



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**Esta tesis doctoral contiene un índice que enlaza a cada uno de los capítulos de la misma.**

**Existen asimismo botones de retorno al índice al principio y final de cada uno de los capítulos.**

**[Ir directamente al índice](#)**

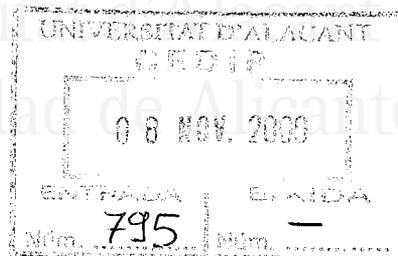
**Para una correcta visualización del texto es necesaria la versión de [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriores**

**Aquesta tesi doctoral conté un índex que enllaça a cadascun dels capítols. Existeixen així mateix botons de retorn a l'índex al principi i final de cadascun dels capítols .**

**[Anar directament a l'índex](#)**

**Per a una correcta visualització del text és necessària la versió d' [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriors.**

**UNIVERSIDAD DE ALICANTE**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS EN EL TEJIDO  
INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE ALICANTE.  
UN ANÁLISIS A PARTIR DEL MODELO DE  
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Tesis Doctoral presentada por

**Bartolomé Marco Lajara**

Dirigida por

**Prof. Dr. D. Enrique Claver Cortés**

Alicante, Noviembre, 2000

Vº Bº





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ÍNDICE



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS. CONCEPTO Y PROPUESTA DE ANÁLISIS.....</b>	<b>7</b>
1.1.- EL FENÓMENO DE LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL.....	9
1.2.- CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....	10
1.3.- TIPOLOGÍA DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	14
1.3.1.- Introducción .....	14
1.3.2.- Alianzas según su naturaleza y campo de aplicación.....	16
a) Alianzas en tecnología.....	17
b) Alianzas en producción.....	19
c) Alianzas en marketing.....	21
d) Cooperación financiera.....	24
e) Alianzas en personal.....	26
f) Los acuerdos de administración.....	26
1.3.3.- Los acuerdos de cooperación según su forma jurídica.....	27
a) Empresa conjunta o <i>joint-venture</i> .....	28
b) Consorcios.....	29
c) Formas legales de agrupación: Agrupación Europea de Interés Económico y Unión Temporal de Empresas.....	30
d) Participaciones accionariales minoritarias.....	31
e) Contratos de larga duración sobre actividades concretas.....	32
1.4.- LAS REDES DE EMPRESAS.....	32
1.4.1.- El concepto de red en Organización de Empresas.....	32
1.4.2.- Tipos de redes.....	34
a) Las redes de cooperación en un sector industrial: la formación de bloques estratégicos.....	35
b) Los <i>keiretsu</i> .....	36
c) Las redes espaciales: los distritos industriales.....	39
d) Las redes de innovación: el Silicon Valley y La Route 128.....	44
e) Los cúmulos de empresas.....	44
1.5.- LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....	45
a) Historia de la investigación en cooperación interempresarial.....	45
b) Principales líneas de investigación en cooperación entre empresas.....	46
c) Niveles de análisis en la investigación.....	48
d) Análisis de la estructura de una red.....	52

1.6.- NUESTRA INVESTIGACIÓN.....	55
<b>CAPÍTULO 2. LAS RAZONES DE LA COOPERACIÓN.....</b>	<b>57</b>
2.1.- INTRODUCCIÓN.....	59
2.2.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS QUE EXPLICAN LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....	61
2.2.1.- Enfoques teóricos utilizados por la Teoría de la Organización .....	61
a) La Teoría de la Contingencia.....	62
b) La Teoría de la Dependencia de Recursos.....	63
c) La Teoría de la Ecología de las Poblaciones. ....	64
d) La Teoría Institucional.....	66
e) El Enfoque de las Redes Sociales. ....	67
2.2.2.- Enfoques teóricos utilizados por la Economía de las Organizaciones.....	69
a) La Teoría de los Costes de Transacción .....	69
b) La Teoría de la Agencia.....	70
2.2.3.- Enfoques teóricos utilizados por la Dirección Estratégica.....	71
a) El Enfoque Estratégico. ....	72
b) La Teoría basada en los Recursos.....	72
c) La Teoría del Aprendizaje Organizativo.....	73
d) El Enfoque Cognitivo. ....	73
2.2.4.- Enfoques teóricos utilizados por el Marketing.....	74
a) La Teoría del Comportamiento. ....	74
b) La Teoría del Marketing de Relaciones.....	75
2.2.5.- La Teoría de Juegos. ....	76
2.3.- LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.....	77
2.3.1.- La Teoría de los Costes de Transacción.....	77
2.3.2.- Principales críticas a la Teoría de los Costes de Transacción.....	82
a) Consideraciones para mejorar el modelo de eficiencia económica. ....	82
b) Consideraciones para completar el modelo con aportaciones «no de eficiencia» .....	84
2.3.3.- El perfeccionamiento del modelo de los Costes de Transacción. ....	85
a) La introducción de la variable confianza en el análisis. ....	85
b) La introducción del riesgo y la confianza en el modelo. ....	87
c) Costes de transacción, costes de producción y costes de la organización interna.....	89
d) Los costes de transacción y las consideraciones estratégicas.....	93

2.3.4.- Los costes de transacción en los estudios de alianzas estratégicas.....	94
a) Las alianzas verticales entre empresas .....	94
b) Las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad .....	95
c) Análisis contractual de las formas organizativas de las alianzas estratégicas .....	97
2.4.- EL ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	98
2.4.1.- La estrategia y la Dirección Estratégica de la Empresa.....	98
2.4.2.- La cooperación entre empresas como medio para desarrollar la estrategia .....	102
2.4.3.- ¿Por qué cooperan las empresas?.....	104
2.4.3.1.- Introducción.....	104
2.4.3.2.- Análisis de las características y evolución del entorno.....	107
a) Análisis del entorno general: ¿por qué cada vez se coopera más? .....	107
b) Análisis del entorno específico: ¿por qué se coopera más en unos sectores que en otros? .....	112
2.4.3.3.- La cooperación y la competitividad de la empresa: la Teoría de Recursos y Capacidades .....	116
2.4.3.4.- Ventajas e inconvenientes de la cooperación.....	118
a) Principales ventajas de la cooperación .....	120
b) Principales inconvenientes de la cooperación .....	123
c) Riesgos y efectos sobre las empresas cooperantes .....	124
2.4.3.5.- ¿Se debe cooperar siempre? .....	129
2.4.4.- La cooperación para implantar las estrategias de la empresa .....	130
2.4.4.1.- La cooperación y la búsqueda de la flexibilidad: la especialización flexible .....	131
2.4.4.2.- Cooperación en tecnología y en I+D.....	135
2.4.4.3.- Cooperación e internacionalización .....	141
2.4.4.4.- La cooperación para las PYMES y empresas de nueva creación.....	144
a) Cooperación entre PYMES.....	145
b) Cooperación entre empresas grandes y pequeñas.....	148
c) Cooperación y empresas de nueva creación .....	150
2.4.4.5.- La cooperación y la empresa diversificada .....	153
2.5.- EL ENFOQUE DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO .....	154
2.6.- LA COOPERACIÓN VERTICAL.....	157
2.6.1.- Las relaciones interorganizativas en la cadena de suministro y el canal de distribución: las alianzas estratégicas. ....	158
2.6.2.- Alianzas con proveedores .....	161
2.6.3.- Alianzas con distribuidores.....	164
2.6.4.- Alianzas con clientes.....	168

<b>CAPÍTULO 3: LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL CONTEXTO DEL PROCESO DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....</b>	<b>171</b>
3.1.- EL PROCESO DE LA COOPERACIÓN.....	173
3.2.- FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA COOPERACIÓN. ....	176
3.3.- PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN.....	179
3.3.1.- Planificación estratégica de la empresa.....	179
3.3.2.- Plan de actuación para la cooperación. ....	181
3.3.3.- Análisis de los <i>stakeholders</i> .....	183
3.4.- BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL SOCIO. ....	185
3.4.1.- Búsqueda del socio.....	185
3.4.2.- Selección del socio.....	188
a) Recursos y capacidades internos del <i>partner</i> .....	190
b) Compatibilidad organizativa de los socios. ....	193
c) Compromiso con la alianza.....	197
d) Congruencia de los objetivos y motivaciones entre las empresas cooperantes .....	199
e) Experiencia en gestión de alianzas. ....	200
f) Competencia entre los socios .....	202
g) Otros criterios .....	204
3.5.- LA FASE DE NEGOCIACIÓN. ....	205
3.5.1.- El equipo negociador.....	207
3.5.2.- Reglas a tener en cuenta en la negociación.....	210
3.5.3.- Contenido del acuerdo de cooperación. ....	212
3.5.4.- Especial referencia a la estructura.....	216
a) Selección de la forma organizativa.....	217
b) Asignación de la responsabilidad para dirigir y gestionar el acuerdo. ....	220
c) La propiedad como mecanismo de control en una <i>joint-venture</i> .....	226
3.6.- IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN. ....	227
3.6.1.- Planificación estratégica en la alianza .....	228
3.6.2.- La estructura organizativa. ....	229
a) La estructura organizativa de las empresas cooperantes. ....	229
b) La estructura operativa de la alianza. ....	230
3.6.3.- Dirección de recursos humanos.....	232
a) La resistencia al cambio y la dirección de recursos humanos. ....	233
b) Problemas típicos de los recursos humanos en las alianzas estratégicas. ....	235
c) Las prácticas de personal en las alianzas estratégicas. ....	236

3.6.4.- Los problemas culturales. ....	240
a) La cultura de la empresa en la implantación de la cooperación. ....	240
b) Las divergencias culturales entre los socios. ....	242
3.6.5.- Reestructuración de la alianza.....	245
3.7.- OTROS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN. ....	247
a) Confianza. ....	248
b) Comunicación entre los socios. ....	251
c) Coordinación entre los socios. ....	252
d) Resolución de conflictos.....	252
e) Igualdad-paridad entre los socios. ....	253
3.8.- FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL APRENDIZAJE	
INTERORGANIVO. ....	254
3.8.1.- El proceso de aprendizaje interorganizativo .....	254
3.8.2.- Aprender de los socios. ....	258
a) Conexiones de conocimiento .....	259
b) Factores influyentes o condicionantes.....	262
3.8.3.- Aprendizaje interorganizativo y estabilidad de la alianza .....	268
3.8.4.- Cómo proteger las competencias esenciales de la empresa. ....	270
3.9.- LOS RESULTADOS DE LA ALIANZA .....	272
3.9.1.- Evaluación de la <i>performance</i> de una alianza estratégica.....	272
a) Perspectiva de valoración .....	273
b) Medidas del desempeño.....	274
c) Los indicadores de rendimiento en la evolución de la alianza .....	277
3.9.2.- Impacto de la cooperación sobre la competencia.....	280
3.10.- MUERTE O FINALIZACIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN .....	286
<b>CAPÍTULO 4. MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>289</b>
4.1.- INTRODUCCIÓN.....	291
4.2.- LA PROVINCIA DE ALICANTE Y SU ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA.....	292
a) El calzado.....	294
b) El juguete.....	295
c) El mármol.....	296
d) El sector textil.....	297
e) El subsector turroneo.....	298

4.3.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	299
4.4.- ESPECIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: ELABORACIÓN DEL DIRECTORIO DE EMPRESAS A ENCUESTAR .....	301
4.5.- LA OBTENCIÓN DE DATOS Y LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	305
4.5.1.- El proceso de obtención de datos.....	305
4.5.2.- Estructura de la encuesta.....	306
4.5.3.- La encuesta piloto .....	310
4.6.- LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS EN ESPAÑA: ALGUNOS ESTUDIOS REALIZADOS .....	310

**CAPÍTULO 5. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS EN LOS  
SECTORES INDUSTRIALES ALICANTINOS .....** 313

5.1.- INTRODUCCIÓN .....	315
5.2.- BLOQUE DE ANÁLISIS I: ¿POR QUÉ COOPERAN LAS EMPRESAS? .....	317
5.2.1.- Planteamiento del análisis: objetivos e hipótesis .....	317
5.2.2.- Metodología utilizada: técnicas de contrastación empírica .....	320
5.2.3.- Medida de las variables.....	321
a) Sector, cooperación, tamaño empresarial y grado de internacionalización	321
b) Las percepciones de los directivos sobre las características del entorno ...	326
c) Orientación al riesgo, la innovación y colectivismo/individualismo.....	334
5.2.4.- Análisis descriptivo de los factores que influyen en la cooperación entre empresas .....	339
5.2.5.- Explicación y predicción del uso de las alianzas estratégicas .....	342
a) Construcción del modelo y significación global.....	342
b) Diagnóstico de multicolinealidad.....	345
c) Interpretación de los coeficientes .....	347
d) La cooperación en I+D .....	351
5.3.- BLOQUE DE ANÁLISIS II: CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN .....	355
5.3.1.- Planteamiento general .....	355
5.3.2.- Análisis descriptivo de los acuerdos para diversificación o expansión de actividades y las alianzas en I+D.....	356
5.3.3.- Análisis de las relaciones básicas entre las variables.....	360
5.3.4.- Análisis de relaciones complejas entre variables: estructuras concretas de cooperación.....	363
5.3.5.- Explicación y predicción de la forma contractual de las alianzas estratégicas...	368

5.3.6.- Factores de éxito y fracaso de la cooperación .....	373
5.4.- BLOQUE DE ANÁLISIS III: ESTUDIO DE LOS ACUERDOS DE SUBCONTRATACIÓN .....	379
5.5.- BLOQUE DE ANÁLISIS IV: LA COOPERACIÓN CON PROVEEDORES.....	383
5.5.1.- Planteamiento del análisis: objetivos e hipótesis.....	383
5.5.2.- Metodología utilizada: medida de las variables y técnicas de contrastación empírica.....	384
5.5.3.- Resultados obtenidos.....	386
a) ¿Por qué se coopera con los proveedores?.....	386
b) Características de la cooperación con proveedores.....	389
<b>CONCLUSIONES</b> .....	395
Conclusiones generales .....	397
Conclusiones sobre el estudio empírico .....	403
Posibles líneas de investigación futuras .....	413
<b>ANEXOS</b> .....	415
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	503
<b>ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS</b> .....	565



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## **INTRODUCCIÓN**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Queremos comenzar nuestro trabajo manifestando las razones por las cuales hemos elegido este tema como núcleo de la presente Tesis Doctoral. Ello nos obliga a retrotraernos en el tiempo y situarnos en los primeros años de mi carrera profesional, ya que fue con mi incorporación al departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante cuando empezaron a germinar las ideas que ahora salen a la luz. En efecto, tanto la docencia que se me ha ido asignando desde mis inicios en la Universidad, y en especial la preparación y el desarrollo de la asignatura «Dirección Estratégica y Política de Empresa» perteneciente al tercer curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, como la realización de los cursos de doctorado del programa Empresa y Coyuntura Económica, despertaron en mi persona el interés por los temas relacionados con la cooperación entre empresas.

Una vez iniciados en la materia, han sido dos los principales motivos que nos han arrastrado en esta dirección. Por un lado, el cada vez mayor uso de las alianzas, habiendo alcanzado elevadas cotas de popularidad, nos sugiere la necesidad de explicar su razón de ser y modo de funcionamiento. Paralelamente, lo que podemos considerar un «bombardeo» de investigaciones sobre cooperación en la literatura, nos exige un proceso de síntesis y de aclaración de las principales ideas que rodean a este fenómeno.

La otra razón, posiblemente más fuerte que la anterior, subyace en el tejido empresarial de nuestro entorno, el cual tuve la oportunidad de conocer durante algunos años. Quizás el rasgo más distintivo de la industria alicantina venga definido por su elevado grado de especialización productiva y territorial, que ha ocasionado la aparición y consolidación de distintos sectores económicos conocidos a nivel mundial (calzado, textil-hogar, alfombra, juguete, piedra natural, turrón, envasado de especias, etc.). Sin embargo es el hecho de que esté integrada mayoritariamente por empresas de pequeña dimensión el que nos ha motivado a pensar de qué manera podrían mejorar su competitividad. Es evidente que su reducido tamaño les impide llevar a cabo muchos de sus proyectos en solitario, y que por tanto la cooperación se convierte en una herramienta de especial relevancia para las PYMES, aunque se trata en realidad de una práctica al alcance de organizaciones de cualquier dimensión.

Los primeros frutos de este interés se plasmaron en la lectura, en esta Universidad, de una Tesis de Licenciatura titulada «La Cooperación entre empresas. Un análisis comparativo y de su proceso» y en la publicación de algunos artículos y ponencias a congresos, que no son sino un preámbulo al trabajo que ahora presentamos. Con ellos se fueron consolidando nuestros conocimientos sobre la cooperación como una herramienta estratégica, que adquiriría cada vez más importancia para nuestro entorno industrial más inmediato.

Queda clara, pues, la justificación de la realización de esta Tesis Doctoral y su propósito, que no es otro que analizar teórica y empíricamente la colaboración entre organizaciones con el objeto de aportar ideas que ayuden a mejorar el uso de esta estrategia y, por tanto, de la competitividad empresarial. Para alcanzar esta misión podemos plantear una serie de objetivos generales que a continuación detallamos:

- Determinar en qué medida la cooperación puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas, analizando los objetivos que pueden alcanzarse con ella, así como la facilidad y/o dificultad con que permite llegar a los mismos en comparación con otras alternativas estratégicas.
- Conocer el proceso de gestación de un acuerdo de cooperación, desde la búsqueda y selección del socio, pasando por la negociación, hasta la implementación del acuerdo. Así mismo, intentar determinar las condiciones que facilitan la estabilidad del acuerdo, para que no se rompa antes de lo previsto y las partes puedan alcanzar los objetivos que se habían propuesto.
- Estudiar ambos aspectos en la realidad empresarial de la provincia de Alicante, de manera que lleguemos a saber en qué grado se coopera en estas industrias, en qué actividades y con qué fines, qué estructura suelen adoptar las alianzas estratégicas y cuál es el índice de éxito o fracaso de esta práctica empresarial, señalando también los factores que inciden con más fuerza en este sentido.

Dichos objetivos son los que van a guiar el desarrollo de la investigación, y por tanto constituyen las bases para su estructuración. De esta manera la Tesis Doctoral aparece configurada por cinco capítulos, el primero que nos introduce en el tema objeto de estudio, y los cuatro restantes que se integran, por pares, en las dos fases que hemos de cubrir para completar el análisis, es decir, la construcción de un soporte teórico que respalde las hipótesis y la contrastación empírica de la realidad empresarial alicantina en materia de cooperación.

Como acabamos de señalar, el capítulo primero pretende sentar las bases de lo que es este trabajo de investigación. Dicha tarea consiste principalmente en delimitar el objeto de estudio, tanto en su concepto como en su contenido. Para ello el capítulo sintetiza los rasgos que definen la cooperación entre empresas, señalando así mismo los distintos tipos de acuerdos que existen, en la doble vertiente de las alianzas bilaterales y las redes de empresas. Por otro lado el texto recoge la manera de abordar el estudio de esta herramienta, señalando tras un breve recorrido por la historia de la investigación en materia de cooperación, cuáles son las principales líneas de investigación, bajo qué perspectivas suelen ser éstas llevadas a cabo y qué enfoques teóricos pueden utilizarse para tal fin. Finalmente terminamos señalando la aproximación que es adoptada, a partir de este instante, para la realización de nuestro análisis.

Con el segundo de los capítulos empezamos la primera etapa de trabajo, cuya misión es elaborar un soporte teórico que apoye nuestro trabajo de campo. En él intentamos responder a la pregunta genérica de por qué cooperan las empresas, es decir, a las razones que llevan a las organizaciones a formar alianzas estratégicas, cuestión que puede explicarse a partir de distintos enfoques teóricos. Tras una breve revisión de los mismos, pasamos a centrarnos en el Enfoque Estratégico, pero haciendo mención también de las principales aproximaciones utilizadas por el mismo, entre ellas la Teoría de los Costes de Transacción, ampliamente usada por los autores en este campo de investigación. Otros enfoques que optamos por incluir dentro del estratégico y que podemos catalogar como más novedosos, al menos por lo que su aplicación en este terreno se refiere, son el del Aprendizaje Interorganizativo y el de la Teoría Cognitiva. Así mismo hemos creído conveniente distinguir entre la cooperación que se emprende para implantar la

estrategia corporativa, por un lado, de la cooperación llevada a cabo con los proveedores y distribuidores, por otro.

La fase teórica se complementa con el siguiente capítulo, el cual se centra en estudiar el modo en que diseñan, dirigen y gestionan dichos acuerdos, y que por tanto responde a la pregunta de *cómo* se ha de cooperar. Para ello, partiendo de un proceso de planificación estratégica en el que se determina la necesidad de cooperar, estudia los principales criterios en los que se debe basar la selección de un socio y analiza cómo deben desarrollarse la negociación e implementación de la alianza, deteniéndose especialmente en los aspectos *soft* (humanos y culturales) del proceso. Desde otra perspectiva, el tercer capítulo estudia los factores clave de éxito y fracaso de las alianzas, valga como ejemplo la confianza, así como la valoración de los resultados o efectos de la cooperación sobre la dinámica del sector industrial, sobre la misma alianza y sobre las empresas que colaboran.

Con el número cuatro entramos en la investigación empírica que hemos desarrollado con la pretensión de verificar el grado de cumplimiento de las diversas premisas teóricas que han sido presentadas en los dos anteriores. En concreto, este capítulo nos sirve de marco de referencia en el sentido de que delimita cual es la población objeto de estudio, describe los rasgos de los sectores tradicionales de la industria alicantina, y enumera otros trabajos que han investigado el uso de la estrategia de cooperación en estos sectores o en otros próximos a nuestra realidad. También se preocupa de describir nuestra aproximación, en particular las técnicas de análisis que utilizamos, así como el proceso seguido para la configuración del directorio de empresas que fueron objeto de estudio, la obtención de los datos (para lo cual optamos por la entrevista-encuesta) y la elaboración del cuestionario.

Finalmente, respondiendo al objetivo marcado inicialmente y pretendido con este trabajo de investigación, el quinto capítulo, titulado «La cooperación entre empresas en los sectores industriales alicantinos», nos ofrece las hipótesis que pretendemos contrastar con la investigación empírica, los resultados derivados de los diversos análisis estadísticos aplicados a los datos obtenidos con los cuestionarios, y la confirmación o no de las hipótesis iniciales. Con la intención de hacer más sencilla nuestra labor, hemos estructurado la exposición en varios apartados que responden a las preguntas que con carácter genérico se han planteado, es decir, por qué cooperan las empresas y cómo lo hacen, distinguiendo a su vez entre alianzas creadas para la realización de proyectos conjuntos (expansión o diversificación de actividades, I+D, etc.) y cooperación con los proveedores.

La Tesis finaliza, lógicamente, sintetizando estos cinco capítulos con las principales conclusiones que se derivan de todos ellos. De esta forma conseguimos una visión de conjunto donde se recogen los aspectos más relevantes en materia de cooperación, tanto los derivados de la revisión de la literatura como los obtenidos de la aplicación empírica efectuada.

No quisiéramos terminar esta introducción sin mostrar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que profesional y personalmente han prestado su apoyo, facilitando de esta manera la realización de este trabajo.

En primer lugar, mi más sincero sentimiento de gratitud y agradecimiento hacia el Dr. D. Enrique Claver Cortés, quien constantemente me ha orientado en mis labores docentes e investigadoras y desde el principio ha hecho un seguimiento riguroso de esta tesis, de la cual es su director. No considero menos importante su apoyo personal y moral.

Tampoco quisiera olvidarme de mis compañeros del departamento de Organización de Empresas, al que califico de excelente equipo humano y profesional, por sus múltiples comentarios y sugerencias que creo que han sido de gran valor para este trabajo. Por último, reconocer también a mi familia por la ayuda que siempre me ha ofrecido.

Solamente me queda por señalar que los posibles defectos que el presente estudio pudiera presentar, se deben única y exclusivamente a su autor.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 1**  
**LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS. CONCEPTO Y**  
**PROPUESTA DE ANÁLISIS**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## 1.1. EL FENÓMENO DE LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

Desde finales de la década de los setenta y durante los años ochenta en que se produce el resurgimiento y explosión de las alianzas estratégicas, la cooperación entre empresas cada vez es más frecuente en el mundo de los negocios, constituyendo un fenómeno de carácter ya irreversible en todos los sectores económicos. Como resalta James (1985, pág. 76), la cooperación ha pasado de ser la excepción a ser casi la regla o el «modus operandi» en los negocios. En algunos sectores estas prácticas se han generalizado en un esfuerzo por parte de las empresas de no perder la carrera en el acceso a nuevas tecnologías o mercados (Ventura, 1994, pág. 196), especialmente en los denominados sectores de *alta tecnología*, de gran importancia estratégica para el mantenimiento de la competitividad industrial. Ésta ha adquirido además gran notoriedad, sobre todo por el incremento de la competencia y la mejora de las comunicaciones a nivel mundial (Mariti y Smiley, 1983, pág. 447).

La novedad y actualidad de la cooperación no se basa solamente en el aumento de su uso, sino también en los mayores niveles de complejidad (Pérez y Valls, 1987, pág. 15), por ejemplo en la aparición de nuevas formas de cooperación y la ampliación de las funciones que son objeto del acuerdo de cooperación. En este sentido, como señalan Pekar y Allio (1994, pág. 55), las empresas están incrementando el uso de cooperaciones sin formar *joint-ventures*. Igualmente, cada vez son más importantes los acuerdos de cooperación entre empresas de dimensión similar que compiten directamente en el mercado (Camisón, 1993, pág. 9).

La razón principal que subyace detrás de este auge, es que la cooperación permite hacer las cosas de manera mucho más rápida al compartir las empresas asociadas recursos, facilitando además el ahorro de costes y la distribución de riesgos. Pero, ¿qué pasará en el futuro? ¿Es la cooperación una estrategia que está ahora de moda y con el tiempo dejará paso a otras estrategias? ¿Seguirán desarrollándose los argumentos en favor de la competencia fundamentalmente en épocas de crecimiento estable y de mayor dinamismo de la actividad económica, y los argumentos en favor de la cooperación en épocas de crisis y de recesión económica?

Nos atrevemos a dar una respuesta negativa a todas las preguntas anteriores. Podemos decir que hoy en día la pregunta generalizada ya no es si se debe formar una alianza estratégica, sino qué tipos de acuerdos son los más apropiados y cómo dirigir adecuadamente estas alianzas. Las alianzas son una necesidad y no simplemente una manía o una moda, que correctamente administradas seguirán siendo uno de los mejores mecanismos con que las empresas respondan a la globalización (Ohmae, 1989, págs. 96-97). En esta misma línea se expresa Crouse (1991, pág. 4), según el cual las alianzas son la clave para sobrevivir en el peor de los casos, y para ser líderes en la mejor de las situaciones.

Además, la presencia de acuerdos de cooperación entre empresas en todos los sectores industriales, especialmente en los más competitivos, confiere al fenómeno un carácter irreversible (Costa Campi, 1989, pág. 28), y no faltan autores que auguran que las alianzas estratégicas constituirán la nueva ola del futuro (Burton, 1995a, pág. 1; Smith, Carroll y Ashford, 1995, pág.

8). Como propone Stafford (1994, pág. 73), la cooperación no solamente constituye una estrategia de éxito para la década de los noventa, sino también para épocas venideras. Parece ser, pues, que nos encontramos ante un fenómeno perdurable, y no de una práctica pasajera.

## 1.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Para referirse al fenómeno de la cooperación entre las empresas, los autores vienen utilizando distintos términos, tales como alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, coaliciones, redes, etc. Así, por ejemplo, la coalición es el término utilizado por Porter y Fuller (1988) para hacer mención a todo tipo de acuerdos de cooperación, mientras que Jarillo (1988 y 1993) y Gomes-Casseres (1994 y 1997) usan el de redes. Otros autores, como Yoshino y Srivastava (1996), hablan genéricamente de alianzas estratégicas. Por su parte, Johnston y Lawrence (1989) denominan a la cooperación vertical como asociaciones de adición de valor.

A pesar de que estos términos son originariamente diferentes, y por eso muchos autores utilizan conscientemente uno en particular, en este trabajo de investigación usaremos indistintamente cualquiera de ellos, independientemente de que la cooperación sea horizontal o vertical. En efecto, siguiendo a Strategor (1995, pág. 214), las relaciones de cooperación entre clientes y proveedores dentro de una misma cadena de valor son asociaciones verticales y no alianzas estratégicas, ya que estas relaciones no plantean el problema de la competencia entre aliados. En este mismo sentido se manifiestan Jarillo y Martínez (1991, pág. 188) cuando asocian los acuerdos entre competidores directos con el término alianzas estratégicas. Sin embargo, la visión amplia del entorno competitivo dada por Porter (1982), nos permite considerar como alianza estratégica cualquier cooperación, bien sea con una empresa rival, con un proveedor o distribuidor, o con una compañía con la cual en un principio no existe relación alguna, ni horizontal ni vertical, pero hay una posibilidad de que tal empresa se convierta en un competidor por las necesidades de su actividad.

En la tabla 1.1 pueden verse las distintas formas de relación entre empresas, distinguiendo entre los aliados clientes/proveedores y los aliados competidores.

*Tabla 1.1. Definición de las alianzas estratégicas*

FORMAS DE RELACIÓN	EMPRESAS INTERESADAS	
	<i>Clientes/ proveedores</i>	<i>Competidores</i>
<i>Relaciones de mercado</i>	Transacciones	Competencia
<i>Fusiones y adquisiciones</i>	Integración vertical	Concentración del sector
<i>Cooperación</i>	Asociaciones verticales	Alianzas estratégicas

Fuente: Strategor (1995, pág. 214)

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, por cooperar se entiende «obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin». De esta definición queremos resaltar que la cooperación no consiste en seguir un comportamiento altruista de ayuda a los demás, sino en la coordinación de las actuaciones individuales de distintos sujetos (individuos, unidades, organizaciones, etc.). En este sentido Tucker (1991, pág. 83) distingue entre cooperación y colaboración. Con el primero de los términos hace referencia a la actitud de los sujetos, otorgándole una connotación positiva, mientras que la colaboración consiste en la participación activa de dos o más actores autónomos en el desarrollo de cualquier actividad funcional. Sin intención de entrar en una confusión léxica, nosotros entendemos la cooperación en el sentido que a la colaboración da este último autor.

Definiciones de cooperación existen múltiples y muy variadas, tantas como trabajos que se dedican a su estudio. Así, podemos definirla, en un sentido amplio, «como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente para lograr determinados objetivos» (Menguzzato y Renau, 1995a, pág. 284). A un nivel de matización mayor, Hermosilla y Solá (1989, pág. 15) la definen como una «institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática, y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que pueden contribuir a conseguir un objetivo conjunto, de carácter general o específico». Por su parte, para Dussauge y Garrette (1991a, pág. 4) los acuerdos de colaboración son «asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras, que prefieren llevar a cabo un proyecto o una actividad específica mediante la coordinación de las capacidades, los medios y los recursos necesarios en lugar de competir unas con otras en el negocio en cuestión, o fusionarse entre ellas o proceder a cesiones o adquisiciones de negocios».

Una característica importante de la cooperación es que se trata de una decisión estratégica, a largo plazo<sup>1</sup>. En este sentido se manifiestan Devlin y Bleackley (1988, pág. 18) cuando afirman que hay que considerarla desde una perspectiva estratégica, y no como una vía oportuna o rápida para solucionar los problemas de la empresa; olvidar este aspecto puede comprometer el crecimiento e incluso la supervivencia de la empresa. De esta forma, definen los acuerdos de cooperación como «aquellos que tienen lugar en el largo plazo, dentro del contexto del plan estratégico de la empresa, y que buscan mejorar la posición competitiva de la misma». También entra en este contexto la definición de García Canal (1992, pág. 113), según la cual se entenderá por acuerdo de cooperación entre empresas «toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo». Asociada al carácter estratégico, está la idea de que la cooperación ayuda, en principio, a mejorar la posición competitiva de las empresas participantes. Así, Fernández Sánchez (1991a, pág. 27) la define como «un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas». También de la definición de De-

---

<sup>1</sup> Las alianzas tácticas son a corto plazo y su lógica es ante todo jurídica y financiera (Bouayad, 1996).

vlin y Bleackley se desprende que la característica esencial de las alianzas estratégicas es su capacidad para mejorar la posición competitiva de una empresa. En otros términos, podemos decir que «la cooperación consiste en la búsqueda de acercamientos y en la creación de sinergias entre entidades económicas que, sin renunciar a su propia autenticidad e identidad, desean no obstante reforzarse mutuamente» (Navarro, 1989, pág. 565). En definitiva, las alianzas estratégicas son mecanismos de mayor competitividad de las empresas en un entorno más complejo y difícil, pero que a la misma vez también abren más oportunidades para las empresas.

En cuanto a las características que simultáneamente ha de reunir todo acuerdo de cooperación para ser considerado como tal, Hergert y Morris (1988, pág. 100) señalan las tres siguientes como necesarias y suficientes: 1) las empresas que se unen siguen siendo independientes tras la formación del acuerdo, 2) las empresas participantes no solamente comparten los beneficios del acuerdo, sino que también comparten el *management* del mismo y 3) las empresas participantes contribuyen continuamente transfiriendo recursos al proyecto común. Teniendo en cuenta estas tres características, los acuerdos para conceder licencias y franquicias<sup>2</sup> no son alianzas estratégicas, puesto que no exigen la transferencia continua de tecnología, productos o habilidades de unos socios a otros (Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 21), y porque en cierta medida uno de los participantes (licenciante y franquiciador) impone unilateralmente sus condiciones respecto a las transacciones que se realizan. En efecto, en ambos casos nos encontramos ante un acuerdo unilateral en el que se intercambia tecnología por dinero, y las alianzas por definición son acuerdos bilaterales en los que nunca una parte puede recibir solamente dinero (Jorde y Teece, 1989, pág. 30). Ahora bien, si ambas partes se comprometen a mantener unas relaciones continuadas, como cuando licenciante y licenciario acuerdan comunicarse los avances técnicos sobre la tecnología objeto de licencia, sí que se puede hablar de alianza estratégica (Fernández Sánchez, 1996, pág. 355). En la misma línea de pensamiento, tampoco se consideran alianzas los acuerdos entre una sociedad y su filial, o los acuerdos entre empresas miembros de un grupo que actúen conjuntamente como una unidad económica (Fernández Sánchez, 1993, pág. 19). Lo mismo pasa con las fusiones y adquisiciones, que no son cooperación, porque una de las empresas asume el control de la otra o de la nueva entidad (Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 19), y como indica Menguzzato (1992b, pág. 15), la pérdida de la personalidad jurídica de algunas de las empresas en un proceso de fusión desvirtúa la verdadera naturaleza del acuerdo de cooperación. Todos estos aspectos quedan reflejados en la figura 1.1.

Siguiendo con las características de los acuerdos de cooperación, a continuación mencionamos algunas de las más destacables:

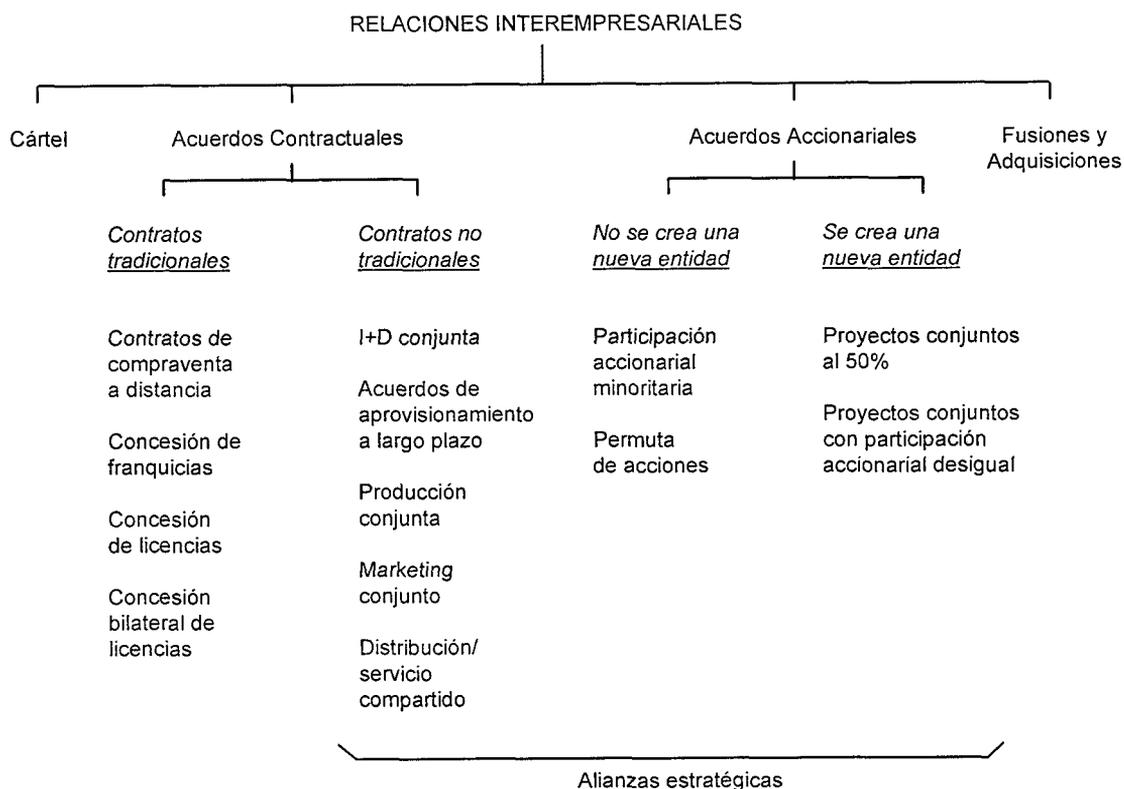
- 1.- Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los socios. Pueden ser en materia de I+D, producción, distribución, etc. Por lo tanto, las empresas cooperan en la actividad objeto del acuerdo, y al mismo tiempo compiten en el resto de actividades.

<sup>2</sup> BLESÁ (1997) analiza el contrato de franquicia como acuerdo de cooperación, llegando a la conclusión de que existe un distanciamiento entre los mismos, en el sentido de que no existe una verdadera puesta en común de recursos ni un reparto de poder, ya que el franquiciado debe aceptar ser dirigido por el franquiciador (pág. 75).

2.- Rivalidad-cooperación: a pesar de los objetivos compartidos por los socios, incluso en la actividad compartida, existe cierta competencia, al menos potencial, entre las empresas, ya que, a su vez, éstos intentan conseguir a través de la alianza sus propios objetivos (Hamel, Doz y Prahalad, 1989, pág. 20). Las empresas se encuentran así con el doble papel de competidores y colaboradores con las organizaciones que cooperan, porque están interesadas en el éxito de la alianza y simultáneamente tienen interés en reforzar su posición a expensas de su aliado y competidor (Tucker, 1991; Carlin *et al.* 1994; Templin, 1995).

3.- Las empresas que participan en el acuerdo no pierden su independencia jurídica ni autonomía administrativa. Además de su capacidad de gestión para desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias, también conservan su propia cultura. Pero esta autonomía operativa es fundamentalmente en las actividades que no son objeto de la cooperación, ya que en la actividad objeto del acuerdo sí que hay pérdida de cierta autonomía organizativa (García Canal, 1993a, pág. 94), debido a la renuncia a la libertad de contratación en las materias afectadas y al reparto de poder entre los participantes, debiéndose tomar las decisiones bajo una posición de consenso.

**Figura 1.1. Tipos de relaciones interempresariales**



Fuente: Yoshino y Srinivasa (1996) y Jorde y Teece (1989)

- 4.- No existe una relación de subordinación, es decir, se trata de una relación de tipo horizontal y no de autoridad. Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, de tal manera que los representantes de una empresa no pueden dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran divisiones o empleados subordinados (Kanter, 1990, pág. 158).
- 5.- La cooperación no es un mecanismo para regular intercambios esporádicos entre las empresas, sino que su vigencia temporal es duradera. Ahora bien, su duración suele ser finita, es decir que finaliza una vez que se consigue el objetivo para el cual se planteó dicha cooperación. La duración limitada muchas veces viene porque las necesidades cambian, y el socio de hoy podría no ser el mejor o el más adecuado para mañana, por lo que en este sentido se dice que la alianza es dinámica.
- 6.- La cooperación puede integrar a diversos actores de diferentes tamaños (PYME y gran empresa), y de diferentes ámbitos (empresas, universidades, organismos públicos, entidades financieras). Es válida, entonces, tanto para empresas lucrativas como no lucrativas (Pfeffer y Nowak, 1976a, pág. 399). En cuanto al número de socios, éstos pueden ser dos o más.
- 7.- Puesta en común de recursos<sup>3</sup> y/o habilidades, es decir, que las empresas deben trabajar de forma coordinada, definiendo el reparto de tareas y las contribuciones a realizar por cada socio.
- 8.- Las alianzas difuminan los límites de la organización, en el sentido de que configuran una frontera difusa entre ésta y su entorno que en muchos casos hace difícil determinar sus verdaderos límites (Tece, 1992, pág. 5; Ventura, 1994, pág. 197).

### 1.3. TIPOLOGÍA DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

#### 1.3.1. INTRODUCCIÓN

A la hora de intentar establecer una tipología de los acuerdos de cooperación, son múltiples las clasificaciones que pueden hacerse. Siguiendo el esquema propuesto por Genescá (1995, pág. 448) y por Bueno (1996, pág. 375), entre los criterios más utilizados para establecer las clases de acuerdos de colaboración encontramos los siguientes:

1) Según la relación existente entre los cooperantes, las alianzas pueden ser de tres tipos (Hakansson, 1987, pág. 6):

---

<sup>3</sup> Los recursos pueden ser: capital, tecnología, capacidad de producción (bienes y servicios), redes de distribución, información, «know-how», etc. (Pérez y Valls, 1987, pág. 16; Camisón, 1993, pág. 10). Si uno de los socios únicamente aporta recursos financieros, sin participar directamente en las decisiones estratégicas, no se considera acuerdo de cooperación, ya que se asemeja más a una inversión financiera donde las empresas persiguen exclusivamente obtener una rentabilidad (Harrigan, 1985, pág. 3).

- Vertical: se trata básicamente de una relación comprador-vendedor, cuyo objetivo es garantizar la adecuación del suministro (incluyendo en algunos casos la adaptación mutua de las estructuras productivas), o conseguir la cooperación de los distribuidores en la publicidad, promoción del producto, etc.
- Horizontal competitiva: la realizan empresas que son rivales directos en el mercado, pero que como socios están interesadas en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad. Entre sus objetivos típicos puede citarse la búsqueda de economías de escala o la obtención de información y el aprendizaje mutuo.
- Horizontal complementaria: se desarrolla entre empresas que no compiten directamente en el mercado, sino que comercializan productos complementarios. Su razón de ser puede estar en la necesidad de una demanda diversificada de los clientes, o en la puesta en marcha de un proyecto específico que interese a empresas de diversos sectores. Permiten obtener economías de alcance.

2) Otra clasificación más común, es la que agrupa a las diferentes modalidades de cooperación en función de su ámbito de aplicación. Se obtiene, de esta forma la siguiente división (Hermosilla y Solá, 1989, pág. 29; Fernández Sánchez, 1993, pág. 58):

- Cooperación financiera.
- Cooperación comercial.
- Cooperación productiva.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación en personal.

Estos tipos de cooperación pueden darse entre las empresas de forma aislada, o bien, como es muy frecuente, de manera combinada (tecnológica-productiva, comercial-tecnológica, tecnológica-financiera, etc.). La cooperación tecnológica, productiva y comercial son las más extendidas, y las de finanzas y personal son las menos estudiadas por los investigadores, incluso algunos no las consideran alianzas en un sentido estricto.

3) Según las características del vínculo jurídico establecido, las alianzas pueden ser tácitas o verbales y escritas. Las primeras suelen consistir en una declaración de carácter meramente moral, mientras que las escritas oscilan desde contratos de larga duración con penalizaciones en caso de incumplimiento, hasta la participación accionarial y la creación de una nueva empresa.

4) Puede hacerse otra clasificación en base a la especialización funcional de las empresas cooperantes. Así Porter y Fuller (1988, pág. 115) hablan de coaliciones "X" y de coaliciones "Y". En las primeras, cada socio se especializa en aquellas actividades de la cadena de valor en las que es más fuerte, mientras que en las coaliciones "Y" los socios tienden a ser más similares y ninguno puede desarrollar satisfactoriamente una actividad por sí sólo.

En este sentido, Nielsen (1988) y Borys y Jemison (1989), cuando se refieren a la especialización lo hacen atendiendo a la relación existente entre los cooperantes:

- De suministro: es el caso típico de la relación cliente-proveedor (acuerdos de suministro de larga duración), dónde la transferencia de recursos o actividades en las que cada socio se ha especializado es en un único sentido.
- De intercambio: los socios se especializan en actividades distintas, siendo ahora la transferencia entre ellos en un sentido recíproco. Es propio de los acuerdos horizontales, correspondiéndose, junto con el tipo anterior, con las coaliciones "X". También se conoce como especialización complementaria.
- De adición: en este caso las empresas comparten la misma actividad, como en las coaliciones "Y". Se constituyen, fundamentalmente, con la idea de obtener economías de escala y/o mancomunar el riesgo, aunque también son las que en mayor medida facilitan la transferencia de conocimientos y el aprendizaje organizativo.

Dentro de este grupo, Strategor<sup>4</sup> (1995, pág. 218) y Garrette y Dussauge (1996) distinguen entre alianzas de integración conjunta o cointegración y alianzas de pseudoconcentración (figura 1.2). Las primeras buscan obtener economías de escala sobre un componente o una fase aislada del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Por el contrario, las alianzas de pseudoconcentración asocian a empresas que desarrollan, producen y comercializan un único y mismo producto, común a todos los aliados; es decir, se busca un efecto de tamaño sobre un producto completo común a los aliados. En este último caso, la competencia desaparece en el mercado, lo que no excluye las rivalidades internas entre las empresas participantes en el acuerdo.

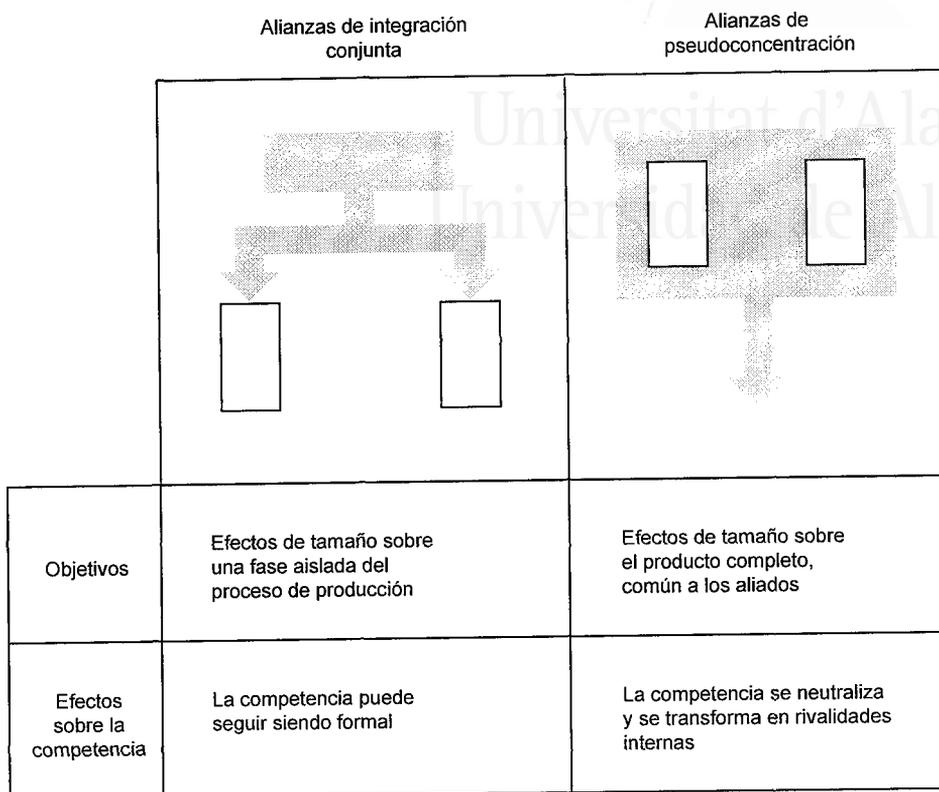
### 1.3.2. ALIANZAS SEGÚN SU NATURALEZA Y CAMPO DE APLICACIÓN

Las dos primeras formas anteriores de clasificar la cooperación se dan siempre de manera conjunta. Así, por ejemplo, dos empresas pueden colaborar en actividades complementarias en el ámbito tecnológico-productivo. Siguiendo esta perspectiva en este apartado pretendemos comentar brevemente cuáles son los principales acuerdos de cooperación (ver tabla 1.2). Para ello nos basamos en la clasificación establecida por Fernández Sánchez (1991b, 1993 y 1996), aunque existen otras propuestas similares atribuidas a Villeneuve, Gunderson y Kaufman (1997), Sáez y Cabanelas (1997) y Hermosilla y Solá (1989 y 1990).

---

<sup>4</sup> Realmente distinguen tres tipos de alianzas: complementarias, de cointegración y de pseudoconcentración. Esta taxonomía es la síntesis de algunos estudios empíricos llevados a cabo por Dussauge y Garrette (1991b y 1995).

**Figura 1.2. Alianzas de adición**



Fuente: Adaptado de Strategor (1995)

### a) Alianzas en tecnología

Los acuerdos verticales de tecnología (suministro de tecnología) se producen entre empresas especializadas en las distintas etapas del proceso tecnológico. Por ejemplo, una PYME se ocupa de la investigación básica y una gran empresa del desarrollo experimental. A veces, el lugar de la PYME lo ocupa una universidad o un centro público de investigación, dando lugar a la cooperación universidad-empresa, necesaria para la aplicación de la tecnología al campo industrial, donde el patrocinador o empresa usualmente conseguirá los derechos exclusivos de una patente generada por las actividades de investigación contratadas y, en contrapartida, proporcionará recursos económicos o de otro tipo al equipo investigador para realizar las tareas de investigación básica o aplicada. Dentro de las alianzas verticales también es bastante frecuente la cooperación entre una empresa y sus proveedores y clientes, donde cualquiera de los dos últimos participa junto a la empresa en la fase de concepción de ideas para el desarrollo de nuevos productos.

Entre las alianzas horizontales competitivas destacan la puesta en marcha de laboratorios conjuntos y el uso compartido de tecnología. Las empresas proporcionan financiación y aportan investigadores para crear laboratorios conjuntos con objeto de generar tecnología y, así,

*Tabla 1.2. Alianzas según su naturaleza y campo de aplicación*

	TECNOLOGÍA	PRODUCCIÓN	MARKETING	FINANZAS	PERSONAL
VERTICALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de tecnología</li> <li>• Acuerdos Universidad-Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro industrial (subcontratación)</li> <li>• Calidad concertada</li> <li>• Spin-off</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación con clientes</li> <li>• Cooperación con distribuidores                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• D. intensiva</li> <li>• D. selectiva</li> <li>• D. exclusiva (franquicia)</li> </ul> </li> <li>• Acuerdo canguro o Piggy back</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de personal</li> </ul>
HORIZONTALES COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio de I+D conjunto</li> <li>• Uso compartido de tecnología (licencias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Central de compras</li> <li>• Producción conjunta (economías de escala)</li> <li>• Especialización</li> <li>• Compartir recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir marcas</li> <li>• Compartir servicio post-venta</li> <li>• Suministro recíproco</li> <li>• Venta común (exportación)</li> <li>• Antena colectiva</li> <li>• Comercio asociado de minoristas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• asociaciones de detallistas</li> <li>• cadenas voluntarias</li> <li>• almacenes colectivos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo financiero</li> <li>• Intercambio de acciones</li> <li>• Sociedad de Garantía Recíproca</li> <li>• Capital Riesgo o venture-capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación conjunta</li> <li>• Compartir personal</li> </ul>
HORIZONTALES COMPLEMENTARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de tecnología (licencias cruzadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización conjunta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de personal</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fernández Sánchez (1993, pág. 39)

obtener un determinado prototipo. Después los investigadores regresarán a sus respectivas empresas para desarrollar comercialmente el invento y, a poder ser, añadir características distintas que diferencien el futuro producto en el mercado. Durante la comercialización del producto, las empresas compiten intensamente unas contra otras<sup>5</sup>. Por otro lado, empresas que no disponen de la tecnología necesaria para fabricar un producto competitivo, se ven obligadas a adquirir licencias (de patentes o «know-how») a sus competidores. La licencia puede incluir acuerdos más amplios, como el suministro de materiales o asistencia técnica por parte del licenciante o el compromiso de ambos de comunicarse todos los avances desarrollados sobre la tecnología objeto de la licencia<sup>6</sup>.

Finalmente, una de las propiedades de la tecnología actual es su carácter transversal, es decir, que se puede aplicar a diferentes productos y sectores industriales, lo que fomenta enormemente las alianzas horizontales complementarias entre empresas que venden productos en distintos sectores, pero que utilizan el mismo tipo de tecnología.

## b) Alianzas en producción

La alianza vertical más frecuente en producción es el suministro industrial, en su variante de subcontratación<sup>7</sup>. Ésta consiste en que una empresa (contratista o empresa principal) encarga a otra (subcontratista o empresa auxiliar) la fabricación de algunos componentes de sus productos o la realización de determinadas actividades productivas o de una parte de su producción, según unas indicaciones preestablecidas, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica final. Debe remarcarse que no todas las adquisiciones de suministros se incluyen en la subcontratación, sino únicamente las que responden al concepto precedente.

En sus orígenes respondía fundamentalmente a tres tipos de razones: el coste, la escasez o carencia de los recursos necesarios, y en consideraciones de capacidad a corto plazo, denominada por ello *subcontratación de capacidad* (Van Heemst, 1984, pág. 373), aunque en la actualidad la subcontratación es ante todo de *especialidad*, favorecida por los rápidos cambios tecnológicos que han llevado a las empresas a desintegrarse verticalmente buscando una mayor flexibilidad (Expansión Comercial, 1987a, pág. 28; Prida y Delgado, 1992, pág. 7; Arce, 1993, pág. 32). Sin embargo, la búsqueda de las ventajas asociadas a la subcontratación ha ido exigiendo un aumento progresivo en la cooperación entre comprador y subcontratista para dar un mejor servicio al cliente, pasando así de una relación de dependencia a otra de colaboración de mutuo interés entre las partes. De esta forma, como indica Menguzzato (1992b, pág. 33), hoy en día además de ser un compromiso de producción existe una verdadera cooperación en la que

<sup>5</sup> Este es el contenido de un acuerdo de I+D en su estado más puro. Sin embargo, muchas veces lo que se busca es que esos mismos acuerdos situados en una fase precompetitiva, se prolonguen con la realización de proyectos industriales de fabricación y comercialización de los resultados.

<sup>6</sup> Esta última, como vimos en el apartado segundo del actual capítulo, es una de las condiciones para que la licencia se considere como una alianza estratégica.

<sup>7</sup> Un análisis detallado de la misma puede encontrarse en Pellicer y Solá (1989) y Fernández Sánchez (1995).

el subcontratista participa conjuntamente con la empresa principal en la concepción, diseño e innovaciones tecnológicas en el producto y en el proceso de producción, en gestión de la calidad<sup>8</sup>, etc. Ésta es la denominada *subcontratación avanzada o co-contratación*. Frente a la subcontratación tradicional, la avanzada requiere reducir considerablemente el número de subcontratistas, establecer programas muy coordinados dirigidos a asegurar la máxima calidad, y establecer acuerdos a largo plazo con los subcontratistas seleccionados (Ventura, 1994, pág. 206).

La fórmula de «spin-off» o «estrategia de enjambre» consiste en fomentar y apoyar, desde una gran empresa, la independencia o abandono de alguno de sus trabajadores, a fin de que creen una nueva empresa jurídicamente independiente por su propia cuenta. Existen dos tipos claramente diferenciados, según el motivo que lo determine (Celaya, 1994, pág. 38; Oiz y García, 1996, pág. 64): el «*spin-off*» *reactivo*, que supone una reacción de la empresa para salvaguardar áreas de negocio o empleos frente a una posible situación de crisis<sup>9</sup>, y el «*spin-off*» *proactivo*, que refleja la actitud dinámica de la empresa y sus trabajadores para el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías y procesos. En ambos casos el «spin-off» evita a la gran empresa enfrentarse a los mayores costes asociados a la diversificación, facilita el crecimiento de la nueva firma al especializarse y poder desarrollar competencias esenciales propias, y permite la recolocación de empleados procedentes de la empresa padre<sup>10</sup> (Ito, 1995), ventajas que se traducen en beneficios para las dos partes (Woo, Willard y Daellenbach, 1992). La razón de ser del «spin-off» es precisamente la relación de cooperación que se entabla entre la matriz y la nueva organización, algo difícil de conseguir con las alternativas a esta fórmula, es decir, la venta de una división a una tercera empresa, o bien a inversores privados mediante una oferta pública de venta de acciones (Pearson, 1998, pág. 32). Esta cooperación se produce en un doble sentido:

- Apoyo de la empresa matriz, por ejemplo en asesoramiento en temas de gestión, la introducción entre los clientes, el préstamo de maquinaria, material e instalaciones, la concesión de un préstamo, la participación financiera en el capital de la empresa a crear, etc. El grado de apoyo va a depender de una serie de factores, como el tamaño relativo de ambas empresas, el rendimiento de la empresa matriz, etc. (Ito y Rose, 1994).
- Normalmente la nueva empresa actúa en colaboración con la matriz, o dicho de otra manera, que las actividades desgajadas son normalmente subcontratadas a las empresas creadas por los trabajadores que han abandonado la propia empresa. Ahora bien, algunas veces el «spin-off» puede desarrollarse en competencia directa con la empresa matriz.

<sup>8</sup> La cooperación en la gestión de la calidad, cada vez más exigida en la subcontratación, también se conoce como *calidad concertada*.

<sup>9</sup> Éste es su verdadero origen, los procesos de reconversión industrial de los años setenta y principios de los ochenta, en el contexto de un proceso que permite transformar un elemento de conflictividad social en un principio estratégico.

<sup>10</sup> Normalmente el gerente de la nueva firma suele ser un antiguo directivo de la empresa matriz (Seward y Walsh, 1996).

Entre los acuerdos horizontales competitivos más corrientes, están los que realizan empresas competidoras directas en actividades de producción con objeto de alcanzar una dimensión determinada (*producción conjunta*), o un *grupo de compras* para negociar conjuntamente la adquisición de los materiales que necesitan. En general estos acuerdos se llevan a cabo para lograr economías de escala. Los grupos de compra, en particular, permiten a los asociados obtener mejores condiciones de aprovisionamiento, seleccionar productos más adecuados y disponer de servicios comunes (Hardy y Magrath, 1988; Magaña y Rajadell, 1997). Casi todos los grupos tienen oficinas centrales de compra que se encargan de negociar los contratos con los proveedores. Otros acuerdos son los que tienen por objeto la *adquisición conjunta de activos* para compartir su uso, ya que o bien resultan demasiado costosos, o sencillamente cada socio sólo necesita utilizar una parte de la capacidad del activo, por lo que resulta antieconómico su uso exclusivo. Finalmente, un *acuerdo de especialización* tiene lugar cuando fabricantes competidores o potencialmente competidores acuerdan cesar la producción de unos determinados productos y especializarse en la producción de otros. Normalmente, cada parte se obliga a obtener de la otra los productos que ha acordado no producir por sí misma y a suministrar a ésta los productos en los cuales se ha especializado.

El acuerdo horizontal complementario más habitual, consiste en la fabricación conjunta de un proyecto de elevadas dimensiones y, por tanto muy costoso, donde empresas independientes realizan cada una la parte que corresponde a su especialidad.

### c) Alianzas en marketing

Respecto a los acuerdos comerciales verticales encontramos, por un lado, aquellos donde la empresa mantiene unas relaciones intensas con sus clientes, tanto para conocer su grado de satisfacción con el producto comprado, como para detectar sus futuras necesidades.

Por otro lado, la empresa puede obtener la cooperación de los distribuidores en materias tales como publicidad, promoción, prestación de servicios, transferir información hacia el fabricante, etc., consiguiendo así ambas partes unos beneficios superiores a los que obtendría si actuara de forma independiente. Lógicamente, el grado de cooperación va a depender del número de intermediarios que se utilice, el cual varía según la estrategia de cobertura del mercado que sigue la empresa (Lambin, 1987, págs. 249-252; Santesmases, 1991, pág. 444; Martín, 1993, pág. 403):

- Distribución intensiva: se busca la máxima cobertura del mercado y por tanto el mayor número posible de puntos de venta.
- Distribución selectiva: es un sistema donde el proveedor distribuye y vende sus productos a través de unos distribuidores específicos cuidadosamente seleccionados en función de determinados criterios. El distribuidor no está obligado a la venta exclusiva del producto, pudiendo comprar y vender productos de la competencia.

- Distribución exclusiva: es la forma extrema de la distribución selectiva y supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado. A cambio, el distribuidor se compromete, en general, a no vender productos de la competencia. Los distribuidores oficiales de marcas de automóviles suelen tener contratos de este tipo.

Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia, que se suele considerar como una modalidad de cooperación entre empresas, mediante la cual una empresa -el franquiciador- a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otra(s) empresa(s) -franquiciado(s)- el derecho a comercializar y/o fabricar un producto ya acreditado. El contrato de franquicia surge para solventar los problemas típicos de la licencia para explotar una marca, como por ejemplo que el detallista se vea incentivado a disminuir la calidad del producto ofertado (Salas, 1987b, pág. 16; Alonso, 1997, pág. 25). Entre las características más importantes de este contrato, Menguzzato (1992b, pág. 36) señala las siguientes:

- El uso de un nombre o marca común.
- La utilización de una decoración, diseño y presentación común de los establecimientos en los que el/los franquiciado(s) actúe(n).
- El compartir un «know-how».
- La prestación continua de asistencia técnica y comercial por parte del franquiciador al/a los franquiciado(s).

Atendiendo a su objeto este tipo de colaboración puede ser de tres tipos (Fernández Sánchez, 1993, pág. 91; Díez de Castro y Galán, 1998, pág. 21): industrial, de distribución y de servicio. En la industrial el franquiciado fabrica él mismo, siguiendo las indicaciones del franquiciador, los productos que vende con la marca del franquiciador. En ocasiones este último se reserva el secreto de la composición de algún componente del producto, que suministra en exclusiva al franquiciado. En esta modalidad la parte relacionada con la fabricación se asemeja a la licencia, siendo la distribución del producto quien le confiere la característica distintiva de franquicia. En segundo lugar, la de distribución se caracteriza porque el franquiciador fabrica o compra los productos a otros fabricantes o a otros proveedores y luego los revende al franquiciado con su marca para que los comercialice. Finalmente, en la de servicio se transmite la forma de prestar un servicio a la clientela junto con el nombre y prestigio de la marca del franquiciador. Son fácilmente imitables, pudiendo el franquiciado independizarse una vez crea conocer el método.

En el «acuerdo canguro» o «piggy-back» una empresa -*portadora*-, pone a disposición de otra u otras -*portada(s)*-, sus canales de distribución para permitirle el acceso a los mercados, generalmente internacionales. El «piggy-back» se utiliza básicamente para la comercialización de productos complementarios en mercados de difícil acceso: la condición de complementariedad de productos es indiscutible para formalizar un acuerdo de cooperación en este ámbito. Esta figura facilita el acceso de las PYMES a los distintos mercados exteriores, a través de su propia marca, aprovechando la red de comercialización de grandes empresas estable-

cidas en ellos. A cambio, estas últimas reciben el pago de una comisión asociada en ocasiones, a un canon de entrada. Sin embargo, como resultado de la colaboración bajo esta figura, el dominio de la PYME sobre su política comercial queda reducido y supeditado, debido a que debe acomodarse a la estrategia de la empresa portadora que le sirve de soporte (Hermosilla y Solá, 1989, pág. 48).

En cuanto a los acuerdos horizontales competitivos, las empresas suelen cooperar en el área comercial para compartir el mismo servicio post-venta, utilizar una marca común, facilitarse recíprocamente productos en el caso de serias rupturas técnicas o de otro tipo, o la venta común de artículos (especialmente para la exportación, ya que a nivel local es más difícil que las empresas se asocien a no ser que ofrezcan productos complementarios). En general la literatura especializada ha puesto su atención de manera relevante en las alianzas verticales, dejando un poco de lado el estudio de este tipo de acuerdos comerciales (Bucklin y Sengupta, 1993, pág. 32; Smith y Barclay, 1997). Una excepción la constituye la asociación de marcas o «co-branding» consistente en la utilización simultánea de dos marcas distintas en un nuevo producto o servicio con el objeto de obtener un mayor valor e imagen de marca y una mayor diferenciación del producto a través de esta combinación (Cerviño, 1995; Rao y Ruckert, 1995; Samu, Krishnan y Smith, 1999). De esta forma el producto o servicio resultante viene respaldado por dos marcas y/o compañías de una forma clara ante el consumidor, bien con un nuevo nombre o con un nombre que es combinación o síntesis de las dos marcas que se combinan.

De acuerdo con Hermosilla y Solá (1989, pág. 53), una «antena colectiva» es una fórmula de cooperación empleada por un conjunto de empresas, con el fin de prospeccionar mercados lejanos, por medio de un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta del grupo de empresas. El experto o «antena» tiene como misión fundamental el estudio de las posibilidades reales de introducir cada uno de los productos de las empresas asociadas, en el mercado objetivo. Normalmente, una «antena colectiva» no supone la creación de una entidad con personalidad jurídica.

Por otro lado, los mismos canales de distribución pueden cooperar entre ellos, como ocurre con los comerciantes minoristas que suelen agruparse de distintas formas (Martín, 1993, págs. 431-435):

- Asociaciones de detallistas, que realizan en común además de sus compras otros servicios de muy diversa índole: técnicos, publicitarios, financieros, etc.
- Cadenas voluntarias de detallistas. Se trata de una agrupación organizada por uno o más mayoristas, a los que se adhieren los minoristas bajo una enseña común y mediante un contrato referido fundamentalmente a los aprovisionamientos. La asociación no obliga totalmente al minorista a aprovisionarse de los mayoristas asignados por la cadena.
- Almacenes colectivos de minoristas o centros comerciales: son agrupaciones bajo un mismo techo de detallistas de sectores diferentes, de manera que constituyen un almacén de múltiples secciones, coordinadas por una organización y dirección común, y

con unos servicios comunes, pero que son administrados y explotados de forma independiente e individual por los detallistas de las diversas ramas agrupados en el interior del complejo.

Finalmente, entre los acuerdos horizontales complementarios, destaca la comercialización conjunta que llevan a cabo socios que venden productos complementarios, por lo que cada socio distribuye los productos de otros socios con objeto de hacer más diferenciada y atractiva la oferta. En consecuencia, los socios pueden compartir sus respectivos canales de distribución para cubrir una mayor participación en el mercado; también pueden compartir la publicidad y otras actividades comerciales.

#### **d) Cooperación financiera**

Entre los diferentes problemas a los que deben enfrentarse las empresas, principalmente las de nueva creación, cabe destacar la necesidad de recursos financieros. Las dificultades de tipo financiero son especialmente significativas en el caso de las PYMES, circunstancia que obliga a buscar nuevas fórmulas capaces de resolver o atenuar dichos problemas. Entre las diversas opciones destaca la posibilidad de instrumentar un acuerdo de cooperación, para conseguir el apoyo financiero necesario para desarrollar una estrategia o proyecto empresarial.

Por lo general, en un sentido estricto los acuerdos financieros no son verdaderos acuerdos de cooperación, ya que solamente una de las partes adquiere ventajas estratégicas, mientras que la otra parte consigue beneficios económicos pero no mejora su posición competitiva en el mercado (Fernández Sánchez, 1993, pág. 46). A continuación describimos brevemente algunas de las modalidades más destacadas, entre ellas el grupo financiero, el intercambio de acciones, la Sociedad de Garantía Recíproca y el Capital Riesgo.

Las relaciones económicas entre algunos bancos y sus empresas son verdaderas alianzas verticales, ya que aquéllos, con objeto de asegurar los préstamos realizados, las asesoran en sus actividades estableciéndose así vínculos muy intensos entre estas sociedades. Otro tipo de cooperación es el intercambio de acciones, para obtener una representación en los consejos de administración de las empresas. Mediante esta práctica, los consejos de administración se convierten en un foro propicio para negociar con las empresas. Este acuerdo, generalmente se complementa con acuerdos en investigación, marketing o producción.

La Sociedad de Garantía Recíproca (S.G.R.) nace en España en 1978<sup>11</sup> con la finalidad básica de prestar apoyo financiero a las PYMES, mediante la concesión de un aval que respalde los créditos que éstas soliciten a las entidades crediticias. El capital de la S.G.R. constituye el respaldo de solvencia de la sociedad, y es aportado por dos tipos de socios:

---

<sup>11</sup> Real Decreto 1885/1978, de 26 de julio.

- Partícipes, que suelen ser PYMES, ya sean personas físicas o jurídicas, y que son los posibles beneficiarios de los avales. Así pues, la S.G.R. sólo trabaja con socios, eliminando entre sus beneficiarios la condición de clientes.
- Protectores, que pueden ser organismos públicos, grandes empresas públicas y privadas, asociaciones empresariales y entidades financieras. Éstos contribuyen a garantizar el aval, pero no son beneficiarios de los avales que la sociedad presta.

Con la nueva Ley sobre las Sociedades de Garantía Recíproca<sup>12</sup>, se amplía su objeto social, añadiendo a la mera prestación de garantías y avales a las PYMES (objeto social básico), la actividad de asistencia y asesoramiento financiero. Concretamente, entre las funciones que desarrollan cabe destacar las de:

- Conceder avales para acceder a financiación bancaria.
- Facilitar el acceso de las empresas avaladas a líneas de financiación privilegiada.
- Negociar con las entidades financieras mejores condiciones de crédito.
- Poner en marcha servicios de información que den a conocer a las PYMES todo tipo de ayudas que puedan obtener y los instrumentos financieros que mejor se adapten a sus necesidades.
- Proporcionar al empresario un asesoramiento eficaz, en cuanto que analizan, evalúan y aconsejan sobre el proyecto de inversión que va a realizar.

El capital-riesgo o *venture-capital* se define como «una actividad financiera profesionalizada, mediante la cual se suministran capitales en forma de fondos propios, pero temporal y minoritariamente, en favor de PYMES innovadoras para apoyar proyectos de un alto potencial de desarrollo, en su fase de expansión y buscando rentabilidad a la inversión vía plusvalías, generadas con la posterior venta de las acciones, todo ello con un valor añadido aportado por el inversor» (Bergareche, 1984, pág. 107).

De la anterior definición, podemos deducir las principales características de esta modalidad financiera y de cooperación:

- Los fondos van destinados a PYMES innovadoras. Éstas pueden ser empresas nuevas («start-ups»), empresas creadas como segregación de grandes organizaciones («spin-offs») o empresas ya establecidas pero con un fuerte crecimiento.
- Se trata de una participación de capital y no de deuda. Además, se invierte con la intención de realizar plusvalías a largo plazo, y no para conseguir dividendos o intereses. La inversión puede materializarse en forma de acciones, obligaciones convertibles, préstamos participativos, etc.
- Relacionado con lo anterior, la Sociedad de Capital Riesgo (S.C.R.) no se limita a aportar fondos, sino que también suele aportar asesoramiento técnico y directivo y

<sup>12</sup> Ley 1/1994, de 11 de marzo sobre el Régimen Jurídico de las S.G.R.

participar activamente en la definición de estrategias, políticas y objetivos de la empresa participada<sup>13</sup>.

- Una vez que se ha desarrollado la nueva actividad y ha disminuido el riesgo asociado a la misma, la S.C.R. debe vender sus participaciones buscando el momento óptimo para obtener mayores plusvalías. Los compradores suelen ser los mismos accionistas de la empresa participada, sus directivos, o terceras empresas o inversores.

En realidad, la S.C.R. aparte de la plusvalía financiera también suele tener beneficios estratégicos. Efectivamente, esta cooperación supone para la empresa de capital riesgo tener una ventana abierta a la tecnología. Como sugieren Hardymon, Denino y Salter (1984, pág. 87), el conocimiento ganado al trabajar con nuevos productos, mercados y tecnologías puede transferirse a las actividades de la empresa matriz.

#### e) Alianzas en personal

Aunque estos acuerdos son más bien escasos, son de elevada importancia estratégica, si tenemos en cuenta que los recursos humanos son uno de los principales factores de competitividad de las empresas.

Las alianzas más destacables son, en una relación vertical, la transferencia de empleados y personal directivo desde la empresa contratista a las subcontratistas, con objeto de potenciar su capacidad de gestión, mejorar su calidad y hacerla más eficiente. Entre los acuerdos horizontales competitivos destacan la formación conjunta del personal, especialmente importante para las PYMES, y la posibilidad de compartir personal entre las empresas. Por último, como acuerdo horizontal complementario encontramos el intercambio de personal.

#### f) Los acuerdos de administración

Otro tipo de acuerdos de cooperación a largo plazo entre competidores son los contratos de administración. El ejemplo más común es el de las compañías hoteleras multinacionales que administran hoteles en propiedad de las empresas locales de ciertos países (Jarillo y Martínez, 1991, pág. 193; Zahra y Elhagrasy, 1994, pág. 84; Contractor y Kundu, 1998, pág. 329).

<sup>13</sup> Precisamente este es uno de los aspectos en los que la literatura ha puesto bastante atención, siendo algunos de los trabajos más representativos los de Macmillan, Kulow y Khoylian (1988); Gorman y Sahlman (1989); Sapienza (1992); Rosenstein *et al.* (1993); Hernández y Aranda (1994); Fried y Hisrich (1995); Steier y Greenwood (1995); Fried, Bruton y Hisrich (1998); etc.

### 1.3.3. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN SEGÚN SU FORMA JURÍDICA

Los acuerdos de cooperación pueden ser orales o escritos, abarcando incluso los llamados «pactos de caballeros». En cualquier caso, es requisito que el acuerdo (aunque no sea escrito) sea claro y explícito (Mariti y Smiley, 1983, pág. 437).

Efectivamente, no siempre es necesario que una alianza se formalice en un contrato, siendo también las alianzas informales una manera útil de cooperar. La cooperación informal puede ir desde simples reuniones entre el personal de varias empresas (directivos, ingenieros, operarios, etc.), en las que se intercambian ideas acerca de nuevos productos, tecnologías, procesos de control de calidad, conceptos de gestión, etc., hasta compartir planes de producción importantes. Muchas veces la cooperación informal es un punto de partida lógico para los acuerdos más formales, ya que éstos permiten a las empresas analizar su relación antes de establecer un mayor compromiso mediante la formalización del acuerdo. Sin embargo, las alianzas informales son útiles siempre que los riesgos sean reducidos, dependiendo el alcance de las mismas de la confianza mutua entre los socios ya que, como señala Bresser (1988, pág. 382), los acuerdos informales entre el personal de varias empresas son los que presentan un mayor riesgo de diseminación de la información, ya sea intencionada o inadvertidamente. Según Hakansson y Johanson (1988, pág. 374), los contratos informales sólo tienen como garantía la confianza entre las partes, o bien la reputación de los socios en el mercado.

Ahora bien, las empresas se asocian generalmente por la vía legal, en virtud del alcance que la cooperación entraña, es decir, que se suelen formalizar en contratos que adoptan formas diversas. En este sentido, suele haber una definición *ex-ante* de las obligaciones futuras en relación a las actividades objeto de la alianza (Richardson, 1972), si bien la redacción de los contratos resulta una tarea ardua e incierta en la mayoría de los casos, ya que un contrato a largo plazo probablemente no podrá incluir importantes circunstancias imprevistas en el momento de la firma, y que pueden provocar comportamientos oportunistas.

Por su naturaleza jurídica los acuerdos de cooperación formalizados pueden dividirse en dos grandes grupos (Miranda, 1990, pág. 11): estructurales y contractuales. Los primeros comportan la creación de entes jurídicos. Dentro de los mismos pueden destacarse la creación de nuevas empresas, los consorcios, las agrupaciones de interés económico y las uniones temporales de empresas. Aunque no se cree ningún ente jurídico nuevo, por su propia naturaleza también pueden considerarse como estructurales las participaciones accionariales. Los segundos se limitan a establecer un régimen bilateral de derechos y obligaciones entre los sujetos que suscriben los acuerdos de cooperación.

En principio no existe una relación simple entre la forma legal de las coaliciones y los objetivos que estas pretenden alcanzar. Por ejemplo, un acuerdo de licencias de explotación cruzado, puede tener los mismos objetivos que una *joint-venture* en investigación y desarrollo. De hecho, existen tantas *joint-ventures* como simples acuerdos contractuales en cualquiera de los tipos de alianza. De igual modo, la existencia de participaciones cruzadas entre los socios

no está vinculada a un tipo u otro de alianza (Strategor, 1995, pág. 222). La verdad es que muchas veces, como razona Casani (1995, pág. 32), la forma legal de la alianza es más bien una función de las posiciones relativas de ambos socios y de las consideraciones legales y fiscales que de los objetivos subyacentes del acuerdo. Desde este punto de vista podría decirse que las características jurídicas de los acuerdos no son un elemento principal en el establecimiento de una tipología de naturaleza estratégica, aunque no por ello carecen de importancia. A este respecto nos remitimos al proceso de selección de la forma organizativa de la cooperación descrito en el capítulo tercero.

Un último aspecto que nos gustaría indicar en esta introducción, es que las formas de cooperación se han ido ampliando y flexibilizando con la generalización de esta estrategia. Si en un principio se acudía a las *joint-ventures* como forma de controlar la estructura de capital de la cooperación, cada vez más se acude a fórmulas menos rígidas de colaboración que aseguren las relaciones entre los participantes para conseguir los objetivos comunes.

#### a) Empresa conjunta o *joint-venture*

La empresa conjunta o *joint-venture*<sup>14</sup> sigue siendo una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo por el que dos o más compañías independientes (llamadas «empresas padres»), deciden crear una tercera (llamada «empresa hija»), con personalidad jurídica propia<sup>15</sup>, pero cuyo capital social poseen, para desarrollar una actividad en común. Las «empresas padres» aportan las inversiones y, en ocasiones, el personal necesarios y se benefician de los resultados de la «empresa hija».

Realmente ésta es una de las formas de crear una empresa conjunta, a la que Lewis (1993, pág. 184) denomina *lanzamiento*, y que consiste en crear una organización donde antes no existía nada. Pero la empresa conjunta también puede tener su origen en los *proyectos de participación*, en los que una empresa adquiere un interés en lo que era hasta ese momento propiedad exclusiva de otra compañía (constituyendo una entidad separada bajo el control absoluto de los socios independientes), o en los que dos empresas adquieren una unidad de un tercero que luego administran como una coparticipación. El inversor elige esta forma de participación porque reconoce un valor importante en una unidad de otra empresa (en sus productos, tecnologías, operaciones, etc.) y puede añadir más valor a través de su contribución.

Quizás uno de los inconvenientes más destacables de las *joint-ventures* es su menor reversibilidad. Además, como toda organización, una empresa conjunta necesita suficiente flexibilidad para poder actuar en su mercado, la cual aumenta con el número de actividades (línea de

---

<sup>14</sup> En realidad una *joint-venture* es cualquier acuerdo de cooperación. Puede ser de dos clases, *non equity joint-venture*, cuando no se crea una nueva empresa jurídicamente independiente, y *equity joint-venture* cuando sí se crea (Díaz, 1987; Zahra y Elhagrasy, 1994). Sin embargo, en muchos casos la literatura ha optado por asimilar el término *joint-venture* con el de *equity joint-venture* o empresa conjunta. En este sentido lo utilizamos aquí.

<sup>15</sup> Sobre el régimen jurídico de la *joint-venture* puede consultarse a Miquel (1998).

productos, fijación de precios, marketing, operaciones, tecnologías, desarrollo estratégico, etc.) que deben estar bajo el control del convenio.

Uno de los casos más usuales de *joint-venture* se da en el plano internacional, donde una empresa extranjera y una empresa local deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente, el socio internacional aporta tecnología de producción, «know-how», patentes, capacidades de marketing y experiencia internacional en el mundo de los negocios; los socios locales aportan ordinariamente capital, instalaciones, canales de distribución, administradores nativos, conocimiento del entorno local y del país, relaciones con el gobierno y las instituciones financieras, conocimiento de los proveedores y de los sindicatos, etc. (Fernández Sánchez, 1993, pág. 122). En cuanto a su ámbito de aplicación, los acuerdos de producción y de investigación toman la forma de empresa conjunta relativamente más a menudo que los acuerdos de abastecimiento y de distribución (Sachwald, 1990, pág. 86).

Finalmente, respecto a los tipos de *joint-ventures*, teniendo en cuenta la distribución del capital social entre los cooperantes éstas pueden clasificarse en simétricas y asimétricas (Schillaci, 1987, pág. 63), según los socios posean el mismo porcentaje de propiedad o bien si participan desigualmente en el capital.

## b) Consorcios

El consorcio consiste en una alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas (Menguzzato y Renau, 1995a, pág. 288).

Con él las empresas comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin tener que formar una empresa con personalidad jurídica diferente<sup>16</sup>. El objetivo de un consorcio puede ser desde desarrollar un proyecto determinado de duración limitada que, por su envergadura, rebasa las posibilidades individuales de las empresas, y donde la relación contractual suele darse por finalizada una vez que se completa el proyecto; hasta la creación de una central de compras donde salgan favorecidos todos los participantes por las mejores condiciones en el suministro, un consorcio de distribución formado por varios detallistas, o un consorcio para la exportación.

El consorcio tiene unas características distintivas, que lo diferencian de otras formas de alianzas (Evan y Olk, 1990, pág. 40):

---

<sup>16</sup> Ahora bien, en la práctica muchas veces las empresas suelen dotar a los consorcios de personalidad jurídica propia, especialmente en el caso de los consorcios de exportación, por lo que realmente nos encontraríamos ante una *joint-venture* o empresa conjunta.

- No está completamente separado de las organizaciones miembro. Es una supraorganización que crea conflictos entre los objetivos de los miembros y los propios del consorcio. Surge por tanto el dilema de si deben participar todos los socios en la toma de decisiones, por la posible ralentización del proceso.
- La representación del proyecto la posee un administrador (puede ser una persona jurídica), quien debe justificar los *inputs* y distribuir los *outputs* de acuerdo con los términos del contrato.
- Una vez formado, puede experimentar cambios en sus miembros, altas y bajas, que de ninguna manera lo disuelven.

Los consorcios de exportación han sido los más tratados por la literatura específica, quizás debido a la dificultad de las PYMES para acometer la tan necesaria internacionalización (Expansión Comercial, 1987b; Recio y Cabrera, 1991; Castro y Moneu, 1993; Renart, 1996 y 1997). Los consorcios pueden ser en origen o en destino, y exclusivamente de promoción o bien de venta. Muchas veces tienen un carácter coyuntural y a corto plazo, ya que constituyen «escuelas de comercio exterior» en el sentido de que cuando funcionan positivamente desembocan en la independización de cada uno de los socios, creando su propio departamento de exportación.

### **c) Formas legales de agrupación: Agrupación Europea de Interés Económico y Unión Temporal de Empresas**

Cuando las empresas cooperantes no forman una empresa independiente con personalidad jurídica propia, como suele ocurrir con los consorcios, la legislación ha desarrollado formas jurídicas para regular tales situaciones: Unión Temporal de Empresas, Agrupación Europea de Interés Económico y Agrupación de Interés Económico<sup>17</sup>.

Las Uniones Temporales de Empresas (U.T.E.), no dan lugar a un ente nuevo, carecen de personalidad jurídica y por tanto no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil. Su finalidad es organizar el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, que ha de llevarse a cabo conjuntamente. La U.T.E. debe actuar con una denominación o razón propia, de compleja composición, que no es signo de unificación subjetiva sino un medio de simplificar la contratación, dada la convergencia de intereses de los empresarios agrupados. Los contratos se celebran en nombre de la U.T.E., pero las obligaciones y la correspondiente responsabilidad las contraen los empresarios agrupados (no hay responsabilidad de la unión ni siquiera en primer grado, sino que los miembros responden de manera solidaria e ilimitada).

<sup>17</sup> Una breve descripción de las mismas puede encontrarse en Hermosilla y Solá (1989, págs. 95-99); Riba (1990); Fernández Sánchez (1993, págs. 111-114); Birtwistle (1994, págs. 279-282); Bueno y Morcillo (1994, págs. 325-328); Esteo (1995) e Ingelmo *et al.* (1996).

En cuanto a las Agrupaciones Europeas de Interés Económico (A.E.I.E.), forma jurídica de reciente implantación para fomentar la cooperación interempresarial en Europa, se caracterizan principalmente porque:

- Tienen capacidad para ser titulares de derechos y obligaciones, celebrar contratos o realizar otros actos jurídicos.
- La responsabilidad de los socios en las deudas de la agrupación es solidaria e ilimitada<sup>18</sup>, aunque subsidiaria respecto a la propia entidad, ya que los acreedores podrán reclamar el pago de sus créditos a los socios, pero después de haber reclamado este importe a la propia agrupación y cuando ésta no lo haya efectuado dentro de un plazo de tiempo suficiente.
- Tienen una función auxiliar y de colaboración respecto a la actividad de sus miembros.
- Pueden ser miembros las sociedades y demás entes jurídicos de derecho público o privado, y las personas físicas que ejerzan una actividad industrial, comercial, artesanal, agrícola, profesional liberal u otros servicios en la Unión Europea.
- Carecen de ánimo de lucro propio, distribuyéndose los beneficios entre los socios según lo acordado.
- Pueden constituirse con o sin capital.

La Ley española de Agrupación de Interés Económico (A.I.E.) aspira a regular tanto la figura europea como la española, estableciendo en los límites permitidos por el Reglamento Comunitario, el carácter supletorio de la figura española respecto a la europea. La Ley española trata de mantener el máximo paralelismo con la agrupación europea, procurando la unidad de tratamiento en sus rasgos esenciales: carácter auxiliar, responsabilidad solidaria e ilimitada de los socios, y régimen fiscal de imputación individual a los miembros. Una diferencia importante respecto a la A.E.I.E. es que la A.I.E. tiene personalidad jurídica antes de su inscripción en el Registro Mercantil.

#### **d) Participaciones accionarias minoritarias**

Otro tipo de alianzas, son aquellas que son similares a las contractuales en el sentido de que no se crea un nuevo ente, pero que podemos considerar estructurales porque uno de los socios posee una participación minoritaria en el capital social del otro o bien porque existe una toma de participaciones cruzada o recíproca. Killing (1988, pág. 62) distingue básicamente dos modalidades:

- Alianza, con participación minoritaria, pasiva: a pesar de existir participación en el capital, no se lleva a cabo ninguna actividad en común. En realidad, en este caso no

---

<sup>18</sup> Esta es la contrapartida de la libertad contractual y de la no exigencia de capital obligatorio.

se puede hablar de alianza o acuerdo de cooperación, asemejándose más a una inversión financiera.

- Alianza, con participación minoritaria, activa: cuando sí se están llevando a cabo actividades conjuntas.

Según las características que debe reunir todo acuerdo de cooperación, las cuales ya señalamos anteriormente, se excluyen de esta figura las participaciones mayoritarias de toma de control, ya que los acuerdos verdaderos deben contemplar un acuerdo de reparto de poder (Camisón, 1993, pág. 11). Del mismo modo, también quedan fuera del concepto de cooperación, la compra de acciones que una empresa hace de otra como mera especulación financiera, exigiéndose que exista una relación estratégica deseada (Lewis, 1993, pág. 144).

#### **e) Contratos de larga duración sobre actividades concretas**

Representan la forma más simple de cooperación, y dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes del contrato que pueden abarcar un amplio abanico de actividades, como pueden ser los acuerdos de aprovisionamiento y de prestación de determinados servicios, la subcontratación, las licencias, o los acuerdos de distribución (entre ellos la franquicia).

### **1.4. LAS REDES DE EMPRESAS**

#### **1.4.1. EL CONCEPTO DE RED EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

El término red, utilizado con bastante frecuencia en las ciencias sociales, hace referencia a «un conjunto de actores o elementos llamados nodos, conectados entre sí por arcos que representan la existencia de una relación entre nodos, y que determinan una forma y una intensidad de relación» (Sanchís y Safón, 1997, pág. 174).

Sin embargo, tal y como acaba de definirse, la red puede hacer referencia a fenómenos muy distintos y heterogéneos según la disciplina científica que lo esté analizando (Economía de la Empresa, Economía Aplicada, Sociología Industrial...). Dada la amplitud y polivalencia de este concepto, puede concretarse a partir de la contextualización de sus elementos al área de conocimiento que lo está utilizando. Así, en lo que respecta a la Economía de la Empresa, y más concretamente a la Organización de Empresas, los nodos de las redes pueden estar formados por individuos, grupos de individuos, secciones, departamentos, divisiones o empresas. En cuanto a las conexiones entre nodos o la relación que fluye a lo largo de los arcos, podemos distinguir relaciones instrumentales, de autoridad y jerarquía, de comunicación, afectivas y de parentesco. Estas conexiones suelen materializarse en medios como líneas telefónicas y otros canales de comunicación formales e informales, o acontecimientos como reuniones, participaciones en consejos de administración, etc.

Las redes organizativas, es decir, las que toman como nodos a personas, unidades organizativas o empresas, pueden clasificarse precisamente en tres grandes grupos, o sea, en redes de personas, redes de unidades internas y redes externas:

- Red de personas: conjunto de personas que se hallan unidas por una pluralidad de relaciones, pudiendo ser éstas formales o informales, y pudiendo existir personas o grupos de personas externos a los límites de la empresa.
- Red de unidades internas u organización en red: sistema de unidades organizativas (que suelen ser empresas participadas o divisiones) dependientes de una empresa matriz o guía, formando todas ellas la macroestructura jerárquica de la empresa red. La red interna se construye y configura con propósitos de integración global, es decir, no sólo de integración financiera (caso del holding) sino también de integración estratégica y operativa.
- Red de unidades externas o empresas: conjunto de empresas que se conectan entre sí formando un sistema reconocible como único. Normalmente dentro de estas redes suele aparecer una empresa de referencia o empresa guía que goza de un poder tácito debido a la posición central que ocupa en la red. Esta empresa guía se erige como punto de referencia y de gobierno de las relaciones para lograr objetivos.

En mención al objeto de estudio de esta tesis, el cual no es otro que la cooperación interempresas, nuestro punto de mira debe situarse en la red de empresas. El concepto de red de empresas surgió dentro de la Teoría de la Organización como consecuencia de los esfuerzos encaminados a analizar las relaciones entre organizaciones. En este contexto Van de Ven y Ferry (1980, pág. 289) definen la red como «el patrón global de interrelaciones entre un grupo de organizaciones que están enlazadas dentro de un sistema social para lograr objetivos colectivos y de autointerés o para resolver problemas específicos en una población blanco». En el mismo sentido para Bueno y Morcillo (1994, pág. 345) «la red de cooperación pone de manifiesto la existencia de una serie de conexiones entre empresas decididas a colaborar en un proyecto común a favor del interés colectivo».

La red puede ser considerada como un tipo especial de cooperación cuyos elementos clave son la multiplicidad y pluralidad de acuerdos y la complejidad de relaciones (Navas y Guerras, 1998, pág. 438). En este sentido la red se caracteriza por la existencia de múltiples acuerdos de cooperación entre los más diversos participantes (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas, entidades financieras, etc.).

En general podemos decir que las redes se caracterizan porque permiten alcanzar la eficiencia de los participantes, pues cada organización se especializa en aquellas actividades de la cadena de valor en las que tiene una competencia distintiva y que son fundamentales para su ventaja competitiva, cosechando así los beneficios de la especialización y el enfoque. El resto de las actividades son contratadas a miembros de la red que las realizan de forma más eficiente ya que están especializadas en ellas (Jarillo, 1988). De este modo, cada socio puede tener acceso a las competencias de los demás y combinarlas según sus intereses.

## 1.4.2. TIPOS DE REDES

Las redes de empresas pueden clasificarse básicamente en tres grandes bloques, según sea el tipo de relación existente entre las organizaciones. Así podemos hablar de redes verticales, horizontales y transversales:

- Las redes verticales son las que agrupan a empresas cuyas actividades presentan una relación *input-output*, es decir son interdependientes, y que persiguen objetivos de integración y coordinación productiva y comercial. La estrategia perseguida para aumentar y mantener la posición competitiva, se basa en el ejercicio del control sobre las fuentes de aprovisionamiento y las salidas comerciales. Un caso típico de red vertical es la que mantiene una empresa con sus subcontratistas o franquiciados.
- Las redes horizontales son grupos de empresas de un mismo sector industrial, y cuyo objetivo suele ser, además de la maximización del beneficio colectivo, el control del entorno. Así, pueden pretender la creación de barreras de entrada a un sector ya consolidado, o bien la estabilización de un sector emergente al asociarse una compañía pionera con competidores directos para estandarizar un producto o tecnología. Además las redes horizontales también van a modificar la estructura sectorial al cambiar las condiciones de concurrencia en el mercado (red contra red).
- Las redes transversales o laterales se establecen para explotar las sinergias que emanan del concurso de empresas procedentes de distintos sectores. Dichos modelos de cooperación se llevan a cabo por parte de organizaciones que desean entrar y posicionarse rápidamente en industrias nacientes que reclaman competencias múltiples.

Según la forma que toma la configuración de la red, Bueno y Morcillo (1994, pág. 331) distinguen, a su vez, entre configuración en forma de *sol*<sup>19</sup> (abanico de relaciones bilaterales entre una empresa central y otras compañías, que posibilitan con su contribución apuntalar e impulsar la estrategia de la matriz), de *tela de araña* o *entramado complejo*.

Aparte de estos tipos básicos de redes, la investigación sobre el tema ha dedicado un gran esfuerzo al estudio de las redes asociadas a un sector económico en particular, así como al análisis de los *keiretsu* japoneses, los distritos industriales y la red innovadora de La Route 128 y del Silicon Valley. Entendemos que estos casos no constituyen ningún tipo de red adicional, sino que realmente se trata de los mismos tipos básicos o genéricos de redes cuyo funcionamiento cobra unas connotaciones especiales o particulares asociadas al territorio o contexto cultural en que se desarrollan. Debido al creciente interés que su estudio ha suscitado en la literatura, a continuación dedicamos un espacio a la descripción de estas redes.

<sup>19</sup> Un ejemplo de este caso es el modelo desarrollado por D'Cruz y Rugman (1994), donde una empresa central establece acuerdos de cooperación con algunos de sus proveedores, clientes, competidores y con otros organismos pertenecientes a la infraestructura que le rodea (*unidades del gobierno, institutos tecnológicos, universidades y otros centros de investigación, etc.*).

### a) Las redes de cooperación en un sector industrial: la formación de bloques estratégicos

Uno de los fenómenos más recientes en el campo de la dirección de empresas es la formación de vínculos estratégicos entre empresas del mismo sector, los cuales han sido observados en un amplio espectro de sectores, como la automoción, biotecnología, aviación comercial, electrónica, informática, robótica, telecomunicaciones, banca, etc. Ello ha provocado que surjan numerosas investigaciones que, con el objeto de poder entender la estructura competitiva de un sector, se centran en el estudio de los vínculos estratégicos entre las empresas pertenecientes al mismo. Todos estos trabajos persiguen identificar la existencia de bloques estratégicos o grupos de empresas que acaban teniendo intereses compartidos.

Los objetivos colectivos pueden traducirse, para una red, en términos de poder en el mercado. Esto supone que las conductas concertadas y acciones colectivas van sustituyendo, poco a poco, actitudes individuales de enfrentamiento y conflicto, pasando a establecerse la concurrencia (competencia) en el mercado en términos de «red contra red» (Gomes-Casseres, 1994). La ventaja competitiva de un grupo o bloque de empresas depende básicamente de cuatro elementos que afectan a su diseño (Gomes-Casseres, 1997, pág. 114): el tamaño del grupo, su composición en términos de los recursos y capacidades aportados por los miembros, el nivel de rivalidad entre los socios, y el mecanismo de gobierno o control utilizado por el grupo. Por su parte Chaves (1996a, pág. 42) reduce a dos los factores que afectan al funcionamiento y eficiencia de la red: la calidad y eficiencia del trabajo de cada uno de sus miembros considerado de manera aislada, y la calidad del modo de organización y de regulación de las organizaciones inmersas en la red y de sus actividades económicas.

Desde el punto de vista de la dirección de una empresa, o si se quiere del modelo de la Dirección Estratégica, una red de cooperación es una forma dinámica que permite consolidar a largo plazo la posición competitiva de sus miembros. La no participación o ausencia de determinadas empresas en redes supone, para las mismas, una pérdida de contacto con las compañías del pelotón de cabeza que marca y fija el ritmo competitivo del sector a nivel mundial. Este contexto incita a pensar en que se está imponiendo un nuevo comportamiento estratégico que lleva a las empresas a pensar en términos de posicionamiento en redes en lugar de en términos de cuota de mercado (Thorelli, 1986, pág. 47). Pero para ello es preciso que una compañía mejore constantemente su eficiencia interna, para que no se llegue a cuestionar en ningún momento su participación en la red, y para que ésta se revigore y vaya adquiriendo más poder en el mercado, ya que el éxito de las redes está supeditado al grado de regeneración conseguido que dependerá de la calidad de la contribución prestada por cada empresa. Por otra parte, una empresa que desea introducirse a una determinada red debe de efectuar una serie de inversiones tangibles e intangibles que habrá de rentabilizar en el medio y largo plazo. Estas inversiones, que constituyen la base de la relación duradera, son unos recursos específicos al no tener valor de liquidación fuera de esta red, que se pierden en caso de que un *partner* decidiera salir. En este sentido, constituyen auténticas barreras de entrada y salida a la red (Chaves, 1996a, pág. 42).

Entre los trabajos que analizan la existencia de bloques estratégicos en un determinado sector encontramos el de Mattsson, Lundgren y Loannidis (1992) para el caso de las telecomunicaciones. Existen otros estudios que se han hecho con el objetivo de identificar los bloques estratégicos que hay en un determinado sector, adoptando la mayoría de ellos un enfoque estático, en el sentido de que descubren la formación de bloques estratégicos e interpretan su existencia como indicador de un cierto nivel de acción colectiva, pero ninguno de ellos hace un seguimiento posterior (Ariño y García Pont, 1996, pág. 134). Una excepción la encontramos, por ejemplo, en el trabajo de Jones *et al.* (1998), que analiza la estabilidad de las constelaciones en el sector de los servicios profesionales.

## b) Los *Keiretsu*

El resurgimiento de la economía japonesa a partir del estado de ruina en que quedó el país tras la Segunda Guerra Mundial, hasta llegar a colocarse en una de las primeras posiciones del ranking mundial, ha llevado a muchos investigadores a preguntarse cuáles son las causas de este «milagro japonés». Sin lugar a dudas, todos los planteamientos apuntan a la forma en como se estructuran las relaciones entre las empresas como uno de los principales causantes de su mayor competitividad. Estas relaciones especiales conforman los denominados *keiretsu*, ampliamente tratados por la literatura. Una breve descripción sobre cuál es el origen y la estructura de estos *keiretsu* puede encontrarse, por ejemplo, en los trabajos de Gerlach (1987), Anchoroguy (1990), Tezuka (1997) o Lincoln, Gerlach y Ahmadjian (1996 y 1998). Todos coinciden en distinguir dos tipos diferentes de *keiretsu*, los horizontales y los verticales.

Los *keiretsu* horizontales son grandes grupos industriales que giran alrededor de un banco, y que están compuestos por una serie de empresas principales pertenecientes a cada uno de los sectores estratégicos del país, los cuales son básicamente el químico, electrónico, construcción, construcción naval, minería, acero y comercio. En el grupo además suelen participar compañías de seguros, telecomunicaciones, informática, fabricantes de semiconductores, etc.

Los *keiretsu* no son holdings, ni tampoco existe en ellos una estrategia central. Simplemente son grupos de empresas independientes, aunque con la peculiaridad de que existen estrechas relaciones entre las mismas. Estas relaciones suelen manifestarse en una pequeña participación de los bancos sobre el capital social de las compañías del grupo (normalmente de un 5 a un 10%), así como también en participaciones cruzadas entre los mismos miembros (suelen oscilar entre un 2 y un 5%), los cuales acuerdan además no vender esas respectivas participaciones a terceros para evitar las adquisiciones hostiles y el que una compañía pueda ser adquirida por empresas de otro *keiretsu*. Estas participaciones actúan en realidad como un símbolo de compromiso mutuo, no siendo su motivación principal la búsqueda de rentabilidad ni la obtención de dividendos. Paralelamente existen relaciones de comunicación entre los presidentes y altos directivos de las empresas del grupo (que se reúnen con cierta regularidad), así como acuerdos de cooperación formalizados por medio de «pactos entre caballeros». Otra característica de estos grupos es que cuando una empresa entra en una situación de crisis, el grupo

bancario central y el resto de los miembros se vuelcan en su rescate y le proporcionan toda su ayuda. Por último en un *keiretsu* también hay relaciones estrechas entre las empresas principales y sus proveedores y subcontratistas.

Los *keiretsu* son descendientes de los *zaibatsu* o grupos industriales que existieron en Japón antes de la Segunda Guerra Mundial, los cuales fueron desmantelados durante la ocupación del archipiélago por los Estados Unidos. Los *zaibatsu* estaban organizados estratégicamente bajo el control centralizado de una compañía holding, aunque operativamente funcionaban como un conjunto de empresas autónomas. A partir de mediados de los cincuenta los viejos *zaibatsu* resurgen bajo la forma actual de los *keiretsu*, proceso que fue apoyado fuertemente por las autoridades japonesas por dos grandes razones: para fortalecer unos sectores industriales estratégicos considerados como muy relevantes para la seguridad económica del país, y para evitar las inversiones extranjeras en Japón en una época en la que sus mercados se abrían oficialmente al exterior (debido a las estrechas relaciones existentes entre los miembros del *keiretsu*). Actualmente existen seis grandes *keiretsu* horizontales que agrupan a más de la mitad de las 100 primeras empresas de Japón. Estos son conocidos como Sumitomo, Mitsubishi, Mitsui, Fuyo, Dai Ichi Kangyo, y Sanwa.

La ventaja principal para las empresas de un *keiretsu* es que soportan menos riesgos que las empresas independientes que no pertenecen al mismo, debido a que los riesgos individuales son compartidos por el conjunto del grupo. Esta circunstancia provoca además que las compañías pertenecientes al *keiretsu* obtengan de los bancos e instituciones financieras préstamos a intereses más bajos y en mejores condiciones que otras empresas.

A pesar de las ventajas asociadas a la pertenencia a un *keiretsu*, las investigaciones que han analizado la rentabilidad de las empresas integradas en estos seis grandes grupos han obtenido resultados contradictorios. Así algunos estudios econométricos evidencian que dichas empresas son en realidad menos rentables que las ajenas a los mismos, debido principalmente a la obligación que el *keiretsu* impone a sus miembros de adquirir participaciones cruzadas, prestarse capital y relacionarse comercialmente (comprar y vender) entre ellos. Posteriores investigaciones econométricas y estudios de casos sugieren, sin embargo, que la realidad es mucho más compleja. En efecto, aunque los márgenes de beneficios pueden ser en principio más pequeños, esta circunstancia está enmascarando por otro lado un hecho bastante importante, en el sentido de que para una empresa con grandes problemas financieros es de gran utilidad pertenecer a un *keiretsu*, ya que los otros miembros del grupo van a «rescatarla» y ayudarle a sanear su situación. Para ello los bancos del grupo asesoran y prestan personal directivo a la empresa objetivo. Además la empresa objetivo puede vender las participaciones que tiene en el capital social de otras organizaciones integradas en la red (las cuales serán compradas inmediatamente por otros miembros del *keiretsu*) para mejorar con esta operación su *cash-flow*. Por último, los otros socios comerciales (proveedores y clientes) también suelen ajustar sus precios para favorecer a esta empresa. Desde esta perspectiva, existe un efecto de redistribución de beneficios. Así, para aquellas empresas cuyos beneficios fueran muy bajos o negativos en los años precedentes, la pertenencia a un *keiretsu* puede suponer que su rentabilidad sea superior a

la de las compañías que no componen ninguno de estos grupos; por el contrario las empresas cuya rentabilidad fue elevada en los años previos pueden verse superadas por empresas independientes, debido a que están gravadas por su pertenencia al *keiretsu*, al tener que hacer transferencias a los afiliados más débiles. Por lo tanto, podemos matizar que el efecto de pertenencia a un grupo va a variar según cual haya sido la rentabilidad previa de una compañía: las más débiles suelen beneficiarse de la afiliación al *keiretsu*, mientras que las más fuertes van a ser superadas por otras organizaciones ajenas al grupo.

En cuanto a los *keiretsu* verticales, éstos pueden ser de suministro o de distribución (Cutts, 1992, pág. 49), aunque los primeros son los que en mayor medida han sido objeto de estudio por parte de los investigadores occidentales, al considerarlos como uno de los elementos clave del éxito competitivo japonés (Dyer y Ouchi, 1993; Dyer, 1996a y 1996b; Edwards y Samimi, 1997)<sup>20</sup>. Estos *keiretsu* se han desarrollado especialmente en los sectores de productos complejos donde se integran muchos componentes y procesos, como son la industria del automóvil, maquinaria, electrónica, robótica, etc., siendo precisamente en estos sectores donde las empresas japonesas gozan de mayor competitividad frente a las americanas y europeas.

Un *keiretsu* de suministro es un grupo donde una empresa manufacturera principal, que normalmente se encarga del proceso de ensamblaje, organiza toda una pirámide de proveedores y fabricantes de componentes, a veces a cientos, llegándolos a integrar de forma tan estrecha como si fueran divisiones de una misma organización. La empresa líder suele participar en el capital social de los subcontratistas y además les apoya financiera y tecnológicamente, concediéndoles préstamos, maquinaria y tecnología<sup>21</sup>, además de acuerdos de suministro a largo plazo. A cambio los proveedores integran sus propias operaciones y las de aquellos que están por debajo de ellos con las de la empresa ensambladora, compartiendo los costes de diseño y de desarrollo de los nuevos modelos de productos que propone el ensamblador y diseñando sus plantas así como sus sistemas de inventarios conforme a los esquemas que les vienen fijados desde arriba. Además también suelen aceptar los precios fijados por el ensamblador final. Otra característica de estos grupos es la existencia de reuniones organizadas entre los directivos de las distintas empresas.

La razón de ser de estos *keiretsu*, donde algunas empresas llegan a externalizar cerca del 90% del valor añadido de sus productos, se encuentra en la flexibilidad, eficiencia y concentración-especialización en las actividades de alto valor añadido. Un *keiretsu* es conocido por producir resultados de gran calidad, lo cual se debe a su particular forma de funcionar, donde actúan dos fuerzas en sentido opuesto. Por un lado, la empresa principal presiona a los proveedores para conseguir bajos costes y para que se ajusten a la filosofía justo a tiempo. Para

<sup>20</sup> También existe un conjunto de trabajos que comparan las relaciones con los proveedores en Occidente y en Japón, analizando así mismo cómo algunos de los principios que gobiernan los *keiretsu* están siendo implantados en la economía occidental (Cusumano y Takeishi, 1991; Turnbull, Oliver y Wilkinson, 1992; Bensaou y Venkatraman, 1995; Helper y Sako, 1995; Martin, Mitchell y Swaminathan, 1995; Sako y Helper, 1998).

<sup>21</sup> Suzuki (1993), por ejemplo, analiza los efectos de la difusión y transferencia tecnológicas entre las empresas de un *keiretsu* vertical en el sector japonés de la maquinaria eléctrica. Este hecho se debe a que la empresa líder del grupo transmite tecnología a sus subcontratistas. También es destacable el proceso de transmisión de tecnología del líder de un *keiretsu* al líder o empresa principal de otro *keiretsu*, como consecuencia de la actividad de I+D propia de cada grupo.

ello, aunque el *keiretsu* vertical se caracteriza por la estrecha cooperación entre los miembros, la empresa líder trata de crear un clima competitivo entre los proveedores, siguiendo la política de tener varias fuentes de aprovisionamiento, al menos dos o tres por componente, alguna de las cuales puede ser incluso de fuera de la red. Además los proveedores también venden sus productos a otros ensambladores con el fin de que estén expuestos a diferentes formas de hacer negocios y que puedan conseguir economías de escala, aunque su destino sigue dependiendo de la empresa líder del *keiretsu* que continúa siendo su principal cliente<sup>22</sup>. Por último, si la competitividad de un proveedor de la red llegara a caer por debajo de los niveles ofrecidos por los proveedores externos, la empresa principal siempre le apoyará financiera y tecnológicamente con el fin de que mejore su situación. Por otro lado, para competir con otros *keiretsu*, los proveedores también cooperan con la empresa central e incluso con otros proveedores que son rivales dentro del mismo grupo, ya que son conscientes de que su éxito depende en última instancia de la competitividad de la empresa líder en el mercado de productos finales. En síntesis, la empresa guía fomenta una combinación de cooperación y competencia entre los proveedores, estableciendo mecanismos especiales tales como un foro para la cooperación que se manifiesta en la organización de reuniones entre los directivos de las empresas proveedoras.

Los *keiretsu* de distribución intentan controlar el flujo de productos, accesorios y servicios, así como sus precios, desde el fabricante hasta el consumidor. Los distribuidores se comprometen a no vender de otras marcas o al menos a vender pocas, así como a ofrecer los productos al precio recomendado por el fabricante. Como contrapartida el fabricante suele garantizar el trabajo y sustento a los propietarios de las tiendas.

### **c) Las redes espaciales: los distritos industriales**

Un caso especial de redes interorganizativas es el de aquellas que van asociadas a un territorio, entre las cuales encontramos el caso de los distritos industriales. Un distrito industrial consiste en un gran número de PYMES, de un sector específico y en un entorno geográfico limitado, especializadas en fases distintas del proceso productivo, pero que a través de una malla de relaciones de cierta intensidad y consistencia cubren todas las fases del proceso, logrando de esta manera una producción industrial eficiente y competitiva frente a la gran empresa integrada verticalmente.

En un distrito industrial podemos distinguir tres categorías de empresas: las que producen un bien final, las «monofase» que sólo intervienen en una fase de la producción y las que trabajan en una industria diferente de la que define el producto final del distrito, pero que pertenecen al mismo sector integrado verticalmente que las empresas finales (empresas de servicios, transportes, bancos, etc.). Los proveedores de bienes intermedios normalmente venden sus existencias en los mercados locales, dentro del distrito, aunque los productos finales pueden destinarse al mercado mundial. Debe subrayarse además que este conglomerado empresarial no

---

<sup>22</sup> Aunque es difícil evaluar las transacciones que ocurren dentro del grupo, algunos estudios estiman que al menos un 30% del total de operaciones se realizan entre empresas del mismo (Anchordoguy, 1990, pág. 59).

tiene un centro de decisiones estratégicas, ya que el hecho de que las empresas conectadas con los mercados finales sean numerosas e independientes entre sí impide que el distrito tenga una sola cabeza (Brusco, 1992, pág. 31).

El primero que utilizó el término de distrito industrial fue Marshall<sup>23</sup> (1891), al fijarse en una pauta organizativa común en la Gran Bretaña de finales del siglo XIX, consistente en el hecho de que las empresas que se dedicaban a la fabricación de ciertos productos estaban agrupadas geográficamente. El término fue rescatado posteriormente por Becattini (1979) al estudiar la realidad industrial italiana, especialmente aquella localizada en determinadas ciudades industriales del nordeste y centro del país. La ventaja que encuentran las empresas localizadas en el distrito respecto a las que no lo están, reside en la existencia de un amplio conjunto de externalidades derivadas de la división del trabajo y la producción conjunta y de la localización. Efectivamente, para Marshall las ventajas de la producción a gran escala pueden obtenerse no sólo a partir de la concentración de la producción en grandes establecimientos, sino también en la reunión en un mismo distrito de pequeños productores encargados de la ejecución de una fase del proceso productivo. La existencia de un amplio número de empresas trabajando en competencia dentro del distrito industrial explicaría la persistencia de rendimientos crecientes en la industria. De esta forma, existen economías externas a la empresa pero internas a la industria. Junto con estas externalidades se pueden encontrar en los distritos industriales otro conjunto de economías externas relacionadas con el territorio y que permiten incrementar la productividad de las empresas. Nos referimos al ambiente industrial, la cultura tecnológica y la existencia de un mercado de trabajo local especializado. Así pues, la ventaja más importante de los distritos industriales marshallianos surge simplemente de las cercanías de las empresas.

Podemos determinar las características principales de los distritos industriales a partir del análisis de una serie de trabajos que hacen Pyke y Sengenberger (1992, págs. 14-16):

- Son sistemas productivos definidos geográficamente<sup>24</sup>, caracterizados por un gran número de empresas pequeñas o muy pequeñas que se ocupan de diversas fases en la elaboración de un producto predominante.
- Se conciben como un todo social y económico. Esto quiere decir que existe una estrecha interrelación entre las esferas social, política y económica.
- La capacidad de adaptación frente a demandas rápidamente cambiantes de productos, que depende en gran medida de la flexibilidad de la mano de obra y de las redes de producción.
- Un equilibrio entre competencia y cooperación. Los distritos se caracterizan por una considerable cooperación vertical, siendo la principal forma de cooperación la sub-

<sup>23</sup> Una caracterización del distrito marshalliano podemos encontrarla en Trullén (1990).

<sup>24</sup> Normalmente los sistemas productivos locales surgen y se desarrollan en ciudades pequeñas y medianas o en centros urbanos no metropolitanos (Vázquez, 1992). El autor, conjugando una perspectiva estática y dinámica, señala que las ciudades reúnen una serie de condiciones de partida que son las que han propiciado el origen de estos sistemas productivos, y a la misma vez juegan un papel activo en la dinámica y desarrollo industrial en cuanto que contribuyen a la difusión de las innovaciones y la tecnología entre las empresas locales.

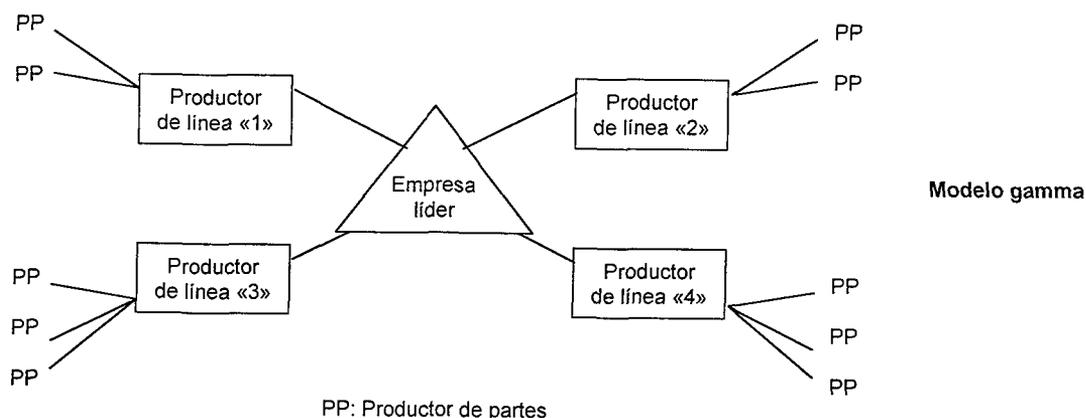
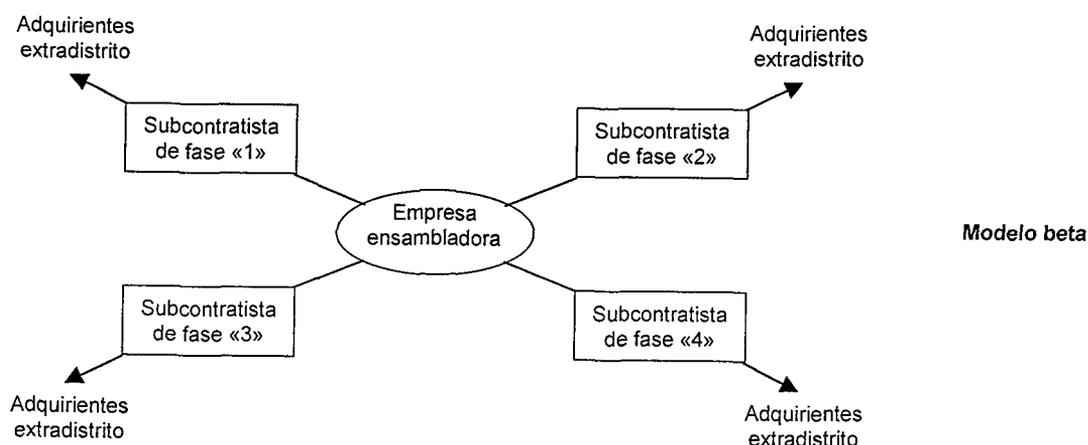
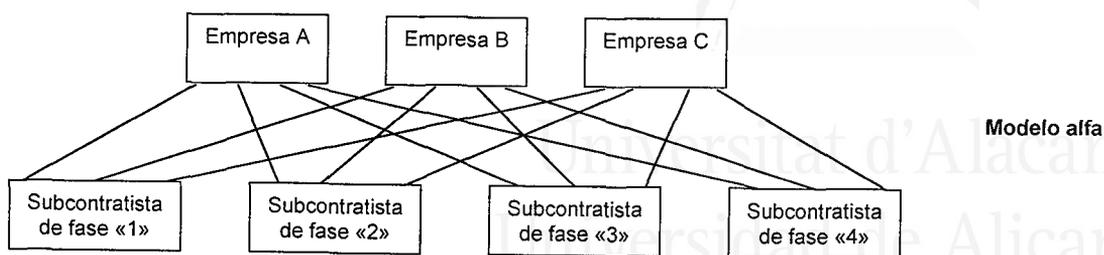
contratación, que suele ir unida a cooperación en innovación técnica y diseño. Por tanto la cooperación tiene lugar principalmente entre empresas con actividades diferentes, las cuales realizan etapas distintas del proceso de producción. Por el contrario, hay una gran dosis de competencia horizontal que se produce entre empresas iguales que elaboran el mismo producto o realizan la misma actividad.

Aunque estas son las características más destacables de los distritos industriales, es preciso tener en cuenta que no en todos los países en que se ha estudiado este fenómeno el comportamiento es idéntico. Así, por ejemplo, Langlois y Robertson (2000, pág. 127) señalan las diferencias principales entre el distrito marshalliano y el distrito italiano, señalando que en el segundo de los casos el nivel de coordinación cooperativa entre las empresas es mayor. Quizás por eso el ratio de empresas que fracasan en un distrito marshalliano es más elevado con respecto al caso italiano (Staber, 1998, pág. 704). Además, en contraste con los marshallianos, la característica dominante de la competencia en los distritos italianos es la diferenciación del producto y no el precio, por lo que el conocimiento tácito e idiosincrásico es crucial para el buen funcionamiento de la empresa. De esta forma en un distrito italiano las empresas buscan desarrollar competencias propias, normalmente centradas en el diseño, y a la vez suelen cooperar en aquellos procesos o actividades donde el grado de estandarización es elevado, así como en los servicios que les son prestados (contabilidad, promoción de ferias comerciales a nivel internacional, etc.).

En lo que respecta a la cooperación en los distritos industriales, tema objeto de estudio en este trabajo, domina la de carácter vertical. En este sentido Safón (1998) analiza los tipos de redes verticales que pueden darse en los distritos industriales españoles, basándose para ello en la tipologías propuestas para el caso italiano de Lorenzoni (1990) y Nuti (1992). En concreto, el primero, distingue entre redes informales (cuando la relación está basada únicamente en los hechos), preordenadas (en donde empieza a existir cierta consciencia por parte de la empresa líder de la existencia de la red y de su potencial) y planificadas (en las que la empresa líder asume el rol de coordinadora y planificadora de la red, haciéndose cargo de su gobierno conjunto, y situándose como elemento vertebrador de la secuencia *input-output* de todas las empresas de la red). Por su parte Nuti habla de los modelos *alfa*, *beta* y *gamma* (ver figura 1.3), que representan diferentes grados de evolución en las relaciones interorganizativas que pueden establecerse en las distintas redes:

- El modelo *alfa* representa un caso extremadamente primitivo, que ha estado presente en muchos distritos en su fase inicial de evolución. Es una red basada en los hechos, muy informal y variable. Se trata de la red natural de empresas que está en la génesis de la organización productiva de los distritos, en la cual las empresas encargadas de diversas fases del mismo ciclo productivo dan lugar a un complejo retículo de relaciones, ampliamente inestables e informales, de intercambio de bienes y servicios. No existen relaciones privilegiadas ni proyectos estructurales predeterminados, en un contexto caracterizado sólo por relaciones interfuncionales orientadas a la producción.

Figura 1.3. Las redes de empresas en los distritos industriales



Fuente: Nuti (1992, págs. 84-86)

- El modelo *beta* presenta un nivel de evolución mayor. Su característica básica es que entre la empresa líder, a menudo una ensambladora, y los subcontratistas, existen relaciones claras pero escasamente vinculantes. De hecho los subcontratistas tienen una gran autonomía que les lleva a participar también en el contexto de otras redes. En cambio, la empresa guía se limita a aprovisionarse y a distribuir sus productos sin coordinar la actividad y sin desarrollar ningún proyecto evolutivo-estratégico a medio y largo plazo.

- En el modelo *gamma*, la empresa guía asume las tareas estratégicas más relevantes, coordinando las actividades de las firmas que a ella se han unido, según lógicas productivas claramente determinadas y deliberadas. Los subcontratistas, a su vez, confían a menudo a empresas de pequeña dimensión la producción de los componentes necesarios para cada fase del proceso productivo. Las relaciones interorganizativas son, en este caso, bastante estables y biunívocas, en la medida en la que la empresa guía se concientiza de la importancia de una adecuada unión entre el centro y la periferia para el éxito de sus proyectos estratégicos.

Por otro lado, aunque la lógica dentro de un distrito es la competencia a nivel horizontal, la cooperación aparece como una posibilidad para luchar en un contexto internacional cada vez más competitivo (Trullén, 1992). En efecto, la fuente primaria de innovación en el distrito industrial encuentra en la competencia y la rivalidad entre empresas su mejor caldo de cultivo. La innovación de proceso o de producto permite ganar a las empresas su individual batalla por la competitividad, pero en el distrito industrial la innovación se propaga con rapidez, gracias a su particular atmósfera industrial. La mejora de la productividad podría desencadenar incrementos en el grado de rivalidad entre las empresas, sino va acompañada de una paralela ampliación de los mercados. En consecuencia, uno de los ámbitos de la cooperación empresarial en estas áreas estará precisamente en el frente exterior. Otros campos de cooperación conciernen al desarrollo del conjunto de externalidades del distrito, entre los cuales merece la pena destacar el desarrollo de las infraestructuras urbanas y las de los transportes y comunicaciones; de formación<sup>25</sup>; de investigación relacionada con los procesos y productos característicos del distrito; de servicios a las empresas, etc.

El enfoque de los distritos industriales ha sido aplicado principalmente por los estudios de Economía Industrial, y constituye uno de los pilares sobre los que se basa la política económica de muchos países, concretamente en lo que concierne al desarrollo de determinadas zonas industriales integradas en su mayoría por empresas de pequeño y mediano tamaño, que por otra parte son las que generan más empleo<sup>26</sup>. En este sentido, a la vista de los conocimientos que se tienen sobre el funcionamiento de los distritos industriales en determinadas regiones (por ejemplo el caso italiano), los políticos se plantean si pueden emular estas experiencias y aplicarlas en otras zonas (Espina, 1992). Aunque algunos han alegado que la experiencia de otras áreas geográficas tiene poco valor, ya que éstas se han desarrollado como resultado de una historia y cultura únicas que no pueden reproducirse, Pyke (1992, pág. 110) señala que se puede aprender de la experiencia de otras regiones, y que al analizarlas es posible concebir directrices generales para modernizar las aglomeraciones industriales, destacando entre esas directrices el principio de cooperación interempresas. Algunas de estas líneas maestras podrían aplicarse, por ejemplo, a las redes de pequeñas empresas manufactureras, que a pesar de su proximidad geográfica,

---

<sup>25</sup> Hanssen-Bauer y Snow (1996) narran cómo las empresas de la región noruega de Alesund crearon el «Nordvest Forum», una red creada precisamente con el propósito de aprender, donde las empresas intercambian sus conocimientos y propias experiencias en el campo de la dirección y organización de empresas.

<sup>26</sup> A este respecto pueden consultarse algunos de los trabajos recogidos en Pyke, Becattini y Sengenberger (1992); Sengenberger, Loveman y Piore (1992), y Pyke y Sengenberger (1993).

realmente no conforman un distrito industrial, aunque guardan muchas características similares con el mismo (Human y Provan, 1997).

Casos típicos de distritos industriales también se encuentran en la geografía española. Entre los trabajos que se han dedicado a investigar el funcionamiento de estos sistemas productivos locales, son de obligada referencia los realizados por Costa Campi (1992) y Costa Campi, Barceló y García (1993). Respecto al estudio de los distritos industriales en la Comunidad Valenciana, encontramos los trabajos de Ybarra (1991 y 1992), González Cudilleiro (1992) y Gisbert (1992).

#### **d) Las redes de innovación: el Silicon Valley y La Route 128**

Otra región mundial cuyos éxitos económicos han atribuido algunos observadores especializados a su similitud con el modelo de los distritos industriales italianos, se encuentra en los Estados Unidos. Se trata del Silicon Valley, la capital norteamericana de los ordenadores y de la microinformática. Situado al sudeste de San Francisco y al oeste de San José, ha sido descrito como un polo (distrito) industrial completamente asentado y constituido, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas que, de forma alternativa, cooperan y compiten entre sí (Harrison, 1997, pág. 118). Para Langlois y Robertson<sup>27</sup> (2000, pág. 128) nos encontramos ante una variante del distrito industrial, caracterizada por la existencia de una red de empresas innovadoras apoyadas por inversores de capital-riesgo. Entre los autores que mejor han descrito el funcionamiento de esta región norteamericana, podemos destacar a Saxenian (1990). Características similares se encuentran en La Route 128, también en los EE.UU.

#### **e) Los cúmulos de empresas**

Un cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 1991 y 1999). Por su dimensión geográfica puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Desde esta perspectiva puede ser considerado como una generalización del distrito industrial.

Los cúmulos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de servicios afines. En los cúmulos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y

<sup>27</sup> Para los autores el tipo de red más abierta es el distrito industrial de Marshall. Como una primera variación de este fenómeno encuentran el distrito industrial italiano cuyo estudio inició Becattini, considerando una segunda variación la red innovadora representada por los casos del Silicon Valley y La Route 128 de los EE.UU. Por otro lado están las redes centrales u organizaciones creadas alrededor de una sola empresa, normalmente una gran empresa de montaje.

privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, escuelas de formación profesional) y los institutos de normalización. Por último, en muchos cúmulos están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros de la red.

Muchas ventajas de los cúmulos estriban en las economías externas o influencias indirectas que afectan a empresas y sectores. En este sentido, los cúmulos afectan a la competencia en tres aspectos. En primer lugar, incrementan la productividad de las empresas y sectores que los integran; en segundo lugar, elevan su capacidad de innovar y, con ello, su potencial de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el cúmulo. Ahora bien, estos tres efectos positivos dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre personas e instituciones.

## 1.5. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

### a) Historia de la investigación en cooperación interempresarial

La cooperación en la Economía de la Empresa puede entenderse en un doble sentido. Por un lado podemos hacer referencia a la cooperación en (dentro de) las empresas, consistente en la coordinación de los esfuerzos de las distintas unidades e individuos de la organización para encaminarlos hacia la consecución de unos objetivos comunes, y cuya importancia ya fue señalada por Fayol (1916) al hablar de las funciones de la administración. Por otra parte, encontramos la cooperación entre empresas. Aunque nuestro punto de mira ha de centrarse en esta última, es preciso tener en cuenta que la cooperación a cualquier nivel es reducida en última instancia a cooperación entre individuos, llegando un momento en que la distinción entre niveles llega a desaparecer. En este sentido, como Smith, Carroll y Ashford (1995, pág.11) manifiestan, «la investigación de la cooperación a nivel macro probablemente tenga que aprender mucho de la investigación (pasada y presente) de la cooperación a nivel micro».

La cooperación dentro de las empresas ha sido un tópico de interés en disciplinas como la Sociología, Antropología, Psicología y Política así como en las del Comportamiento Organizativo y Teoría de la Organización. Menos historia tiene, sin embargo, la cooperación entre empresas, no en cuanto al fenómeno en sí mismo, sino al interés que la investigación científica ha puesto en ella. En efecto, las raíces de la cooperación podemos encontrarlas en el modelo de Cournot, en el que se reconoce que el comportamiento de las empresas puede estar influenciado por las acciones de sus competidores (Dunning, 1995, pág. 16), aunque la literatura económica ya hacía referencia a su importancia en los albores de su desarrollo, cuando Alfred Marshall, a principios del siglo XX comentaba en su obra *Industry and Trade* que «muchas economías asociadas a las fusiones pueden obtenerse por acuerdos particulares de cooperación. La mera cooperación puede alcanzar muchos fines que se buscan con las fusiones, sin reducir por ello el ámbito de las iniciativas por parte de las firmas independientes» (Mariti, 1989, pág. 63). No

obstante, la Teoría Económica ha considerado durante mucho tiempo que el cauce ordinario por el que las relaciones interorganizativas debían discurrir era el de la competencia y la contratación en el mercado, ignorando cualquier otro tipo de relación y considerando las alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas como excepciones a la regla y como prácticas sospechosas de encubrir restricciones a la libre competencia. De esta manera los economistas empezaron a interesarse por los efectos anticompetitivos de las *joint-ventures* y otras formas de cooperación entre empresas. Estos estudios consideraban a las alianzas como una forma de ganar poder en el mercado y obtener rentas asociadas al monopolio (Fusfield, 1958; Pate, 1969; Boyle, 1968; Mead, 1967; Berg y Friedman, 1980a; Berg, Duncan y Friedman, 1982; Bresnahan y Salop, 1986; Reynolds y Snapp, 1986). Por su parte, los sociólogos también empezaron a estudiar el fenómeno de las alianzas hace bastante tiempo, poniendo su atención básicamente en el funcionamiento de las redes, las relaciones de poder, etc., temas que todavía siguen atrayendo su interés (Levine y White, 1961; Litwak y Hoylton, 1962; Evan, 1966; Benson, 1975; Pfeffer y Nowak, 1976a; Hall *et al.*, 1977; Cook, 1977; Mizruchi y Schwartz, 1987).

En cuanto a la literatura sobre Dirección de Empresas en general, y sobre estrategia empresarial en particular, fuertemente influida por la Economía Industrial, también ha contemplado durante mucho tiempo a la empresa inmersa en relaciones de competencia, considerando las alianzas estratégicas como opciones organizativas secundarias (Porter, 1980). De este modo, no es hasta finales de la década de los setenta cuando, de forma paralela al incremento en el uso de la cooperación, los investigadores han ido preocupándose cada vez más por el estudio de las alianzas estratégicas. Con todo, este crecimiento de estudios sobre cooperación empresarial también se ha visto favorecido por el desarrollo de nuevos paradigmas y enfoques para el estudio de las organizaciones, como la Economía de los Costes de Transacción, el Enfoque de Recursos y Capacidades, el Enfoque de Dependencia de Recursos y los diversos Enfoques Ecológicos para el estudio de las organizaciones. En este contexto, algunos autores sitúan el origen de la investigación moderna de las alianzas estratégicas en la publicación de una recopilación de varios artículos editada por Contractor y Lorange (1988). En dicha obra, y en otra más reciente de Osborn y Hagedoorn (1997), se hace referencia a la fragmentación de la investigación en el fenómeno de la cooperación, debido a que es objeto de estudio de varias disciplinas: la Economía, la Teoría de la Organización, la Sociología, la Dirección Estratégica, el Marketing y la Dirección de Operaciones, entre otras.

## **b) Principales líneas de investigación en cooperación entre empresas**

Como acabamos de mostrar, existe un gran número de disciplinas académicas que, aún teniendo la empresa como principal unidad de análisis, han puesto uno de sus puntos de mira en las circunstancias que rodean el emerger y la viabilidad de las alianzas estratégicas, y en sus implicaciones para hacer negocios en el entorno global. En este sentido, como ya señalaban Solé y Valls (1989, pág. 74), diversos equipos de investigación están trabajando en la formulación teórica de este fenómeno, que ocupa y ocupará, sin duda, un lugar significativo en los estudios sobre estrategias. Los temas que han despertado un mayor interés y sobre los que posi-

blemente existe una literatura más abundante son aquellos centrados en las múltiples ventajas que genera la práctica de la cooperación, y en el estudio de sus modalidades y características. Sin embargo, desde la década pasada están surgiendo nuevas edificaciones teóricas que están realizando relevantes contribuciones a una teoría de la cooperación emergente. Las cuestiones que tratan de responder son fundamentalmente tres (Chaves, 1996b, pág. 187): 1) identificar las condiciones o elementos que explican o dificultan e impiden el surgimiento de la cooperación, 2) explicar los factores que facilitan la estabilidad y evolución de la cooperación o en cambio, que generan inestabilidad hasta incluso dar fin a la cooperación y 3) identificar el rol que pueden jugar terceras partes, como las asociaciones empresariales, cámaras de comercio, poderes públicos, etc. Para García Canal (1996b), que distingue entre aquellas que tratan de las alianzas bilaterales y las que se refieren al estudio de las redes organizativas, las principales líneas de investigación son las siguientes:

- Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas.
- Análisis contractual de las alianzas estratégicas.
- Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo.
- Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas.
- Origen y equilibrio de las redes organizativas.
- Las redes de empresas como opción de diseño organizativo.

La diversidad de enfoques teóricos y líneas de investigación que se emplean y desarrollan en el estudio de las redes y alianzas, puede llevarnos a veces a una confusión, donde ambos aspectos se entremezclan e intercambian con cierta frecuencia. Por eso pensamos que los principales temas de investigación sobre cooperación entre empresas son aquellos que señalan en sus respectivos trabajos Gray y Wood (1991, pág. 5) y Smith, Carroll y Ashford (1995, págs. 15-17): antecedentes, dinámica o proceso y resultados de los acuerdos de cooperación. Estas líneas responden, respectivamente, a las preguntas ¿por qué? ¿cómo? y ¿para qué? La primera cuestión hace referencia a los motivos de las empresas y a los estímulos del entorno que llevan a la formación de las alianzas. En segundo lugar cabe preguntarse por el proceso mediante el cual los socios interactúan para cumplir sus objetivos. En cuanto a los resultados de la alianza, la idea que subyace es la de averiguar si el acuerdo ha sido o no exitoso. Estas tres perspectivas quedan recogidas en la tabla 1.3, aunque a un mayor nivel de desagregación. Sin lugar a dudas se trata de líneas de investigación bastante genéricas, pero pensamos que la clasificación es aclaratoria, especialmente por dos razones: en primer lugar porque todas las líneas son comparadas por los estudios de las alianzas bilaterales y los de redes, y en un segundo lugar, porque hemos separado lo que creemos que son líneas de investigación de los enfoques teóricos que se pueden utilizar en cada una de ellas.

Por su parte, Oliver y Ebers (1998), en un intento de agrupar las líneas de investigación sobre relaciones de cooperación entre empresas, y tras analizar ciento cincuenta y ocho artículos publicados en cuatro revistas de prestigio, encontraron que todas las líneas pueden situarse entre dos polos opuestos: el estudio de las redes sociales y el estudio de los mecanismos de gobierno de las relaciones. La perspectiva de las redes sociales se ha centrado en examinar

básicamente cómo influyen sobre una organización las propiedades estructurales de las redes en que se encuentra inmersa, así como la posición que dicha organización ocupa dentro de la red. No obstante, haciendo mención a la posible confusión que anteriormente se ha planteado, en nuestra opinión la vertiente sociológica de la cooperación, más que una línea de investigación es un enfoque teórico, en el sentido de que el contexto social (red social) en el que se encuentra inmersa una organización puede ayudarnos a entender por qué se crean las alianzas, por qué administrativa y organizativamente se elige un tipo de alianza determinado, cómo evoluciona el acuerdo de cooperación, y cuál es su rendimiento como entidad propia así como su influencia sobre la *performance* de las empresas participantes (Gulati, 1998; Olk, 1998).

En cuanto a la perspectiva de los mecanismos de gobierno, ésta ha dedicado sus esfuerzos a investigar cómo los acuerdos o relaciones de cooperación surgen, se negocian, diseñan, coordinan, controlan, se adaptan y finalmente terminan. Las investigaciones que se sitúan más cerca de este extremo, no se han centrado tanto en analizar la posición de los actores y las características estructurales de las relaciones interorganizativas, y han puesto mayor énfasis en los atributos y propiedades de las empresas que cooperan y en la forma y contenido de la relación existente entre ellas. Dentro de esta segunda perspectiva los autores encontraron dos variantes: una que se rige por los principios de la Teoría Institucional, que asocia el origen de las redes de empresas con las particularidades del entorno institucional en el que las empresas operan, y otra que tiene que ver con las aproximaciones de la Economía Institucional y el Enfoque Estratégico, que fija su atención en cuándo crear y cómo organizar acuerdos de cooperación.

En los capítulos siguientes desarrollamos estos temas de investigación bajo los principales enfoques teóricos que se han ido utilizando en la literatura, mencionando también las principales líneas de investigación aplicadas, como son el estudio de las alianzas estratégicas en los procesos de internacionalización de la empresa, la cooperación en tecnología y en I+D y la cooperación para PYMES y empresas de nueva creación.

### **c) Niveles de análisis en la investigación**

El creciente interés por el estudio de la cooperación de empresas, ha ido conformando y consolidando diversas líneas de investigación sobre el tema, las cuales han sido tratadas bajo distintos enfoques teóricos. Además, estas investigaciones pueden realizarse a varios niveles, según cual sea el objeto de interés del analista. Considerando la cooperación entre empresas en el contexto de las relaciones interorganizativas, existen tres niveles de análisis (Van de Ven y Ferry, 1980, pág. 298):

- Relación bivalente o por pares: es la más simple de todas, y consiste en analizar la relación existente entre dos organizaciones. Probablemente, es la que ha recibido mayor atención en la investigación empírica.
- Conjunto interorganizacional: analiza todas las relaciones bivalentes que una organización central mantiene con otras organizaciones. Aunque presenta similitudes con el

concepto de red, se diferencia del mismo en que sólo se tienen en cuenta los enlaces diádicos entre la organización focal y las organizaciones interactuantes, es decir, que las relaciones entre el resto de las organizaciones son ignoradas.

- Red interorganizacional: estudia como en un conjunto de organizaciones, cada una se relaciona de forma bivalente con las demás. Quizás uno de los aspectos más significativos de las redes es la existencia de relaciones directas e indirectas.

Esta distinción entre varios niveles de análisis se hace según cuál sea el objeto de investigación, es decir, un acuerdo de cooperación bilateral entre dos o más empresas, o bien el conjunto de vínculos de cooperación que conforman un sistema organizativo (red) capaz de integrar acciones coordinadas de las diversas organizaciones interconectadas por los mismos. La idea que subyace tras este razonamiento es que la cooperación entre empresas se puede manifestar básicamente de dos formas, como relación bivalente o como red, ya que el conjunto interorganizacional se incluye normalmente en el concepto de red.

Respecto al estudio de las redes, estas unidades de análisis eran en principio entes artificiales contruidos por el investigador. No obstante, algunos trabajos mostraron cómo estos entes artificiales presentan características distintivas de los vínculos individuales que los componen, básicamente la capacidad de realización de acciones conjuntas que involucran a la totalidad de organizaciones que participan en la red. Esta circunstancia hacía ver que existía un sistema organizativo con características similares compuesto por los conjuntos de vínculos cooperativos entre diversas organizaciones que les permiten actuar en determinados aspectos como si de una sola organización se tratase. Ahora bien, las redes suelen ser complejas y desordenadas, de forma que para grupos muy grandes analizar su estructura puede ser algo prácticamente imposible, en el sentido de que cuestiones aparentemente primarias como cuáles son los actores y las relaciones que se incluyen o excluyen en la red pueden dar lugar a respuestas imprecisas, dependiendo en todo caso del esfuerzo y la habilidad analítica del investigador. Quizás sea ésta la razón de que existan muchos más estudios de alianzas estratégicas individuales que dentro del contexto de la red, o de que haya muchos más estudios conceptuales que empíricos sobre la red (Mattsson, Lundgren y Loannidis, 1992, pág. 82).

Otra cosa distinta es que para estudiar el fenómeno de la cooperación entre empresas en cualquiera de estos dos niveles, en una alianza o en una red, el análisis puede hacerse desde la perspectiva del todo en su conjunto (una red o una alianza), o bien desagregando el total en sus partes. En este sentido la cooperación entre empresas es un fenómeno que puede estudiarse bajo distintos prismas o niveles de análisis, según cuál sea el propósito que persiga el investigador (Renart, 1998). Este autor distingue hasta cinco ópticas distintas bajo las cuales se puede estudiar la cooperación, a las que nosotros añadimos una de rango superior, el mercado. Las características definitorias de cada uno de estos niveles de análisis, vienen marcadas principalmente por las variables de estudio o líneas de investigación que se suelen llevar a cabo en cada uno de ellos, como queda reflejado en la tabla 1.3.

*Tabla 1.3. Los niveles de análisis en las alianzas estratégicas*

NIVEL DE ANÁLISIS	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN	ENFOQUES TEÓRICOS
MERCADO O SECTOR INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la cooperación sobre la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría económica</li> <li>• Política económica</li> <li>• Teoría de la contingencia</li> <li>• Teoría de la dependencia de recursos</li> <li>• Teoría ecológica</li> <li>• Teoría institucional</li> <li>• Enfoque de las redes sociales</li> <li>• Teoría de los costes de transacción</li> <li>• Teoría de la agencia</li> <li>• Enfoque estratégico</li> <li>• Teoría de recursos</li> <li>• Enfoque del aprendizaje organizativo</li> <li>• Enfoque cognitivo</li> <li>• Teoría del comportamiento</li> <li>• Teoría del marketing de relaciones</li> <li>• Teoría de juegos</li> </ul>
RED O ALIANZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características descriptivas de las redes o alianzas</li> <li>• Proceso de génesis de la red o alianza</li> <li>• Factores de éxito y fracaso</li> <li>• Rendimiento de la red o alianza</li> </ul>	
ORGANIZACIÓN O CONJUNTO DE UNA EMPRESA SOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones para cooperar</li> <li>• Influencia de la cooperación sobre el rendimiento de las empresas</li> </ul>	
CONDUCTA DE UNA PERSONA INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducta y motivaciones del director de la alianza</li> <li>• Conducta y motivaciones del director general de la empresa</li> </ul>	
VARIABLES QUE EXPLICAN LA CONDUCTA DE UNA PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la confianza</li> <li>• Compromiso de los directivos con la cooperación</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, si nuestro objetivo es estudiar los efectos de la cooperación (bilateral o en red) sobre el mercado, es evidente que el análisis ha de hacerse a nivel de sector económico. Por el contrario, cuando nos preguntamos por el objetivo o razón de ser de una red o alianza, cuál ha sido su proceso de generación, qué factores ayudan a alcanzar la estabilidad y el éxito o provocan el fracaso de estos entes, o cómo puede evaluarse el rendimiento de los mismos, estamos entonces utilizando la óptica de la red o alianza en su conjunto. También desde esta óptica se puede describir la estructura o características y regularidades empíricas de las redes o alianzas (número de redes o alianzas que existen en un sector, formación o no de bloques estratégicos en el sector que compitan entre sí, funcionamiento de la red, qué empresas ocupan una posición de centralidad en la red, qué tipo de alianzas jurídica y funcionalmente son las más frecuentes, cuántos socios forman cada alianza, etc.).

Como todas las alianzas bilaterales no están incluidas en redes, puede considerarse que realmente estamos ante un mismo nivel de análisis, donde los factores y variables a estudiar son similares, sólo que referidos a un fenómeno o a otro. Ahora bien, en caso contrario sí es con-

veniente distinguir entre dos niveles de análisis, el de la estructura de la red en la cual una alianza en particular se encaja y que es importante conocer para tener un conocimiento más profundo de porqué ésta existe y cómo funciona y se desarrolla; y un enfoque del análisis de alianzas estratégicas individuales fuera de su contexto en la red. La razón de ello se debe a que un acuerdo individual se ve influenciado por otras asociaciones estratégicas existentes en la misma red, y al mismo tiempo éste también influye en ellas (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Halinen, Salmi y Havila, 1999). En este sentido, una de las críticas que se ha achacado a la Dirección Estratégica es que no tiene en cuenta el contexto económico y social de las redes a las que pertenece la organización (Borch y Arthur, 1995).

Otro nivel de observación es el conjunto de una empresa-socio que participa en una alianza o red. A este nivel los temas que se suelen plantear son básicamente dos. Por un lado podemos preguntarnos por qué quieren cooperar las empresas. Esta es quizás la línea de investigación más tratada en la literatura, que suele responder a la pregunta formulada a partir de los diversos enfoques teóricos que se han ido aplicando en el campo de la Economía de la Empresa (Costes de Transacción, Teoría de Recursos, Enfoque Estratégico, Enfoque Ecológico, etc.). Por otra parte también suele tratarse en este nivel de observación la cuestión de cómo se ve afectada la *performance* de una empresa que coopera. Es preciso insistir en que en cualquiera de los casos se está considerando una empresa en su conjunto.

Si queremos llevar nuestro análisis a un nivel de detalle mayor, podemos preguntarnos por las motivaciones y la conducta de las personas individuales que toman las decisiones relacionadas con la participación de una empresa en una alianza. Estas personas son las que conforman la cúpula directiva de la empresa, así como también el «alliance manager» o directivo responsable de coordinar todos los detalles de la participación de su empresa en la alianza o red. Entre las variables que pueden influir sobre la conducta de estas personas encontramos el grado de confianza que le merecen los otros representantes permanentes o el gerente de la alianza; su grado de compromiso respecto a la alianza; sus niveles de conocimiento, por ejemplo de las actividades operativas objeto de la alianza; su percepción sobre el horizonte temporal en el cual se va a desarrollar la alianza; su percepción sobre el grado de poder, control y dependencia que tiene su empresa en el contexto de la alianza; su propensión a actuar con oportunismo; su percepción sobre el nivel de justicia o equidad existente en el contexto de la alianza; o su percepción sobre el nivel de éxito o fracaso alcanzado o alcanzable en un futuro inmediato. Por último Renart habla de otro nivel de observación donde se analizan los cambios que se producen en una de las variables que contribuyen a explicar la conducta de una persona. Se trata de considerar de una en una las variables identificadas en el anterior nivel de observación.

En cualquier caso, es preciso señalar que estas perspectivas de estudio son en realidad complementarias y no excluyentes, por lo que en una misma investigación pueden estar utilizándose varias de ellas simultáneamente.

#### d) Análisis de la estructura de una red

Cuando una alianza estratégica se integra dentro de una red, un análisis de la estructura reticular nos puede ser de gran ayuda para entender tanto la razón de ser de la alianza como su funcionamiento. La estructura de la red se define a través de las características de los actores y de los vínculos o conexiones que unen unos con otros. Sin embargo, como hemos señalado en las páginas previas, el análisis estructural puede ser una tarea de elevada complejidad, y quizás por eso no abundan los trabajos en esta línea. Entre ellos destacan el realizado por Mattsson, Lundgren y Loannidis (1992), que analiza la estructura de las redes en el sector de las telecomunicaciones en EE.UU., y el debido a Madhavan, Koka y Prescott (1998), que estudia cómo la estructura de una red evoluciona con el tiempo y en respuesta a los acontecimientos del entorno.

Sin embargo, no existe una metodología ampliamente aceptada para este fin. En este sentido nos parece apropiado el marco de referencia establecido por Hall (1983) para el análisis interorganizativo, el cual centra su interés en las relaciones interorganizativas y no en las organizaciones participantes. El modelo sirve tanto para el estudio de las relaciones bivalentes, como para el caso de los conjuntos organizacionales y las redes. Por un lado considera los factores externos que afectan a las relaciones y por otra parte describe las relaciones en sí mismas. De esta forma distingue entre características del medio ambiente general, factores situacionales específicos que afecten a las relaciones, las bases de las relaciones, los flujos de recursos en las relaciones, las formas de transacción y por último la evaluación de los resultados:

1.- Características generales del medio ambiente. Se refiere a las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales que puedan influir en las relaciones entre las organizaciones. Así mismo sería necesario identificar las dimensiones o características del medio ambiente como la homogeneidad-heterogeneidad, la estabilidad-inestabilidad, la concentración-dispersión y la turbulencia.

2.- Factores situacionales. Hacen referencia a situaciones específicas en las cuales tienen lugar las relaciones interorganizativas. Los factores situacionales que se analizan representan condiciones para la interacción. Estos son:

- Conciencia. Se refiere al reconocimiento de otras organizaciones y al reconocimiento, por parte de los representantes de la empresa, de que sus organizaciones son interdependientes con otras en su campo. La idea es que las relaciones no se presentan automáticamente y no surgirán a menos que exista conciencia por la interdependencia, potencial o real, entre las organizaciones involucradas.
- Consenso-desacuerdo territorial. Entendiendo el territorio como el área geográfica servida por una organización, este factor situacional tiene que ver con el nivel de acuerdo acerca de la diferenciación del papel o las tareas en el territorio entre las organizaciones involucradas en la red.

- Proximidad geográfica o distancia espacial entre las organizaciones o sus subunidades. Por regla general se considera que la distancia puede facilitar o inhibir las interacciones.
- Dependencia localizada. Relacionado con el problema de la proximidad geográfica está el grado en el cual las organizaciones dependen de un área local para la obtención de sus recursos.
- Tamaño del conjunto o red de organizaciones. En general, el número de organizaciones en una relación está relacionado con la complejidad enfrentada por cualquiera de ellas. También es posible que un gran número de relaciones debilite la calidad de las mismas.

3) Bases de interacción. Las relaciones entre organizaciones tienen lugar en un medio y en un contexto situacional, pero también se presentan por alguna razón. Identificamos cuatro razones o bases para el contacto que van desde situaciones ad hoc hasta aquellas que están ordenadas por leyes o regulaciones:

- *Ad hoc*. Son las menos importantes para las relaciones interorganizativas ya que son, por lo general, situaciones de momento, que responden a una situación específica o problema concreto.
- De intercambio. Las organizaciones deben adquirir recursos y el intercambio es el mecanismo más importante para que ello ocurra. Lógicamente, las organizaciones buscan maximizar sus ganancias en la interacción.
- Acuerdos formalizados. Surgen cuando las partes aprueban oficialmente su interdependencia, aumentando así la certidumbre respecto a la realización de intercambios necesarios. Está relacionado con la frecuencia e importancia de las interacciones entre las organizaciones. Es en este grupo donde se sitúan los acuerdos de cooperación.
- Obligatoriedad. Se refiere a la medida en la cual las relaciones están gobernadas por leyes o regulaciones impuestas por los grupos legislativos o administrativos que tienen el poder. Ahora bien, las interacciones por orden no garantizan que éstas tengan lugar, ya que las organizaciones pueden ignorar una orden a no ser que exista algún mecanismo que la refuerce.

4) Flujos de recursos. Las interacciones interempresariales tienen un contenido, el cual puede determinarse analizando los siguientes aspectos:

- Interdependencia de los recursos. Las organizaciones no son capaces de controlar todos los recursos que requieren, lo que provoca situaciones en las cuales dos o más organizaciones dependen la una de la otra por los recursos a los cuales cada una tiene acceso o controla.
- Intensidad. Viene determinada por la inversión en recursos por parte de las organizaciones involucradas en las relaciones del conjunto o red. Puede confundirse con la frecuencia de las interacciones, sin embargo son conceptos totalmente distintos ya que una relación realmente intensa puede ser infrecuente.

- Programas conjuntos. Es un tipo particular de flujo de recursos o interacción cuya característica distintiva es que las acciones tienen propósito con respecto a algún problema que se está confrontando conjuntamente, es decir que no son simplemente una respuesta a las presiones ambientales.
- Interconexiones entre las juntas directivas. Son un mecanismo por medio del cual las organizaciones tratan de manejar la incertidumbre en su medio ambiente. Se presentan en una situación en la cual un director de una organización es miembro de la junta directiva de otra organización, o cuando miembros de dos organizaciones están en la junta directiva de una tercera.

5) Formas de transacción. Después de estudiar el contenido de las relaciones, el análisis centra ahora su atención en las varias dimensiones que tienen las transacciones. Éstas son:

- Formalización de la interacción. Ya se ha resaltado el hecho de que las organizaciones pueden tener acuerdos formalizados entre sí que pueden gobernar y dirigir sus interrelaciones. Pero hay otro aspecto de la formalización que puede servir para estructurar las interacciones y es la presencia de una organización intermediaria que sirve para coordinar o controlar las interacciones interorganizativas. El poder de estas agencias formalizadoras puede ser más o menos fuerte, y las decisiones de la organización intermediaria pueden ser inescapables o simplemente asesoras.
- Estandarización de la interacción. Pueden identificarse dos aspectos en este sentido, como son el grado en el cual están estandarizados los recursos que se intercambian, así como la estandarización de los procedimientos utilizados en las transacciones.
- Importancia. Supone la presencia de dos elementos. El primero es la importancia que tiene otra organización para el trabajo de una organización central, mientras que el segundo hace referencia a la importancia que tiene la misma interacción. La importancia de la interacción es generalmente un buen predictor de la frecuencia de la misma, aunque a veces no existe una relación entre ambas dimensiones. Así mismo, es posible que interacciones importantes conduzcan a acuerdos formalizados entre las organizaciones interactuantes.
- Frecuencia. Además de estar relacionada con la anterior dimensión, también puede haber un vínculo muy fuerte entre frecuencia e intensidad, ya que unas interacciones frecuentes contribuyen a aumentar los flujos de recursos. La diferencia entre ambos elementos es que la frecuencia es un componente de las transacciones entre las organizaciones y la intensidad es un componente del flujo de recursos entre dichas organizaciones.
- Reciprocidad. Se refiere a la simetría de las transacciones entre las organizaciones. Los recursos pueden fluir entre las dos partes igualmente o de manera desequilibrada.
- Poder. De todos los procesos de transacción en una red, el poder es el que ha recibido la mayor atención. El poder en este contexto es equivalente al de una situación intraorganizativa, y hace referencia a la habilidad de una parte para hacer que la otra haga lo que de otra manera no haría. El poder descansa sobre una dependencia asimétrica y se visualiza como la posesión de unos recursos que le permiten a una orga-

nización utilizarlos para ganar la anuencia de las otras. Los analistas de redes sustituyen, con cierta frecuencia, la noción de poder por centralidad. La centralidad se refiere a la posición relativa de una organización en una red de organizaciones en la cual aquellas que son más centrales se consideran como las que tienen más poder. En una red totalmente descentralizada todas las organizaciones tienen igual participación, con perfecta simetría o reciprocidad y sin diferencias de poder, pero esta es una situación extraña ya que las redes están típicamente integradas por una organización localizada centralmente.

- **Cooperación.** La cooperación se diferencia de la coordinación en que la primera es una forma de interacción voluntaria y se encuentra en situaciones de intercambio o relaciones basadas en acuerdos voluntarios.
- **Conflicto.** El conflicto entre organizaciones es un proceso de oposición en el cual una parte trata de bloquear o destruir las actividades de la otra. Existe la creencia generalizada de que el conflicto es un proceso que debe evitarse, creencia que parece estar mal orientada, ya que el conflicto y su solución pueden tener beneficios a largo plazo para las relaciones interorganizativas.
- **Coordinación.** La coordinación supone un proceso concertado de acciones o de toma de decisiones en el cual participan dos o más organizaciones con algún tipo de ajuste deliberado entre ellas. Un factor clave es que las transacciones son deliberadas y tienen una meta que es colectiva, siendo éste un punto importante de diferenciación con respecto a la cooperación.

6) **Evaluación de los resultados.** El problema de los resultados es simple y complejo a la vez. Su simplicidad nace de que descansa en los ojos y en las mentes de los espectadores. La complejidad del problema de los resultados nace del hecho de que hay múltiples ojos y mentes que pueden hacer esta evaluación. La efectividad percibida de las interacciones interorganizativas puede evaluarse desde el punto de vista de los participantes dentro de cada organización, de la organización como un todo, de la comunidad en la cual tiene lugar las interacciones, o de quienes toman decisiones legislativas y tienen jurisdicción sobre las relaciones entre las organizaciones.

## 1.6. NUESTRA INVESTIGACIÓN

El objetivo básico de este trabajo va dirigido a investigar el fenómeno de la cooperación interempresarial en el tejido industrial de la provincia de Alicante. Como ya se ha indicado con anterioridad, esta cuestión podemos entenderla en una doble dimensión, según nos propongamos estudiar las redes o las alianzas bilaterales. No obstante, la elevada complejidad para explorar las redes empresariales nos lleva a inclinarnos por el análisis de las alianzas.

La no existencia de bases de datos que recojan alianzas, nos empujó desde un primer momento a poner nuestro punto de mira en las empresas alicantinas (aunque a veces desintegrando el conjunto para situarnos en el nivel determinado por sus principales directivos) con la

intención de analizar su propensión a cooperar. No obstante, la vertiente exploratoria de nuestra investigación nos permitió construir una nueva base de datos con las alianzas identificadas, en la que se especifican sus características más relevantes. De esta forma, se realizan nuevos análisis donde la perspectiva de observación son ahora las alianzas.

Consecuentemente nuestro esquema de trabajo queda estructurado en dos grandes bloques de estudio, los cuales responden respectivamente al *porqué* y al *cómo* de la cooperación. En efecto, la doble naturaleza de la información disponible nos permite observar, en un primer nivel de análisis, las razones que llevan a las empresas a cooperar, así como también las características que definen a las compañías que se alían estratégicamente. Por otro lado, a partir de la base de datos de acuerdos de colaboración, podemos averiguar las principales regularidades empíricas que caracterizan a las alianzas alicantinas, distinguiendo así mismo algunos de los factores que inciden en su éxito.

Con este fin procedemos en los capítulos siguientes, empezando el trabajo por la realización de un repaso al estado del arte de la cuestión que nos sirva de soporte para plantear las hipótesis correspondientes, de forma que podamos contrastar empíricamente la realidad empresarial alicantina en lo que a la cooperación se refiere, tarea que hemos situado en la segunda fase del estudio.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 2**  
**LAS RAZONES DE LA COOPERACIÓN**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## 2.1. INTRODUCCIÓN

Una de las líneas de investigación más desarrolladas por los analistas, es la que hace referencia a las razones que llevan a las empresas a cooperar. Se trata de uno de los dos grandes interrogantes que plantea el estudio de la cooperación, el cual está relacionado directamente con la naturaleza de la empresa (Casani, 1996).

La respuesta a la pregunta de por qué se asocian las empresas puede ser múltiple y variada, según cuál sea el enfoque teórico que se utilice para explicar el fenómeno de la cooperación. Son muchos los enfoques relativos a la naturaleza de la empresa, bajo los cuales se ha analizado la cooperación interorganizativa, lo que sin duda ha provocado una importante fragmentación en la literatura sobre el tema. La causa de ello hay que buscarla, principalmente, en que las relaciones interorganizativas han sido objeto de estudio por parte de investigadores pertenecientes a diversas disciplinas que tienen que ver con la Dirección de Empresas, como son la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones, la Dirección Estratégica y el Marketing.

El objetivo de este capítulo consiste en responder a la pregunta planteada por medio de los distintos enfoques utilizados en la literatura. Con este propósito haremos una breve descripción de cada uno de ellos. El que hayamos elegido este capítulo en lugar del siguiente para sintetizar el contenido de los principales enfoques, se debe a que todas las aproximaciones teóricas explican las razones que llevan al origen o formación de la cooperación, pero no analizan el proceso de formación y evolución de una alianza. Aunque algunos enfoques, como el Estratégico o el Organizativo, sí que estudian factores que inciden en el éxito o fracaso de un acuerdo, no lo hacen desde la perspectiva dinámica que nos ofrece la Teoría de la Negociación<sup>1</sup> (Gray y Yan, 1992). En otras palabras, todos los enfoques responden al *porqué*, pero muchos no contestan al *cómo*. En este sentido, es preciso tener en cuenta que la investigación sobre la cooperación empieza ahora a salir de su infancia, por lo que, como ya señalaron en su día Gray y Wood (1991), muchos de los enfoques teóricos que se utilizan para estudiar el comportamiento individual de las organizaciones todavía no han sido lo suficientemente adaptados y desarrollados para el análisis de las alianzas.

Dada la diversidad de enfoques existentes, una manera de ordenar y estructurar nuestro esfuerzo es agrupar estas teorías en grandes bloques, según cual sea la disciplina académica que estudia la cooperación. Una vez agrupadas las distintas aproximaciones, pasamos a describir brevemente el contenido de cada una de ellas en el primer epígrafe del capítulo. En este sentido encontramos varios trabajos metodológicos que tratan de recoger esos enfoques teóricos y que nos son de gran utilidad para desarrollar este primer apartado, siendo algunos de los más interesantes y completos los de Gray y Wood (1991), Grandori y Soda (1995), García Canal (1996b) y García Falcón y Medina (1998). Junto a ellos destacamos también la aportación de

---

<sup>1</sup> Desde esta perspectiva se observa a las alianzas como acuerdos negociados sujetos a posteriores renegociaciones y reestructuraciones conforme van cambiando las circunstancias internas y externas (pág. 48). Evidentemente, el Enfoque de la Negociación nos ofrece la visión dinámica que andamos buscando, pero para responder correctamente al *cómo*, es necesario complementarlo con aportaciones estratégicas y de la Teoría de la Organización.

la Teoría de Juegos al estudio de la cooperación entre empresas, considerada por algunos autores como uno de los enfoques teóricos dominantes en la actualidad (Chaves, 1996b; Fernández y Arranz, 1999a).

Posteriormente, los siguientes apartados del capítulo se dedican a explicar los tres enfoques más utilizados por la Dirección de Empresas, en los cuales se apoya en gran medida la Dirección Estratégica. Éstos son la Teoría de los Costes de Transacción (con las críticas que de ella se han hecho), la Aproximación Estratégica (haciendo uso tanto del Enfoque puramente Estratégico, como de la Teoría de Recursos y Capacidades), y la Aproximación del Aprendizaje Organizativo (Kogut, 1998a; Camisón, 1993; Menguzzato, 1995; Sachwald, 1998). El capítulo termina haciendo una pequeña incursión en las particularidades de la cooperación vertical que puede llevarse a cabo entre una empresa y sus proveedores, distribuidores y clientes.

No obstante, antes de empezar nuestro cometido y describir los principales enfoques teóricos procedentes de distintas disciplinas científicas, nos gustaría dejar claras un par de observaciones. La primera de ellas es que dichos enfoques presentan muchas limitaciones a la hora de estudiar las alianzas estratégicas. Si bien en un principio supusieron un gran avance, cuando las hipótesis que entonces planteaban eran defendibles, con el tiempo se ha demostrado que ofrecen perspectivas limitadas, parciales y sesgadas (por ejemplo, aunque algunas alianzas se crean para disminuir los costes de transacción, ésta no tiene por qué ser su única función; o aunque la creación de alianzas suele ser más corriente en sectores de alta tecnología, también puede ocurrir en industrias maduras). Ello lleva a Osborn y Hagedoorn (1997, pág. 274) a plantear que las alianzas y las redes son realmente un fenómeno complejo impregnado de dualidades, aconsejando a los investigadores a rehuir en sus trabajos de una visión parcial de las alianzas basada en las hipótesis de un único enfoque teórico, para centrarse en una visión mucho más robusta, sofisticada y multidimensional. Durante los últimos años ya hay muchos que se están moviendo en esta dirección. Así, por ejemplo, Parkhe (1993a) combina la Teoría de Juegos con la de los Costes de Transacción. Jones, Hesterly y Borgatti (1997) proponen un modelo para explicar cuáles son las condiciones que favorecen la creación y el reforzamiento de una red, como consecuencia de las mayores ventajas que presenta respecto a otras formas alternativas de organizar las operaciones. Para ello los autores integran principios del Enfoque de los Costes de Transacción con aspectos de la perspectiva sociológica de las redes. En el mismo sentido, Camisón y Molina (1998) aplican al estudio de los distritos industriales un modelo que combina las principales aportaciones de la Teoría de Recursos con la perspectiva de la estrategia colectiva que es una derivación de la Teoría Ecológica. Osborn *et al.* (1998), por su parte, utilizan conjuntamente la Teoría Institucional, la Teoría de la Contingencia y la Teoría Ecológica para estudiar las alianzas internacionales.

Una segunda reflexión, en parte ya señalada anteriormente, es que el hecho de que la descripción de estos enfoques se haga en este capítulo, donde intentamos responder al porqué de la cooperación interempresas, no significa que los mismos no sean susceptibles de aplicación a otras líneas de investigación. Así, por ejemplo, es evidente que para el estudio del proceso de gestión y evolución de un acuerdo de cooperación o de los factores de éxito necesarios

para su estabilidad, podemos hacer uso del Enfoque Estratégico, de la perspectiva social, o de la Teoría de la Agencia, por nombrar algunos. Ahora bien, dado que nuestro trabajo sigue la perspectiva que nos ofrece la Dirección Estratégica, son los enfoques que más aportaciones hacen a la misma los principalmente empleados en este capítulo y el siguiente.

## **2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS QUE EXPLICAN LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS**

Como acabamos de señalar, la cooperación entre empresas ha constituido un campo de estudio que ha sido analizado con profundidad durante las últimas décadas, dando lugar a una literatura vasta pero también fragmentada. Una de las principales causas de esta fragmentación se encuentra en que los estudios de cooperación se han hecho desde diversas disciplinas científicas y utilizando distintos enfoques teóricos. Cada una de estas perspectivas contribuye al conocimiento del fenómeno en cuestión, si bien, en términos generales realizan suposiciones diferentes en torno a la naturaleza de la cooperación empresarial.

Por eso, a continuación realizamos para cada perspectiva teórica una breve descripción de su contenido, identificamos sus premisas básicas y examinamos los aspectos de investigación que han recibido mayor atención. Para ello nos basamos en el esquema que siguen García Falcón y Medina (1998), que describen en su trabajo los enfoques teóricos que han estudiado las relaciones interorganizativas desde las disciplinas de la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones, la Dirección Estratégica y el Marketing.

### **2.2.1. ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS POR LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Los acuerdos de cooperación son estudiados por la Teoría de la Organización en el contexto de las relaciones interorganizativas. Entre los diversos enfoques teóricos que existen para explicar el comportamiento de las organizaciones, podemos identificar al menos cinco desde los cuales se han estudiado las relaciones interorganizativas y de cooperación. Éstos son la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de la Ecología de las Poblaciones, la Teoría Institucional y el Enfoque Sociológico o de las Redes Sociales.

Todas estas teorías consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, dependientes de los recursos del entorno. No obstante, mientras que los supuestos de la Teoría de la Contingencia implican que las organizaciones son sistemas racionales que, por motivos de eficiencia se esfuerzan por adaptar sus estructuras a las exigencias del entorno, las demás teorías perciben a las organizaciones como sistemas naturales, en los que el entorno tiene una gran importancia en la determinación de su estructura, su comportamiento y sus oportunidades de supervivencia. Dado que cada una de estas perspectivas teóricas tiene sus propios supuestos y

ha analizado las relaciones de cooperación de distinta forma, procedemos a continuación a comentarlas individualmente.

### a) La Teoría de la Contingencia

La Teoría Contingente es una concreción de la Teoría General de Sistemas que aspira a comprender cómo funciona una organización bajo diversas condiciones o contingencias para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales más adecuados a cada caso. Según Galbraith (1973, pág. 2), esta teoría tiene dos supuestos principales: a) no existe una forma óptima de organizar y b) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente.

Estas contingencias no proceden únicamente de las características internas de la empresa sino también del entorno en el cual se desenvuelve. Por tanto, cada empresa deberá procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la rodean y caracterizan, como son el entorno, el tamaño, la tecnología, la estrategia, etc. Respecto al entorno se pueden considerar a su vez varios factores, como la incertidumbre que emana de él o la distribución de recursos que posee. Así por ejemplo, desde el Enfoque Contingente, la estructura organizativa debe responder adecuadamente a los niveles de incertidumbre: cuánto más desconocido sea un entorno, por su grado de dinamismo y complejidad, más flexible y poco estructurada tendrá que ser la organización interna para que pueda adecuarse con rapidez a las diversas situaciones.

Una relación que recoge las principales aportaciones del Enfoque Contingente al diseño organizativo de la empresa, puede verse en De la Fuente *et al.* (1997).

Centrándonos en el estudio de las relaciones interorganizativas y de cooperación, la Teoría de la Contingencia supone que no existe un único tipo de relación que sea más correcto que otros, sino que el contexto determina su grado de adecuación. Por ejemplo, para Van de Ven (1976, pág. 31) las relaciones entre organizaciones no dependen solamente del grado de dependencia de recursos, sino que además influyen otros factores. Efectivamente, como recoge en una cita Pfeffer y Nowak (1976a, pág. 399), la coordinación entre las organizaciones es función de:

- El grado y tipo de interdependencia organizativa.
- La conciencia o conocimiento de esa interdependencia.
- El número de organizaciones envueltas.
- La mayor o menor uniformidad de los intercambios.
- El compromiso de las organizaciones con la relación.
- El tipo de organización, etc.

Sin embargo, en la literatura sobre cooperación no abundan los trabajos de investigación realizados desde una perspectiva contingente. Entre ellos podemos destacar, precisamen-

te, el de Pfeffer y Nowak (1976a), que sigue un enfoque contingente al examinar la propensión de una empresa a crear *joint-venture* con los proveedores, distribuidores o competidores, dependiendo de las características del sector industrial en que se está operando, básicamente el grado de concentración del sector, y su intensidad en trabajo o en capital. Otro trabajo es el de Lorange y Roos (1993), autores para los cuales es necesario tener en cuenta dos conjuntos de consideraciones al elegir el tipo de cooperación más adecuado. En primer lugar, valorar adecuadamente el posicionamiento estratégico de la empresa en el negocio que se va a cooperar. En segundo lugar, evaluar la importancia estratégica de esa actividad para la cartera de negocios de la empresa.

## b) La Teoría de la Dependencia de Recursos

La Teoría de la Dependencia de Recursos parte del supuesto de que ninguna organización es capaz de generar por sí misma todos los recursos (cantidad y diversidad) que necesita, por lo que depende del entorno para la obtención de los recursos necesarios para su supervivencia. Las fuentes de estos recursos son otras organizaciones, por lo que buena parte de las interrelaciones que la empresa mantiene con el entorno se manifiesta en relaciones con otras unidades organizativas. Este planteamiento nos lleva a analizar las interdependencias entre organizaciones y las relaciones que entre ellas se establecen. Como indica Hall (1983, pág. 250), se crean situaciones en las cuales dos o más organizaciones dependen la una de la otra por los recursos a los cuales cada una tiene acceso o controla. Los trabajos más significativos de este enfoque son los de Aldrich y Pfeffer (1976) y Pfeffer y Salancik (1978).

Respecto a la interdependencia, ésta puede ser de varios tipos: la horizontal o competitiva que surge entre empresas que compiten en productos y servicios similares y en los mismos mercados, la vertical o entre empresas que mantienen una relación cliente-proveedor, y la simbiótica que se da entre empresas que ofrecen productos complementarios a los clientes (Bresser y Harl, 1986, pág. 408). En cuanto a las relaciones de intercambio que se establecen con otras organizaciones que controlan los recursos de los cuales depende una empresa, se distinguen fundamentalmente tres tipos (Hall, 1983, pág. 248):

- *Ad hoc*: son las menos importantes para las relaciones interorganizativas ya que son, por lo general, situaciones de momento, que responden a una situación específica o problema concreto.
- De intercambio: las organizaciones deben adquirir recursos y el intercambio es el mecanismo más importante para que ello ocurra. Lógicamente, las organizaciones buscan maximizar sus ganancias en la interacción.
- Acuerdos formalizados: cuando las partes aprueban oficialmente su interdependencia, aumentando así la certidumbre respecto a la realización de intercambios necesarios. Está relacionado con la frecuencia e importancia de las interacciones entre las organizaciones. Es en este grupo donde entran los acuerdos de cooperación.

Desde este punto de vista los acuerdos de cooperación son considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización respecto de otras unidades externas. El mismo trabajo de Pfeffer y Nowak (1976a) que hemos destacado antes dentro del Enfoque Contingente, podemos encuadrarlo también dentro de la Teoría de la Dependencia de Recursos.

### **c) La Teoría de la Ecología de las Poblaciones**

La Teoría de la Ecología de las Poblaciones o Modelo de la Selección Natural, iniciada con el trabajo de Hannan y Freeman (1977), se basa en planteamientos tomados de la biología y la ecología para explicar cómo las organizaciones van evolucionando para adaptarse a los cambios del entorno.

A diferencia de otros enfoques, la Ecología de las Poblaciones toma como unidad de análisis a la población o conjunto de organizaciones altamente similares, y supone que los escasos recursos ambientales se encuentran estructurados en nichos. Estos nichos son definidos por Aldrich (1979, pág. 28) como «combinaciones específicas de recursos y otras restricciones que son suficientes para sustentar una forma organizativa». La limitación de recursos hace que sólo sobrevivan las formas organizativas que sean capaces de aprovecharlos de la mejor manera posible.

La hipótesis principal de este planteamiento es que el entorno selecciona de forma natural para su supervivencia a las formas organizativas que mejor se adaptan a sus características, eliminando a las demás, de acuerdo con un proceso que presenta las siguientes etapas: 1) Creación de variaciones, intencionadas o no, en las formas organizativas; 2) Selección por parte del entorno de aquellas formas organizativas que mejor se adaptan a las condiciones del mismo; y 3) Retención, mediante procesos de preservación, duplicación o reproducción, de aquellas formas organizativas que han sido seleccionadas.

Conviene recalcar que la Ecología de las Poblaciones pone, al igual que la Teoría de la Dependencia de Recursos, un gran énfasis en el entorno y en las relaciones de la organización con dicho entorno. Pero a diferencia del modelo anterior, que considera a las organizaciones como entes activos que toman decisiones para afrontar los desafíos del entorno e incluso tratar de influir en él para moldearlo a su propia conveniencia, la Teoría Ecológica supone que las organizaciones son entes inactivos que dependen de la acción del entorno para su selección natural.

El significado que cobra la cooperación interempresarial en la Teoría Ecológica, se debe a que la adaptación de una población de empresas a los cambios del entorno no se produce tanto por medio de las acciones independientes de las organizaciones, sino más bien a través de la coordinación de las acciones individuales de las organizaciones o adaptación comunal (Astley y Fombrun, 1983, pág. 579). Ésta puede ser de dos tipos: adaptación comunal comen-

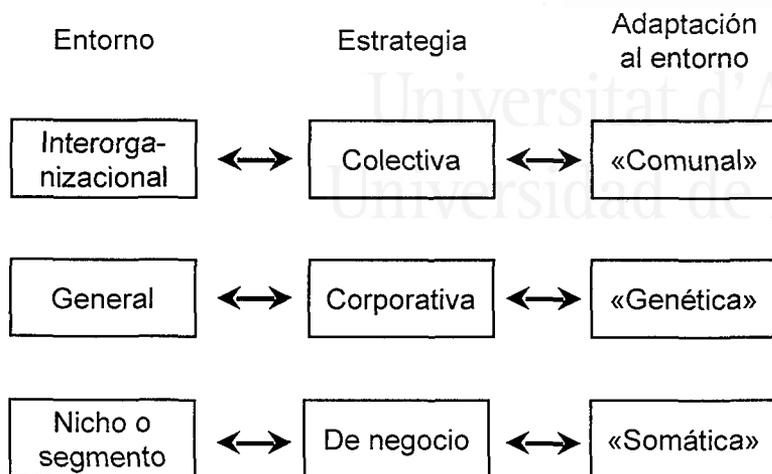
salista, que tiene lugar entre organizaciones similares y competidoras, y adaptación comunal simbiótica, que es la que se produce entre organizaciones de distinto tipo que realizan esfuerzos complementarios (por ejemplo proveedores y compradores). Por el contrario, la adaptación individual puede ser somática, cuando una organización toma acciones temporales y con carácter reversible para adecuarse a las variaciones locales de su entorno; y genética, que es una adaptación a largo plazo y que afecta a todas las organizaciones de la especie, aunque se manifiesta en organizaciones individuales.

La adaptación comunal de las organizaciones es consecuencia de la estrategia colectiva que éstas llevan a cabo para hacer frente a la turbulencia del entorno y poder adaptarse satisfactoriamente al mismo. En efecto, en un entorno turbulento donde sus elementos son altamente interdependientes, si las organizaciones actúan de forma independiente y en diversas direcciones, se pueden producir consecuencias totalmente imprevistas y discordantes, aumentando así el nivel de turbulencia, lo que implicaría que la adaptación individual sería cada vez más difícil. Esta circunstancia provoca que las empresas se enfrenten colectivamente a sus interdependencias en el entorno, adaptándose así comunalmente a las variaciones del mismo (Astley y Fombrun, 1983; Astley, 1984).

Las adaptaciones comunales se producen en un ámbito organizativo superior que se corresponde con el entorno interorganizativo. En cambio, con los otros niveles estratégicos la empresa responde individualmente a los cambios del entorno. Así la estrategia de negocio analiza cómo la empresa debe ir adaptándose a una industria o segmento producto/mercado en particular (clientes, proveedores, competidores, regulaciones gubernamentales, etc.) mediante estrategias de innovación, reducción de precios, estrategias de marketing, etc., es decir, por medio de adaptaciones individuales somáticas, que son temporales y de carácter reversible. Por su parte, el nivel corporativo de la estrategia es el que está relacionado con los cambios a largo plazo en la estructura básica y actividad de la empresa, que le permiten adaptarse a nuevos y diferentes nichos de mercado sin los cuales la organización podría desaparecer (adaptación individual genética). Este razonamiento puede resumirse en la figura 2.1.

Las estrategias colectivas pueden clasificarse en base a dos dimensiones: el tipo de interdependencia, es decir si la adaptación comunal es comensalista o simbiótica, y la relación directa o indirecta que existe entre las organizaciones. El tipo de asociación vendrá condicionado por el número de participantes en la colectividad, de forma que si el número es reducido la asociación directa es posible, pero si el número es grande esta asociación ha de ser necesariamente indirecta. Las formas resultantes de colectividades son: *confederada*, asociación directa y adaptación comensal; *aglomerada*, asociación indirecta con adaptación comensal; *conjugada*, asociación directa con asociación simbiótica y por último, *orgánica*, asociación indirecta con adaptación simbiótica.

Figura 2.1. Entorno, Estrategia y Adaptación Ecológica



Fuente: Astley y Fombrun (1983)

#### d) La Teoría Institucional

La Escuela Institucional está más próxima a la perspectiva de la Sociología de las Organizaciones y tiene su origen en las aportaciones de Selznick (1957). La hipótesis principal es que las organizaciones, aunque son herramientas al servicio del hombre, tienen vida por sí mismas. En efecto, esta teoría parte de la idea de considerar a las organizaciones como un fenómeno con una doble vertiente: técnica y social. Por lo tanto, las organizaciones son instituciones a las que se les infunde valor, son productos de la interacción y de la adaptación, son receptáculos del idealismo del grupo. Constituyen un todo orgánico, creciente, evolutivo y con una historia natural. De este modo, la visión de Selznick de la estructura organizativa es la de un organismo adaptativo que se va definiendo como reacción a las presiones internas y externas, a las características y compromisos de los participantes y a las influencias del medio ambiente. En este mismo sentido, Berger y Luckman (1967) argumentan que la realidad social es una construcción humana que se crea por la interacción social. El proceso por el cual las acciones se repiten y se les asigna un significado similar se define como institucionalización.

Otro supuesto de este planteamiento es que el transcurso del tiempo lleva a una homogeneización de las organizaciones dentro de un mismo campo organizativo. A este fenómeno DiMaggio y Powell (1983, págs. 150-154) lo denominan «isomorfismo institucional», el cual se puede presentar bajo tres modalidades: 1) Isomorfismo coercitivo, de acuerdo con el cual el diseño organizativo es impuesto desde el entorno por una serie de fuerzas tales como las regulaciones gubernamentales o las expectativas culturales; 2) Isomorfismo normativo, cuando son las organizaciones profesionales, a través de presiones normativas que profesionalizan la fuerza de trabajo, sobre todo a nivel de clase directiva, las que sugieren el diseño adecuado, y 3) Iso-

morfismo mimético, según el cual las organizaciones, ante la incertidumbre existente, adoptan un proceso de imitación que les lleva a buscar respuestas en otras organizaciones de su campo que se enfrentaron a situaciones similares.

La cooperación entre empresas bajo el prisma de la Teoría Institucional puede entenderse bajo una doble perspectiva. Por un lado, la Teoría Institucional asocia el origen de las redes de empresas y sus formas con las particularidades del entorno institucional en el que las empresas operan. En este sentido, las investigaciones han tratado de mostrar cómo las condiciones políticas, legales, culturales, industriales y/o regionales han influido en la creación de redes interorganizativas y en sus formas (Oliver y Ebers, 1998, pág. 569). Ésta es la aproximación que siguen, por ejemplo, Chaves (1995 y 1996a), Nakamura, Vertinsky y Zietsma (1997) o Phillips, Lawrence y Hardy (2000), así como muchos de los trabajos que tratan sobre los distritos industriales, las redes del Silicon Valley o los *keiretsu* de Japón (Staber, 1998).

Desde la otra perspectiva, y utilizando principalmente el nivel de análisis de la red, las investigaciones sugieren que las relaciones de cooperación institucionalizadas dentro de una red conducen a una homogeneización de las estructuras y estrategias de la organización a medida que la red se desarrolla (Abrahamson y Fombrun, 1992 y 1994; Buchko, 1994a). Las fuerzas institucionales isomórficas no sólo conducen a la semejanza entre las organizaciones de una red, sino que, además, pueden forzarlas a no participar en actividades que conduzcan a la divergencia o al cambio de la norma institucional. En efecto, si bien las fuerzas miméticas del isomorfismo surgen de la incertidumbre (aunque pueden ser afectadas por la red), las fuerzas coercitivas y normativas están más asociadas con las estructuras de red. Así, en la medida en que las organizaciones dominantes en una red interorganizativa pueden requerir de las organizaciones dependientes una forma determinada de respuesta que puede llegar a formalizarse entre las empresas integrantes de la red, la dependencia de las organizaciones puede conducir a presiones coercitivas de conformidad y plantear una importante barrera al cambio estratégico. Por su parte, el isomorfismo normativo es consecuencia de la profesionalización que frecuentemente se produce en una red interorganizativa, al desarrollarse un cuerpo común de conocimientos para guiar el comportamiento y facilitar las relaciones entre los miembros de la red.

Aunque es un enfoque menos desarrollado, algunos autores también señalan el isomorfismo mimético como una de las razones que motivan la existencia de las alianzas. Según esta aproximación las empresas observan las estrategias que están llevando a cabo otras organizaciones (normalmente los líderes del mercado) y tienden a imitarlas. Desde esta perspectiva, algunas empresas forman alianzas estratégicas simplemente porque «están de moda» (McCutchen y Swamidass, 1998, pág. 497).

### e) El Enfoque de las Redes Sociales

Los teóricos de la organización también se han apoyado en modelos de la Sociología para explicar el comportamiento de las empresas. Una de las aproximaciones más utilizadas es

la de las Redes Sociales, la cual, partiendo de la idea de «contexto social» propuesta por Granovetter (1985), intenta explicar cómo influyen sobre una organización (en su comportamiento y resultados) las propiedades estructurales de las redes de relaciones interorganizativas en que se encuentra inmersa, así como la posición (centralidad) que dicha organización ocupa dentro de dichas redes. Básicamente, la influencia de una red sobre una organización suele medirse en términos de beneficios de información, en el sentido de que la red facilita a las empresas participantes en ella la información precisa y en el momento oportuno para aprovechar las mejores oportunidades (Burt, 1992, pág. 62). Aunque todos los trabajos parten de esta idea, Uzzi (1997) también señala los efectos negativos que los fuertes vínculos sociales de una red pueden generar sobre una empresa integrada en la misma, en el sentido del posible aislamiento del entorno que rodea al grupo y sus flujos de información.

Las principales aportaciones de la red a los estudios de dirección de empresas son, según Borch y Arthur (1995, pág. 421), la inclusión en el análisis de: 1) el macroentorno formado por todas las organizaciones, 2) los lazos personales entre los directivos como un elemento importante en las relaciones interorganizativas, 3) el compromiso, la reciprocidad y la confianza que permiten reducir la incertidumbre asociada a las relaciones empresariales y 4) información relativa al comportamiento, valores y cultura de cada organización. En un trabajo más reciente Gulati, Nohria y Zaheer (2000) identifican cinco áreas del pensamiento estratégico en las que el Enfoque de las Redes es susceptible de aplicación: el análisis de la estructura de un sector, la posición competitiva de una empresa en su sector industrial, el acceso y adquisición de recursos y capacidades, los costes de contratación y coordinación en las relaciones entre empresas, y la influencia de los cambios del entorno en el éxito de las empresas.

En lo que al estudio de la cooperación afecta, los investigadores han utilizado el Enfoque de las Redes Sociales principalmente para explicar el origen de las alianzas (Kogut, Shan y Walker, 1992; Shan, Walker y Kogut, 1994; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Gulati y Westphal, 1999). Desde esta aproximación se piensa que las empresas cooperarán si encuentran socios adecuados y en los que puedan confiar para constituir buenas alianzas que les ayuden a mejorar su posición estratégica y financiera, es decir, si encuentran una buena oportunidad para ello. En otras palabras, si muchas empresas no cooperan aún siendo conscientes de los beneficios que de ello se pueden derivar, es porque no encuentran al socio más adecuado. En este sentido, la pertenencia de una empresa a una red le va a proporcionar una información valiosa en cuanto a la calidad y reputación de los otros participantes, lo que lógicamente puede traducirse en una mayor propensión hacia la formación de nuevos acuerdos. Ésta es la perspectiva que toma Stuart (1998), aunque el autor no analiza la posición de una empresa en una red, sino su posición tecnológica en el mercado. Por su parte Gulati (1999) sigue una aproximación mixta, al utilizar el Enfoque de las Redes Sociales pero desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos y Capacidades. Algo similar es lo que propone Ahuja (2000), al señalar la existencia de tres tipos de recursos, los técnicos, los comerciales y las relaciones sociales. Los dos primeros son los que inducen a las empresas a cooperar, pero para alcanzar un acuerdo es necesario encontrar una buena oportunidad, la cual pueden encontrar en las redes a las que pertenecen.

Aunque esta aproximación se ha utilizado generalmente para analizar el origen de las alianzas, el trabajo de Gulati (1998) recoge las principales aportaciones del contexto social de la red al entendimiento de las alianzas estratégicas, tanto a su formación como a su organización, evolución y rendimiento. De forma similar, Olk (1998) analiza cómo las relaciones sociales de los individuos de las empresas cooperantes influyen en la formación, diseño e implantación de una alianza estratégica.

### **2.2.2. ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS POR LA ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

El Enfoque de la Economía de las Organizaciones surge como consecuencia de un proceso de mutua interrelación entre la Teoría Económica y la Teoría de la Organización a la hora de comprender la existencia y explicar el funcionamiento de las empresas. Efectivamente, la superación por parte de la Microeconomía de los estrechos límites de la Teoría de Precios por un lado y, por otro, la Teoría de la Organización buscando nuevas formas organizativas, están generando una evidente interacción, integración y progresivo acercamiento de ambas disciplinas (Hernangómez y De la Fuente, 1991).

Dentro de la Economía de las Organizaciones, son dos las principales teorías desde las cuales se ha prestado atención al estudio de la cooperación entre empresas: la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia.

#### **a) La Teoría de los Costes de Transacción**

La Teoría de los Costes de Transacción estudia los costes derivados de las relaciones contractuales que se establecen para gobernar las transacciones, o sea, los costes de planificar, adaptar y supervisar una relación contractual. Estos costes son consecuencia de un conjunto de dimensiones o factores asociados a la propia naturaleza de las transacciones (especificidad de los activos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones), que a su vez son consecuencia de las imperfecciones del mercado y del comportamiento y naturaleza de los agentes económicos (situaciones de números pequeños, asimetrías de información, oportunismo, racionalidad limitada, etc.).

La premisa principal de este planteamiento supone la existencia de costes potenciales en la realización de cualquier transacción, que cuando son elevados pueden ser evitados mediante la interiorización de la misma en la empresa o jerarquía. Posteriores desarrollos mostraron que los acuerdos de cooperación también podían minimizar, bajo determinadas circunstancias (como la existencia de confianza entre los socios), los costes contractuales de las transacciones que gobiernan. Desde esta perspectiva, la cooperación surge como una forma de organización híbrida o intermedia entre la empresa y el mercado, que posee características comunes a ambos: coincide con el mercado en que no se instaura una jerarquía entre los participantes y

con la empresa en que ambas son estructuras de gobierno creadas y dirigidas conscientemente por los individuos.

El origen de esta teoría se encuentra en la obra de Coase (1937), en la que se justifica la existencia de la empresa como mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado al minimizar los costes de las transacciones que tienen lugar en éste. No obstante, el autor no hacía referencia entonces a los acuerdos de cooperación. Es con el trabajo de Richardson (1972), al que se atribuye generalmente el primer estudio de carácter orgánico de los acuerdos de cooperación, cuando los elementos fundamentales de este planteamiento están ya presentes, aunque de una manera informal. Efectivamente, frente a la hipótesis de una completa internalización de las actividades, Richardson señala que, siempre que sean complementarias (necesarias a la empresa para la realización de sus estrategias) pero diferentes (supondría un coste elevado de coordinación de la internalización), el acuerdo de cooperación constituye una forma de control de la transacción más eficiente que las anteriores. Su gran propulsor fue, sin embargo, Williamson (1975 y 1985).

## **b) La Teoría de la Agencia**

La Teoría de la Agencia tiene como objeto de estudio la relación contractual en la que una persona (el principal) encomienda a otra persona (el agente) la realización de un servicio en su provecho que implica delegar alguna autoridad al agente (Jensen y Meckling, 1976). Este tipo de relación se conoce como «relación de agencia».

Esta teoría se centra en el estudio de dos problemas básicos que pueden aparecer en las relaciones de agencia (Eisenhardt, 1989a): 1) el posible conflicto entre los deseos y objetivos del principal y del agente, y 2) que el principal y el agente puedan tener diferentes actitudes hacia el riesgo y, en consecuencia, preferir distintas acciones. Ambas circunstancias propician la aparición de costes dirigidos a reducir la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal. Para Arruñada (1990, pág. 67) los costes de agencia surgen con el propósito de eliminar el conflicto entre las partes y reducir las posibilidades de incumplimiento, y buscan, en suma, hacer posible la transacción. Es útil distinguir entre los costes de formalización contractual, los de garantía y control, y la pérdida residual.

Dentro de la literatura de la Teoría de la Agencia se pueden identificar dos líneas de investigación diferenciadas (Jensen, 1983): la Teoría de la Agencia Positivista y la Teoría Principal-Agente. Los investigadores positivistas, con un escaso apoyo matemático, se han interesado en la identificación de situaciones en las que es probable que principal y agente mantengan objetivos contradictorios, así como en describir los mecanismos de gobierno que limitan el comportamiento egoísta del agente. Por el contrario, el objetivo de la Teoría Principal-Agente es la determinación del contrato óptimo entre un principal y agente, dependiendo del nivel de incertidumbre, la aversión al riesgo y la información disponible (Eisenhardt, 1989a). Para ello utiliza modelos matemáticos altamente formalizados.

La Teoría de la Agencia proporciona un marco teórico útil para analizar la empresa como un nexo contractual. Así una relación principal-agente típica es la de los accionistas y directivos, o la que existe entre empleados y empleadores. Este planteamiento ha supuesto una serie de aportaciones relevantes para la Dirección Estratégica de la Empresa (De la Fuente *et al.*, 1997, pág. 127), que permiten analizar cuestiones de interés estratégico tales como la relación entre propietarios y directivos (control corporativo), la relación entre la empresa y sus recursos humanos (apropiabilidad de los recursos), o la relación de la empresa con otras empresas mediante cooperación (licencias, franquicias, contratos de suministro, etc.).

Los investigadores sobre cooperación de empresas que han utilizado el enfoque proporcionado por la Teoría de la Agencia, se han centrado especialmente en los problemas de coordinación y control de las relaciones entre fabricantes y distribuidores (Shane, 1996). Según esta teoría, los fabricantes venden a través de distribuidores independientes debido a que resulta demasiado costoso y arriesgado interiorizar la actividad de distribución. Sin embargo, al delegar la actividad de distribución, los fabricantes asumen el riesgo de que los distribuidores persigan objetivos individuales que sean contradictorios con los intereses de los propios fabricantes. Por ejemplo, los distribuidores pueden promocionar y hacer publicidad sobre productos competidores o pueden prestar inadecuados servicios de postventa. En consecuencia, según la Teoría de la Agencia, la forma de relación entre fabricantes y distribuidores va a depender de los costes relativos de impedir que los distribuidores se comporten oportunamente.

Existen otros tipos de alianzas que pueden estudiarse bajo esta perspectiva. Así, por ejemplo, una *joint-venture* puede entenderse como una relación de agencia entre las empresas padres y la dirección de la empresa conjunta (Geringer y Woodcock, 1995; Reuer y Miller, 1997). Constituye éste, sin embargo, un caso particular de contrato de agencia donde la relación se establece entre dos o más principales (los socios) y un agente (la dirección de la *joint-venture*), ya que la relación típica siempre ha sido entre un principal y un agente. En efecto, cuando hay varios principales, como es el caso de la relación que se entabla entre los múltiples accionistas de una empresa y la dirección de la misma, lo normal es realizar el análisis considerando la media de las perspectivas de los principales, debido a que éstos tienen perspectivas similares. Pero no ocurre lo mismo en el caso que nos ocupa, puesto que puede haber grandes divergencias entre los socios en lo que respecta a sus objetivos, aversión al riesgo, forma de controlar al agente (en base al comportamiento o a los resultados), etc. De esta forma el agente tiene que cumplir con dos pseudo-contratos, uno con cada principal, lo cual dificulta su actividad.

### 2.2.3. ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS POR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Desde la Dirección Estratégica la cooperación es percibida como una de las muchas alternativas de que dispone una compañía para mejorar su posición competitiva. La Dirección Estratégica se nutre, en parte, de las aportaciones procedentes de otras aproximaciones, entre ellas la Teoría de los Costes de Transacción. No obstante, existen otros enfoques que podemos

situar con más propiedad dentro de su radio de acción: el Enfoque Estratégico, la Teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría del Aprendizaje Organizativo y el Enfoque Cognitivo.

### **a) El Enfoque Estratégico**

Otro de los enfoques desde el que se ha estudiado la cooperación es el Estratégico, según el cual la cooperación es una de las opciones que tiene la empresa para responder a los retos planteados por el entorno y mejorar su posición competitiva. Desde esta perspectiva las alianzas constituyen una alternativa a las estrategias de integración vertical y diversificación de actividades que pueden conseguirse vía crecimiento interno o crecimiento externo (fusión/adquisición).

Como ya señalamos en el capítulo anterior, a pesar de que los acuerdos de cooperación constituyen una de las posibles opciones con la que siempre han contado las empresas a la hora de poner en práctica su estrategia, las referencias a ella dentro de la literatura sobre estrategia son relativamente recientes. Las causas hay que buscarlas en dos factores que obstaculizan la referencia a estas prácticas (García Canal, 1996a, pág. 193): 1) la preeminencia de modelos de estrategia basados en la Teoría Microeconómica, en los que las relaciones interempresariales se analizan únicamente desde el prisma de la competencia, no habiendo entonces lugar para la cooperación y 2) la consideración de estas prácticas como opción «second best», debido a que comportan una pérdida de autonomía para la empresa. No obstante, la creciente tendencia a suscribir acuerdos de cooperación por parte de las empresas durante las dos últimas décadas, ha llevado a que desde el pensamiento estratégico se reconsidere la visión que de ellos se tenía, de forma que paralelamente al crecimiento en el número de acuerdos ha comenzado a aflorar una gran cantidad de estudios que analizan la cooperación siguiendo esta aproximación. La mayoría de estos trabajos se basan en un modelo determinista al compartir la hipótesis de que la alta dirección de la empresa elige racionalmente la opción de cooperar (Osborn y Hagedoorn, 1997, pág. 266). Según García Canal (1993a, pág. 91), se distinguen dos orientaciones en el tratamiento de los acuerdos de cooperación como herramienta estratégica, una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee (Teoría de Recursos y Capacidades y del Aprendizaje Organizativo) y otra que observa los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa, superior en eficiencia al resto de alternativas (en determinadas circunstancias) al establecer vínculos estables con otras organizaciones.

### **b) La Teoría basada en los Recursos**

La Teoría de Recursos y Capacidades considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que son desplegados para alcanzar sus objetivos. Desde esta perspectiva se hace énfasis en las características que han de reunir los recursos de cada empresa para ser

fuente de ventaja competitiva sostenible: duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente reproducibles, y en los que la organización posee una clara propiedad y control.

La cooperación según el Enfoque de Recursos se entiende como una herramienta que está a disposición de las empresas y que puede ayudar enormemente a disminuir el tiempo necesario para la acumulación de nuevos recursos que necesitan y no poseen. Sin embargo, aunque muchos autores utilizan principios de la Teoría de Recursos y Capacidades en sus investigaciones, este enfoque no se ha aplicado todavía de forma sistemática al estudio de las alianzas estratégicas. Por ahora podemos destacar la existencia de algunos trabajos que han intentado crear un cuerpo teórico al respecto (Loasby, 1994; Grevesen y McCrea, 1997; Dyer y Singh, 1998; Das y Teng, 1998a y 2000b). En este último trabajo, por ejemplo, los autores utilizan la Teoría de Recursos y Capacidades para explicar no solamente el origen de las alianzas, sino también la selección de la forma organizativa del acuerdo y el rendimiento de la cooperación. Otros estudios que hacen uso de esta teoría siguen un planteamiento mixto, en el sentido de que analizan la formación, el *management* y la estabilidad de la cooperación basándose simultáneamente en la Aproximación de los Recursos y en los Costes de Transacción (Chi, 1994; Madhok y Tallman, 1998; Tsang, 2000).

### **c) La Teoría del Aprendizaje Organizativo**

El Enfoque del Aprendizaje Organizativo tiene su origen en la anterior teoría y parte de la hipótesis de que las empresas deben ir adquiriendo y desarrollando nuevos conocimientos y capacidades para mantener su ventaja competitiva en el tiempo, entendiendo este proceso como una forma de aprender.

Desde esta perspectiva la cooperación se entiende como una de las alternativas que permite a la organización aprender nuevos conocimientos, en el sentido de adquirir las capacidades de los socios con los que se coopera. Las otras alternativas son el aprendizaje interno y la imitación de otras empresas. Se trata éste de un enfoque que no es muy utilizado en la literatura sobre alianzas, al menos empíricamente, ya que en lo que al desarrollo de la teoría respecta sí existen algunos trabajos relevantes que intentan dilucidar cuáles son los factores de éxito y fracaso en el proceso de aprendizaje interorganizativo.

### **d) El Enfoque Cognitivo**

Entre las diferentes escuelas de pensamiento estratégico la Aproximación Cognoscitiva o Cognitiva vincula la estrategia con el proceso visionario del líder, pero profundizando en los procesos de razonamiento propios de la mente humana que llevan a éste a concebir una determinada estrategia (Mintzberg, 1990b).

En este sentido, algunos trabajos bastante novedosos como los de Tyler y Steensma (1995 y 1998), analizan la creación de una alianza desde la perspectiva de un enfoque cognitivo. Según el planteamiento propuesto por estos autores, la experiencia personal de los altos directivos (medida en base a la edad, tipo de estudios recibidos o experiencia laboral), o la percepción que los mismos tienen respecto a la importancia de una determinada tecnología para su compañía o respecto al grado de éxito alcanzado por su empresa en anteriores alianzas tecnológicas, influyen de manera decisiva en la valoración que estos directivos hacen de las oportunidades que puede ofrecer una nueva alianza tecnológica. Dollinger, Golden y Saxton (1997) también hacen uso del Enfoque Cognitivo, analizando cómo la tolerancia hacia la ambigüedad o el dominio del control influyen en el razonamiento lógico de los directivos a la hora de procesar cierta información, como por ejemplo, la reputación de un posible socio. Para Dickson y Weaver (1997), por su parte, la propensión a cooperar de una compañía viene influenciada por las percepciones que sobre la evolución del entorno tienen los directivos, así como por su carácter emprendedor y colectivista.

#### **2.2.4. ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS POR EL MARKETING**

Una de las áreas de investigación más importantes del Marketing es el estudio de las relaciones interorganizativas que se establecen entre los miembros de un canal de distribución. Se trata de relaciones verticales entre compradores y vendedores o entre fabricantes y distribuidores. Así, por ejemplo, los proveedores y compradores pueden continuar siendo compañías autónomas, pero desarrollar relaciones de intercambio cooperativas a largo plazo que van más allá de los contratos a corto plazo que gobiernan las transacciones típicas de mercado. Pero el Marketing también ha estudiado las relaciones simbióticas o laterales, es decir, entre organizaciones situadas en el mismo nivel de la cadena de valor añadido (principalmente relaciones entre empresas rivales o entre compañías con productos complementarios) que cooperan para compartir sus habilidades y ser más poderosas.

Entre los enfoques teóricos que han utilizado los investigadores del Marketing para explicar el origen de estas relaciones de cooperación, destacan fundamentalmente dos, la Teoría del Comportamiento y la Teoría del Marketing de Relaciones.

##### **a) Teoría del Comportamiento**

La Teoría del Comportamiento centra su análisis sobre los componentes comportamentales implícitos en las relaciones entre las partes implicadas en la comercialización. Este enfoque se ha aplicado especialmente para analizar las relaciones interorganizativas entre los miembros del canal de distribución.

Tradicionalmente estas relaciones se han regido por un proceso de negociación donde cada interlocutor tiene una serie de objetivos relacionados con la percepción de su posición

relativa de poder. El fabricante ha intentado controlar a los distribuidores, imponiendo sus condiciones e intentando obtener su apoyo en el lanzamiento y penetración de los productos en el mercado. Por su parte los intermediarios han hecho lo mismo con el fabricante, al intentar controlarlo para obtener unas mejores condiciones y, además, lograr un acceso más fácil a aquellos productos deseados por sus clientes. Ello ha provocado que la investigación se haya centrado en el estudio de variables como el poder y el conflicto, así como en los factores determinantes del éxito de la relación (compromiso, confianza, comunicación, etc.).

Sin embargo, en los últimos tiempos se está haciendo bastante hincapié en el hecho de que fabricante y distribuidor deben operar en los canales de un modo integrado, eliminando las ineficiencias a través de la cooperación y coordinación entre ellos. Ambos tienen un objetivo común consistente en tratar de satisfacer, de la mejor manera posible, las necesidades de los clientes y transferir el mayor valor añadido posible al consumidor. Desde este punto de vista se pasa de una relación regida por la dependencia, el poder y el conflicto, donde se intenta controlar las decisiones y acciones de la parte más débil, a una relación basada en normas de cooperación a largo plazo, donde las variables clave son ahora el compromiso, la confianza y la comunicación. De esta forma ambas partes consiguen satisfacer sus necesidades y beneficiarse a largo plazo.

## **b) Teoría del Marketing de Relaciones**

Durante las últimas décadas la disciplina del Marketing ha desarrollado una nueva línea de investigación denominada Marketing de Relaciones. La esencia de este enfoque queda reflejada en la siguiente definición atribuida a Berry (1995): «el Marketing de Relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente». Esta aproximación supone que las actividades tradicionales del marketing, centradas en atraer clientes, constituyen tan sólo una parte de las actividades del Marketing de Relaciones, ya que éste también recoge todas las actividades dirigidas a mantener y consolidar el intercambio con la otra parte a lo largo del tiempo. La clave consiste en ver la relación con el cliente como un todo, no como series separadas de transacciones no interrelacionadas (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998, pág. 36).

Para Aijo (1996) la razón de ser del Marketing de Relaciones se encuentra en la confluencia de dos corrientes complementarias. Por un lado, el reconocimiento de la importancia de las relaciones para crear una ventaja competitiva. Por otra parte, los cambios rápidos y radicales producidos en el entorno, junto con un incremento espectacular de la competencia y el conjunto ilimitado de alternativas de compra de las que disponen los clientes en la actualidad, han llevado a la necesidad de enfatizar el servicio y el contacto cercano con el cliente. El resultado conjunto de estas tendencias es que las empresas deben empezar a pensar en mantener a sus clientes y no sólo en captar nuevos compradores.

El Marketing de Relaciones se diferencia del marketing de transacciones en que introduce la continuidad, la posibilidad de concatenación de las transacciones y, en definitiva, in-

incorpora el punto de vista del cliente. En la aplicación del Marketing de Relaciones se va más allá de la repetición de los comportamientos de compra, ya que se considera que las transacciones únicamente son un precursor de las relaciones (Christopher, Payne y Ballantine, 1994).

Los principales puntos de estudio sobre los que se ha centrado el Marketing de Relaciones son las características que definen las relaciones empresa-cliente y los factores de éxito para conseguir una relación a largo plazo. En este sentido se han formulado varios modelos, como el Modelo de Comportamiento Contractual y la Teoría del Compromiso-Confianza. El primero de ellos propugna que son las relaciones formalizadas a través de contratos las que permiten mantener e intensificar las transacciones. Respecto a la segunda teoría, es el eje compromiso-confianza el que va a llevar al mantenimiento de relaciones duraderas. A partir de esta teoría, Morgan y Hunt (1994) construyen un modelo donde señalan, por un lado, los precursores del compromiso (coste de finalización de las relaciones, beneficio de la relación y valores compartidos) y de la confianza (valores compartidos, comunicación y comportamiento oportunista). Por otro lado, la influencia de estas dos variables clave produce unos resultados en la relación, como son la aceptación, la propensión al abandono, la cooperación, el conflicto funcional y la incertidumbre.

El Marketing de Relaciones tiene especial aplicación en el Marketing Industrial, pero su filosofía puede extenderse al resto de relaciones interorganizativas en las que participa una compañía. De esta forma Morgan y Hunt (1994, pág. 21) consideran cuatro grupos de relaciones: relaciones con los proveedores (de bienes y de servicios), relaciones laterales (con competidores, organizaciones no lucrativas y organizaciones públicas), relaciones con los clientes (distribuidores y clientes últimos) y relaciones internas (con unidades de negocio, departamentos y empleados, todos de la propia organización). Siguiendo esta línea argumental, Perks y Easton (2000) razonan cómo los conceptos de este enfoque pueden ayudar en la creación y dirección de alianzas estratégicas.

### **2.2.5. LA TEORÍA DE JUEGOS**

La Teoría de Juegos tiene por finalidad el estudio de la interdependencia de las decisiones de los agentes económicos, donde cada una de las partes implicadas pretende maximizar sus propias ganancias. Su origen se encuentra en las investigaciones de Von Neumann y Morgenstern (1944), que estudiaban los llamados juegos de suma cero, es decir aquellos en los que los intereses de los jugadores son estrictamente contrapuestos, de forma que lo que uno gana es igual a lo que el otro pierde. La alternativa a este tipo de juegos es la conocida como equilibrio de Nash, que en esencia es aquel en el que ninguno de los jugadores puede mejorar su ganancia dada la estrategia del otro. En este contexto se pueden distinguir dos tipos de juegos: estáticos, en los que los participantes toman sus decisiones simultáneamente, y dinámicos, cuando las decisiones se toman de forma sucesiva. Tanto en unos como en otros cada jugador puede dis-

poner de información completa o incompleta, según se conozca o no la función de ganancias de la contraparte<sup>2</sup>.

La cooperación desde la Teoría de Juegos ha sido desarrollada, entre otros autores, por Axelrod (1996). El planteamiento básico del problema, es que si bien un comportamiento mutuamente cooperativo presenta unos beneficios superiores desde el punto de vista del colectivo, muchos individuos deciden no cooperar debido a que desde su punto de vista individual les resulta más rentable. El resultado final, cuando todos los individuos que entran en el juego optan por no cooperar, es que se obtiene el resultado global (colectivo) menos beneficioso de todos. Este problema fue modelizado en el ya clásico «dilema del prisionero» (juego estático con información completa). La moderna Teoría de Juegos introduce, en cambio, la dimensión temporal, es decir una situación de juegos repetidos. Si existe una fuerte probabilidad de interacción prolongada entre dos individuos en el futuro, cada uno de ellos tendrá interés en adoptar un comportamiento cooperativo, esperando la reciprocidad del otro. En este sentido, la experiencia pasada de interacción entre dos agentes proporciona una serie de información mutua sobre el comportamiento del otro agente: cada actor se va creando una determinada reputación ante el otro actor.

Algunos de los trabajos que han seguido esta aproximación para el estudio de las alianzas estratégicas han sido realizados por Sinha y Cusumano (1991), Parkhe (1993a y 1993b), Gulati, Khanna y Nohria (1994) o Hwang y Burgers (1997).

### **2.3. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**

Uno de los enfoques teóricos que más han utilizado los investigadores a la hora de estudiar las alianzas estratégicas es el de los Costes de Transacción, aproximación que, por otra parte, ha recibido un gran número de críticas. En este apartado pretendemos ahondar en los cimientos de la Teoría de los Costes de Transacción, haciendo una revisión de sus principales fortalezas y debilidades y analizando cómo éstas últimas han ido superándose con nuevos planteamientos. Para ello empezamos desarrollando nuestro argumento desde una perspectiva genérica para desviarlo en un último momento hacia el caso concreto de la cooperación interempresas.

#### **2.3.1. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT), perteneciente al campo de la Teoría Económica, trata de explicar por qué unas transacciones se llevan a cabo en el mercado y por qué otras se realizan dentro de la empresa. Este planteamiento nace a partir de la consideración

---

<sup>2</sup> Para un análisis más detallado de la Teoría de Juegos y su aplicación al mundo de los negocios puede consultarse a Dixit y Nalebuff (1992) y a Nalebuff y Brandenburger (1997).

de la transacción como unidad básica de análisis de las relaciones entre los agentes económicos (Commons, 1934). Ahora bien, su verdadero origen se encuentra en la obra de Coase (1937) titulada *The nature of the firm*, en la cual se justifica la existencia de la empresa como mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado, al minimizar los costes de las transacciones que tienen lugar en éste. Sin embargo Coase no fue muy explícito sobre el origen y naturaleza de los costes de transacción (CT), debiéndose los desarrollos esenciales de esta teoría a Williamson (1975 y 1985).

Los costes de transacción van ligados al intercambio de bienes y servicios. Son los costes, materializados en forma de recursos humanos, financieros y de tiempo, en que incurre un agente económico al buscar al otro agente con el cual va a desarrollar la actividad económica, establecer un contrato que materialice la relación y finalmente hacer un seguimiento del contrato. Por tanto, pueden desagregarse en los siguientes niveles:

- Costes de información, que son los de identificación y contacto entre las partes que intervienen en la transacción<sup>3</sup>.
- Costes de negociación o formalización del contrato (redacción de cláusulas y condiciones).
- Costes de garantía, debidos a la necesidad de asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias del incumplimiento.

Los costes de transacción pueden ser subdivididos en dos grupos, correspondientes a la etapa previa a la materialización del contrato (*ex-ante*) y a la etapa posterior (*ex-post*). Los costes *ex-ante* integran los costes de búsqueda de los agentes con los que desarrollar la actividad económica, y los costes de negociación y redacción de las cláusulas del contrato. Los costes *ex-post* son los costes de garantía o costes necesarios para asegurar que se cumplan los contenidos del contrato, así como los costes dedicados a solucionar los conflictos que surgen entre las partes<sup>4</sup>.

Los costes de transacción se producen porque el intercambio en el mercado tiene lugar en condiciones sustancialmente diferentes a las que están implícitas en el modelo económico neoclásico. Por tanto, como señalan Menguzzato y Renau (1995a, pág. 25), son realmente una consecuencia de las imperfecciones del mercado<sup>5</sup> y del comportamiento de los agentes econó-

<sup>3</sup> Aunque estos costes están bajando con rapidez, debido a la aparición de poderosas tecnologías de la información (Jarillo, 1992, pág. 133).

<sup>4</sup> Un análisis más detallado de cuáles son los costes de transacción asociados a los distintos factores de producción, es decir, activos físicos y financieros, capital humano, y fuerza de trabajo, puede verse en Alston y Gillespie (1989, pág. 194), donde los autores distinguen entre costes de transacción del mercado y costes de transacción de la organización interna, como posteriormente analizaremos.

<sup>5</sup> Las condiciones que ha de reunir un mercado para considerar que se mueve bajo el Modelo de la Competencia Perfecta, son básicamente las siguientes:

- Que la acción de un determinado agente no afecte significativamente a las circunstancias económicas de los demás.
- Que ningún agente económico tenga un poder monopolista u oligopolista sobre los precios.
- Que exista movilidad absoluta de recursos en los mercados, tanto de entrada como de salida, en relación a las variaciones de los precios.

micos y limitaciones de la naturaleza humana. En concreto, las causas de su aparición se encuentran en la:

- Presencia de productos diferenciados y no homogéneos.
- Existencia de «números pequeños», es decir, de un número pequeño de oferentes y/o demandantes.
- Incertidumbre y complejidad del entorno, como consecuencia de la turbulencia del mismo.
- Información asimétrica, en el sentido de que la información relativa a una transacción está desigualmente repartida entre los agentes que participan en ella, lo que favorece un comportamiento oportunista.
- Racionalidad limitada de los individuos (sólo son capaces de asimilar y entender una parte de la realidad).
- Actitud o comportamiento oportunista, entendido como búsqueda del propio interés con dolo, es decir, que una parte trate de aprovecharse de la otra, beneficiándose en la transacción.

Williamson (1985) define tres características de las transacciones que han de tenerse en cuenta a la hora de valorar si se han de llevar a cabo en el mercado o han de internalizarse en la empresa:

- Especificidad de los activos<sup>6</sup>. Se refiere al hecho de que algunos bienes deben tener características especiales, lo cual requiere inversiones físicas y humanas que sólo son útiles para una transacción en particular, ya que no pueden ser fácilmente reasignadas a otras transacciones. Produce un problema de garantía, en el sentido de que hay que minimizar el riesgo de un futuro comportamiento oportunista por parte de la empresa que no realiza las inversiones.
- Incertidumbre. Refleja la impredecibilidad y complejidad del entorno dentro del cual una transacción se lleva a cabo. En situaciones de incertidumbre es necesario el establecimiento de mecanismos que permitan ajustes rápidos. Está relacionada con la racionalidad limitada de los agentes.
- Frecuencia de las transacciones. Ésta hace referencia a la periodicidad con la que se producen las transacciones.

---

- Que exista homogeneidad de la producción, es decir, que haya indiferencia absoluta por parte de los compradores a la hora de elegir un vendedor.

Sin embargo muchas de estas condiciones no se cumplen, debido a la existencia de barreras aduaneras y otras barreras de entrada a un sector (de capital, tecnológicas, de información y políticas), economías de escala y de alcance que incentivan la concentración empresarial, la tendencia cada vez más acusada hacia la diferenciación de la producción y a unos mercados cada vez más segmentados (nichos) para adaptarse en mayor medida a los gustos de cada consumidor o usuario, etc.

<sup>6</sup> La especificidad de los activos también puede entenderse de otra manera. En efecto, cuando un activo es de uso general y puede ser utilizado en usos alternativos sin costes de cambio importantes, el comprador conoce el precio que el mercado asigna a ese activo y, en base a ello, decide si lleva a cabo o no la inversión. Sin embargo, en los activos de uso muy específico su valor no está determinado por el mercado, sino por su rentabilidad en el empleo a que está destinado, lo que significa que el precio deberá ser pactado o negociado entre comprador y vendedor. Por ello, generalmente una mayor especificidad de los activos añade dificultad a la hora de verificar la información en cuanto a cantidad y calidad de la inversión.

Estas tres dimensiones tienen que valorarse conjuntamente, ya que todas influyen en la decisión final, aunque la principal característica es la que hace referencia a la especificidad de los activos. Así, si la especificidad es nula y la incertidumbre es baja, las transacciones se llevarán a cabo en el mercado, mientras que si ambas son fuertes, se tenderá a internalizar las transacciones en la empresa. Ahora bien, para que la empresa pueda organizar las transacciones internamente, la frecuencia tendrá que darse en grado suficiente. De esta forma, la lógica que subyace en la TCT es que las propiedades de la organización interna permiten disminuir los costes de transacción, principalmente debido a la facilidad con que se detectan los posibles comportamientos oportunistas y se incentiva a los agentes para que cambien su comportamiento (Rindfleisch y Heide, 1997, pág. 32).

El desarrollo de la Teoría de los Costes de Transacción se debe especialmente, como hemos comentado con anterioridad, a los trabajos de Williamson. Sin embargo, a lo largo de su obra el autor trabaja básicamente con las dos estructuras de gobierno extremas, el mercado y la jerarquía, haciendo en un principio una simple referencia a los «híbridos» como reconocimiento de la existencia de continuidad entre tales extremos. Es solamente en sus trabajos más recientes donde identifica a los híbridos como un modo diferente de organización de las transacciones (Williamson, 1985) y les dedica una atención expresa analizando cuándo son más eficientes que el mercado y que la jerarquía (Williamson, 1991). Pero fueron las aportaciones de Imai e Itami (1984) y Ouchi (1980) las primeras que destacaron la importancia de los híbridos como forma alternativa de asignación de recursos. Éstos pueden definirse como acuerdos entre organizaciones en los que se emplean recursos procedentes de más de una empresa y se persiguen objetivos comunes, constituyendo estructuras de gobierno mixtas que utilizan principios de mercado y de la empresa (Thorelli, 1986; Powell, 1987; Borys y Jemison, 1989)

La cooperación aparece, por tanto, como una forma intermedia entre el mercado y la empresa, que combina y comparte rasgos característicos de ambos modelos (Salas, 1989, pág. 49). El acuerdo de cooperación recoge rasgos de mercado en cuanto:

- Se realiza entre empresas jurídicamente independientes, sin plantear en principio la subordinación de unas a las otras<sup>7</sup>.
- Tiene por objeto recursos y actividades concretas, dejando al margen otras que pueden ser reguladas por formas organizativas alternativas.
- Puede tener una vigencia temporal limitada, tras la cual las partes recobran la libertad para contratar en las mismas o distintas condiciones.

Con respecto al modelo de organización interna, el acuerdo de cooperación comparte los siguientes rasgos:

---

<sup>7</sup> En este sentido indica Larson (1990, pág. 550) que los socios son motivados (y de hecho su comportamiento es evaluado) por incentivos del mercado, ya que las empresas cooperantes siguen siendo autónomas, por lo que cada firma debe esforzarse por mantener y mejorar su competitividad, ya que en caso contrario corre el riesgo de ser sustituida por un competidor.

- Se establecen relaciones de una cierta estabilidad y permanencia entre las partes, muy distintas de las relaciones esporádicas propias del mercado.
- Fruto de esa permanencia se crean dependencias específicas y relaciones idiosincrásicas que impiden la perfecta sustituibilidad entre los que están dentro y fuera de la cooperación.
- Se busca la optimización de los intereses conjuntos de los participantes, aunque, al tratarse de unidades económicas autónomas, no existe una unidad jerárquica superior que administre los recursos globales para alcanzar dicho objetivo.

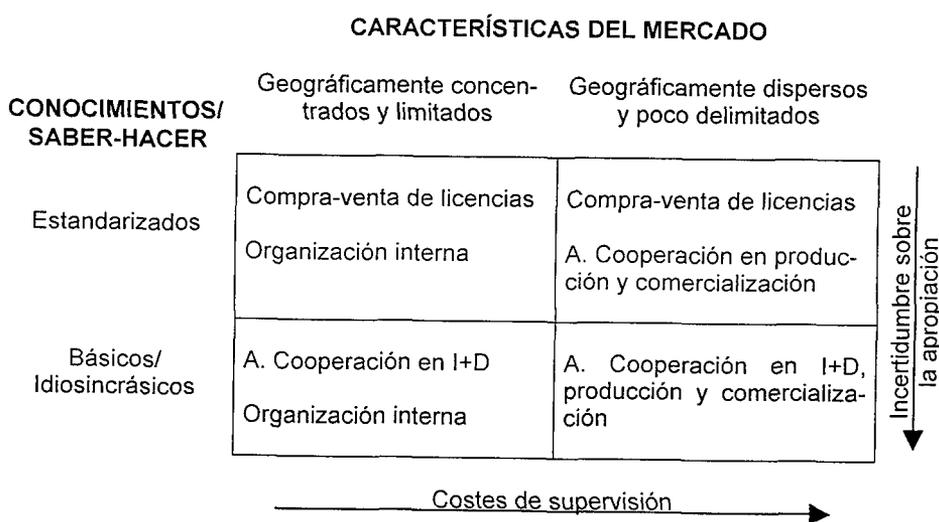
No suele haber modelos que basándose en la TCT diagnostiquen cuál es la mejor forma organizativa que se ha de adoptar para cada caso. Un intento en esta dirección se debe a Salas (1987b), que considerando dos dimensiones, por un lado las características del conocimiento/«saber-hacer» que es objeto de la transacción y por otro las del mercado final al que este activo va dirigido, establece qué tipo de organización es más acorde para las distintas áreas funcionales de la empresa (investigación y desarrollo, producción y comercialización). El argumento básico de su planteamiento es que los costes de transacción serán mayores conforme aumenta la dispersión geográfica de los mercados o cuando el conocimiento/«saber-hacer» es básico y de carácter idiosincrásico.

Como se puede observar en la figura 2.2, si el conocimiento/«saber-hacer» se encuentra en los primeros estados de investigación y desarrollo, resulta muy difícil evitar la imitación y asegurar la apropiabilidad del mismo a causa de la ineficiencia del sistema de patentes cuando todavía es fácil incorporar modificaciones y extensiones a los primeros desarrollos. Es conveniente entonces la cooperación en I+D. De la misma manera, si el «saber-hacer» es muy especializado y difícil de transferir de unos usos a otros, la empresa propietaria encontrará dificultades para sacarle rentabilidad intercambiándolo en el mercado a través del uso de licencias, por lo que en este caso también es más interesante la cooperación en el área de I+D. Por el contrario, cuando los resultados de la investigación están bastante avanzados y desarrollados, y además se trata de un conocimiento/«saber-hacer» estandarizado, lo más probable es que se acuda a la compra-venta de licencias. Con respecto a la dispersión geográfica de los mercados donde se comercializa el producto final, cuánto mayor sea ésta más conveniente es hacer uso de la cooperación en producción y comercialización, ya que el tiempo de aprendizaje de las peculiaridades de cada mercado y los costes de gestión serán mayores si la empresa crea su propia red de distribución. En mercados geográficamente concentrados y limitados, puede ser más interesante la organización interna de estas áreas funcionales de la empresa.

En relación con la tecnología, Teece (1987) analiza la conveniencia de la cooperación frente a la integración para las empresas innovadoras. Efectivamente, la comercialización de una innovación requiere de activos complementarios que la empresa innovadora no suele disponer, pero que puede adquirir mediante acuerdos de cooperación, evitando así la realización de grandes inversiones. Ahora bien, esta elección puede presentar riesgos muy elevados, ya que el socio puede convertirse en un fuerte competidor, problema que se agudiza cuando los activos que el mismo aporta son muy específicos y no están disponibles por otras empresas.

Por lo tanto, la cooperación es una buena opción cuando el régimen de apropiabilidad de la innovación es elevado (su imitación es difícil), y los recursos que aporta el socio son genéricos, pudiendo aportarlos muchas otras empresas. Por el contrario, cuando la protección de la innovación es débil (es muy fácil de imitar) y para su comercialización un socio tendría que aportar activos muy específicos, la mejor alternativa es la integración, al quedar el control totalmente bajo el dominio de la empresa. Sin embargo, dada la rapidez con que suceden los cambios tecnológicos, es muy probable que la empresa carezca del tiempo suficiente para acumular esos recursos, sin contar con las posibles dificultades financieras.

**Figura 2.2. Modelos de organización de las transacciones (I)**



Fuente: Salas (1987b, pág. 15)

### 2.3.2. PRINCIPALES CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La Aproximación de los Costes de Transacción ha recibido bastantes críticas, unas que proponen mejorar el enfoque continuando dentro de un contexto de eficiencia económica y otras que señalan su visión parcial y proponen que se complemente con otros enfoques.

#### a) Consideraciones para mejorar el modelo de eficiencia económica

Dentro de este grupo encontramos algunas críticas referidas a los supuestos de partida del enfoque teórico y otras que tienen que ver con los trabajos empíricos. Sin embargo, todas ellas siguen aceptando el criterio de la eficiencia económica (o minimización de costes) como

el determinante de la elección de la forma óptima de gobierno para las transacciones. Las principales debilidades del modelo son básicamente las cuatro siguientes:

- **Visión estática.** La unidad de análisis de la TCT es una transacción individual, lo cual implica que se está ignorando la naturaleza temporal de las relaciones interorganizativas, dimensión que puede ejercer una importante influencia en la forma en que va a ser organizada una transacción en el presente. En efecto, la repetición de transacciones entre los agentes (tanto las relaciones pasadas como las expectativas sobre los futuros intercambios) puede generar confianza entre los mismos, de forma que los costes de transacción potenciales serán menores, por lo que la decisión inicial del mecanismo de gobierno a utilizar se ve afectada (Rindfleisch y Heide, 1997, pág. 49).
- **No inclusión de los costes de producción y de la organización interna.** Aunque realmente la TCT desarrollada por Williamson reconoce que la estructura de gobierno a utilizar debe ser aquella que minimice la suma de los costes de transacción más los de producción, su tesis supone la primacía de los primeros, ya que se parte de una situación donde la especificidad de los activos es elevada (Bello, Dant y Lohtia, 1997, pág. 119). Sin embargo, un criterio de eficiencia económica debe tener en cuenta todos los costes que inciden en la elección entre mercado, jerarquía o formas intermedias como formas alternativas de gobierno, tanto los costes de transacción como los de producción y los burocráticos de la organización interna.
- **Operacionalización de los costes de transacción.** Otra debilidad del modelo consiste precisamente en el problema de operacionalización de los costes de transacción, para el cual no existe hoy en día ninguna propuesta de solución válida (Menguzzato y Renau, 1995b, pág. 21). Ello provoca que los autores de investigaciones empíricas manejen esencialmente los conceptos fundamentales de la TCT y no los costes propiamente dichos, si bien hay que reconocer que también es difícil operacionalizar tales principios, especialmente el que hace referencia a la especificidad de los activos. Además, como algunos autores indican (Shelanski y Klein, 1995, pág. 339; Osborn y Hagedoorn, 1997, pág. 265), las principales dimensiones<sup>8</sup> de interés (la especificidad de los activos, la incertidumbre, la frecuencia, la existencia de «números pequeños», etc.), son difíciles de medir consistentemente para distintas empresas, sectores y países. Así, por ejemplo, se suele suponer que el grado de incertidumbre puede medirse con el nivel de I+D que existe en la industria, de forma que para un sector con altos niveles de I+D es de esperar que tenga una mayor proporción de alianzas altamente formalizadas (joint-venture) que de acuerdos sin formalizar. Sin embargo, esta hipótesis no se ha podido corroborar para distintos sectores industriales y países, ya que no siguen un comportamiento lineal y existen importantes variaciones a lo largo de los mismos. Esta circunstancia está provocando que en los estudios basados en la

---

<sup>8</sup> Rindfleisch y Heide (1997) señalan en su trabajo cuáles son los principales constructos que los investigadores están utilizando para medir dichas variables.

Teoría de los Costes de Transacción se tengan en cuenta como variables endógenas la nacionalidad y las características del sector industrial en el que se crea la alianza.

- Nivel de análisis. Muchos trabajos toman como unidad de análisis la empresa en su conjunto, sin tener en cuenta que la organización puede utilizar distintos mecanismos de gobierno para el desarrollo de cada una de las actividades que desarrolla. Es decir, sin perjuicio de que una empresa en su totalidad pueda integrarse o desintegrarse, la decisión respecto a la forma de organizar sus transacciones debe tomarse para cada actividad o área funcional (I+D, distribución, etc.).

#### **b) Consideraciones para completar el modelo con otras aportaciones «no de eficiencia»**

Un segundo grupo de críticas que se achacan al Enfoque de los Costes de Transacción hace referencia a su carácter incompleto y parcial, en el sentido de que es incapaz de explicar totalmente las decisiones de internalización/externalización. De hecho, los estudios empíricos que han pretendido averiguarlo han demostrado que la TCT sí contribuye significativamente a explicar estos procesos, pero no suficientemente, al existir otras variables explicativas no recogidas por el modelo (Menguzzato y Renau, 1995b, pág. 21).

Desde esta perspectiva, como señala por ejemplo Blois (1990, pág. 493), la TCT asume que el objetivo de la empresa es la eficiencia, la cual se consigue minimizando los costes. Sin embargo, si el objetivo es la maximización del beneficio más que la eficiencia económica, entonces el Enfoque de los Costes de Transacción no sirve para indicar cuando la cooperación es apropiada. A esta postura se unen los autores que proponen el denominado Enfoque del Valor Transaccional, según el cual la mejor forma de organización de las transacciones es la que permite obtener un beneficio o resultado neto mayor y no la que ofrece menores costes (Zajac y Olsen, 1993; Madhok, 1996; Dyer, 1997; Madhok y Tallman, 1998; Tsang, 2000).

Existen otros trabajos que también plantean esta debilidad. Así, como especifican Shelanski y Klein (1995, pág. 338), una de las críticas más importantes que se han hecho a la TCT procede de los teóricos de la organización, los cuales destacan el énfasis puesto en la eficiencia económica y la obviedad de aspectos tales como el poder en el mercado, la dependencia de recursos, el contexto social que rodea a las empresas, etc. Por su parte Ghoshal y Moran (1996) aconsejan que la aplicación con carácter normativo de las reglas establecidas por el enfoque desarrollado originariamente por Williamson en la práctica empresarial, sin tener en cuenta las críticas que sobre el mismo se han hecho así como las posteriores versiones que lo han ido completando y mejorando, puede llevar a la toma de decisiones incorrectas. La razón de su argumento la sitúan en una de las principales hipótesis del modelo. En efecto, el enfoque supone que las actividades se internalizan en la empresa porque ésta disminuye los costes de transacción, ya que los mecanismos de dirección, coordinación y control que utiliza la jerarquía permiten disminuir el comportamiento oportunista de los individuos que la integran. Sin embargo, desde el punto de vista de la Teoría de la Organización, en la literatura sobre la motiva-

ción de las personas se suele comentar que la utilización de herramientas como la vigilancia y el control normalmente produce una desviación del comportamiento de los individuos en relación a la actitud deseada. De esta forma, a priori es imposible determinar cuál es el efecto neto de la jerarquía sobre el comportamiento oportunista de los individuos o partes contratantes, lo que lleva a los autores a insistir en que la utilización del modelo no solamente puede llevar a decisiones equivocadas, sino que también puede ser perjudicial para la organización.

### 2.3.3. EL PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Las respuestas a las críticas han supuesto el perfeccionamiento y mejora del Enfoque de los Costes de Transacción dentro de un contexto de eficiencia económica, pero además los investigadores han empezado a compaginar esta aproximación económica con otras perspectivas, como la que ofrece, por ejemplo, el Paradigma Estratégico. Con la intención de explicar estos nuevos planteamientos, a continuación exponemos brevemente sus principales ideas.

#### a) La introducción de la variable confianza en el análisis

Según la Teoría de los Costes de Transacción, la jerarquía es la forma de organización más eficiente en situaciones de alto riesgo, mientras que las formas intermedias de organización serán más adecuadas cuando el riesgo asociado a la transacción no es muy elevado. Sin embargo, este es un planteamiento «frío» y racional que olvida el importante papel que juega en las transacciones el aspecto social o humano. En este sentido Ring y Van de Ven (1992) desarrollan un modelo o criterio mixto que tiene en cuenta el aspecto económico (riesgo) junto al lado humano (confianza). El riesgo asociado a una transacción depende de factores como la falta o asimetría de *información*, la pérdida del *control* por la incertidumbre del entorno o la ausencia de recursos y el *tiempo* de duración de la transacción. En cuanto a la confianza en que la otra parte cumpla sus compromisos, ésta depende fundamentalmente de la reputación que tenga la misma en el mercado y de si las empresas ya se conocen porque trabajaron juntas en el pasado. Ambas dimensiones (riesgo y confianza) están relacionadas, de forma que, en condiciones «*ce-teris paribus*», cuánto más confianza exista entre las partes menor será el riesgo asociado a la transacción.

Considerando estos dos factores o dimensiones, los autores identifican cuatro modelos de organización, como se aprecia en la figura 2.3:

1.- Riesgo y confianza bajos. Estas características son propias de intercambios discretos en los que las partes mantienen una relación a corto plazo, ya que al tratarse de bienes no específicos no se depende de una organización en particular para realizar la transacción, sino que existen múltiples comerciantes que pueden ofrecer los mismos bienes. El intercambio suele ser simultáneo, es decir que el tiempo en que se realiza la transacción es lo suficientemen-

**Figura 2.3. Modelos de organización de las transacciones (II)**

		RIESGO DE LA TRANSACCIÓN	
		bajo	alto
CONFIANZA ENTRE LAS PARTES	baja	1 mercado	3 jerarquía
	alta	2 contratos recurrentes	4 cooperación o alianzas

Fuente: Ring y Van de Ven (1992)

te corto para que las partes no pierdan el control. Igualmente quedan claramente identificadas las condiciones del intercambio, las obligaciones del vendedor y del comprador. En una situación como ésta que refleja bajo riesgo, no es necesaria una elevada confianza entre las partes, por lo que las transacciones suelen llevarse a cabo en el mercado a través de los contratos típicos.

2.- Riesgo bajo y confianza alta. Se trata de una situación similar a la anterior, ya que aunque la especificidad de los bienes es media y puede surgir alguna contingencia, el riesgo suele ser bajo o no muy elevado. Sin embargo ahora la confianza de que gozan las partes es elevada. Además, los intercambios entre las empresas suelen repetirse bastante a menudo, con lo que se consigue, a su vez, fortalecer la confianza entre las mismas. Esta elevada dosis de confianza permite que no sea preciso establecer una alternativa al mercado aunque el riesgo alcance un nivel medio (el acuerdo de cooperación según la Teoría de los Costes de Transacción). Por tanto el mercado continúa siendo el modelo de organización elegido, pero donde los contratos entre las partes son recurrentes.

3.- Riesgo alto y confianza baja. En una situación como ésta, en la que los bienes son de alta especificidad, el riesgo es elevado y los intercambios entre las partes son recurrentes pero gozando las mismas de poca confianza, es la estructura jerárquica la que provee las garantías necesarias.

4.- Riesgo y confianza altos. En una situación como la anterior la Teoría de los Costes de Transacción preconiza que es la jerarquía la forma de gobierno más eficiente. Sin embargo esta postura olvida el aspecto social de las relaciones humanas, ya que si las partes gozan de

alta confianza, un acuerdo de cooperación ofrece las garantías suficientes y evita los inconvenientes asociados a la jerarquía, como por ejemplo su falta de flexibilidad.

En suma, en las celdas 1 y 3, son las normas del mercado y la relación superior/subordinado propia de una jerarquía, respectivamente, las que ofrecen la garantía necesaria a las transacciones, mientras que en las situaciones 2 y 4 es la confianza entre las partes la que garantiza el éxito de las operaciones. Una característica importante del modelo desarrollado es su dinamicidad, ya que considera que los niveles de riesgo y confianza pueden variar con el tiempo y llevar a otra elección de la forma de organización.

## **b) La introducción del riesgo y la confianza en el modelo**

La TCT es un enfoque subjetivo, al asumir que son los directivos de cada empresa los que toman la decisión respecto a la elección de la estructura de gobierno que consideran óptima por minimizar los costes de transacción. Para ello los directivos tienen que analizar la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las interacciones que caracterizan a las transacciones en las que participa su organización, dependiendo la interpretación de los costes de transacción del criterio personal de cada decisor.

Para Chiles y McMackin (1996), la principal limitación del planteamiento de Williamson es que solamente tiene en cuenta dos consideraciones respecto al comportamiento humano, la racionalidad limitada y el oportunismo, pero no considera una tercera dimensión que viene medida por la aversión al riesgo del sujeto decisor. Así mismo el enfoque original de los costes de transacción tampoco introduce en el análisis la confianza, variable que permite relacionar las tres dimensiones del comportamiento humano.

Por eso los autores, en un intento de mejorar el modelo de Williamson, introducen en el análisis el riesgo<sup>9</sup> y la confianza. Respecto al primero de los elementos, consideran que el grado de aversión al riesgo de una empresa o sujeto decisor afecta a la decisión final en cuanto a la estructura de gobierno seleccionada para organizar las transacciones. En base a esta dimensión los individuos (o las empresas) pueden ser propensos, neutros o aversos al riesgo. Cuando son neutros al riesgo se muestran indiferentes ante la certeza y la incertidumbre. Si son propensos se inclinan por las situaciones inciertas, porque piensan que así van a obtener unos beneficios mayores. Por el contrario, la aversión al riesgo supone una preferencia por las situaciones ciertas frente a la incertidumbre. Evidentemente, para Williamson los directivos son neutros al riesgo.

---

<sup>9</sup> Conviene recordar que riesgo e incertidumbre son conceptos distintos. La incertidumbre supone que existe un desconocimiento de los hechos o situaciones que pueden ocurrir en un determinado contexto, mientras que el riesgo asigna probabilidades a la posibilidad de equivocarse cuando se toma una decisión. En este sentido, aunque en el modelo propuesto por Ring y Van de Ven (1992) se habla del riesgo como una de las dimensiones del análisis, realmente los autores están haciendo referencia a la incertidumbre.

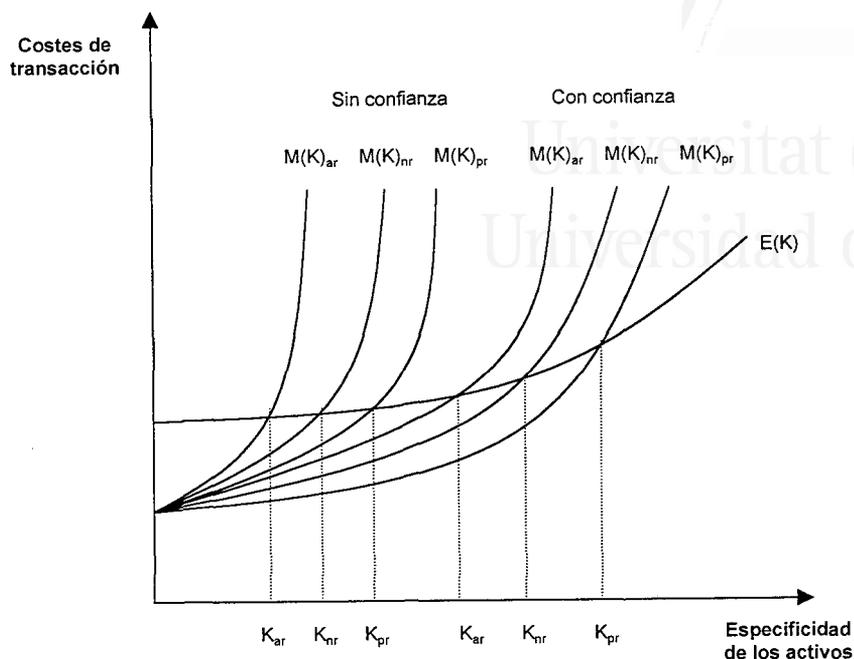
La eficacia del Enfoque de los Costes de Transacción puede ser mejorada considerablemente si se tiene en cuenta las implicaciones de la preferencia por el riesgo en la elección de la estructura organizativa que va a gobernar las transacciones. El modelo de Williamson supone que existe un único nivel de especificidad de los activos a partir del cual las empresas se inclinan por el mercado o por la jerarquía. Sin embargo, la inclusión del riesgo en el análisis supone que el grado de especificidad de los activos, a partir del cual los directivos se decantan por una u otra alternativa, va a depender de la preferencia por el riesgo de cada empresa. De esta forma, el nivel de especificidad de los activos al que un decisor averso al riesgo prefiere la jerarquía al mercado es menor que el grado de especificidad para un individuo neutro al riesgo, el cual a su vez también es menor que cuando el individuo es propenso al riesgo. Por consiguiente, las empresas más arriesgadas continuarán en el mercado a un nivel de especificidad de los activos superior que las neutras o aversas al riesgo, o bien, las firmas reticentes a tomar riesgos van a integrar actividades en su jerarquía a un nivel de especificidad de los activos inferior que las neutras o más propensas a ello.

Pero la mejora del modelo no viene sólo por la inclusión del riesgo, sino también de la confianza (figura 2.4). Esta variable no sólo influye en la elección de estructura de gobierno, sino que además permite relacionar las tres dimensiones del comportamiento humano: oportunismo, racionalidad limitada y preferencia por el riesgo. Así, la existencia de confianza entre las empresas que transaccionan consigue disminuir los costes de transacción (en adelante CT) por varias razones:

- Implica que la posibilidad de comportarse oportunísticamente por la parte que no hace la inversión específica es menor.
- Supone un mayor intercambio de información más exacta y oportuna en el tiempo entre las partes, lo cual implica que disminuye la incertidumbre que rodea a la transacción y por lo tanto la racionalidad limitada es un problema de menor importancia.
- Supone que la incertidumbre que rodea a las transacciones es menor y por tanto el nivel de riesgo al que se enfrentan los decisores es menor.

De este modo la inclusión de la confianza disminuye la cuantía de los CT, influyendo entonces en la elección de la estructura de gobierno, ya que aumenta el nivel de especificidad de los activos a partir del cual es preferible la jerarquía a las transacciones en el mercado. El efecto conjunto del riesgo y la confianza implica que existen diferentes niveles de especificidad de los activos a partir de los cuales las empresas cambian su preferencia del mercado por la jerarquía. Consecuentemente, el grado de especificidad de los activos a partir del cual las firmas deciden internalizar las transacciones en lugar de acudir al intercambio en el mercado, será mayor para una empresa aversa (neutra o propensa) al riesgo inmersa en unas relaciones con elevado nivel de confianza, que para una empresa con la misma aversión (neutralidad o propensión) al riesgo enganchada en relaciones con un menor nivel de confianza.

**Figura 2.4. Riesgo, Confianza y Costes de Transacción**



Fuente: Chiles y McMackin (1996, pág. 91)

Siendo  $M(K)_{ar, nr, pr}$  los costes de transacción del mercado para las firmas aversas, neutras y propensas al riesgo;  $E(K)$  los costes de transacción de la empresa o jerarquía; y  $K_{ar, nr, pr}$  el nivel de especificidad de los activos a partir del cual una firma aversa, neutra o propensa al riesgo prefiere la jerarquía al mercado.

### c) Costes de transacción, costes de producción y costes de la organización interna

Como venimos señalando, dependiendo de cuáles sean los costes asociados a una transacción ésta se llevará a cabo en el mercado, en la empresa, o mediante formas intermedias. En esta decisión la hipótesis de hacer mínimos los costes de transacción se establece como el determinante de la estructura y el diseño organizativos. Así, por ejemplo, cuando la frecuencia de las transacciones es elevada, los activos que se intercambian son muy específicos y la incertidumbre es alta, la internalización aparece como la mejor alternativa al mercado.

Ahora bien, como ya apuntamos entre las principales críticas al enfoque, una preocupación por la eficiencia en la elección de la forma organizativa debe estar orientada a minimizar los costes totales, no sólo los de transacción. En efecto, los anteriores son costes de transacción asociados al mercado, de forma que cuánto mayor es su cuantía más eficiente será la organización interna. Pero si bien la empresa y los híbridos eliminan o minimizan los costes de transacción, aparecen por otro lado los costes de la organización interna. La TCT reconoce la existencia de estos costes, aunque no los tiene en cuenta en el análisis, ni especifica su contenido, dando preponderancia a los CT como el principal motivo determinante en la elección de la estructura de gobierno, debido principalmente a que considera que la especificidad de los activos es muy elevada y por tanto las partes contratantes pueden seguir comportamientos de tipo oportunista. Del mismo modo asume implícitamente que la función de producción y, por tanto sus

costes, son los mismos para todas las empresas y por ende para las distintas alternativas de organización de las transacciones.

Consecuentemente la elección de una forma de organización de los recursos (mercado, jerarquía o híbridos) desde la perspectiva de la TCT, descansa en la comparación de la suma de los costes de producción, de transacción y de organización para cada alternativa (Menguzzato y Renau, 1989). Lo que es evidente, es que todas las formas de organización presentan costes de las tres clases, si bien ante un tipo de transacción concreto cada una de ellas tendrá un coste diferente. En este sentido la decisión se toma para cada transacción en particular<sup>10</sup>, siendo posible que una misma empresa pueda combinar varias alternativas, ya que puede ocurrir que para unas transacciones sea mejor el mercado (las empresas externalizan parte de su proceso productivo), mientras que para otras sea más conveniente la internalización en la empresa o bien las formas híbridas. Como pone de manifiesto Jarillo (1992, pág. 132), «una empresa se encuentra a menudo en la siguiente situación: para algunas actividades de su cadena de valor es demasiado grande (una empresa pequeña sería más eficiente), mientras que para otras es demasiado pequeña (una empresa grande podría obtener economías de escala)». Este razonamiento puede apreciarse con mayor facilidad en la figura 2.5.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, a continuación señalamos cómo puede introducirse en el análisis los costes de la organización interna y los costes de producción:

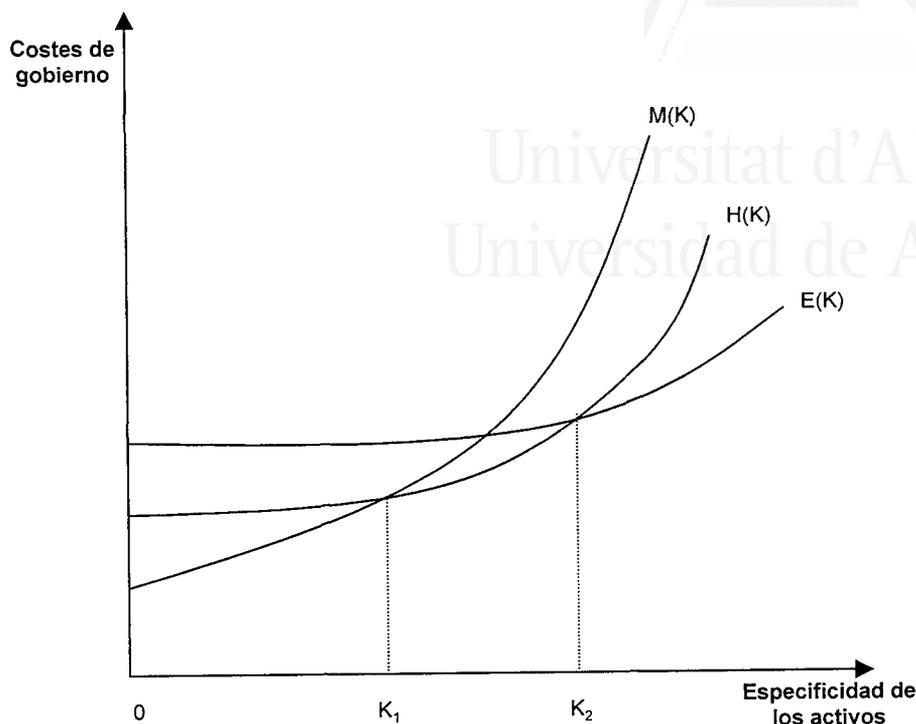
1.- La internalización, bien sea a través del crecimiento interno o mediante crecimiento externo, también plantea importantes inconvenientes de coste, concretamente los que conlleva la organización y administración de un mayor tamaño que, lógicamente, entraña una mayor complejidad. De esta forma, una empresa tenderá a expandirse hasta que los costes de organización de una transacción extra, dentro de la compañía, sean iguales a los costes de llevar a cabo la misma transacción a través del intercambio en el mercado externo.

El planteamiento correcto, además de considerar tanto los costes de realizar las transacciones en el mercado (costes de transacción) como los asociados a la internalización en la empresa (costes de la organización interna), debe explicar también cómo la empresa puede conseguir unos costes de organización inferiores a los del mercado. Ello requiere una teoría respecto a los métodos de organización usados por las firmas (Hennart, 1993, pág. 530). En este sentido, existen dos enfoques distintos para el análisis de los costes de la organización interna (Fernández y Arranz, 1999a, pág. 26), uno que contempla a estos costes como si fueran de transacción y otro que se basa en la Teoría de la Agencia.

Efectivamente, los costes internos de organización pueden verse en realidad como costes de transacción (Salas, 1987a, pág. 31), es decir, *costes de información* (mantenimiento de sistemas de comunicación para la transmisión de órdenes, instrucciones... a lo largo de la línea

<sup>10</sup> Los mercados internacionales son un claro ejemplo donde se simultanean tres modelos de asignación de recursos: el mercado libre consecuencia de las relaciones económicas de exportadores e importadores a través de los contratos de compraventa, el mercado interno de las empresas multinacionales o intercambios entre matriz y filiales, y el mercado cuasi-integrado o concertado basado en acuerdos entre empresas jurídicamente independientes (Bueno, 1996, pág. 372).

Figura 2.5. Las estructuras de coste y la cooperación



Fuente: Williamson (1991, pág. 284)

Siendo  $M(K)$ ,  $H(K)$  y  $E(K)$  la curva de costes totales (de transacción, de producción y de la organización interna) del mercado, los híbridos y la jerarquía, respectivamente. Como se observa, la cooperación es la forma preferida para un nivel intermedio de especificidad de los activos (entre  $K_1$  y  $K_2$ ).

jerárquica), *costes de negociación* (por ser la empresa una organización social con individuos que plantean conflictos) y *costes de garantía* (control o supervisión jerárquica para evitar conductas oportunistas). Este enfoque parte de la idea de que la frontera entre empresa y mercado es menos nítida de lo que a priori pudiera parecer. De hecho se considera que dentro de la empresa sigue siendo el mercado el mecanismo regulador de las transacciones, aunque es la autoridad del empresario la que tiene poder y capacidad para decidir qué se hace y cómo se hace. Ahora bien, a pesar de la existencia de costes de transacción en el interior de las organizaciones, ellas mismas pueden intentar reducirlos al mínimo, por ejemplo mediante la creación de equipos de producción, consiguiendo así ser más eficientes que el mercado (Calderón, 1992, pág. 68). En esta línea Salas (1987a) estudia cómo diseñar adecuadamente la organización interna para no incurrir en costes de transacción internos elevados.

Estos costes internos tendrán diferentes componentes y diferente cuantía según la forma elegida de organización (Menguzzato y Renau, 1995b, pág. 18). Así por ejemplo, en el caso de una fusión/adquisición surgen costes para eliminar los conflictos por integrar organizaciones con culturas distintas. En una estrategia de cooperación existen además costes por los estilos de dirección diferentes, o el bloqueo de las decisiones por la falta de unidad de mando, la coordinación de las empresas aliadas, etc. Los costes organizativos de una alianza pueden ser inclu-

so superiores a los de la jerarquía, especialmente en las empresas conjuntas donde las actividades son compartidas entre los socios y existe una alta interdependencia entre los mismos (Pearce, 1997). A este respecto, Porter y Fuller (1988, pág. 118) señalan que «los costes de transacción derivados de la negociación y administración de las coaliciones constituyen una barrera significativa a la formación de la coalición. Las coaliciones tienden a consumir una ingente cantidad de tiempo de gestión, y son relativamente complejas y frecuentemente un tanto inflexibles».

Por otro lado, el Enfoque Contractual<sup>11</sup> o Teoría de la Agencia contempla a la empresa como un conjunto de contratos entre factores de producción. Desde el punto de vista de la eficiencia, la internalización de las operaciones supone unos beneficios económicos al reducir los costes de transacción. Sin embargo, según propone la Teoría de la Agencia, existen unos costes burocráticos asociados a la jerarquía (Jones y Hill, 1988), los cuales suelen depender de la estrategia corporativa que sigue la empresa para interiorizar las transacciones (integración vertical, diversificación relacionada o diversificación no relacionada). Cuando los costes de agencia son muy superiores con relación a las economías de escala que pueden alcanzarse en el sistema productivo, las empresas tienden a disminuir su tamaño o bien a acudir al intercambio en el mercado (Alston y Gillespie, 1989, pág. 198), aunque esta decisión también depende de la cuantía de los costes de transacción externos.

2.- En la decisión de organizar las transacciones bajo una forma de gobierno determinada debe considerarse también los costes de producción (Genescá, 1995, pág. 450). De hecho, como manifiesta Salas (1987b, pág. 14), la elección entre una u otra forma se ha hecho tradicionalmente desde el punto de vista de los costes de producción, siendo las economías de escala o de experiencia las que justificaban la tendencia a la internalización de actividades, concentración y fusión de empresas y en última instancia monopolización de los mercados.

Sin embargo, el planteamiento de la TCT, al asumir implícitamente que los costes de producción externos son iguales a los internos, se reduce a comparar los CT del mercado con los costes organizativos de la jerarquía. Pero los costes de producción varían de una empresa a otra, dependiendo fundamentalmente de las características de la tecnología empleada en el proceso productivo, que facilita la consecución de economías de escala y alcance, así como la acumulación de experiencia. Así, para Bello, Dant y Lohtia (1997), los costes de producción dependen básicamente de tres factores: la disponibilidad de recursos de calidad necesarios para desarrollar una actividad, la posibilidad de alcanzar economías de escala y la posibilidad de conseguir un efecto experiencia. Por su parte Madhok (1996) razona que los costes de producción varían de una empresa a otra como consecuencia de los recursos y capacidades de carácter idiosincrásico que cada una de ellas posee.

---

<sup>11</sup> El Enfoque Contractual de la empresa parte de la idea de que ésta surge como alternativa al mercado debido a los efectos eficientes que la organización tiene sobre los costes de transacción, y considera a la empresa como una «relación de agencia» o «contrato por el que el agente realiza algo por cuenta del propietario del factor o principal, con delegación de autoridad decisoria» (Bueno, 1993a, pág. 77).

De esta forma, aunque los CT del mercado sean superiores a los costes de la organización interna, una empresa puede preferir acudir al mercado debido a que le es imposible conseguir unos costes de producción reducidos. Y al contrario, ante unos CT mínimos y unos costes internos elevados, puede elegirse la internalización de las transacciones si la empresa puede conseguir unos costes de producción bastante inferiores a los del mercado (representado éste por otras empresas).

#### **d) Los costes de transacción y las consideraciones estratégicas**

El Enfoque de los Costes de Transacción sigue un criterio de eficiencia para determinar la forma de gobierno óptima que ha de coordinar las operaciones. Sin embargo, la forma de organización a elegir dependerá también de aquella que permita alcanzar adecuadamente los objetivos de la empresa, es decir, de un criterio de eficacia (Peris, Fernández y Tarazona, 1995, pág. 98), o como proponen Menguzzato y Renau (1995b, pág. 21), además de los factores puramente económicos, en las decisiones empresariales influyen otros factores tales como los estratégicos, tecnológicos, políticos y socioculturales. En efecto, en una situación de entorno dinámico y turbulento, el modo de coordinación más eficaz no será sólo aquel que minimice los costes de transacción, sino también el que demuestre una mayor flexibilidad, una mayor rapidez en formarse y romperse, de manera que se puedan replantear las estrategias de la empresa adecuándose a las nuevas condiciones tanto externas como internas (Chaves, 1996b, pág. 193).

Desde esta perspectiva, el grado de eficacia con que una forma de organización permite alcanzar los objetivos empresariales puede medirse por sus ventajas e inconvenientes con relación a otras alternativas, cuestión que analizaremos en el apartado 2.4.3.4 de este capítulo. Por ahora, nos limitamos a indicar algunos de los trabajos más destacados que se mueven en esta línea argumental.

Así, Bello, Dant y Lohtia (1997) desarrollan un modelo donde la interacción entre los costes de transacción (CT), los costes de producción (CP) y los aspectos estratégicos ayuda a tomar la decisión más apropiada en cuanto a la elección de una estructura de gobierno. Para estos autores, tres son los factores estratégicos a tener en cuenta: 1) La rapidez necesaria para responder a los cambios del entorno; en efecto, la reducción del ciclo de vida de los productos, las tecnologías que cambian rápidamente y la mayor intensidad de la competencia, obligan a las empresas a lanzar nuevos productos al mercado con mayor rapidez. 2) El posicionamiento competitivo o poder en el mercado de una empresa en relación a sus competidores; una empresa puede aumentar su poder en el mercado integrándose verticalmente, pero también formando alianzas estratégicas con competidores. Y 3) otras consideraciones estratégicas, como el deseo de garantizar unas características distintivas para los productos de la empresa, el tamaño empresarial, o la accesibilidad a nuevos recursos.

En síntesis el razonamiento que proponen parte de considerar cuatro situaciones: 1) CT bajos y CP bajos; 2) CT elevados y CP elevados; 3) CT bajos y CP elevados; y 4) CT elevados

y CP bajos. En aquellos casos donde ambos costes son bajos o elevados simultáneamente (situación 1 y 2), la empresa pueda optar bien por acudir al mercado como mecanismo de gobierno, bien a la internalización de las operaciones, o bien a formas intermedias. Ahora bien, la decisión final se verá influida por consideraciones de corte estratégico. En las situaciones 3) y 4), la tendencia económica es acudir al mecanismo del mercado y a la organización interna, respectivamente. Sin embargo, en cualquiera de las dos situaciones pueden influir también aspectos estratégicos.

Por otro lado, para Madhok (1996), Madhok y Tallman (1998) y Tsang (2000), la posesión de unas capacidades valiosas y únicas permite a la empresa crear valor y maximizar su beneficio al interiorizar una serie de actividades aunque los costes no sean mínimos. Desde esta perspectiva, la mejor forma de organización de las transacciones no es la que ofrece menores costes, sino un beneficio o resultado neto mayor. Estos trabajos, al igual que los de Zajac y Olsen (1993) y Dyer (1997), se sustentan en el denominado Enfoque del Valor Transaccional, el cual sostiene que las decisiones acerca de la asignación de formas organizativas no se deben basar tan sólo en la minimización de los costes de transacción o los de gestión, sino en la maximización del valor transaccional. De esta forma, aunque los costes de la organización interna no sean mínimos, la empresa puede tener unos recursos muy productivos que le permiten maximizar el beneficio neto, lo que le lleva a desechar la alternativa de acudir al mercado.

#### **2.3.4. LOS COSTES DE TRANSACCIÓN EN LOS ESTUDIOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

La TCT empezó a aplicarse a las decisiones de fabricar o comprar, y para explicar el tamaño y alcance de las empresas (integración vertical), pero posteriormente su uso se ha ido extendiendo para estudiar una variedad de relaciones interorganizativas: alianzas, acuerdos de distribución, contratos de franquicia, etc. Empieza así a conformarse una línea de investigación consistente en el análisis contractual de las alianzas estratégicas, que mayoritariamente ha seguido la Aproximación de los Costes de Transacción. Las aportaciones realizadas dentro de esta línea pueden dividirse en tres grandes bloques: las alianzas verticales entre empresas, las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad y el análisis contractual de las alianzas estratégicas (empresas conjuntas frente a otras formas de cooperación empresarial).

##### **a) Las alianzas verticales entre empresas**

En el contexto de las relaciones verticales entre cliente y proveedor, tradicionalmente se ha considerado que existen dos opciones para una empresa: fabricar o comprar. No obstante, la continua reestructuración de grandes empresas externalizando un gran número de actividades para subcontratarlas a proveedores especializados, llegando a formar verdaderas alianzas estratégicas, ha obligado a explicar los mecanismos contractuales que posibilitan estas relaciones.

La mayoría de los trabajos se centran en el estudio de los mecanismos que utilizan las empresas para disminuir los costes de transacción, derivados fundamentalmente de la inversión en activos específicos que suele hacer una de las partes contratantes. Encontramos así estudios como los de Monteverde y Teece (1982), Joskow (1987, 1988), Klein (1991), Stuckey (1983), Pisano (1990), McMillan (1990), Dyer y Ouchi (1993) y Dyer (1997), que analizan en qué medida las alianzas verticales permiten disminuir los CT sin necesidad de acudir a la integración vertical.

En este sentido nos parecen interesantes las conclusiones que se obtienen en el trabajo de Dyer (1997). El artículo compara las relaciones que mantienen con sus proveedores algunas empresas automovilísticas americanas y japonesas, llegando a demostrar que en el caso de las empresas japonesas los CT no necesariamente aumentan con la inversión por parte de los contratantes en activos específicos (dándose incluso la circunstancia que los costes de transacción son mayores en las relaciones que mantienen los fabricantes americanos con sus proveedores, cuando en ellas la inversión en activos específicos es menor). Cinco son las razones que, a juicio del autor, favorecen esta situación: 1) repetición de transacciones con un pequeño grupo de proveedores, lo que aumenta el coste de un comportamiento oportunista por parte de los proveedores ante el temor de perder un importante volumen de negocio y la expectativa de una relación a largo plazo; 2) el alcance de economías de escala y alcance al vender los proveedores grandes volúmenes de bienes a los fabricantes de automóviles, consiguiendo de esta forma, por ejemplo, repartir los costes de información entre un mayor número de productos; 3) considerable intercambio de información entre las partes, lo cual reduce las asimetrías de información y, por tanto, los costes de transacción; 4) uso de garantías «autoreforzables» (como son la confianza y las participaciones de capital) en contraposición a las cláusulas legales de los contratos, como una forma de que las partes demuestren su compromiso. De esta manera disminuyen los CT a largo plazo, aunque en el corto plazo los costes hayan sido mayores a los de la alternativa de escribir contratos; y 5) inversión en activos coespecializados para la relación, tanto por el fabricante como por los proveedores, lo cual supone un mayor compromiso y una menor propensión a seguir un comportamiento oportunista debido a la mutua «toma de rehenes».

## **b) Las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad**

Los esfuerzos realizados en esta dirección en un principio se centraron principalmente en analizar los motivos que llevaban a la creación de empresas conjuntas frente a la fusión/adquisición o a la creación de filiales de plena propiedad. Así, por ejemplo, Hennart (1988) señala cómo la minimización de los CT propios de los mercados de materias primas y componentes, conocimientos y recursos financieros, así como de los CT asociados a la distribución de los productos, lleva a las empresas a inclinarse a favor de la internalización de las transacciones en la jerarquía, lo cual pueden conseguir creando una filial de plena propiedad o bien comprando una empresa que ya exista en el mercado. Sin embargo, estas dos alternativas para internalizar las operaciones presentan inconvenientes que pueden ser superados mediante la constitución de *joint-ventures*. En efecto, si una empresa quiere obtener activos que tienen el carácter de bien público, es mucho más fácil su obtención por medio de una fusión/adquisición

(F/A) o de una *joint-venture* (JV) que desarrollarlos internamente en una filial de nueva creación. La opción entonces estaría entre JV y F/A. En este contexto es preferible crear una JV si los activos que cada empresa necesita son solamente una parte del total de activos que posee la otra empresa. La razón es que en este caso la F/A de una empresa supone la compra de un conjunto de activos muy específicos que no guardan relación con las actividades que desarrolla la empresa adquirente, la cual además aumenta repentinamente de tamaño con los problemas organizativos que ello acarrea.

Pero además, un problema universalmente reconocido de las operaciones de fusión y adquisición es el de la valoración de la empresa objetivo, el cual se agudiza significativamente cuando existen activos específicos y la información sobre el rendimiento y el valor de éstos es difícilmente accesible para la organización adquirente. Este problema, conocido en la literatura como de la «selección adversa»<sup>12</sup>, puede ser superado en parte por las *joint-ventures*, al evitar una transmisión total y definitiva y permitir una evaluación parcial y continua de las contribuciones individuales de las empresas implicadas en la alianza (Balakrishnan y Koza, 1993). Por lo tanto, desde esta perspectiva, la *joint-venture* es eficiente cuando el mercado de adquisición falla como consecuencia de la asimetría de información sobre los activos a transferir.

Tanto en un caso como en el otro, es decir, cuando el valor de los activos específicos a transferir en relación con el valor total de la empresa poseedora de los mismos es muy elevado y además existe dificultad para valorarlos, no se puede olvidar que los efectos negativos del oportunismo (debido a la inexistencia de mercado para estos activos específicos objeto de transacción y, por tanto, a una información deficiente y asimétrica sobre el valor real de éstos) son más irreversibles en una fusión o adquisición que en una alianza y una *joint-venture*.

Otro campo donde se ha contrastado con bastante frecuencia la elección entre empresas conjuntas y filiales de plena propiedad, es en el proceso de internacionalización de las empresas. Bajo este prisma, las empresas conjuntas internacionales son una opción organizativa para combinar dos *inputs* productivos para los que no existe un mercado interno (Hennart, 1991, pág. 485): de un lado, el conocimiento del mercado que posee una empresa asentada en el país de destino de la inversión y, de otro, las experiencias y habilidades en la producción y comercialización de un tipo de producto desarrolladas por la empresa que se internacionaliza.

En este contexto, las empresas conjuntas han sido analizadas como una opción alternativa a la creación de filiales de plena propiedad (Buckley y Casson, 1988; Gatignon y Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989b; Hennart, 1991; Padmanabhan y Cho, 1996; López Duarte y García Canal, 1996), o frente a la adquisición de empresas ya establecidas en el país de destino de la inversión (Caves y Mehra, 1986; Kogut, 1988a; Wilson, 1980). A la existencia de los CT que se busca minimizar, se añade ahora el problema de la distancia cultural tanto a nivel corpo-

---

<sup>12</sup> La «selección adversa» se refiere al hecho de que la asimetría de la información que existe entre las partes contratantes impide que se pueda valorar correctamente las características de cada una de ellas con anterioridad al intercambio (Akerlof, 1970). Esta situación puede dar lugar a un comportamiento oportunista mediante una falsa representación del valor de los activos aportados.

rativo como nacional de las empresas contratantes, lo cual implica un incremento de los costes de la organización interna, en caso de que sea ésta la alternativa seleccionada.

### c) Análisis contractual de las formas organizativas de las alianzas estratégicas

Si bien en un principio los investigadores solamente examinaban la elección entre mercados, jerarquías y formas híbridas (principalmente *joint-ventures* y acuerdos de franquicia), la expansión en la variedad de formas que pueden tomar las alianzas y las funciones que éstas pueden cubrir, ha provocado que en la actualidad los autores estén reconociendo que las distintas formas administrativas de las alianzas deben ser consideradas de forma separada y como entidades únicas que tienen características y limitaciones propias (Osborn y Hagedoorn, 1997, pág. 265).

De este modo la investigación se ha centrado principalmente en analizar cómo las propiedades de la empresa conjunta permiten disminuir los costes de transacción respecto a otras formas organizativas de cooperación. Estas propiedades pueden resumirse en dos: 1) al compartir la propiedad de la nueva empresa se crea una mutua «toma de rehenes», lo cual ayuda a alinear los objetivos de los socios y a disminuir la probabilidad de comportamiento oportunista por parte de los mismos; y 2) el sistema de administración jerárquico propio de una *joint-venture*, que facilita la supervisión diaria de las operaciones y la adaptación a las contingencias que van surgiendo. En esta línea encontramos trabajos como los de Pisano, Russo y Teece (1988); Pisano (1989); Osborn y Baughn (1990) y Oxley (1997), y para el caso de los acuerdos de cooperación donde intervienen empresas españolas, los debidos a García Canal (1996c) y Rialp y Salas (2000). La lógica que subyace en todos ellos es que las empresas prefieren crear una JV frente a otro tipo de alianza cuando es muy difícil especificar mediante un contrato el reparto de los derechos de propiedad sobre los activos utilizados o generados en el seno del acuerdo, circunstancia que eleva considerablemente la cuantía de los CT. Este problema cobra especial relevancia cuando en una alianza se intercambia o comparte tecnología con carácter tácito o intangible. Concretamente, en el antepenúltimo de los estudios anteriormente citados, el autor analiza cómo las alianzas que se encuentran más cerca de la jerarquía (las *joint-ventures*) son elegidas cuando el «riesgo de apropiabilidad» es elevado debido a que la tecnología que se transfiere, intercambia, crea y/o desarrolla en el acuerdo de cooperación es muy difícil de concretar, lo que a su vez provoca que sea muy difícil especificar los derechos de propiedad sobre dicha tecnología en un contrato. La JV también va a ser elegida con preferencia cuando el alcance de la alianza en cuanto a las actividades que engloba es bastante amplio, ya que en este caso se dificulta enormemente el control de las operaciones.

Otros estudios que han analizado las propiedades contractuales de las alianzas han utilizado un enfoque más interdisciplinar, al conjugar la Teoría de los Costes de Transacción con aspectos organizativos y estratégicos. Encuadramos aquí, a modo de ejemplo, los trabajos de Osborn y Baughn (1990), Tallman y Shenkar (1994), Gulati (1995a) o Gulati y Singh (1998). Concretamente, Gulati (1995a) desarrolla su trabajo a partir de una de las críticas más impor-

tantes que se han hecho al Enfoque de los Costes de Transacción, en particular la que se refiere a su planteamiento estático al considerar cada una de las transacciones de manera independiente, olvidando que conforme las empresas interactúan repetidamente surge una confianza entre ellas que puede variar la estructura contractual de sus relaciones futuras (Ring y Van de Ven, 1992). En este sentido, la hipótesis básica que el autor intenta demostrar es que la participación conjunta de varias empresas en anteriores alianzas engendra un proceso de confianza entre las mismas que en cierta forma les «obliga» a guardarse lealtad y a no comportarse oportunísticamente. De esta forma, a la hora de plantearse la creación de una futura alianza disminuyen los CT esperados, lo cual significa una menor necesidad de garantías contractuales y, por tanto, que la probabilidad de que la forma organizativa que adopten estos acuerdos sea de nuevo una JV es mucho menor. El trabajo complementa así el Enfoque económico de los Costes de Transacción con el Enfoque Sociológico. Por otra parte, para Gulati y Singh (1998) la elección de la JV frente a otras formas de alianzas se hace sobre la base de un doble criterio: la anticipación de los CT debidos al problema de la apropiabilidad y la anticipación de los costes de coordinación que son consecuencia de la división y posterior integración de tareas entre las empresas cooperantes. Respecto a los costes de coordinación éstos varían directamente con el grado y tipo de interdependencia que hay entre las partes (secuencial, asociativa y recíproca), de forma que cuando se prevé una alta interdependencia los costes serán mayores y las empresas prefieren crear una JV, ya que las alianzas que tienen una estructura más jerárquica facilitan la coordinación de las actividades. Los autores también introducen en su análisis la variable confianza, de forma que cuando está presente, los costes de transacción y de coordinación esperados son menores.

## 2.4. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

### 2.4.1. LA ESTRATEGIA Y LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

Como ya hemos apuntado en el apartado anterior, una de las críticas que se hace a la Teoría de los Costes de Transacción es la asunción de que el objetivo de la empresa es la eficiencia, la cual se consigue minimizando los costes. Sin embargo, cuando el objetivo de la organización es la maximización del beneficio y no solamente la eficiencia económica, esta aproximación no sirve para indicar cuando la cooperación es apropiada.

La diversidad de objetivos empresariales, entre ellos el de la maximización del beneficio, puede explicarse adecuadamente a partir del Enfoque Estratégico. La aplicación y uso del concepto de estrategia en la economía se inicia en 1944 con la Teoría de Juegos de Von Neumann y Morgenstern, aunque en el campo del *management* no es hasta los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) y Andrews (1971) cuando comienza a tomar consistencia el concepto de estrategia, considerado para algunos autores un paradigma con entidad propia (Hofer, Murray, Charan y Pitts, 1984, pág. 4).

La preocupación común de estos autores se centra en la construcción de un concepto o de una teoría sobre la estrategia de carácter general, es decir relativa a la empresa como un todo, que debe adaptarse a los cambios de su entorno. Este Enfoque Estratégico, en el que es necesario formular una visión general o corporativa de la empresa, surge como respuesta a la mayor complejidad tanto del entorno como de las propias empresas. En efecto, durante la década de los sesenta, derivados del crecimiento de la economía, se producen procesos de gran expansión o fuerte crecimiento en muchas compañías. Por otro lado, desde mediados de los setenta hasta los primeros años de la siguiente década, la situación de crisis generalizada y el cambio estructural elevado de la economía amenazan la supervivencia de las empresas. Durante estos últimos años aparecen, entre otras, las obras de Ansoff (1979) y Porter (1980).

Es de destacar que en sus comienzos el análisis estratégico estaba muy centrado en la planificación, resultado de las predicciones de futuro que la organización hacía en base a un análisis pormenorizado del entorno en el que desarrollaba sus actividades y del diagnóstico de sus debilidades y fortalezas internas. En la actualidad la estrategia implica no sólo la capacidad de la empresa para adaptarse a la evolución futura de su mercado, sino también la capacidad de crear nuevas necesidades en el mercado en el que actúa, es decir, de inventar el futuro.

Dado que no existe un concepto común de estrategia y que el mismo ha ido evolucionando conforme lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado, Hax y Majluf (1996, págs. 2-10), a partir de algunos de los trabajos más importantes, han identificado los siguientes aspectos y dimensiones clave de la estrategia, dando lugar a una visión de la misma como:

- Medio de establecer el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Forma de definir el dominio competitivo de la empresa, es decir, los negocios en los que la empresa opera o va a operar.
- Respuesta a las amenazas y oportunidades del entorno y a las fortalezas y debilidades de la organización, para intentar conseguir una ventaja competitiva sostenible en cada uno de sus negocios.
- Forma de definir las funciones y responsabilidades directivas, desde una perspectiva corporativa, de negocio y funcional.
- Patrón de decisiones integrador, coherente y unificador.
- Definición de la naturaleza de las aportaciones, tanto económicas como no económicas, que la empresa se propone realizar para los grupos de interés o *stakeholders*.
- Expresión del propósito estratégico de la organización.
- Marco o guía para desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Medio para invertir en recursos tangibles e intangibles y desarrollar capacidades para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Por lo tanto, la mayor complejidad de las empresas junto con la mayor complejidad del entorno, y consecuentemente de las interrelaciones empresa-entorno, nos lleva a plantear la

necesidad de una actitud estratégica materializada en la estrategia de la empresa, pero también la necesidad de un sistema de dirección adaptado a las nuevas características de la empresa y su entorno. Surge así la Dirección Estratégica como un sistema de dirección apto para las empresas que actúan en un entorno turbulento.

Si bien la estrategia que realmente lleva a cabo una organización (*estrategia realizada*) es una combinación de lo intentado (*estrategia deliberada*) y de lo emergente (*estrategia emergente*), y por consiguiente la Dirección Estratégica de la Empresa debe tener en cuenta ambas aproximaciones, la racional y la basada en los procesos de tomas de decisiones (Mintzberg, 1991), la verdad es que la mayoría de los estudios avalan que un proceso formalizado de la estrategia genera mayores resultados para las empresas (Hofer y Schendel, 1978, pág. 7; Comerford y Callaghan, 1985, pág. 5). Además, como proponen Menguzzato y Renau (1995a, pág. 103), la actitud estratégica implica la concepción de una estrategia deliberada. Ahora bien, la existencia de un sistema formal de planificación no asegura por sí mismo que la estrategia sea implementada con éxito (Ruiz, 1986, pág. 328). De acuerdo con Thompson y Strickland (1994, pág. 19), las ventajas de una Dirección Estratégica consciente incluyen:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre lo que se está tratando de hacer y de lograr.
- Fomentar que los gerentes estén más alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a las amenazas.
- Proporcionar a los directivos ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, y destinen los recursos a las áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- Crear una actitud proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

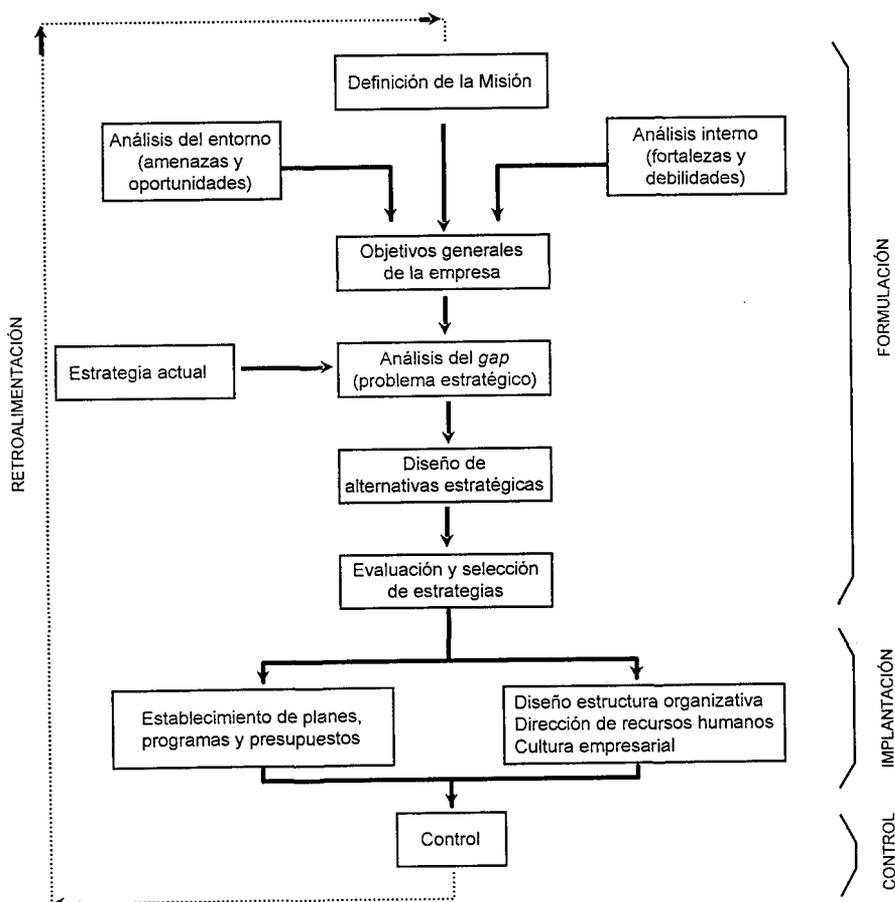
Parece ser, por tanto, que la literatura se decanta por una formalización del proceso de la Dirección Estratégica. Aunque el número de fases puede variar de un autor a otro, de acuerdo con Schendel y Hofer (1979), Montanari, Morgan y Bracker (1990) y Byars (1991) éstas son básicamente tres: formulación, implantación y control. Dentro de la primera fase, las actividades fundamentales incluyen el establecimiento de la misión y los objetivos generales de la empresa, el análisis externo o de las amenazas y oportunidades del entorno, análisis interno o de las fortalezas y debilidades de la empresa, la identificación y el diseño de las distintas alternativas estratégicas a todos los niveles<sup>13</sup> y, por último, la evaluación y selección de estrategias. Por su parte, la implantación de la estrategia comprende la desagregación de la misma en planes a corto plazo, programas y presupuestos. Pero un conjunto de planes no puede permitir, por sí sólo, la correcta ejecución de la estrategia, siendo también necesario una adecuada estructura organizativa, una dirección de recursos humanos eficiente y motivadora y una cultura empresa-

<sup>13</sup> Aunque varían según los autores, para Hunger y Wheelen (1996, pág. 20) o Hofer y Schendel (1978, pág. 27), éstos son tres: corporativo, de negocio y funcional.

rial acorde con la estrategia, elementos todos ellos que han de servir de soporte a la implantación. En cuanto a la fase de control estratégico, ésta se encarga de verificar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de formulación como de implantación. Conviene recordar que un control a posteriori es algo pobre en el contexto de una actitud estratégica anticipadora, por lo que se debe aplicar también un control a priori que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

El proceso de la Dirección Estratégica queda representado en la figura 2.6. En cuanto al mismo pueden destacarse dos características (Thompson y Strickland, 1994, pág. 13; Sharpin, 1985, pág. 14); en primer lugar, que se trata de un proceso continuo, ya que los cambios que afectan a la situación de la organización, sean éstos internos, externos o de ambos tipos, conducen con frecuencia a ajustes estratégicos; y en segundo lugar, que normalmente el proceso no sigue una secuencia ordenada, existiendo una gran interacción entre las distintas fases y actividades.

*Figura 2.6. El proceso de la Dirección Estratégica*



Fuente: Adaptado de Menguzzato y Renau (1995a)

## 2.4.2. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS COMO MEDIO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

El Enfoque Estratégico entiende la cooperación como una vía para desarrollar las estrategias empresariales, las cuales permiten a las organizaciones mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado. El partir de esta consideración implica que los acuerdos interempresas no constituyen realmente estrategias por sí mismos, sino que más bien deben contemplarse como instrumentos al servicio de las estrategias de la empresa. Como indica Mariti (1989, pág. 64) «las estrategias vienen primero, tras lo cual las empresas eligen las formas organizativas más apropiadas para realizarlas y, entre éstas, los acuerdos de colaboración».

Por consiguiente, de acuerdo con el proceso de la Dirección Estratégica mostrado anteriormente, en la fase de formulación la empresa debe diseñar y seleccionar las distintas alternativas de que dispone para competir en el mercado (estrategias corporativa, de negocio y funcional), así como también las diferentes vías para desarrollarlas. Si bien la mayoría de autores (entre ellos Schillaci, 1987; Lyons, 1991; Johnson y Scholes, 1997, pág. 218; Bowman y Asch, 1987, pág. 126; Byars, 1991, págs. 108 y 112; Menguzzato y Renau, 1995a) se centran en el estudio de las estrategias corporativas y por ello reconocen solamente la existencia de tres vías alternativas para la implantación, es decir, el desarrollo interno, el externo (por medio de fusiones y/o adquisiciones) y el desarrollo conjunto o alianzas estratégicas, en realidad existe una opción adicional, la cual consiste básicamente en acudir a los intercambios del mercado. Esta forma de organizar las operaciones, cuya importancia es destacada en el Enfoque de los Costes de Transacción, puede ser seleccionada por la empresa para desarrollar una estrategia competitiva o funcional. Por ejemplo, una compañía que quiera diferenciar sus productos puede plantearse la disyuntiva entre fabricar internamente los componentes y materias primas, adquirir la organización de un proveedor, cooperar con él o simplemente acudir al mercado y comprar componentes y materias primas de mayor calidad. Por lo tanto, existen cuatro alternativas para llevar a cabo la estrategia empresarial: la vía interna, la externa (fusión/adquisición), la conjunta y el mercado.

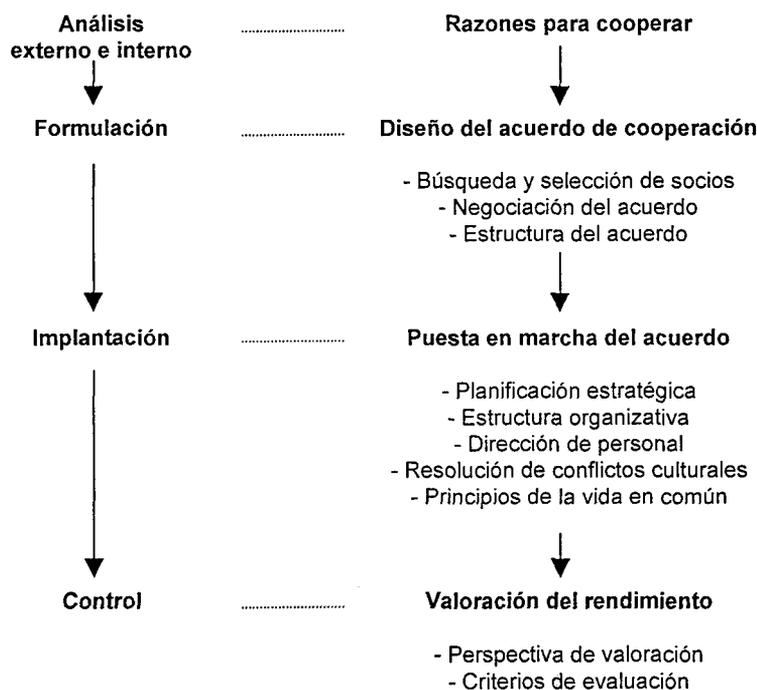
Lo cierto es que para muchas organizaciones el desarrollo interno ha sido el método primario de formulación estratégica, conocido por ello como crecimiento natural. Sin embargo, la fuerte tendencia a la concentración industrial y financiera durante las últimas décadas en los países capitalistas desarrollados, refleja la alta preferencia por el crecimiento externo. Aunque esta ola de fusiones y adquisiciones continúa alcanzando niveles insuperables, empieza a ser desplazada por una clara tendencia hacia la cooperación empresarial, que últimamente disfruta de elevadas cotas de popularidad (Fernández Sánchez, 1991a, pág. 25; Garai, 1999, pág. 40). De esta forma, las alianzas se están convirtiendo en el principal vector estratégico para las organizaciones inmersas en una competencia de ámbito global, constituyendo una sólida alternativa al crecimiento interno y externo.

En este contexto, cada vez son más los trabajos que examinan cómo las estrategias empresariales pueden ser materializadas en forma de alianza, si bien la mayoría de ellos hacen

referencia solamente al nivel corporativo. Así, por ejemplo, Schillaci (1987) y Valdés (1997) analizan la cooperación como vía de implementación de cualquiera de las tres estrategias básicas de crecimiento (expansión, integración vertical y diversificación). Ariño y García (1998) también hablan de las alianzas para seguir estrategias de crecimiento, mientras que para Trigo y Drudis (1999, págs. 21-30) la posibilidad de establecer alianzas puede derivarse tanto de procesos de expansión como de reestructuración empresarial. Por su parte, Marcom (1985), al igual que Freije *et al.* (1994), Ingham y Thompson (1994) y Busija, O'Neill y Zeithaml (1997), estudian las alianzas que muchas empresas hacen para expandirse en negocios relacionados (diversificación horizontal).

No obstante la literatura estratégica ha ido estudiando diversos aspectos de la cooperación, los cuales a grandes rasgos pueden englobarse en dos grandes bloques, las razones para cooperar y el proceso de diseño e implantación de un acuerdo de cooperación. Estas dos ramas de análisis vienen configuradas realmente por el proceso de la Dirección Estratégica, en el que nos hemos basado, al igual que Sáez y Cabanelas (1997), para organizar nuestro trabajo en dos capítulos principales. La figura 2.7 sintetiza los principales elementos estudiados por esta aproximación.

**Figura 2.7. La Dirección Estratégica de la cooperación**



Fuente: Elaboración propia

Los siguientes apartados del Enfoque Estratégico los dedicamos a examinar las principales razones que llevan a las empresas a firmar acuerdos de cooperación, así como sus principales ventajas e inconvenientes con relación a otras alternativas. En cuanto al proceso de diseño y puesta en marcha de una alianza, así como los principales factores de éxito y fracaso, serán estudiados a lo largo del capítulo tercero.

### 2.4.3. ¿POR QUÉ COOPERAN LAS EMPRESAS?

#### 2.4.3.1. INTRODUCCIÓN

Si bien es verdad que las empresas han cooperado desde siempre, también lo es que las razones que han motivado este comportamiento han ido evolucionando en el tiempo (Pucik, 1988a, pág. 78; Porter, 1991, pág. 105). Así, inicialmente la cooperación se utilizaba para disminuir la inversión y el riesgo de entrada a un mercado, así como para lograr que el acceso fuera mucho más rápido. Normalmente eran multinacionales las que se aliaban con empresas locales para lograr el acceso al mercado o para transferir tecnología a regiones en las que la compañía no quería competir directamente, siendo también bastante frecuente que se tratara de empresas de países desarrollados que formaban alianzas con organizaciones de países menos desarrollados para conseguir acceso a su mercado. Sin embargo, en la actualidad la cooperación se utiliza más bien por el dinamismo de la tecnología y la intensificación creciente de la competitividad en los mercados globales. Igualmente, cada vez es mayor el número de alianzas entre grandes corporaciones y entre empresas de países desarrollados para servir zonas extensas de todo el mundo. Las alianzas también suelen trascender de lo puramente comercial para abarcar múltiples actividades.

Tratando de profundizar en esta línea, del análisis de la literatura se desprende que son muchas las razones que llevan a las empresas a formar acuerdos de cooperación. Así, por ejemplo, Harrigan (1987) indica que las empresas suelen aliarse para crear nuevos productos, desarrollar nuevas tecnologías, estandarizar una tecnología o reestructurar una industria. Aunque existen muchos más autores que explican las razones fundamentales para cooperar, encontramos algunos trabajos de síntesis que intentan agruparlas. Uno de ellos se debe precisamente a Harrigan (1986, pág. 16), que las clasifica en internas, competitivas y estratégicas, esquema que también siguen Hermosilla y Solá (1989, pág. 20). Las razones internas tienen que ver con el afianzamiento de los recursos y habilidades necesarios así como con la reducción de la incertidumbre y de las debilidades de la empresa asociadas a la realización de cualquier operación. Las del segundo grupo tienen por objetivo reforzar las posiciones competitivas (posición estratégica actual) de las empresas cooperantes. En cuanto a las últimas, su finalidad es aportar nuevas posiciones estratégicas a los cooperantes. Entre los principales motivos que existen dentro de cada grupo podemos encontrar los siguientes:

### ***Razones internas (reducir incertidumbre y debilidades)***

- Compartir riesgos y costes asociados a la incertidumbre que suponen los nuevos proyectos de inversión (sean éstos innovaciones tecnológicas o proyectos de producción y lanzamiento de un nuevo producto), que requieren grandes desembolsos y en los que la recuperación de la inversión es tardía<sup>14</sup>.
- Obtener financiación para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa, razón especialmente importante para las PYMES.
- Acceder a aquellos recursos (tecnología y conocimientos) que no están disponibles en el mercado. En efecto, el «know-how» es un activo específico, intangible y normalmente indisociable de la organización que lo posee, permitiendo la cooperación que dos o más empresas puedan compartir su «know-how» y lograr así un efecto sinérgico y positivo.
- Aprender y adquirir nuevas tecnologías, ya que la cooperación permite a las empresas obtener una ventana abierta a los adelantos tecnológicos del socio, favoreciendo el intercambio de información y el aprendizaje a través de las interacciones del personal de investigación.
- Obtener economías de escala al compartir procesos que requieren un funcionamiento a gran escala para ser mínimamente eficientes<sup>15</sup>, canales de distribución, líneas amplias de productos, marcas, aprovechar subproductos y procesos derivados, etc.
- Conseguir economías de alcance vinculadas a la explotación conjunta de un activo fijo, al no tener una sola empresa la suficiente capacidad individual para utilizar el activo a su nivel de eficiencia óptimo (Fernández Sánchez, 1996, pág. 329).
- Facilitar el desarrollo de nuevas prácticas de dirección y gestión.
- Retener al personal emprendedor, al seguir manteniendo relaciones estables con los empleados creativos que abandonan la empresa para desarrollar sus propios inventos.

### ***Razones competitivas (reforzar posiciones competitivas)***

- En general, conseguir ventajas para la expansión de negocios ya iniciados.
- Influir en la evolución de la estructura de la industria mediante el desarrollo pionero de nuevas actividades, reduciendo la inestabilidad competitiva (al evitar guerras de precios) y racionalizando industrias maduras (al eliminar excesos de capacidad).
- Anticiparse a los competidores para conseguir los mejores clientes, coaliciones<sup>16</sup> con los mejores socios, adquirir recursos en condiciones ventajosas, etc.

<sup>14</sup> Así por ejemplo, las licencias cruzadas son un excelente medio para cubrirse del riesgo de que la propia investigación no conduzca a ningún resultado (Jarillo y Martínez, 1991, pág. 195).

<sup>15</sup> Uno de los problemas al que suelen enfrentarse muchas empresas es que las distintas actividades de su cadena de valor requieren escalas óptimas diferentes, siendo una de las soluciones posibles la formación de alianzas estratégicas en los procesos de mayor escala (Salas, 1989, pág. 52).

<sup>16</sup> Muchas compañías temen que aquellas empresas que han catalogado como posibles socios se alíen con sus principales competidores y para evitarlo se apresuran a cooperar ellas mismas (Devlin y Bleackley, 1988, pág. 20). En este sentido también se manifiesta Kanter (1994, pág. 99) cuando señala que el riesgo de perder una oportunidad puede motivar a las empresas a entrar en acuerdos de cooperación aunque la rentabilidad esperada sea incierta.

- Ordenar la competencia, delimitando los posibles competidores de una empresa (Porter y Fuller, 1988, pág. 107). Ello es posible porque la alianza permite a una compañía asegurarse la participación de sus socios en las luchas frente a sus competidores, desde el momento que en un acuerdo de cooperación se puede exigir a sus miembros que no hagan negocios con otras empresas (Fernández Sánchez, 1991a, pág. 25).
- Controlar a los competidores, puesto que las alianzas pueden convertirse en ventanas a través de las cuales puede observarse cómo, cuándo y dónde los competidores están desplegando conocimientos y capacidades recientemente creados o adquiridos.
- Responder eficazmente a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización, por ejemplo mediante el acceso a redes mundiales.
- Incrementar la posición negociadora interna (frente a los sindicatos) o externa (frente a los subcontratistas) al realizar alianzas con empresas que desarrollan la misma actividad.
- Crear competidores más eficaces al unir los puntos fuertes de los socios.

#### *Razones estratégicas (aportar nuevas posiciones estratégicas)*

- En general, la creación y desarrollo de nuevos negocios estratégicamente importantes para los socios, ya que la cooperación permite conseguir las ventajas asociadas a las estrategias de diversificación y de integración vertical sin captar los inconvenientes que aparecen cuando se llevan a cabo mediante crecimiento interno o externo (Hill y Jones, 1996, págs. 269 y 283).
- Generación y explotación de sinergias que se obtienen de combinar los recursos y competencias complementarios de las empresas participantes.
- Transferencia de tecnología. En este sentido, dado que la tecnología actual es transversal y puede ser usada en distintos productos o actividades, se facilita enormemente la cooperación entre empresas que compiten en diferentes mercados pero usan la misma tecnología (Fernández Sánchez, 1996, pág. 330).
- Desinversión de aquellos negocios ya no importantes para la empresa.
- Expansión internacional y penetración en nuevos mercados. En efecto, una alianza puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país donde se pretende vender los productos.

Éstos son los principales motivos que impulsan la cooperación interempresarial, aunque como señala Crouse (1991, pág. 5), en última instancia son los clientes de la empresa la fuerza primordial que mueve la cooperación, que con el gran desarrollo de los sistemas de información tienen mayor conocimiento de los productos que se ofrecen en los mercados.

Por otro lado, sin menoscabo de lo hasta ahora expresado, pensamos que sería mucho más explicativo un análisis de la cuestión bajo el marco de referencia que nos aporta la Direc-

ción Estratégica. Con esta intención, el apartado siguiente se dedica a estudiar cómo los retos que durante las últimas décadas se están planteando las empresas están provocando un elevado índice de alianzas estratégicas. Para ello nos situamos en la primera fase del modelo, con el objeto de exponer cómo a partir del análisis de la situación interna de cualquier organización y de los rasgos que caracterizan el entorno en que se mueve, le arrastran hacia la cooperación. Ahora bien, antes de proceder con esta tarea nos gustaría señalar un último aspecto. Éste hace referencia a que todos los motivos que a continuación se van a desarrollar, así como los explicados en esta introducción, son realmente razones que llevan a las empresas a plantearse determinadas estrategias (corporativas, competitivas y funcionales) para conseguir sus objetivos. Que luego se opte por la cooperación o no, dependerá en todo caso de sus ventajas e inconvenientes en relación a otras formas alternativas de implantar la estrategia. De este modo, los objetivos que se pretenden alcanzar con la cooperación no son propios de ella, sino de la estrategia que por medio de ella se consigue llevar a cabo con menores costes y riesgos y con mayor rapidez.

#### 2.4.3.2. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO

El análisis externo pretende determinar las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, de forma que una vez se tengan en cuenta las fortalezas y debilidades internas, se pueda formular la estrategia correcta. Por regla general este análisis suele hacerse a dos niveles, estudiando por un lado el entorno genérico y por otro el sector industrial en que opera la empresa, llamado también entorno competitivo o específico. De esta forma podemos contestar las siguientes preguntas referidas a la cooperación interempresarial: ¿por qué cada vez se coopera más? y ¿por qué se coopera más en unos sectores que en otros?

##### a) Análisis del entorno general: ¿por qué cada vez se coopera más?

Desde que se desencadenó la crisis industrial de los años setenta, han sido muchos los trabajos que han ido señalando el conjunto de factores y de causas que han provocado los cambios (económicos, tecnológicos, sociales y político-legales) que han dado lugar a un entorno económico turbulento. Este nuevo entorno se caracteriza, según describe Ansoff (1985, pág. 39), por un crecimiento del *grado de novedad* de los cambios, un crecimiento en la *intensidad* de los mismos, un aumento de la *velocidad* de cambio y un incremento en la *complejidad*.

En particular, la economía viene sufriendo una profunda transformación estructural como consecuencia de la conjunción de fuerzas principales, una que actúa por el lado de la demanda y otra por el lado de la oferta (Benavides, 1997, pág. 46): las alteraciones en los mercados (frecuentes y rápidos cambios en la demanda, mayor exigencia de los consumidores en cuanto a la personalización y calidad de los productos, etc.) y la mutación tecnológica (énfasis en la innovación de productos, reducción del ciclo de vida de los productos, productos más complejos, etc.). Estas circunstancias, junto con la globalización económica (que afecta tanto a

la demanda como a la oferta), plantean a las empresas retos cada vez más difíciles de afrontar en solitario, al exigirles la asignación continuada de importantes sumas de recursos para el mantenimiento de sus ventajas competitivas. De esta forma, la dinámica del entorno actual se constituye en la principal causante de la proliferación de alianzas estratégicas (Gugler, 1992, pág. 91; López Cabarcos, 1995, pág. 361; Newman y Chaharbaghi, 1996; Van der Meer *et al.*, 1996, pág. 15).

Así ocurre con los **continuos cambios tecnológicos y la rápida difusión de las innovaciones**, que obligan a las empresas a estar innovando constantemente si quieren mantener durante bastante tiempo su superioridad en una determinada actividad (Pérez y Valls, 1987, pág. 15), convirtiéndose de esta forma la explotación de nuevas tecnologías en un factor de éxito en muchas industrias. O con la **reducción del ciclo de vida de los productos**, que es a su vez consecuencia de los rápidos cambios tecnológicos, y que según avalan algunos estudios se ha reducido de una media de siete a tres años (Crouse, 1991, pág. 5). Si a estas circunstancias añadimos que los productos actuales son cada vez más complejos y se basan en un mayor número de tecnologías distintas y específicas que la mayoría de empresas no puede controlar (Ohmae, 1989, pág. 98; Gomes-Casseres, 1994, pág. 63; Mitchell y Singh, 1996; Solé y Valls, 1997, pág. 26; Singh, 1997), es evidente la dificultad que encuentran las empresas que tienen que lanzar nuevos productos al mercado en un plazo de tiempo cada vez más corto (Robertson, 1993, pág. 93).

Por otro lado, la creciente **globalización de los mercados** o convergencia de las necesidades de los consumidores, impulsada entre otras causas por la aparición de grandes bloques regionales, los avances tecnológicos en telecomunicaciones y transportes (que facilitan la difusión de las modas), la existencia cada vez de más multinacionales, junto con otros hechos como la disminución de barreras arancelarias, disminución de los ciclos de vida de los productos, aparición de nuevos países industrializados, etc.<sup>17</sup> (Bueno, 1993b, pág. 62), favorece la internacionalización de la competencia y por tanto la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, ya que como razona Levitt (1983, pág. 50), «la globalización de los mercados es un factor al alcance de todos; con ello, el mundo comercial de las multinacionales se acerca a su fin, y lo mismo les ocurre a las empresas multinacionales». En este sentido también comentan Yoshino y Srinivasa (1996, pág. 89) que «la globalización hace que el entorno competitivo sea todo menos estable y los rivales globales que asaltan a las atrincheradas empresas sean sumamente impredecibles» y Badaracco (1992, pág. 42) que «se crea la incertidumbre de no saber desde qué ángulo llegará el próximo ataque de la competencia». Efectivamente, con la competencia global pueden entrar nuevas empresas de cualquier parte del mundo, y además con características muy distintas a los competidores nacionales a los que ya están acostumbradas. Una situación como ésta, a la que hay que añadir el proceso de desregulación que se está expe-

<sup>17</sup> Éstos y otros factores impulsores de la globalización industrial, Yip (1995, pág. 13) los clasifica en cuatro grupos: impulsores de mercado, impulsores de costo, impulsores gubernamentales e impulsores competitivos. Canals (1997, pág. 16) establece una clasificación similar al distinguir entre factores de mercado (homogeneización de las pautas de consumo a nivel mundial), factores técnico-económicos (referidos fundamentalmente a la innovación tecnológica y a las mejoras de los sistemas de transporte y comunicaciones), factores gubernamentales (proceso de liberalización del comercio mundial y de integración económica de grandes zonas geográficas) y factores empresariales (referidos a la actuación de determinadas empresas, que al acometer estrategias globales está reforzando el proceso globalizador).

rimentando en un gran número de sectores, puede provocar que una empresa pierda su posición de dominio histórico del mercado, simplemente porque aparecen nuevos competidores extranjeros (Canals, 1994, pág. 159). La posición perdida puede recuperarse mediante fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, adquisición de nuevas tecnologías e incluso planteándose la internacionalización de la empresa<sup>18</sup>, pero teniendo en cuenta que las condiciones de la competencia no se endurecen sólo en los mercados locales, sino también en todos los mercados accesibles, de forma que no solamente habrá que luchar con los competidores internos del mercado al que se accede sino también con los nuevos llegados. En definitiva, como señala Dunning (1995, pág. 20), la globalización de la actividad económica está forzando a las empresas a ser más competitivas dinámicamente, lo cual se manifiesta fundamentalmente, de dos formas: 1) el mayor esfuerzo para aumentar la eficiencia con la que fabrican sus productos, y 2) la exitosa innovación de nuevos productos así como el aumento de activos y capacidades a lo largo de sus cadenas productivas.

Ante este panorama económico de los últimos años, las empresas han tenido que reconsiderar lo que venían haciendo y preguntarse si en realidad era lo correcto, a no ser que quisieran enfrentarse a una muerte segura o en el mejor de los casos una angustiosa supervivencia. En concreto tres son las respuestas que están dando las empresas frente a las fuerzas (por el lado de la demanda y de la oferta) que están presionando sobre su competitividad, las cuales se manifiestan tanto en el alcance como en la organización de sus actividades (Dunning, 1995, pág. 20): 1) la desinternalización de actividades, 2) la firma de acuerdos de cooperación para mantener y fomentar sus capacidades tecnológicas y 3) la ampliación de mercados de sus principales productos, para lograr acaparar todos los beneficios derivados de las economías de escala.

En efecto, una tendencia que han seguido muchas empresas como un proceso de ajuste a la crisis económica de los años setenta, ha sido la **desintegración de sus estructuras productivas** buscando la mayor flexibilidad para adaptarse mejor al entorno (Hermosilla y Solá, 1990, pág. 9), especialmente en las actividades con ciclos productivos largos que técnicamente ofrecen la posibilidad de segmentarse en fases (Costa Campi, 1989, pág. 27). Mediante este proceso las grandes organizaciones se especializan en aquellas actividades que, por los recursos y capacidades que requieren, ya tienen o pueden conseguir ventajas competitivas, concentrándose así en sus competencias esenciales. Sin embargo, este proceso de desintegración vertical, que no es sino un retorno al mercado, evoluciona simultáneamente hacia la configuración de una red de acuerdos de cooperación (Jarillo y Martínez, 1989, pág. 100; Jorde y Teece, 1989, pág. 29)<sup>19</sup>, ya que las empresas necesitan asegurarse el acceso a los componentes cuyo control han rechazado, deseando además ejercer cierta influencia sobre la innovación de nuevos productos así como sobre su calidad y precio. De esta manera, la mayoría de las veces la desinter-

---

<sup>18</sup> Estos retos no solamente se plantean con carácter defensivo, sino que actualmente pueden ser elementos centrales de la estrategia de la empresa. En este sentido, Jarillo y Martínez (1991) y Cantwell (1988) hablan de los principales factores determinantes de la internacionalización de la empresa.

<sup>19</sup> Desde esta perspectiva podría decirse que la cooperación cuestiona la eficacia de la gran empresa, la cual prefiere depender de sus socios menores en muchos aspectos del desarrollo, fabricación o distribución de sus productos.

nalización de actividades suele reemplazarse no por transacciones en los mercados, sino por acuerdos controlados de cooperación inter-empresas.

Por otro lado, el trepidante ritmo a que acontecen las innovaciones y los costes altamente crecientes de la I+D son factores que contribuyen a formar las alianzas, ya que el desarrollo interno de nueva tecnología a través de la unidad de I+D necesita mucho tiempo y supone altos costes y riesgos. Por consiguiente, bien sea por falta de recursos o por falta de tiempo para desarrollar las tecnologías clave que afectan a sus negocios, las empresas tienen que acudir a las **alianzas en busca de tecnologías complementarias** (Fusfeld y Haklisch, 1985; Olleros y Macdonald, 1988; Merrifield, 1993). Además, debido a que cada vez es más difícil apropiarse de los beneficios derivados de la inversión en nuevas tecnologías, principalmente porque los instrumentos legales no ofrecen la suficiente protección frente a los posibles imitadores, los acuerdos de colaboración estimulan la inversión en nuevas tecnologías al permitir compartir este riesgo entre varias empresas (Jorde y Teece, 1989, pág. 27). Pero las ventajas de cooperar para desarrollar nuevas tecnologías no solamente se producen por compartir riesgos y costes, sino también porque su amortización es más rápida, ya que la nueva tecnología puede ser aplicada a un mayor número de productos y, además, el grupo tiene acceso a una mayor cuota de mercado o a un número superior de diferentes mercados (Plaza, 1993, pág. 7). En relación a los avances tecnológicos, también es bastante frecuente que la comercialización de una innovación requiera recursos y capacidades en producción, marketing y servicio post-venta especializados, los cuales pueden conseguirse fácilmente mediante acuerdos de cooperación (Teece, 1987, pág. 191). Desde otra perspectiva, los productos de las empresas que cooperan tienden a ser más innovadores que los productos de una empresa que no se alía con ninguna otra organización (Kotable y Swan, 1995, pág. 624). En general podemos señalar, como evidencian empíricamente Eisenhardt y Schoonhoven (1996, pág. 140), que cuánto más innovadora es la estrategia que sigue una compañía mayor es su tendencia a cooperar.

Respecto al reto planteado por la globalización, la **internacionalización empresarial** constituye una de las vías más firmes para lograr una mayor competitividad a nivel internacional, así como para reforzar la posición adquirida en el mercado doméstico que también se ve afectado por el proceso de globalización. Por lo general, las empresas domésticas, lejos de querer enfrentarse individualmente con los competidores extranjeros, recurrirán a las alianzas para colocarse en una situación privilegiada y de poder respecto a los mismos. Por supuesto, las alianzas no son los únicos mecanismos válidos para la internacionalización de la actividad de la empresa, pero a menudo son el modo más rápido, menos arriesgado y más provechoso, probablemente la mejor manera, de empezar la aventura internacional (Jarillo y Martínez, 1991, pág. 203). La estrategia de la cooperación en industrias globales también es manifestada por Porter (1982) y Harrigan (1984). Sin embargo, la necesidad de la misma es aún más evidente si los mercados no son totalmente globales, persistiendo cierta sensibilidad nacional, ya que como Bartlett y Ghoshal (1991, pág. 29) plantean, las compañías que operan en estas industrias deben responder simultáneamente a diversas y a menudo conflictivas necesidades estratégicas, de forma que ninguna empresa puede triunfar en ellas con una estrategia relativamente unidimensional.

Como síntesis de lo hasta ahora expuesto, podemos señalar la apreciación de tres retos que plantea el entorno actual a las empresas: **la flexibilidad, la innovación continua y la necesidad de internacionalizarse**. Estos retos han de manifestarse en la estrategia de la empresa, la cual puede desarrollarse por medio de tres vías alternativas, el mercado, la empresa (desarrollo propio o fusión/adquisición) y la cooperación como forma intermedia. Sin duda alguna, las importantes ventajas que ofrece la cooperación, en un mundo que demanda simultáneamente eficiencia y flexibilidad, están favoreciendo su proliferación.

Ahora bien, el elevado índice de formación de alianzas también es consecuencia, en parte, de la **dimensión política y cultural del entorno general**. Desde este punto de vista, las políticas<sup>20</sup> industriales de un país pueden forzar o incentivar la cooperación mediante la concesión de recursos o subsidios gubernamentales a las empresas que se ajusten a un determinado programa de cooperación (Nueno y Oosterveld, 1988, pág. 11; Venard y Tsai, 1998, pág. 2). De esta manera se puede ordenar la competencia o racionalizar una industria, ya que la colaboración permite a las empresas salir de actividades no básicas, así como también mantener o incrementar el nivel de tecnología y la competitividad industrial de un país (Pérez y Valls, 1987, pág. 16; Devlin y Bleackley, 1988, pág. 20; Jorde y Teece, 1989, pág. 28).

Otro factor político que ha favorecido el gran uso de las alianzas son las arraigadas políticas proteccionistas de algunos países que, al poner cuotas a la importación o gravámenes muy altos, motivan la formación de alianzas con empresas locales, tanto para entrar como para permanecer en el mercado (Mariti y Smiley, 1983, pág. 446; James, 1985, pág. 79). Así mismo, los gobiernos de las naciones también son responsables de muchos acuerdos de cooperación entre empresas de varios países, como ocurre en Europa con la construcción aeronáutica. No obstante, en este caso los gobiernos garantizan la compra de los productos obtenidos de la alianza, lo que en cierta forma perjudica la competitividad de la misma (The Economist, 1986, pág. 16).

Por otra parte, la propensión a cooperar no es la misma en todos los países, entre otras causas, por las diferentes culturas nacionales. Así, por ejemplo, se sabe que las personas (y por tanto las empresas) cooperan menos en EE.UU. que en Suecia o Japón (Cole, 1989). Además, estas diferencias culturales se reflejan en el sistema legal de cada país (Nakamura, Vertinsky y Zietsma, 1997). Siguiendo con nuestro ejemplo, en Japón siempre ha sido muy normal la formación de alianzas para el desarrollo de nuevos productos, mientras que en EE.UU. esta actividad viene siendo aceptada por ley solamente desde hace pocos años, concretamente desde 1984. Así mismo, puede ocurrir, como señalan Hamel, Doz y Prahalad (1989, págs. 20-21), que las razones fundamentales para cooperar varíen de una cultura a otra, sobre todo cuando comparamos algunos países asiáticos (Japón o Corea) con la cultura occidental (EE.UU. y Europa).

<sup>20</sup> En este sentido, un artículo publicado en *Economía Industrial* (1989) hace referencia a la política de la UE para incentivar la cooperación no solamente en I+D, sino también en el área productiva y comercial. Otros trabajos que tratan sobre la política y los programas europeos en materia de I+D y tecnología son los de Molina (1996) y Lucchini (1998). Vonortas (1997) describe la política industrial de los EE.UU. en relación a la cooperación en I+D, mientras que Aldrich y Sasaki (1995) comparan la política estadounidense con la japonesa en este ámbito de aplicación. Existen muchos más estudios que analizan la política y los programas europeos para fomentar la cooperación entre PYMES, algunos de los cuales se citan en el apartado 2.4.4.4.

Efectivamente, muchas empresas asiáticas cooperan para aprender y absorber las técnicas del otro socio con el objeto de adquirir nuevas tecnologías o especialidades, mientras que por lo general las empresas occidentales suelen constituir alianzas para evitar inversiones, estando más interesadas en reducir los costes y riesgos de entrar en nuevas actividades o mercados que en adquirir nuevas técnicas; es decir, cooperan para ganar a corto plazo. En este sentido, dado que la cooperación debilita o incluso anula el espíritu de competitividad de estas empresas, a largo plazo las alianzas entre empresas asiáticas y sus rivales occidentales parecen obrar en contra del socio occidental.

#### b) Análisis del entorno específico: ¿por qué se coopera más en unos sectores que en otros?

El análisis del entorno general debe completarse con el análisis del entorno competitivo o específico. Para ello nos puede ser de gran ayuda el planteamiento de Porter (1982), el cual nos indica la existencia de determinadas alternativas estratégicas que se adaptan de mejor manera a la estructura y características del sector industrial en que se mueve la empresa.

En este sentido, Harrigan (1988a) examina cómo las diversas condiciones industriales hacen la cooperación entre empresas más o menos apropiada, analizando además qué tipo de alianza (*joint-venture* o contractual) y sus características (autonomía, duración, etc.) se ajustan mejor a dichas condiciones. Con este fin la autora utiliza dos dimensiones para medir las condiciones del sector industrial: las características de la demanda y las características de la competencia. Las pautas que sigue la demanda pueden ser evaluadas teniendo en cuenta su ritmo de crecimiento, la incertidumbre, el atractivo del mercado y la estandarización de los gustos de los consumidores. Por su parte, los rasgos competitivos del sector son analizados a partir del comportamiento competitivo de las empresas, la intensidad del factor capital o trabajo, el ciclo de vida, el tamaño mínimo eficiente o el ritmo de cambio tecnológico. Un planteamiento similar es seguido por Burgers, Hill y Kim (1993), que investigan la formación de alianzas horizontales en el sector del automóvil como una respuesta de las empresas a la incertidumbre competitiva y de la demanda.

Tratando de profundizar en el análisis de estas dos dimensiones, respecto a la **demanda**, que perfectamente se podría haber estudiado en el entorno genérico, son muy pocos los trabajos que dedican una parcela a ella. En concreto, de los dos estudios que acabamos de citar se desprende, básicamente, que las empresas necesitan cooperar para adaptarse rápidamente a las cambiantes pautas de consumo o incertidumbre de la demanda. El de Harrigan concluye además que las alianzas contractuales suelen ser más frecuentes que las *joint-ventures* cuando la demanda es incierta (con independencia de cuál sea el ritmo a que ésta crece), cuando el mercado no ofrece muchos atractivos para las empresas o cuando los gustos de los consumidores se han globalizado o estandarizado a nivel mundial, debido en todos los casos a la mayor flexibilidad que ofrecen.

Por otra parte, en lo que a los rasgos competitivos del sector respecta, son muchos más los investigadores que se han planteado su estudio. Algunos autores examinan, por ejemplo, la propensión a establecer acuerdos de cooperación dependiendo del **grado de concentración del sector**. La mayoría suelen coincidir en su hipótesis básica, la cual viene a decir que las industrias fragmentadas, debido fundamentalmente a la elevada rivalidad que existe entre sus empresas, son menos atractivas para establecer acuerdos de cooperación a largo plazo que aquellas más concentradas. Por el contrario, en una industria altamente concentrada, al ser el número de socios potenciales bastante reducido, las empresas tienden a formar alianzas por miedo a quedarse «fuera de juego» en caso de que fueran constituidas por sus rivales (Mariti y Smiley, 1983, pág. 446). Ahora bien, también puede ocurrir que una elevada concentración impida la formación de numerosas alianzas estratégicas. En efecto, como afirman Pfeffer y Nowak (1976a, pág. 406), los acuerdos de cooperación horizontal son más abundantes para niveles intermedios de concentración del sector, ya que para niveles bajos existen muchas empresas interdependientes que podrían cooperar entre sí, lo cual aumentaría inexpugablemente la inestabilidad de los acuerdos, mientras que cuando la concentración es alta puede ser suficiente con que las pocas empresas existentes en el mercado se coordinen tácitamente. A esta línea de pensamiento también se adhiere Ventura (1994, pág. 77), al señalar que cuando las empresas de un sector son similares en recursos y tamaño, puede darse el caso de que cada organización reaccione con hostilidad ante conductas agresivas, por lo cual es mucho más fácil que cooperen entre ellas cuando hay distintos tamaños y capacidades, al tener que enfrentarse pequeñas y medianas empresas a otras más grandes que intentan imponer sus condiciones a las demás. Sin embargo, Eisenhardt y Schoonhoven (1996, pág. 139) son de ideas contrarias, al proponer como hipótesis que un mayor número de competidores en el sector industrial causa una mayor intensidad competitiva entre las empresas y por tanto hay más posibilidades para cooperar. En cuanto a la cooperación de carácter vertical, en principio los acuerdos con proveedores y clientes tienden a disminuir conforme aumenta la concentración del sector, ya que ello supone un mayor poder de mercado para las empresas que en él actúan.

En cuanto a la **intensidad del factor capital o trabajo**, las alianzas se dan tanto en sectores de alta tecnología como en los de menos concentración tecnológica (Gugler, 1992, pág. 90), aunque los acuerdos de cooperación a largo plazo son más abundantes en las industrias intensivas en capital (George, 1995). Si nos referimos a la cooperación con proveedores y/o clientes, ésta también suele ser más importante en industrias intensivas en capital, ya que por oposición a las intensivas en trabajo, las empresas se encuentran con altos costes fijos y activos difíciles de abandonar, lo que les lleva a formar acuerdos con la intención de gestionar las relaciones en las que la empresa tiene menos poder y asegurar así la venta de sus productos (Pfeffer y Nowak, 1976a, pág. 405).

Otra característica de los sectores viene dada por el **comportamiento competitivo** que siguen las empresas, el cual puede influir en la propensión a cooperar. En este sentido, una fuerte rivalidad competitiva entre las empresas del sector puede disminuir el incentivo hacia la cooperación, ya que los beneficios que podrían obtenerse con ella son absorbidos de manera relevante por los consumidores. Ello es debido a que las alianzas (por ejemplo de I+D), si con-

siguen reducir los costes de muchas empresas, las empuja a disminuir sus precios en el mercado, lo que lleva a disipar los beneficios de la innovación. Por el contrario, cuando las empresas que cooperan no venden sus productos en el mismo mercado o en mercados relacionados, los efectos de la colaboración pueden ser positivos para los aliados, por lo que se ven incentivados a adoptar estrategias de este tipo (Katz, 1986, pág. 529).

Si nos centramos en el **ciclo de vida de la industria**, la literatura se ha encargado de demostrar que el alcance de la cooperación es muy amplio, dándose en cualquier sector industrial, emergente o maduro, e integrando empresas de diferente tamaño y actividad. En este sentido, Nielsen (1988) relaciona los tipos de cooperación (de intercambio, de suministro o de adición) con el ciclo de vida del sector, determinando que existe cualquier tipo de alianza en cada una de las fases del ciclo de vida (crecimiento, madurez, declive o relanzamiento).

Ahora bien, las razones que llevan a las empresas a cooperar son distintas según la fase del ciclo de vida en que se encuentre el sector. Así, como propone Menguzzato (1992a, pág. 13), parece lógico que las empresas acudan más a la cooperación en las fases iniciales del ciclo de vida del sector, al existir mayores necesidades de recursos y competencias en un entorno particularmente dinámico e incierto. En este mismo sentido manifiesta Gersony (1996, pág. 180) que las empresas que tienen éxito en un sector emergente suelen tener un mayor número de alianzas estratégicas que las empresas exitosas en un sector maduro. Normalmente, en un mercado *emergente* la cooperación obedece al deseo de imponer unas normas o estándares<sup>21</sup> en el sector que permita a las empresas crecer a mayor velocidad (Axelrod *et al.* 1995). A veces también puede interesar que se unan empresas procedentes de distintos sectores o ramas de actividad para poner en común sus conocimientos y experiencias, permitiendo a los distintos especialistas cooperar y explotar nuevas oportunidades de negocio de forma mucho más rápida, como ha ocurrido por ejemplo en el campo de la multimedia. Mitchell y Singh (1992), por su parte, hablan de alianzas para entrar en un sector emergente cuando, debido a la incertidumbre técnica y comercial que los caracteriza, las empresas no se atreven a hacerlo en solitario. Cuando el mercado ha llegado a la *madurez*, las alianzas se forman principalmente para responder a la creciente competencia e intentar mantener la cuota de mercado. En efecto, en muchos de los sectores maduros, en los que se ha reducido e incluso estancado la demanda, el nivel de competencia ha llegado a endurecerse hasta tal punto, que aparte de la retirada una de las mejores estrategias para sobrevivir, quizás la más idónea, es aliarse con un competidor y ganar mutuamente con las fortalezas de cada uno. La cooperación, además de ser útil para los sectores emergentes y aquellos que han llegado a la madurez o se encuentran en declive, también sirve para sectores en plena *expansión o crecimiento* (Roig, 1989, pág. 79), aunque según evidencian Eisenhardt y Schoonhoven (1996), se trata de la fase del ciclo de vida dónde menos acuerdos de cooperación se realizan.

Por otro lado, la actividad objeto del acuerdo también suele variar según la fase del ciclo de vida de la actividad o del sector, siendo normalmente la I+D la que presenta un mayor

---

<sup>21</sup> Muchas veces la existencia de diferentes estándares confunde a los clientes y los hace mostrarse menos proclives a comprar, ya que prefieren esperar a que surja un claro vencedor (Hamel y Prahalad, 1995, pág. 332).

peso específico en las fases tempranas del crecimiento, para desplazarse la importancia hacia las funciones de producción y sobre todo de marketing a medida que va madurando el sector (Hofer y Schendel, 1978; Gersony, 1996). Aunque ésta es la evolución natural marcada por el ciclo de vida, otra lógica que subyace en este comportamiento nos dice que los acuerdos para el desarrollo de nuevos productos requieren una interacción constante e intensiva entre los ingenieros de las empresas socias, lo cual supone la necesidad de mucho tiempo para que estas alianzas lleguen a buen término. Como consecuencia, este tipo de colaboración es más apropiado para sectores emergentes, mientras que para los sectores en crecimiento, caracterizados por rápidos cambios en la demanda que exigen rapidez y flexibilidad, se ajusta más la cooperación comercial (Eisenhardt y Schoonhoven, 1994). Esta situación afecta especialmente a las empresas de nueva creación, las cuales carecen de los recursos financieros y organizativos necesarios para llevar a cabo nuevos proyectos, aunque éstos se desarrollen conjuntamente con otras organizaciones.

Otros autores ponen su punto de mira en la colaboración tecnológica y en I+D a lo largo del ciclo de vida. En este contexto, Lambe y Spekman (1997) describen cómo las empresas utilizan las alianzas como un medio de adquirir una nueva tecnología que supone un cambio radical y discontinuo. El atractivo que ofrecen los acuerdos de cooperación con este fin suele variar a lo largo del ciclo de vida de la nueva tecnología, como consecuencia de los niveles de urgencia e incertidumbre propios de cada etapa. Así, en la etapa primera o de advenimiento de la innovación radical, caracterizada por una baja urgencia y elevada incertidumbre en la industria, las empresas no saben todavía cómo la nueva tecnología afectará al sector, por lo que no sienten la necesidad de entrar en alianzas para adquirir la nueva innovación. Conforme la nueva tecnología se afianza y la urgencia e incertidumbre alcanzan su máximo nivel, la motivación para cooperar con el fin señalado también es máxima, ya que las empresas deben actuar rápidamente para asegurarse una posición de liderazgo en el mercado, y una buena alianza puede facilitarles enormemente el proceso. Durante la última fase del ciclo de vida, tanto la tecnología como el mercado se han estabilizado, disminuyendo así mismo el grado de urgencia e incertidumbre. Por consiguiente, las empresas se inclinan a favor del desarrollo interno de nuevas capacidades tecnológicas, disminuyendo de esta forma su interés por las alianzas. Wildeman (1998, pág. 99) también analiza la cooperación en I+D en las distintas fases del ciclo de vida del producto, pero desde otra perspectiva. Como señala el autor, en la fase inicial de desarrollo del producto las empresas buscan mejorar el rendimiento del mismo, por lo que en caso de cooperar con otras organizaciones normalmente lo harán por medio de alianzas horizontales, es decir con compañías que pertenecen a otra cadena de valor y que poseen competencias complementarias. En la fase intermedia o de crecimiento se requiere tanto una mejora en el rendimiento del producto como una reducción de los costes de producción, por ello se suelen llevar a cabo tanto alianzas horizontales como verticales (con empresas de la misma cadena de valor que pueden ayudar a conseguir economías de escala en ciertas actividades como la producción, la distribución y la venta). Finalmente cuando se llega a la madurez, las empresas establecen alianzas verticales con proveedores y distribuidores para conseguir economías de escala y reducir los costes del producto.

Por último, al igual que la demanda, los rasgos competitivos del sector también son determinantes en cuanto a la **forma organizativa** que adoptan los acuerdos de cooperación. Así ocurre, por ejemplo, con el ciclo de vida industrial y con la intensidad tecnológica del sector. En efecto, como razonan Camisón (1993, pág. 19) y Hagedoorn y Narula (1996, pág. 268), en los sectores emergentes, donde normalmente se producen numerosos, rápidos e intensos cambios tecnológicos y estratégicos que exigen una gran flexibilidad organizativa, son preferidas las formas menos estructuradas de cooperación (alianzas informales), mientras que en los sectores maduros, caracterizados por una mayor estabilidad tecnológica y estratégica, predominan los acuerdos más estructurados donde se comparte el capital. Evidentemente, esta lógica es aplicable de manera especial a los sectores industriales donde la intensidad del factor capital es más elevada.

#### 2.4.3.3. LA COOPERACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA: LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La dinámica del entorno y las características de cada sector en particular son factores determinantes del mayor uso de las alianzas estratégicas. No obstante, la decisión de cooperar depende, en última instancia, de la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios que permitan a la empresa enfrentarse en solitario a los cambios que acontecen a su alrededor. En este sentido, el análisis externo que se acaba de realizar debe completarse con un análisis interno de la organización. Para ello podemos hacer uso de la Teoría de Recursos y Capacidades<sup>22</sup>.

Desde esta perspectiva no solamente se considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que son desplegados para alcanzar sus objetivos, sino que además se hace énfasis en las características diferenciales de cada empresa en relación a sus competidores, tratando de investigar cuáles son las verdaderas raíces de la ventaja competitiva. La importancia de esta teoría deriva de su interés en profundizar en la comprensión del funcionamiento interno de las empresas, intentando aportar luz sobre la considerada «caja negra» de la Teoría Microeconómica de la Firma, y en analizar los fundamentos, la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Siguiendo con este hilo argumental, los atributos que deben tener los recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva sostenible son los siguientes (Barney, 1991; Grant, 1991 y 1995):

---

<sup>22</sup> Algunas aportaciones de esta teoría son: Wernerfelt (1984), Aaker (1989), Barney (1991), Grant (1991), Prahalad y Hamel (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), Amit y Schoemaker (1993).

Su denominación anglosajona es «Resource-Based View of the Firm», no distinguiendo entre recursos y capacidades. Ciertamente el vocablo «recurso» se puede entender, en sentido amplio, como el medio de cualquier clase que sirve para conseguir lo que se pretende. En este sentido, las capacidades de una empresa son también recursos de los que dispone. Barney (1991, pág. 101) incluye en el término «recurso» todos los activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc. controlados por una empresa que le capacita para concebir e implantar estrategias que mejoran su eficiencia y su eficacia. Pero también se puede distinguir entre recursos y capacidades. Así, en sentido estricto, los recursos pueden ser definidos como el stock de factores disponibles que posee o controla una empresa (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, comerciales), mientras que una capacidad es la facultad de un conjunto de recursos combinados y coordinados para llevar a cabo una tarea o actividad.

- Valiosos, en el sentido de que deben explotar oportunidades del entorno competitivo.
- Raros o escasos, ya que los recursos poseídos por una gran número de competidores no puede ser fuente de ventaja competitiva, aunque pueden ser un prerequisite para competir.
- Imperfectamente imitables. Los recursos que poseen las dos anteriores características permiten a una empresa obtener una ventaja competitiva, pero para que ésta sea sostenible, además es necesario que no se puedan imitar por los competidores. Aparecen así dos nuevos atributos para que esos recursos puedan sostener ventajas competitivas: *transferibilidad imperfecta* (dificultad para adquirirlos externamente) y *reproducibilidad imperfecta* (dificultad para replicarlos internamente).

Otra característica fundamental de la ventaja competitiva, junto a su sostenibilidad, es que la empresa pueda apropiarse las rentas que genera. Sobre esto influyen los límites de propiedad de los recursos y el poder de negociación de los trabajadores frente a la empresa. En resumen, «las capacidades y recursos más importantes son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente reproducibles, y en los que la empresa posee una clara propiedad y control» (Grant, 1991, pág. 129).

Por consiguiente, serán aquellos recursos que posean en mayor grado los anteriores atributos los que permitan una mayor sostenibilidad de las ventajas competitivas. Si agrupamos todos los recursos y capacidades que dispone la empresa en dos tipos, tangibles e intangibles, resulta que los tangibles son los más fáciles de identificar y valorar, y precisamente por poseer esas características, son los que menos pueden ayudar a crear y mantener una ventaja competitiva. Como indica Tarragó (1994, pág. 7) son recursos necesarios, pero no son suficientes para el éxito. Dentro de los factores tangibles se encuentran, fundamentalmente, los recursos físicos y financieros. Por el contrario entre los intangibles tendríamos el resto de recursos de la empresa y sus capacidades, que se pueden clasificar en capital humano (habilidades, experiencia, formación, lealtad a la empresa), capital tecnológico («know-how»), capital comercial (marca, prestigio, reputación) y capital organizativo (sistema y estilo de dirección, cultura empresarial). Se trata de componentes menos visibles, más difíciles de imitar y, por tanto, los de mayor valor competitivo para la organización. Ahora bien, hemos de señalar también algunos aspectos negativos referidos principalmente a los problemas de acumulación de este tipo de recursos. Entre estos aspectos de los intangibles podemos señalar, siguiendo a Salas (1992, págs. 236-237): la necesidad de un período largo de acumulación; su carácter de bien público, que puede dar lugar a problemas de apropiabilidad (sobre todo en el caso del capital humano); su difícil transaccionabilidad; y el alto grado de especificidad, con el consiguiente bajo valor residual. De estos problemas, uno de los más importantes, sobre todo ante la rapidez y dinamicidad del entorno empresarial, es el largo período de acumulación que estos activos requieren.

Si a estas dificultades añadimos que la actual coyuntura (analizada previamente) está obligando a las empresas a desarrollar y mantener simultáneamente múltiples fuentes de competencias, de forma que cada vez es más difícil crear una posición competitiva en los negocios basada en una capacidad individual dominante, resulta evidente que hay pocas compañías, por

muy grandes que sean, que dispongan de los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y además ser competitivas, asegurando una posición de liderazgo en el desarrollo de todas sus operaciones. Ante una situación de estas características, una alianza puede facilitar enormemente el proceso de generación y acumulación de nuevas capacidades, al disminuir el tiempo necesario para ello. Pero, además, la cooperación permite a las empresas acceder a recursos que necesitan y no poseen (Das y Teng, 2000b), reforzando y complementando las capacidades de las empresas participantes (Pucik, 1988a, pág. 78) y aumentando así su competitividad. De esta forma la cooperación proporciona a las empresas que la usan una mayor capacidad de respuesta a toda oportunidad o amenaza del entorno, permitiendo que disfruten de mayores competencias y recursos de forma casi inmediata, y salvaguardando su flexibilidad.

Podemos decir, por tanto, en palabras de Umberto Busolati Dell'Orto, Vicepresidente de Desarrollo Corporativo de Olivetti que «la posición competitiva de una empresa no depende sólo de sus capacidades internas, sino también del tipo de relaciones que haya sido capaz de establecer con otras empresas, así como del alcance de las mismas» (Miranda, 1990, pág. 7); es decir, de si ha sido lo suficientemente hábil para convertir a sus competidores en aliados y crear y sostener fructíferas cooperaciones (Jarillo y Stevenson, 1991, pág. 64). Así mismo, se puede afirmar que en el ambiente competitivo actual, una alianza constituye una importante herramienta en el repertorio de todo buen estratega (Ohmae, 1989, pág. 96), y que tener un buen colaborador ha llegado a ser un activo clave de la empresa (Kanter, 1994, pág. 96). Esto es lo que muchos autores denominan *ventaja cooperativa*.

En cualquier caso, la formación de una alianza no siempre es un reflejo de la debilidad de la empresa, ya que su objetivo no tiene por qué ir encaminado a compensar los puntos débiles, sino que a veces lo que se busca es crear nuevas ventajas o aumentar la posición competitiva por medio de la complementariedad de recursos (Pekar y Allio, 1994, pág. 65).

#### 2.4.3.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN

Como acabamos de ver en los apartados anteriores, la actuación de las fuerzas externas, por un lado, y la dificultad para generar recursos valiosos, por otro, están motivando que las empresas acudan cada vez más a la cooperación como un medio de desarrollar sus estrategias. Pero esta tendencia no es consecuencia solamente de las razones hasta ahora señaladas, sino también de las mayores ventajas y menores inconvenientes que presentan las alianzas respecto a las otras formas de implantación de las estrategias.

En este sentido la cooperación, al situarse en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y la interiorización de las operaciones, puede aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades<sup>23</sup>, aunque padeciendo también algunos de sus

<sup>23</sup> Por ello se suele justificar la proliferación de acuerdos de colaboración como la consecuencia de buscar simultáneamente la flexibilidad y la eficiencia.

defectos. Ahora bien, si cada vez más compañías adoptan estas formas organizativas que plantean problemas de gestión tan complejos, es porque las alianzas presentan ventajas originales, como la autonomía y la reversibilidad, que incitan a que las empresas las prefieran a las formas más clásicas de organización (Strategor, 1995, pág. 215) y porque sus ventajas superan con creces a los inconvenientes (Bueno y Morcillo, 1994, pág. 317). No obstante, la cooperación no es una panacea (la respuesta definitiva para todos los problemas de competitividad), ni tampoco una opción fácil o inocua para las empresas que la practican, dada la gravedad de las consecuencias de una alianza fallida para las empresas cooperantes, sin contar con las pérdidas financieras más o menos importantes.

Por consiguiente, antes de embarcarse en un acuerdo de cooperación, ha de valorarse cuidadosamente su conveniencia. Para ello puede ser de gran utilidad un análisis comparativo entre las ventajas e inconvenientes de cada una de las posibles vías que existen para llevar a cabo la estrategia. Respecto a las dos alternativas tradicionales, Chevalier (1976) nos indica como principales ventajas del desarrollo interno las siguientes:

- Posibilita el desglose del coste total de la operación, lo que favorece a las pequeñas empresas que no disponen de recursos para hacer inversiones importantes.
- Armoniza el proceso, al crecer los recursos de forma paulatina y existir un ritmo de cambio lento, lo que además evita un temprano y elevado compromiso con una nueva actividad, y minimiza el transtorno de otras actividades.
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial.
- Permite la adquisición de la tecnología más reciente.
- Puede ser la única forma de desarrollar una nueva actividad, al no existir una empresa en el mercado que se dedique a ello.
- Evita los problemas frecuentemente traumáticos de comportamiento y culturales que aparecen cuando se intenta integrar dos empresas involucradas en una adquisición.

Su principal inconveniente reside en que la empresa puede tener que hacer frente a elevados costes para superar las barreras de entrada al sector, los cuales pueden aumentar con la reacción de las empresas ya establecidas, ya que con el desarrollo interno se crea capacidad productiva nueva. Además, el período de maduración de la inversión realizada es relativamente alto. Frente al desarrollo interno, el crecimiento externo (vía fusión/adquisición) presenta una serie de ventajas pero también algunos inconvenientes. Entre las primeras destacan:

- La velocidad con que la empresa puede entrar en nuevas áreas producto/mercado. Este ahorro de tiempo permite entrar en un negocio nuevo en el momento más adecuado, y generar rentabilidad de una forma mucho más rápida.
- La posibilidad de ser la única manera de superar una determinada barrera de entrada, ya sea debido a la carencia de conocimientos y recursos necesarios para desarrollar una estrategia internamente (problema típico en la diversificación no relacionada), a la experiencia acumulada por las empresas ya instaladas, o a las imposiciones legales para penetrar en un nuevo mercado.

- La reducción de los riesgos, al comprar una empresa en funcionamiento con una trayectoria establecida.
- La existencia de más alternativas para la financiación del proceso.

Como principales inconvenientes del crecimiento externo, se suele mencionar el elevado precio que normalmente hay que pagar por la compra de una empresa en funcionamiento, la adquisición de activos innecesarios (sobre todo en una diversificación relacionada), la integración de organizaciones muy diferentes, y el seguimiento que sobre la operación hacen los tribunales de defensa de la libre competencia.

Frente a estos dos medios de implantar la estrategia, las alianzas también presentan sus fortalezas y debilidades. Son muchos los trabajos que dedican un espacio a su análisis, entre ellos los debidos a Porter y Fuller (1988, págs. 106-108), Ribeiro y Redondo (1994, pág. 57), Jarillo (1992, págs. 132-134), Fernández Sánchez (1991a, pág. 34), Hamel, Doz y Prahalad (1989) o Schillaci (1987, pág. 61), en los cuales nos basamos para hacer nuestra exposición. Con esta intención distinguimos tres subapartados para hacer referencia, respectivamente, a las ventajas, inconvenientes y riesgos de la cooperación, que a continuación pasamos a desarrollar.

#### a) Principales ventajas de la cooperación

En términos generales, las principales ventajas de la cooperación son dos, la rapidez y la facilidad para disponer de recursos de todo tipo (Gerybadze, 1995, págs. 77-109). Así lo sugieren autores como Stafford (1994, pág. 73): «...el ir sólo no es solamente arriesgado sino también muy dificultoso para muchas corporaciones, ya que el desarrollo interno de «know-how» puede necesitar demasiado tiempo, y la adquisición de otra empresa necesita suficientes recursos financieros además de implicar la integración de otras actividades adicionales e innecesarias», Ohmae (1989, pág. 102): «con tiempo, dinero y suerte suficientes, uno puede hacerlo todo por sí mismo. ¿Pero quién tiene suficiente de todo eso?» o Hamel, Doz y Prahalad (1989, págs. 19-20): «hace falta tanto dinero para desarrollar nuevos productos y para penetrar en nuevos mercados que pocas empresas pueden marchar solas en todas las situaciones. El tiempo es otro factor crítico. Las alianzas pueden proporcionar atajos a las empresas que compiten para mejorar su eficacia de producción y control de calidad».

No obstante, puede ser mucho más explicativo un análisis donde se señalen las ventajas de la cooperación frente a cada una de sus alternativas. Así, frente al **mercado**, las empresas prefieren las alianzas porque:

- Evitan los comportamientos oportunistas, por ejemplo el de un cliente frente a un proveedor que tiene que invertir en activos especializados.
- Facilitan, al igual que la fusión/adquisición, la transmisión de conocimientos o «saber-hacer», ya que el conocimiento tácito, a diferencia del codificable, no puede transferirse en el mercado o a través de licencias, sino que es necesario el contacto entre

las personas que poseen esos conocimientos (Kogut, 1988a, pág. 323; Hennart, 1988, pág. 366).

- Posibilitan que las relaciones entre las compañías sean más duraderas, lo cual facilita considerablemente los procesos de I+D y de transferencia de tecnología, que requieren interacciones prolongadas (Jacquemin, 1990, pág. 145).
- Permiten obtener otras ventajas asociadas a la integración vertical, como la protección de la calidad del producto o la facilidad para la coordinación y programación de los procesos empresariales (Hill y Jones, 1996, pág. 265).

Respecto a la **interiorización de operaciones** en general, considerando tanto el desarrollo interno como la fusión/adquisición, la cooperación presenta ventajas como:

- En general, la obtención de los beneficios de la integración vertical y de la diversificación sin tener que afrontar el mismo nivel de costos burocráticos (Hill y Jones, 1996, págs. 268 y 277). Como indican Johnston y Lawrence (1989, pág. 48) «las asociaciones de adición de valor tienen lo mejor de dos mundos: la coordinación y la escala asociadas a las grandes empresas y la flexibilidad, creatividad y bajos gastos generales que normalmente se encuentran en las pequeñas empresas».
- La reducción del riesgo, debido a que ningún socio soporta el riesgo y coste totales de la actividad objeto del acuerdo.
- La explotación de economías de escala sin exigir a cambio grandes aumentos en los recursos inmovilizados que incrementan los costes fijos y el punto muerto.
- La menor irreversibilidad y compromiso que la plena incorporación de nuevas unidades organizativas y que el desarrollo interno, ya que la coalición puede terminarse con mayor facilidad. En este sentido las menores barreras de salida de una alianza suponen una mayor flexibilidad estratégica ante los cambios tecnológicos o la incertidumbre de la demanda<sup>24</sup>.
- La eliminación de esfuerzos independientes paralelos, evitando las duplicaciones de recursos en cualquier actividad empresarial y permitiendo la concentración de la compañía en sus competencias distintivas a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad (Jarillo, 1992, pág. 131). En este sentido, la cooperación es un indicio de que la división del trabajo se está afinando y las empresas tienden a especializarse cada vez más, es decir, los acuerdos de cooperación propician la especialización funcional (García Canal, 1993a, pág. 93).
- La facilidad para el contacto inmediato con los clientes, característica propia de las PYMES, al seguir siendo las empresas cooperantes independientes.
- La eliminación del problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas, del riesgo de absorción por parte de una empresa extranjera, etc.

---

<sup>24</sup> Aunque esto es lo normal, también puede ocurrir que una empresa esté empeñada en consolidar su estrategia colectiva, lo cual le lleva a dedicar grandes cantidades de recursos a sus alianzas que se convierten en barreras de salida cuando las circunstancias cambian (Bresser y Harl, 1986, pág. 413).

En comparación con el **desarrollo externo** (fusión/ adquisición) en particular, algunas de las fortalezas más destacadas de los acuerdos de cooperación son las siguientes :

- Pueden resultar preferibles a la fusión, debido a que el coste de adquisición de una empresa compatible es alto, especialmente cuando la empresa a adquirir es de gran tamaño.
- Esquivan el problema de la valoración de la empresa objetivo, problema que se agudiza cuando existen muchos activos específicos e intangibles.
- Evitan la adquisición de activos innecesarios. Como señala el trabajo de Hennart (1988), la alianza es más apropiada que la fusión/adquisición cuando el valor de los activos específicos a transferir es una pequeña parte en relación con el valor total de la empresa poseedora de los mismos.
- Preservan la identidad y la cultura de las empresas aliadas, que experimenta en general grandes trastornos en las fusiones y/o adquisiciones. De esta forma, las alianzas son normalmente más fáciles de asimilar por los directivos que las absorciones o las fusiones, al no integrarse culturas distintas (Kogut y Singh, 1988a, pág. 244). No obstante, esta ventaja es solamente parcial, ya que las alianzas no eliminan por completo las diferencias culturales (Badaracco, 1992, pág. 43).

Por último, las alianzas también tienen algunas ventajas frente al **desarrollo interno**, siendo las más evidentes las que se indican a continuación:

- El tiempo y el coste requeridos para desarrollar internamente las capacidades necesarias será habitualmente mucho mayor que el derivado de un acuerdo de cooperación.
- La alianza permite mantener una mayor creatividad y capacidad de innovación que el desarrollo interno, ya que la confrontación con otros puntos de vista puede tener un efecto revolucionario sobre los conocimientos existentes (Henzler, 1993, pág. 268).
- Junto a las ventajas esperadas de una alianza, el mero hecho de ponerla en práctica puede producir una serie de beneficios adicionales sumamente valiosos (beneficios ocultos). En este sentido, la mayoría de las alianzas exponen una buena parte de los procesos de producción y gestión de las organizaciones a la consideración de un nuevo socio, y ello, por sí sólo, puede generar un flujo de ideas de mejora sumamente valiosas de tres formas diferentes (Bidault y Cummings, 1996, pág. 2):
  - \* A menudo, las organizaciones se ven obligadas a preparar una presentación detallada de sus conocimientos especializados, y este proceso puede generar ideas innovadoras.
  - \* Los socios de una alianza sitúan dichos conocimientos especializados en un nuevo contexto, lo que contribuye a poner de relieve cualquier eventual debilidad.

- \* El nuevo socio puede llegar a ser mucho más exigente que cualquier cliente, en la medida en que llega a tener un conocimiento íntimo del funcionamiento de su interlocutor.

## b) Principales inconvenientes de la cooperación

Junto a sus indudables ventajas, la cooperación también tiene una serie de inconvenientes que se han de evaluar, puesto que de ello ha de depender su elección. Estos inconvenientes sustraen valor real a los beneficios de una alianza, en contraposición a los riesgos que suponen un menor valor potencial. Con la idea de ayudar en esta tarea, a continuación explicamos algunos de los más importantes.

Para empezar, el diseño de un acuerdo de cooperación supone un **coste** para la empresa, tanto en horas de trabajo como en recursos financieros que tiene que emplear. En efecto, la selección de socios, el análisis de la viabilidad del proyecto, la negociación y formalización del acuerdo, más los servicios prestados por los consultores externos, originan gastos que en algunos casos pueden alcanzar cifras elevadas y constituir un factor determinante a la hora de decidirse por desarrollar o no la colaboración, especialmente cuando es una PYME la que inicia el proceso y carece de los recursos suficientes para dedicarlos a la planificación del proyecto. En este contexto, existe una serie de programas de organismos públicos que subvencionan parte de esos gastos para fomentar la cooperación.

Así mismo, las alianzas, al igual que ocurre con el crecimiento interno o externo, suponen un incremento de la **complejidad organizativa** de la empresa, exigiendo un esfuerzo muy importante de gestión. No obstante, en este caso todavía no existe un cuerpo suficientemente desarrollado de conocimientos de gestión sobre acuerdos de cooperación (Fernández Sánchez, 1993, pág. 26), ya que la cooperación empresarial es una opción todavía relativamente joven y en continuo proceso de evolución (Sanchís y Urra (1994, pág. 84). Esta complejidad es más acentuada cuando los socios difieren en cultura, dimensión, ideología y objetivos estratégicos. En otros términos, Porter y Fuller (1988, págs. 108-109) señalan que las coaliciones requieren una coordinación continua entre los socios, lo cual implica tiempo administrativo y dinero. La importancia de estos costes suele depender del grado de similitud de los intereses de los socios y de la medida en que la coalición sea parte de una estrategia global o esté centrada en un país, pudiendo disminuir cuando los socios ganan experiencia en trabajar conjuntamente y se establece un clima de confianza entre ellos.

Por otro lado, la cooperación supone una **pérdida de autonomía** en la toma de decisiones (Oliver, 1991), al repartir o compartir las empresas aliadas el poder y control en la actividad objeto de colaboración. En este sentido disminuye la flexibilidad los cooperantes que no pueden variar sus estrategias y políticas libremente (Bresser y Harl, 1986, pág. 413). Como afirma Ohmae (1989, pág. 96), «una alianza compromete la independencia fundamental de los agentes económicos, y a los directivos no les gusta eso», ya que como añaden Lorange, Roos y Bronn

(1992, pág. 16), «puede ser muy duro para una empresa la pérdida de autonomía sobre unos recursos y competencias que antes eran exclusivamente de su propiedad». Esta circunstancia provoca que la cooperación encuentre todavía una cierta resistencia, sobre todo por los pequeños empresarios, que por su carácter individualista, suelen ser reacios a facilitar información y a compartir sus decisiones con otros agentes. En este sentido, la gestión de la cooperación supone un cambio de mentalidad en el empresario al difuminar los límites de su empresa (Casani, 1995, pág. 36).

Las alianzas también se caracterizan por la **mezcla de culturas distintas**, que por muy compatibles que sean, siempre pueden ocasionar conflictos entre las empresas y llevar a una ralentización en la toma de decisiones y a un bloqueo de la propia cooperación. Este problema nunca llega a desaparecer por muy bien que se haya hecho la selección del socio, ya que las diferencias culturales no solamente se deben a la distinta nacionalidad, pudiendo ser incluso mayores entre pequeñas y grandes empresas de la misma nacionalidad que entre multinacionales de diferentes países (Harrigan, 1988b, pág. 222; Beamish *et al.*, 1991, pág. 88; Ohmae, 1991, pág. 162; Menguzzato y Dasí, 1999).

Finalmente, puede destacarse el **reparto entre los socios de los beneficios** y utilidades que se obtienen de la alianza como otro inconveniente (Hill y Jones, 1996, pág. 284). Como razona Combs (1993, pág. 536), el coste de un acuerdo de cooperación para una empresa es que sacrifica la posibilidad de ser la única que pueda utilizar los resultados de una innovación en el mercado, al tener que compartirlos con los otros participantes en la alianza.

### c) Riesgos y efectos sobre las empresas cooperantes

Los riesgos son inconvenientes potenciales que llevan asociados una probabilidad de ocurrencia y que pueden realizarse en cualquier momento, afectando gravemente a las operaciones de la alianza y a las empresas cooperantes. En esta línea encontramos varios trabajos que mencionan los distintos riesgos que puede sufrir una alianza estratégica. Así, Das y Teng (1996 y 1998a) distinguen entre riesgo relacional y riesgo asociado al rendimiento, que definen respectivamente como la posibilidad de que un socio no cumpla con sus obligaciones en el acuerdo o no actúe en busca del interés mutuo y la posibilidad de que los objetivos de la alianza no sean alcanzados satisfactoriamente aunque las partes cumplan sus compromisos y cooperen en busca de un interés mutuo.

De una manera similar, pero para las alianzas estratégicas internacionales, Root (1988, pág. 74) distingue entre riesgo fiduciario y riesgo ambiental. En cuanto al primero el autor entiende que es la posibilidad de que un socio deje de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo, así como el riesgo de diseminación o posibilidad de que una empresa vea cómo el otro socio de un acuerdo cooperativo se apropia de conocimientos específicos propios de ella. Respecto al riesgo ambiental, éste hace referencia a cómo van a quedar afectados los activos de una empresa ante cambios en el entorno de tipo económico, político, cultural, tecnológico, etc. A

partir de esta distinción, Lado y Kedia (1992), por su parte, hacen una recopilación de los factores que pueden influir en ambos tipos de riesgo.

Con la intención de analizar los principales factores que influyen en la aparición de los riesgos, optamos por seguir el esquema propuesto por estos últimos autores (ver tabla 2.1). Así, en cuanto al **riesgo fiduciario**, éste puede entenderse en la doble vertiente de oportunismo y riesgo tecnológico. La aparición de **comportamientos oportunistas** hace referencia a la posibilidad de que un socio no cumpla el acuerdo o que intente aprovecharse más allá de lo pactado. Este comportamiento puede ser consecuencia de varias circunstancias. Por un lado, puede deberse a la existencia de *outputs* ocultos o inesperados<sup>25</sup> que no se tuvieron en cuenta en la negociación (Doz y Shuen, 1988). Efectivamente, como señala Pucik (1988a, pág. 80), la distribución de beneficios visibles, por ejemplo la obtención de nuevos productos o las ganancias, es fácil de controlar, pero no ocurre lo mismo con los beneficios invisibles, ya que la posibilidad de que el «know-how» pueda tener distintas aplicaciones fuera de la alianza puede dar lugar a una apropiación asimétrica. Por otro lado, el oportunismo puede originarse simplemente porque alguna de las partes quiera erigirse en socio dominante e intente apropiarse de una parte de los beneficios superior a la que le corresponde en razón de su contribución (Cuevas, 1989, pág. 120). Como también aportan Porter y Fuller (1988, pág. 109), «las coaliciones pueden exponer a un socio o a ambos a la extracción de beneficios por el otro, debido a que está en una posición adversa para negociar». En este sentido, la amenaza continua de la formación de una alianza alternativa o de la ruptura del acuerdo por parte de uno de los socios incrementa su poder de negociación. El oportunismo también está relacionado con la complejidad de la alianza, la cual depende, según Killing (1988, pág. 57), de la complejidad de las actividades que los socios esperan realizar y de la complejidad de la organización o tipo de estructura y procesos organizativos con que deben funcionar los socios. Cuánto mayor es la complejidad de la alianza más alto es el riesgo fiduciario. Por su parte, para Heide y John (1990, pág. 28) un comportamiento de tipo oportunista puede deberse a la no previsión de volumen o incapacidad para predecir la cantidad de bienes producidos en la alianza, la no previsión tecnológica o incapacidad de prever exactamente los requisitos tecnológicos en la producción, y la ambigüedad en la relación o dificultad de predecir la conformidad de los miembros con los términos del acuerdo.

El **riesgo tecnológico**, quizás el más citado por la literatura, surge como consecuencia de que la compañía comparta tecnología y conocimientos con sus socios, y hace referencia a la posibilidad de expropiación de los conocimientos tecnológicos de una empresa (Pérez y Sandoñis, 1994). Hill, Hwang y Kim (1990, pág. 119) se refieren a él como riesgo de diseminación. En efecto, la cooperación puede erosionar y llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología clave por el otro socio o por terceras partes, cuando el socio divulga la tecnología aprendida a otros competidores de la empresa (Jarillo, 1992, pág. 134). El alcance potencial de este riesgo es más grande de lo que parece, ya

<sup>25</sup> Los *outputs* ocultos son aquellos que son esperados al menos por uno de los socios, pero no son percibidos por todos, por lo que no se tienen en cuenta en la negociación. Los *outputs* inesperados no son percibidos por ninguno de los participantes en el momento de la negociación. Estas situaciones son típicas de los acuerdos de I+D, en los cuales existe una gran dificultad para llegar a fórmulas de apropiación satisfactorias.

Tabla 2.1. Riesgos de la cooperación

	RIESGO	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
FIDUCIARIO (COSTES DE COMPETENCIA)	<i>Oportunismo</i>	Complejidad alianza C.actividades C.organización  No previsión volumen No previsión tecnológica Ambigüedad relación  Outputs ocultos e inesperados	Killing (1988)  Heide y John (1990)  Doz y Shuen (1988)
	<i>Tecnológico</i>	Diseminación  Régimen de apropiabilidad tecnológica  Distintos efectos según el tipo de alianza	Hill <i>et al.</i> (1990) Teece (1987)  Dussauge <i>et al.</i> (1996) Dussauge <i>et al.</i> (1997) Dussauge <i>et al.</i> (1998)
AMBIENTAL	<i>Político</i>	Propiedad/control  Actividades  De transferencia	Ring <i>et al.</i> (1990)  Root (1988)  Ring <i>et al.</i> (1990)
	<i>Cultural</i>	Distancia cultural Rechazo al riesgo	Kogut y Singh (1988b)
	<i>Tecnológico</i>	Especificidad activos	Williamson (1985)

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lado y Kedia (1992)

que los conocimientos, habilidades y tecnologías que comparten las compañías cooperantes se refieren a un producto o proceso de fabricación en particular, sin embargo los mismos pueden ser aplicados en un amplio abanico de productos y sectores diferentes y no relacionados en principio con la actividad de la alianza. En este sentido, se puede decir que una alianza es indirectamente ofensiva, porque los socios no sólo aprenden la tecnología actual sino también sus aplicaciones derivadas hacia otros productos<sup>26</sup> (Lei, 1993, pág. 36). La presencia del riesgo se traduce en unos costes de competencia (en el sentido de que las coaliciones pueden crear un competidor o hacer más formidable al competidor existente), los cuales exigen unos mayores costes de coordinación para hacerles frente, especialmente cuando se desconfía de los socios.

Una de las situaciones donde este riesgo se ha dado con bastante frecuencia, es en las alianzas entre empresas japonesas y occidentales, donde las primeras se convierten en un «ca-

<sup>26</sup> Efectivamente, las alianzas estratégicas ayudan tanto a revitalizar las competencias de la empresa en su negocio o actividad principal, como a encontrar nuevos usos para las habilidades y tecnologías propias y aprendidas, en nuevas industrias o mercados, relacionados o no con el actual.

ballo de Troya»<sup>27</sup> para sus socios. Efectivamente, las compañías japonesas suelen aportar competencias mientras que las occidentales contribuyen a la alianza con recursos y «los recursos se transfieren más fácilmente que las competencias, las cuales están entrelazadas con el tejido industrial de una empresa» (Hamel, Doz y Prahalad, 1989, pág. 24). Como señala Pucik (1988a, pág. 79), los recursos tienen un valor específico en el mercado, son explícitos y relativamente fáciles de controlar. Por el contrario, las competencias son activos invisibles basados en una información que no puede ser realmente comprada y cuyo valor en el mercado es casi imposible de discernir. Representan conocimientos tácitos difíciles de entender y que sólo pueden ser obtenidos con el tiempo. Para Teece (1987, pág. 188), la apropiabilidad o habilidad para capturar los beneficios generados por una innovación es función de la naturaleza de la propia tecnología y de la eficacia de los mecanismos legales para asegurar su protección. En este sentido, la tecnología de producto es normalmente más fácil de imitar que la tecnología de proceso, y el conocimiento codificado es más fácil también de imitar que el conocimiento tácito. Esta desventaja que afecta a las empresas occidentales se suele amplificar por la cantidad incesante de información que demanda el socio japonés. La presencia del riesgo tecnológico también es bastante frecuente en los acuerdos de licencia para transferir tecnología, donde uno de los socios busque únicamente hacerse con la tecnología del otro para luego explotarla por su cuenta, y quizá contra él (Jarillo y Martínez, 1991, pág. 196). Por su parte, Dussauge, Garrette y Menguzzato (1996), Dussauge, Garrette y Mitchell (1997) y Dussauge y Garrette (1998) razonan que dicho inconveniente suele ser mayor en las alianzas de complementariedad que en las de cointegración o pseudoconcentración.

En lo que al **riesgo ambiental** respecta, el **riesgo político** se refiere a las acciones del gobierno del país anfitrión o del país de origen que generan *riesgos de propiedad/control* (requisitos gubernamentales relativos a la propiedad y/o el control local de la actividad de una multinacional), *riesgo de actividades* (acciones gubernamentales como el control de precios, requisitos de contenido local, etc.), y el *riesgo de transferencia* (restringir el flujo de recursos entre una matriz y filiales). El **riesgo cultural** se asocia a las diferencias culturales que pueden afectar a las actividades de una alianza. Puede venir determinado, en el caso de los acuerdos internacionales, por la *distancia cultural* o distancia psíquica entre los distintos países, y por el *rechazo al riesgo* (Kogut y Singh, 1988b). Pero además, un obvio componente de las diferencias culturales viene determinado por las suposiciones básicas sobre el proceso organizativo y directivo, especialmente distintas entre las pequeñas y grandes empresas<sup>28</sup> (Doz, 1988, pág.

<sup>27</sup> Respecto a las alianzas establecidas entre empresas japonesas y occidentales, puede consultarse, entre otros, a Reich y Mankin (1986), Kobayashi (1988), Sasaki (1993), Turpin (1993) y Burton (1995b), además de los conocidos trabajos de Hamel, Doz y Prahalad (1989), Hamel (1991) o Pucik (1988a, 1988b).

La mayoría de estos trabajos resalta la elevada capacidad de aprendizaje de las empresas japonesas, de forma que cuando ya han aprendido lo suficiente de sus socios americanos no tienen incentivos para continuar cooperando, lo que les lleva a optar entre quedarse con la plena propiedad de la hasta entonces empresa conjunta comprando la participación de sus socios o bien proceder a su liquidación estableciéndose luego por su propia cuenta para desarrollar las actividades que hasta entonces se habían realizado en conjunto. En ambos casos, se suele decir que los japoneses han usado la cooperación (*joint-venture*) como un «caballo de Troya» para entrar en el mercado americano. Sin embargo la evidencia empírica no siempre confirma esta hipótesis, y así lo demuestran Hennart, Roehl y Zietlow (1999), que al estudiar una muestra de *joint-ventures* creadas en EE.UU. entre empresas autóctonas y socios japoneses, encuentran que muchas de ellas siguen existiendo sin cambios en la distribución de su capital.

<sup>28</sup> Por ejemplo, mientras que las grandes empresas desarrollan normalmente estrategias a largo plazo, las pequeñas suelen ser mucho más oportunistas.

320). En cuanto al **riesgo tecnológico ambiental**, está relacionado con la especificidad de los activos, es decir, con las inversiones que no pueden utilizarse en usos alternativos sin un coste sustancial.

Además del riesgo fiduciario y ambiental, cuyas principales características se recogen en la tabla 2.1, la cooperación presenta otras desventajas en potencia. En efecto, las alianzas pueden debilitar más que fortalecer a una empresa, en el sentido de que ésta pierde (al menos temporalmente) habilidad para desarrollar un producto completo e integrado (James, 1985, pág. 81). Si este problema se traduce en un **riesgo de dependencia a largo plazo**, donde un socio llegar a ser muy dependiente de las competencias esenciales del otro, puede deteriorarse seriamente la posición competitiva de la empresa (Lei, 1993, pág. 32; Bruner y Spekman, 1998). En este sentido, Singh y Mitchell (1996) encuentran dos situaciones en las que la dependencia de una empresa respecto de las capacidades de sus socios puede crear graves problemas: cuando el socio cierra su negocio y cuando entra a formar parte de otras alianzas con terceras empresas. Ante la evidencia de la gravedad de la primera situación, en la segunda los problemas vienen porque el socio aumenta su poder en la relación en cuestión y porque a partir de entonces dedica menos recursos a la misma en favor de la nueva alianza. En cualquiera de los casos, la organización debe buscar otras firmas con las que cooperar si no desea ver empeorada su posición competitiva o, en el peor de los casos, correr el riesgo de desaparecer del mercado.

Las alianzas también pueden **desincentivar a la empresa a esforzarse por mejorar e innovar** en productos y procesos<sup>29</sup>, ya que se crea una cierta seguridad al tener la sensación de que se ha ganado un aliado y al mismo tiempo se ha eliminado un competidor (Howarth, 1994, pág. 254; Kamien y Zang, 1993, pág. 24). La realización de este riesgo puede minar seriamente la capacidad de competir a largo plazo, sobre todo cuando la alianza se deteriore y se rompa. En relación con este problema, también puede darse la circunstancia de que a largo plazo las empresas socias lleguen a parecerse demasiado, con las consiguientes consecuencias negativas sobre la innovación (Dodgson, 1996, pág. 67).

Otros problemas que pueden destacarse en los acuerdos de cooperación hacen referencia a los cambios en las actitudes (por ejemplo el comportamiento cooperativo), recursos y capacidades, y objetivos de los socios; la posibilidad de que la alianza se rompa antes de cumplir los objetivos y la empresa que haya invertido en activos especializados todavía no los haya amortizado o de que uno de los socios no pueda seguir el ritmo de las inversiones que ha sido establecido en el acuerdo de cooperación. De la misma manera, la participación en una alianza puede afectar la imagen corporativa de la empresa, dañando su reputación y disminuyendo su prestigio (Fernández Sánchez, 1992, pág. 4; Freije *et al.*, 1994, pág. 214), por ejemplo cuando la

<sup>29</sup> A este respecto existen tesis contrarias. Para muchos analistas, entre ellos Porter (1991, pág. 215), es la alta rivalidad entre competidores situados a escasa distancia la que promueve la innovación. Por otro lado, ya la obra de Schumpeter (1942) dejaba entrever la hipótesis básica de que la innovación y el avance técnico están correlacionados positivamente con el poder monopolístico del mercado y con las colusiones y alianzas entre empresas, ya que la competencia perfecta impide que las empresas obtengan altos beneficios de la innovación (Escorsa y Valls, 1992, pág. 51). En esta misma línea, Teece (1992) defiende la necesidad de la cooperación a nivel operativo y estratégico para fomentar la innovación, particularmente en industrias fragmentadas.

colaboración termina en fracaso, o cuando su disolución aparenta una crisis empresarial y el comienzo de un cierre de plantas.

#### 2.4.3.5. ¿SE DEBE COOPERAR SIEMPRE?

El análisis anterior nos ha mostrado que la cooperación, por su naturaleza, presenta una serie de ventajas que la hacen más atractiva frente a otras alternativas para implantar la estrategia de la empresa. Si a estas fortalezas añadimos que sus inconvenientes más importantes son riesgos potenciales que no siempre van a realizarse, queda suficientemente justificado el aumento de la propensión a formar alianzas durante las últimas décadas, el cual se espera que aún crezca más en el futuro. Siguiendo esta lógica, podría llegar un momento en que las empresas cooperasen para desarrollar la mayoría de sus actividades y alcanzar sus objetivos de manera mucho más rápida y a un menor coste. Consecuentemente podemos plantearnos las siguientes preguntas: ¿Deben cooperar siempre las empresas? ¿Se conseguirían mayores beneficios al cooperar en todas sus actividades? ¿Si la cooperación presenta tantas ventajas, por qué no se desarrollan todas las operaciones conjuntamente con otras compañías?

Somos de la opinión de que no existe una respuesta generalizada para todas las empresas y sectores y que se debería pormenorizar en las circunstancias que configuran cada caso en particular. No obstante, la literatura se ha decantado en una dirección. Encontramos así a autores como James (1985, pág. 81), afirmando que la organización no debe seguir una estrategia totalmente de cooperación en todas sus actividades. Burton (1995a), por su parte, opina que la mejor forma para una compañía de mejorar su posición competitiva es a través de una *estrategia compuesta* que combine aspectos competitivos con aspectos cooperativos. En esta misma línea, Lado, Boyd y Hanlon (1997) evidencian que las firmas que siguen simultáneamente estrategias competitivas y cooperativas suelen conseguir un rendimiento superior con relación a aquellas que sólo desarrollan estrategias de competencia o bien de cooperación.

Queda claro, pues, que la cooperación no es siempre la mejor estrategia, de forma que las empresas deben competir intensamente con algunos rivales y a la vez cooperar con entusiasmo con otras firmas. El problema se traslada ahora a determinar dónde y cuánto hay que cooperar y dónde y con qué intensidad hay que competir. Las empresas deben hallar el balance apropiado entre competencia y cooperación que maximice su posición competitiva en el mercado. En este sentido Bleeke y Ernst (1993a, pág. 1) consideran que solamente se debe competir en aquellas actividades en las que se tenga una ventaja competitiva duradera que permita mantener el poder en el mercado. Crouse (1991, pág. 6) se une a esta opinión cuando señala que «es más eficiente ser el mejor en un área y repartir la responsabilidad en las demás», y por lo tanto, las empresas deben centrar sus esfuerzos en sus competencias esenciales y cooperar para el resto de sus necesidades. Por su parte Porter (1991, pág. 106) manifiesta que «las alianzas son una herramienta para ampliar o reforzar la ventaja competitiva, pero no son una panacea y rara vez son un medio sustentable de crearla: mantener y mejorar la posición competitiva requiere en última instancia que la compañía desarrolle su capacidad interna en áreas importantes

para la ventaja competitiva. Los líderes mundiales rara vez confían en un socio en lo referente a los activos y técnicas esenciales para la ventaja competitiva en su sector». Desde otra perspectiva, Bresser (1988, pág. 381) determina cuáles son las posibles combinaciones viables entre estrategias competitivas y de cooperación a lo largo de tres dimensiones, precio, publicidad y promoción, e innovación del producto. Para ello tiene en cuenta dos factores, la sensibilidad de las empresas respecto a cada una de esas dimensiones y la forma organizativa del acuerdo (*contractual, informal, joint-venture*), la cual influye directamente en el riesgo que existe de revelar información secreta a través de los canales de comunicación establecidos entre las empresas.

De esta forma el Enfoque Estratégico se une al de los Costes de Transacción, demostrando que la cooperación no es siempre la mejor alternativa para implantar las estrategias y desarrollar las actividades de la empresa. En un caso porque no siempre consigue minimizar los costes. En el otro, porque probablemente sus inconvenientes sean más importantes de lo que parecen o sus riesgos se materialicen con más frecuencia de lo esperado. La cooperación debe entenderse, por tanto, como una necesidad a la que hay que acudir cuando no se puede actuar en solitario.

#### **2.4.4. LA COOPERACIÓN PARA IMPLANTAR LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

El Enfoque Estratégico, como ya hemos señalado, entiende la cooperación como una vía para desarrollar las estrategias que formulan las organizaciones para enfrentarse a las exigencias que demanda el entorno. En términos generales, tres son los retos que plantea el entorno actual a las empresas, la flexibilidad, la innovación continua y la necesidad de internacionalizarse. Estos retos se reflejan en la estrategia de la empresa, la cual puede desarrollarse por medio de varias vías alternativas, entre ellas la cooperación.

No es de extrañar, pues, que la literatura se haya decantado por el estudio de las alianzas internacionales, las tecnológicas y aquellas otras que buscan la flexibilidad de la organización, las cuales constituyen el núcleo de las principales líneas de investigación. Junto a éstas, la cooperación para las pequeñas empresas también está despertando la curiosidad de los investigadores en los últimos años, centrados durante mucho tiempo en las grandes compañías diversificadas. Aunque para todos estos casos es aplicable el análisis que de manera general hemos hecho hasta ahora, cada uno de ellos presenta sus propias particularidades que nos gustaría señalar. Con tal finalidad actuamos a continuación.

#### 2.4.4.1. LA COOPERACIÓN Y LA BÚSQUEDA DE LA FLEXIBILIDAD: LA ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE

Como hemos visto anteriormente, la creciente complejidad del entorno actual exige a las empresas una mayor flexibilidad estratégica y el desarrollo de capacidades que permitan adaptarse a rápidamente a una variedad de situaciones inesperadas (Volberda, 1996). En otros términos, para ser competitivos se requieren nuevos enfoques de dirección y nuevas formas de organización que doten a la empresa de mayor flexibilidad y capacidad de respuesta para adaptarse a los cambios y poder reaccionar de inmediato a sus retos. En concreto, para Bueno y Menguzzato (1995, pág. 199) la mayor flexibilidad puede ser alcanzada mediante diversos mecanismos:

- *Downsizing* o enfoque que pretende reducir el tamaño efectivo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente o competitiva. Normalmente suele ir asociado a los procesos de reducción de personal (Tylczak, 1993, pág. 9; Robles y Rodríguez, 1998, pág. 306).
- *Leaning (Lean Management)*, que puede ser considerado como el achatamiento del organigrama, la reducción de niveles jerárquicos o la eliminación de mandos intermedios (Orero, Chaparro y Pascual, 1996, pág. 10). Como reconoce Peters (1993, pág. 458), «la existencia de estructuras organizativas redundantes es una de las principales causas de la lentitud de respuesta de las corporaciones a las nuevas circunstancias... Hay que reducir drásticamente los estratos administrativos».
- *Reingeniería*, que es «la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez» (Hammer y Champi, 1994, pág. 42). Rediseñar una organización no es lo mismo que reducir su tamaño ni reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería sí puede producir tales efectos.

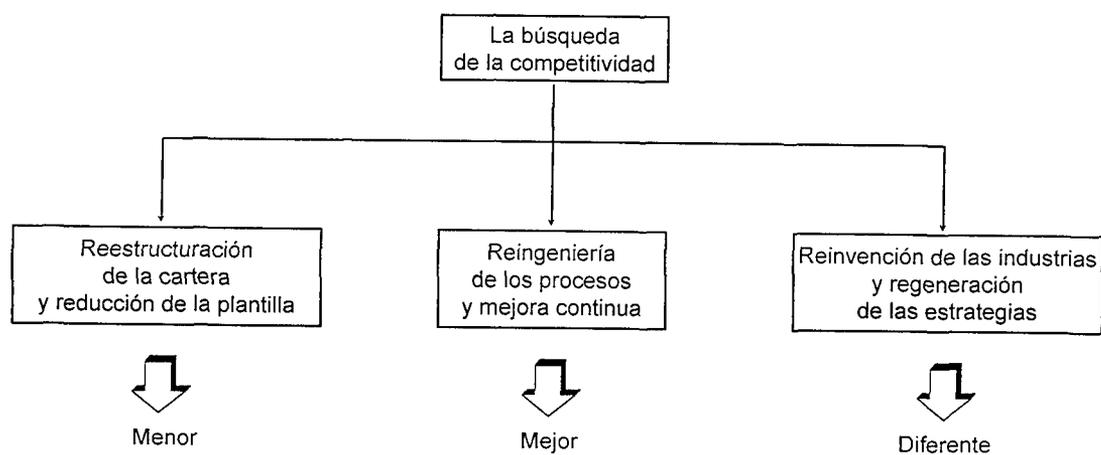
Aparte de dichos procesos, la flexibilización de la empresa puede llevarse a cabo mediante un análisis pormenorizado de su cadena de valor y la consiguiente ruptura de la misma, de forma que se subcontrate o ceda al exterior la realización de actividades para las cuales está menos preparada, así como aquellas otras que menos contribuyen a su propósito estratégico, y se establezcan acuerdos de cooperación y alianzas para compartir actividades que aún siendo importantes para la organización (y que por tanto interesa controlar) ésta no dispone de los recursos necesarios para desarrollarlas internamente (Imrie, 1986; Quinn y Hilmer, 1995, pág. 61; Casani *et al.*, 1996, pág. 87; Gidróon y Rueda, 1998, pág. 33; Suarez-Villa, 1998, pág. 7). De este modo la empresa consigue centrarse en aquellas actividades en las cuales tiene una destreza y es más competitiva.

Un planteamiento similar se debe a Ródenes, Peydro y Del Campo (1997, pág. 72), autores que señalan en su modelo tres estrategias clave que han de aplicar las empresas que quieran abordar con éxito los años venideros:

- Reestructurar para encontrar sinergias entre partes del negocio. Simplificar la organización y especializarla, lo que nos lleva al rediseño o reingeniería de procesos.
- Reconsiderar qué debe hacer la compañía por sí misma y qué a través de asociaciones con otras organizaciones. Abrir sus fronteras para formar alianzas estratégicas y redes.
- Desarrollar programas de inversión y adiestramiento, para estimular y orientarse a la innovación desde dentro.

Ambos planteamientos distinguen, al igual que Das y Elango (1995, pág. 62), entre flexibilidad interna y flexibilidad externa, según sea alcanzada ésta mediante reestructuraciones del sistema de producción y de la estructura organizativa de la empresa o bien creando una red de cooperación con proveedores y firmando alianzas con otras empresas que permitan el acceso a nuevos recursos y capacidades. Sin restar importancia a la flexibilidad interna, es sin duda la externa una de las mejores herramientas de competitividad empresarial en la actualidad. Así lo ven Hamel y Prahalad (1995), para los cuales la competitividad futura de una empresa requiere ir más allá de la reestructuración y de la reingeniería, ya que éstas no tratan más que corregir con retraso los errores cometidos en el pasado, siendo su objetivo ponerse al día más que tomar la delantera. Como especifican los autores (pág. 35), «no basta con ser más pequeña y mejor: una empresa debe ser capaz de volverse diferente». De esta forma, la competitividad de la empresa debe fundamentarse en una regeneración de sus estrategias, la creación de nuevas oportunidades de negocio y la reinención de las industrias, siendo para ello uno de los factores esenciales la capacidad para formar y gestionar coaliciones que le permitan acceder a los recursos complementarios que residen en otras empresas (Peters, 1995, pág. 148).

*Figura 2.8. La búsqueda de la competitividad*

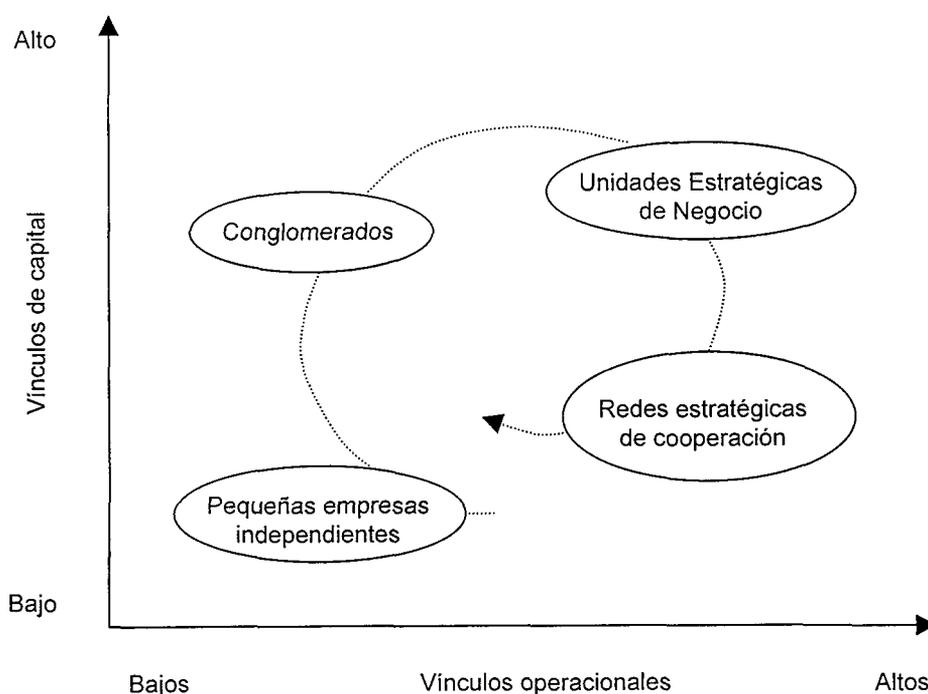


Fuente: Hamel y Prahalad (1995)

Desde esta perspectiva, por tanto, la cooperación es el resultado de la reestructuración y la desintegración vertical de las grandes empresas (Fernández y Arranz, 1999b, pág. 15), donde se externaliza (*outsourcing*) una serie de actividades que luego se subcontratan a pequeñas compañías independientes. Efectivamente, este proceso suele desembocar en un entramado de relaciones de cooperación que conforma una verdadera red interempresas, dando lugar a lo que los teóricos de la organización denominan organización en red (Miles y Snow<sup>30</sup>, 1986 y 1992; Jarillo, 1993), que en su forma más extrema puede convertirse en una empresa hueca u organización virtual (Davidow y Malone, 1992; Barnatt, 1995; Silk, 1996).

En esta línea Hinterhuber y Levin (1994, pág. 44) indican el proceso evolutivo que se ha seguido en muchos sectores industriales hasta desembocar en la formación de redes empresariales. Para ello se basan en una matriz de dos dimensiones (figura 2.9), los vínculos operacionales entre las empresas y los vínculos de capital. El proceso, dividido en cuatro etapas históricas, sigue una secuencia en forma de espiral hasta desembocar en las redes:

**Figura 2.9. Proceso de formación de redes empresariales**



Fuente: Hinterhuber y Levin (1994, pág. 44)

<sup>30</sup> Realmente estos autores llegan a distinguir entre tres tipos de redes, la estable, la interna y la dinámica. De los tres casos, solamente el primero y el último constituyen redes entre empresas independientes, diferenciándose básicamente porque en la red dinámica las empresas independientes se unen para desarrollar productos o servicios concretos por un periodo de tiempo que no tiene por qué ser largo. Por el contrario la lógica de la red interna consiste en la creación de un mercado interno en la firma, donde las transacciones entre las unidades de la organización se rigen por las normas del mercado.

- En el origen de muchas industrias existe un gran número de pequeñas empresas que operan de forma independiente (compitiendo unas con otras) y que no están relacionadas por vínculos de capital.
- Conforme se va endureciendo la competencia entre las empresas y el mercado va llegando a la fase de madurez, las empresas supervivientes suelen diversificarse y crear conglomerados para reducir así el riesgo empresarial global mediante la inversión en sectores muy diversos.
- Una vez que se adquiere conciencia de que los accionistas pueden diversificar el riesgo gestionando su propia cartera de acciones sin asumir los costes derivados de la *diversificación empresarial*, las grandes empresas empiezan a abandonar los negocios menos relacionados con su actividad principal y a reorganizarse en torno a unidades estratégicas de negocio relacionadas que actúan con gran autonomía..
- Una oleada de procesos de *management buy-out* consigue que muchas unidades estratégicas de negocio se desgajen de la compañía matriz, las cuales a su vez en un intento de centrarse en sus competencias esenciales, externalizan aquellas actividades o procesos que no son vitales para su ventaja competitiva, estableciendo relaciones de cooperación con las pequeñas empresas que se encargan de la realización de estas funciones.

Realmente, la descentralización productiva de las grandes compañías que han ido buscando una mayor flexibilidad para adaptarse al nuevo contexto marcado por la globalización de la economía, es sólo una de las causas que ha originado la «organización en red», caracterizada ésta por una red de empresas que gira alrededor de la firma madre. Así ha ocurrido, por ejemplo, en el sector del automóvil (Solá y Pellicer, 1992), pero también en otros muchos sectores industriales, entre ellos algunos de la Comunidad Valenciana (Camisón, 1992). No obstante, existe un segundo tipo de red, que Chaves (1996a, pág. 44) denomina «red de firmas», cuyo origen se encuentra en la necesidad de las PYMES de asociarse para aprovecharse de las diferentes ventajas de la cooperación. Esta situación es propia de industrias tradicionales con escasa concentración productiva y con pocas grandes empresas, pero donde las PYMES también buscan una descentralización productiva por medio de múltiples acuerdos de colaboración que conecte a unas con otras (Camisón, 1992, pág. 51). En este segundo caso es bastante normal encontrar tanto redes verticales como horizontales.

Por otro lado, se puede distinguir dos tipos de especialización flexible, una que se aproxima al modelo de los distritos industriales, al situarse geográficamente las empresas subcontratadas muy cerca de la empresa focal, y otra donde se subcontrata a proveedores y distribuidores que actúan a nivel nacional y mundial, que se ha visto favorecida por el avance en las nuevas tecnologías de la información y los medios de transporte (Garnsey y Wilkinson, 1994, pág. 138).

En cualquiera de los casos, una red de empresas puede ser superior en muchos aspectos a un competidor integrado verticalmente (Hinterhuber y Levin, 1994, pág. 46). Efectivamente, el menor tamaño de las empresas les permite disfrutar de las ventajas de la eficiencia, la rapidez

y la flexibilidad. Además, con una red las empresas pueden conseguir economías de escala igual que un competidor de gran tamaño. Una red que se reajusta constantemente, también puede mantener su superioridad en el tiempo.

Ahora bien, no siempre una organización integrada verticalmente va a estar en desventaja frente a las redes de pequeñas y medianas empresas. Así lo opina Carney (1998, pág. 465), que basa su argumento en la Teoría de los Costes de Transacción y en la Aproximación Estratégica. En efecto, en aquellas industrias donde la posibilidad de alcanzar economías de escala y alcance cobra relevancia, la desintegración de una gran compañía en un conjunto de empresas más pequeñas no va a permitir aprovechar las ventajas competitivas derivadas de la mayor flexibilidad a menos que exista un elevado grado de confianza entre las organizaciones que conforman la red. La razón es que las pequeñas empresas deben invertir en activos específicos, pero no lo harán si entre ellas no existe una importante dosis de confianza que permita disminuir los elevados costes de transacción y como consecuencia la red de empresas con activos genéricos se encontrará en clara desventaja frente a una firma integrada verticalmente. Por el contrario, en aquellas industrias donde las economías de escala y alcance son menos importantes, y por consiguiente los activos genéricos son más productivos que los de carácter más específico, la flexibilidad de una red sí supone una importante fuente de ventajas competitivas.

El mismo problema es analizado desde otra perspectiva por Camisón (1992, pág. 54 y 1993, pág. 22). Su planteamiento parte de la consideración de la proliferación de la economía sumergida que ha ido ligada muchas veces a los procesos de desintegración productiva, la cual se manifiesta habitualmente en dos dimensiones: el surgimiento de pequeños talleres con maquinaria de uso genérico y bajo nivel tecnológico, bajo el mando de empresarios de carácter conservador y con una deficiente preparación directiva, y la gran difusión del trabajo a domicilio. Estas circunstancias suponen un freno al desarrollo de un sistema de descentralización productiva dinámico y competitivo. Es necesario, por tanto, transformar las industrias subcontratistas sumergidas en industrias subcontratistas modernizadas mediante la inversión en nuevas tecnologías y nuevos esquemas de organización del trabajo.

#### **2.4.4.2. COOPERACIÓN EN TECNOLOGÍA Y EN I+D**

Aunque el factor tecnológico es importante, existe cierta ambigüedad respecto a si el reto que la tecnología supone para las empresas es en forma de cambio tecnológico (Auster, 1992), intensidad tecnológica (Osborn y Baughn, 1990), integración tecnológica (Teece, 1987 y 1988) o una combinación de dichos factores. Debido a estas diferencias, numerosos estudios sugieren que el uso de las alianzas es más común cuando las empresas tienen que hacer frente a retos tecnológicos de elevada importancia. En este sentido, Hagedoorn y Schakenraad (1994) analizan los efectos de las alianzas tecnológicas en el desempeño de las empresas participantes.

Por otro lado, la distinción entre los conceptos de innovación o I+D y tecnología (Molina, 1995) también se traspasa al mundo de la cooperación interempresarial. Así, si hablamos

de alianzas estratégicas en I+D, podemos definir las como aquellos acuerdos de cooperación entre varias empresas y/o instituciones independientes que, compartiendo parte de sus capacidades tecnológicas y en I+D, establecen algún tipo de relación con cierta duración temporal, durante la cual desarrollarán conjuntamente una o varias actividades relativas a la función de I+D. Con esas actividades pretenderán incrementar sus ventajas competitivas fundamentándolas en nuevas tecnologías. Por el contrario, con las alianzas tecnológicas podemos hacer referencia tanto a aquellas cuyo objeto es la actividad de I+D, como a aquellas otras que se sustentan en una tecnología ya desarrollada. De esta forma, como señala Dussauge, Garrette y Ramanantsoa (1988), la tecnología puede jugar un doble papel en las alianzas estratégicas:

- Como moneda de cambio dentro de la asociación entre dos o varias empresas. Pueden darse tres casos diferentes: tecnologías complementarias; cambio de tecnología por otro aspecto estratégico (acceso a un nuevo mercado o producto); obtención de una mejor comercialización de la tecnología.
- Como objeto final o parcial de la asociación, en donde las empresas aliadas desarrollan en común una tecnología o un producto. En este caso la cooperación en I+D puede ser en investigación básica (precompetitiva) o para obtener productos o componentes específicos. Así mismo puede perseguir bien mejorar y reforzar las competencias actuales de las empresas, bien crear nuevas capacidades tecnológicas (Teichert, 1993, pág. 521 y 1997, pág. 806).

La cooperación tecnológica ha sido una de las más estudiadas por los investigadores, y quizás sea la que más aporta al entendimiento de las alianzas estratégicas. Algunas de las situaciones más analizadas, que constituyen verdaderos tópicos de investigación, son las siguientes:

- La cooperación entre una pequeña empresa emprendedora que aporta su potencial innovador con una gran empresa que aporta los recursos necesarios para su desarrollo y comercialización (Hull y Slowinski, 1990; Pisano, 1991; Forrest y Martin, 1992; Segers, 1993; Eisenhardt y Schoonhoven, 1994; Meyer, Alvarez y Blasick, 1997). La mayoría de estas investigaciones se han centrado en las alianzas entre pequeñas empresas pertenecientes al sector de la biotecnología y grandes firmas farmacéuticas.
- La cooperación para el desarrollo de nuevos productos, ya sea ésta de carácter horizontal (Bower, 1993; Millson, Raj y Wilemon, 1996), o vertical con proveedores y clientes (Ciccantelli y Magidson, 1993; Bonaccorsi y Lipparini, 1994; Tidd, 1995; Ragatz, Handfield y Scannell, 1997; Wasti y Liker, 1997; Bidault, Despres y Butler, 1997 y 1998).
- La utilización de las alianzas estratégicas como un medio para la transferencia de tecnología (Hendryx, 1986; De Bruijin y Jia, 1993; Tsang, 1995; Autio y Laamanen, 1995; Robertson; Swan y Newell, 1996; Russ y Camp, 1997).
- La cooperación entre la Universidad (o centros de investigación) y la empresa (Onida y Malerba, 1989; Van Dierdonck, Debackere y Engelen, 1990; Bloedon y Stokes, 1994; Vavakova, 1995; Dismukes y Petkovic, 1997; Nieto, 1998).

El origen de los acuerdos tecnológicos y de I+D puede explicarse a partir de cualquiera de los enfoques teóricos desarrollados en este capítulo, aunque en este sentido es el Enfoque Estratégico el más utilizado. Entre los trabajos que siguen el planteamiento propuesto por la Teoría de los Costes de Transacción encontramos, por ejemplo, los de Brockhoff (1992) y Robertson y Gatignon (1998).

Desde la perspectiva estratégica, y haciendo alusión a la distinción previamente planteada, Hagedoorn (1993) divide los principales motivos que llevan a la formación de alianzas tecnológicas en tres grandes grupos. Por un lado las razones directamente relacionadas con la investigación básica y aplicada, como la búsqueda de sinergias tecnológicas o el reparto y la reducción de los costes y la incertidumbre de la I+D. En segundo lugar, los motivos relacionados con procesos de innovación concretos, como son la adquisición del conocimiento tácito de los socios, la transferencia de tecnología o la reducción del periodo de tiempo que transcurre entre innovación e introducción en el mercado. En último lugar, incluyen otras razones que hacen referencia a la internacionalización y globalización de la empresa, la entrada a nuevos mercados, la creación de nuevos productos o la expansión de la línea de productos existentes.

Si nos referimos solamente a las alianzas de I+D, Sakakibara (1997) distingue entre motivos relacionados y no relacionados con la I+D. Los primeros son los que buscan directamente mejorar la productividad de la actividad investigadora por medio de la cooperación con otras empresas. Este aumento de la productividad puede conseguirse básicamente de dos formas: repartiendo costes y/o consiguiendo economías de escala, y accediendo a las capacidades tecnológicas complementarias de los socios (aprendizaje interorganizativo). Los motivos no relacionados con la actividad de I+D son, entre otros, el acceso a nuevos mercados a través de los socios o la obtención de subsidios gubernamentales. En la misma línea, Wissema y Euser (1991, pág. 35) señalan las siguientes razones para cooperar: compartir los costes de la innovación, compartir los riesgos, acceder a nuevos conocimientos tecnológicos, complementar las habilidades tecnológicas de un socio con las habilidades comerciales del otro, entrar a un mercado internacional y estandarizar una tecnología en el mercado.

Una de las razones más controvertidas a la hora de explicar la cooperación en I+D es la que hace referencia al régimen de apropiabilidad de las innovaciones. En efecto, por un lado, la condición de bien público del conocimiento tecnológico es un importante factor desmotivador para la realización de actividades de innovación. De esta forma, a no ser que el sistema de patentes ofrezca una adecuada protección de los derechos de propiedad, las empresas se ven abocadas a llevar a cabo sus proyectos de I+D mediante acuerdos de colaboración. Sin embargo, dado que en una alianza se intercambia mucha información, existe por otro lado el riesgo de que uno de los socios salga fortalecido y se convierta en un importante competidor. En este sentido encontramos trabajos de investigación que se inclinan en una u otra tendencia. Así, por ejemplo, para Teece (1987) la cooperación es una buena opción cuando el régimen de apropiabilidad de la innovación es elevado (es difícil su imitación), para evitar así el riesgo tecnológico inherente en toda alianza. No obstante, la postura más extendida no es ésta, sino la que consi-

dera que las empresas pueden sacar mayor provecho de la cooperación cuando es muy difícil apropiarse de los resultados de la innovación (Ouchi y Bolton, 1988; Choi, 1993)

En cuanto a las ventajas más importantes que esta herramienta estratégica ofrece, Jacquemin (1990, págs. 145-146) identifica tres tipos de beneficios potenciales de la cooperación en I+D: constituye una alternativa a las transacciones en el mercado, las cuales por su carácter coyuntural no permiten relaciones a largo plazo con resultados positivos en materia de I+D; acelera la velocidad de invención o innovación con menor riesgo; y puede proporcionar capital financiero en mejores condiciones, distribuir los altos costes del desarrollo tecnológico y producir efectos sinérgicos por la combinación de información<sup>31</sup> sobre investigación, equipos de científicos, «know-how», etc. Por su parte, para Fernández Sánchez (1991b, pág. 110), la cooperación tecnológica es la que tiene un mayor contenido estratégico y, por lo tanto, la más importante a largo plazo. Para el autor, este tipo de cooperación tiene por lo menos tres importantes ventajas: eliminar la investigación puramente duplicativa de las actividades de I+D y permitir la utilización de recursos para otras investigaciones; alcanzar un mayor volumen de investigaciones, tanto reuniendo una masa crítica de investigadores sobre un proyecto en particular como consiguiendo economías de escala en materia de I+D; y diversificar la investigación gracias a varios enfoques para un problema dado, reduciendo así el riesgo de no encontrar ninguna solución realizable en la práctica.

Por otro lado, pueden hacerse varias taxonomías de los acuerdos de cooperación tecnológica a partir de un importante número de variables que Brockhoff (1991, pág. 363) agrupa en tres categorías: variables estructurales, motivacionales y de contenido. De manera particular Nueno y Oosterveld (1988, págs. 14-15) establecen una tipología de alianzas tecnológicas en base a una doble clasificación: alianzas verticales u horizontales y alianzas precompetitivas o competitivas. Las alianzas verticales son aquellas en las que los socios buscan la adquisición u obtención de una capacidad tecnológica, mientras que con las horizontales se busca crear, definir o consolidar un mercado, por ejemplo mediante la estandarización de la tecnología. Si los socios son competidores directos en el mercado, la alianza es competitiva, y cuando pertenecen a distintos sectores o a distintas fases de la cadena de valor, la alianza es precompetitiva.

Desde un punto de vista jurídico (u organizativo) las alianzas de I+D pueden realizarse bajo la forma de una *joint-venture*, acuerdo bilateral, club o consorcio de investigación, licencia, acuerdos de intercambio de tecnología, participaciones de capital minoritarias o contratos de investigación (Martínez, 1990; Chiesa y Manzini, 1998). Entre las características propias de cada una de ellas destacamos las siguientes:

- *Joint-venture*<sup>32</sup>. Consiste en una nueva empresa establecida entre dos o más compañías en la que se comparten, además de los beneficios y las pérdidas, las actividades

<sup>31</sup> Respecto al papel que juega el hecho de que los socios compartan información en la posibilidad de encontrar una solución factible en la práctica, puede consultarse a Combs (1993).

<sup>32</sup> Sobre la utilización de la *joint-venture* con fines tecnológicos y en materia de I+D, puede consultarse los trabajos de García Palacios (1990), Paricio (1994) y Vonortas (1997).

de I+D y otros objetivos de producción, marketing, etc. Las *joint-ventures* dedicadas exclusivamente a I+D no son muy frecuentes, porque la mayoría incluyen también a las áreas de fabricación y marketing.

- Acuerdo bilateral. Se refiere a una alianza contractual (sin participación de capital) donde dos o más empresas comparten sus recursos en busca de un objetivo común, que es la innovación tecnológica.
- Club o consorcio de investigación. Se trata de una agrupación en la que un número de organizaciones colaboran de una forma estrechamente organizada en un programa específico conjunto de I+D, compartiendo costes, criterios sobre prioridades y acceso a la propiedad industrial generada. Según algunos estudios realizados, el número de miembros más común en el club es de seis. Aunque un consorcio puede estar formado por un grupo de miembros industriales sin el compromiso de un agente exterior, la organización y la gestión de un club recae a menudo en un instituto de investigación (público o privado), un departamento gubernamental, el departamento de una universidad o una asociación comercial.
- Licencia<sup>33</sup>. Se basa en un acuerdo mediante el cual una empresa compra a otra los derechos de uso de su tecnología a cambio de una contraprestación económica.
- Acuerdos de intercambio de tecnología. Comprenden un gran número de acuerdos de cooperación que regulan el reparto de tecnología y/o la transferencia entre dos o más empresas, tales como los acuerdos de intercambio de licencias que sean de mutuo interés para los respectivos proyectos de I+D que esté realizando cada una de ellas.
- Participaciones minoritarias de una empresa en otra. Se refiere en particular a las que efectúa una gran compañía en una pequeña firma con alto potencial tecnológico, principalmente si va acompañada de contratos de investigación.
- Contratos de investigación. Regulan la cooperación en I+D en la que un socio, por lo general una gran empresa, contrata a otro agente (normalmente una pequeña empresa, una universidad o un instituto tecnológico) para realizar proyectos concretos de investigación.

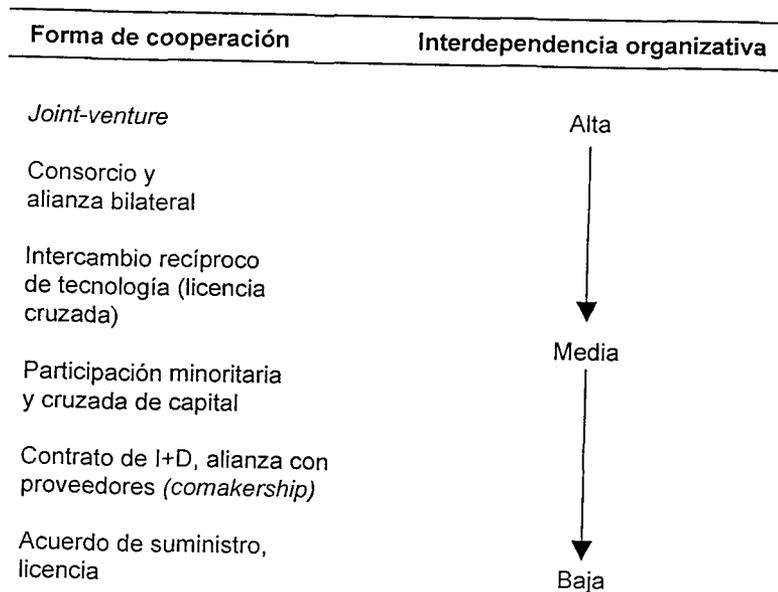
Una reagrupación en varios bloques de las anteriores formas organizativas puede hacerse siguiendo el planteamiento de Oxley (1997, pág. 392), el cual distingue los siguientes tipos de acuerdos tecnológicos:

- Acuerdos contractuales unilaterales: acuerdos de licencia unilaterales, contratos de I+D, acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo.
- Acuerdos contractuales bilaterales: acuerdos de investigación (en productos y en procesos, es decir I+D) conjunta, acuerdos de licencias cruzadas.
- Acuerdos con participación de capital: *joint-venture* en producción, *joint-venture* para I+D, y corporaciones para investigación.

<sup>33</sup> Un análisis de la licencia tecnológica puede encontrarse en Pérez-Bustamante (1995). Por otra parte, la concesión de abundantes licencias de una tecnología, es precisamente, el tipo de acuerdo de cooperación que más fácilmente puede ayudar a la estandarización tecnológica y a la conformación de la naturaleza de la competencia de un sector emergente (Porter, 1991, pág. 105).

Otras clasificaciones referentes a la cooperación tecnológica se deben a Hagedoorn (1990), que sugiere una jerarquización de los modos de cooperación en términos de la interdependencia organizativa existente entre las empresas cooperantes, y a Escorsa y Valls (1996), que eligen como criterio de ordenación el contenido de los acuerdos de cooperación. Ambas propuestas quedan recogidas en la figura 2.10 y en la tabla 2.2, respectivamente.

**Figura 2.10. Forma organizativa de los acuerdos de cooperación tecnológica**



Fuente: Hagedoorn (1990, pág. 18)

**Tabla 2.2. Algunos campos posibles para la cooperación de carácter tecnológico**

<b>Investigación y Desarrollo (I+D).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación básica.</li> <li>- Investigación aplicada.</li> <li>- Desarrollo tecnológico.</li> </ul>
<b>Intercambios tecnológicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia.</li> <li>- Intercambio de patentes.</li> <li>- «Know-how».</li> <li>- Intercambio de información.</li> <li>- Asistencia técnica.</li> </ul>
<b>Normalización tecnológica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de normas y estándares.</li> </ul>
<b>Fabricación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricación.</li> <li>- Producción de servicios.</li> <li>- Suministro de determinados productos.</li> </ul>

Fuente: Escorsa y Valls (1996, pág. 218)

#### 2.4.4.3. COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

La globalización ha sido y está actuando como un gran factor impulsor de la internacionalización de la empresa, fenómeno que en la literatura del *management* ha acaparado un notable interés durante el último cuarto de siglo. De esta forma, a la hora de explicar la internacionalización de la empresa se han planteado distintas teorías, que desde diversos puntos de vista, han tratado de aportar algo de luz sobre el tema.

Por un lado encontramos las Teorías de la Inversión Directa, con la Teoría de la Existencia de Ventajas en Propiedad de Hymer (1976) y Kindleberger (1969), la Teoría de la Internalización a cargo de Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981), la Teoría de la Localización con el Modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon (1966 y 1979) y Wells (1968) y el Paradigma Ecléctico de Dunning (1981, 1988 y 1995). A pesar de sus notables contribuciones, estas teorías y en especial el Paradigma Ecléctico y la Teoría de la Internalización presentan algunas limitaciones (Alonso, 1994, págs. 129-130): 1) son teorías fuertemente sesgadas hacia la inversión directa en el exterior, dedicando menos atención a otros métodos alternativos de proyección internacional; 2) presentan un marcado carácter estático, ya que investigan las razones que motivan la inversión pero dicen poco acerca de cómo se desarrolla el proceso en el tiempo, y 3) al insistir en las ventajas específicas de la empresa y/o en la internalización de las transacciones, son especialmente aptas para explicar el comportamiento internacional de grandes empresas, pero no el de las pequeñas y medianas que pueden adoptar estrategias de cooperación.

Como una forma de superar las limitaciones anteriores aparecen y se refuerzan los denominados Modelos del Proceso de Internacionalización, siendo su máximo exponente el Modelo de Upsala desarrollado inicialmente por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977 y 1990), que defiende un proceso gradual de internacionalización a través de una serie de etapas que comienzan con estrategias menos ambiciosas. De esta forma se concibe la internacionalización como un proceso evolutivo y acumulativo, a través del cual la empresa adquiere mayor compromiso en los mercados exteriores conforme va obteniendo mayores niveles de experiencia y conocimientos en los mismos.

El mayor peso que en la literatura sobre internacionalización se ha dado al estudio de la inversión directa en el exterior, ha tenido un reflejo paralelo en la investigación sobre alianzas, donde destacan los trabajos dedicados a dilucidar los factores que influyen en la decisión sobre la elección de un modelo de entrada (la exportación, los acuerdos contractuales entre empresas como las licencias y franquicias, y la inversión directa en el exterior<sup>34</sup> que básicamente puede realizarse bajo las formas de creación de una filial propia al 100%, fusión/adquisición de una

<sup>34</sup> Realmente existen tres formas básicas de participar en el capital de una organización (Swan y Etlie, 1997, pág. 465): 1) propiedad total (a partir de la adquisición o bien de la creación de una nueva empresa), 2) *joint-venture* y 3) *propiedad parcial*. Esta última puede adquirir dos formas distintas: una que consiste en que una empresa extranjera adquiere una importante participación en el capital de una organización local, y otra que surge cuando una empresa extranjera comparte la propiedad de una nueva compañía con inversores individuales, normalmente directivos de la nueva empresa. En ambos casos la nueva empresa suele realizar un producto que ha sido diseñado o fabricado parcialmente por el socio extranjero. Sin embargo, muchos estudios no han considerado la propiedad parcial como una alternativa independiente, al incluirla dentro de la categoría de la *joint-venture*.

empresa ya existente en el país anfitrión, y una *joint-venture* con un socio local), y especialmente aquellos que solamente incluyen en el análisis los modos de entrada que implican inversión directa en el nuevo mercado.

Las distintas vías alternativas para acceder a un mercado extranjero reflejan diferentes combinaciones entre el grado de control deseado de las operaciones en el exterior y el volumen de recursos comprometido por la empresa en cada momento. Hill, Hwang y Kim (1990) también añaden el riesgo de diseminación del «know-how» como una característica distintiva de los modos de entrada, estableciendo la siguiente relación para los casos de la licencia o franquicia, *joint-venture* y subsidiaria propia:

**Tabla 2.3. Características de los modelos de entrada**

	LICENCIA/ FRANQUICIA	JOINT-VENTURE	SUBSIDIARIA PROPIA
CONTROL OPERACIONES	bajo	medio (según % de participación)	alto
COMPROMISO RECURSOS	bajo	medio (según % de participación)	alto
RIESGO DISEMINACIÓN	alto	medio	bajo

Fuente: Hill, Hwang y Kim (1990) n.º 120)

Respecto a los factores que inciden en la elección del modelo de entrada, pueden ser muchos y de naturaleza muy variada. Así, por ejemplo, Anderson y Gatignon (1986), Buckley y Casson (1988) y Gomes-Casseres (1989b) aplican principios de la Teoría de los Costes de Transacción como guía para tomar dicha decisión. Otros trabajos destacan el factor cultural como determinante en la elección de la vía de entrada, haciendo referencia tanto a la cultura nacional del país de origen como a la distancia cultural que existe entre el país de origen y el de destino (Kogut y Singh, 1988b; Shane, 1994; Barkema y Vermeulen, 1997; Pan, 1997; Hennart y Larimo, 1998). Otro elemento decisivo en la toma de esta decisión viene dado por las restricciones políticas del país de destino, que muchas veces impiden que la empresa que penetra en sus fronteras con la intención de invertir ostente una posición mayoritaria en la propiedad, obligándola a abandonar la idea de crear o adquirir una filial propia al 100% (Gomes-Casseres, 1989a y 1990). Buckley y Casson (1996), por su parte, diseñan un modelo econométrico como apoyo para tomar la decisión.

Frente a todos estos trabajos que ofrecen una perspectiva más bien parcial, surgen otras investigaciones más completas que compaginan principios de varias teorías (Contractor, 1990a; Madhok, 1997), muchas de ellas planteando modelos que derivan del Enfoque Ecléctico de Dunning (Hill, Hwang y Kim, 1990; Agarwall y Ramaswami, 1992a y 1992b; Tse, Pan y Au, 1997; Hennart y Reddy, 1997; Contractor y Kundu, 1998, Merchant, 2000, etc.) el cual intentan mejorar. Una revisión de dichos trabajos nos lleva a agrupar los factores determinantes en la elección del modo de entrada en varios bloques:

- Factores relacionados con el país de destino: potencial de mercado, riesgo país, nivel de desarrollo, características de la demanda y la competencia, distancia cultural, etc.
- Factores estructurales de la empresa que se internacionaliza: tamaño, experiencia en negocios internacionales, etc.
- Factores relacionados con la estrategia de la empresa que se internacionaliza: seguimiento de una estrategia de diferenciación, búsqueda de economías de escala y de una estrategia global, etc.

Dentro del contexto de los modos de entrada también ha habido autores que han puesto el punto de mira en el rendimiento de las diversas alternativas (creación de filial propia, adquisición de una empresa o creación de una *joint-venture*), más que en los factores que a priori inciden en la elección de una de ellas (Chowdhury, 1992; Woodcock, Beamish y Makino, 1994; Li, 1995). Por último, Shan (1991), Nakamura y Yeung (1994) y Pan (1996) analizan las razones que influyen en el grado con el cual las empresas extranjeras participan en el capital de las *joint-ventures* que crean.

Sin embargo, dejando de lado la corriente de investigación seguidora de la inversión directa en el exterior la lógica nos dice, de acuerdo con el Modelo gradualista de Upsala, que las empresas que se internacionalizan pueden cooperar en cualquiera de las fases del proceso, empezando por las alianzas para exportar. De hecho, aunque hay organizaciones que emprenden este camino en solitario, hoy en día es bastante habitual acudir a la cooperación como una manera de facilitar y agilizar el proceso de internacionalización, especialmente las pequeñas y medianas empresas que son las que más sufren la carencia de recursos. De esta forma, los acuerdos de cooperación pueden permitir una acumulación de conocimientos que provoque que la empresa soslaye alguna de las etapas propuestas por el Enfoque Gradualista e incluso que se internacionalice desde el mismo momento de su creación (Quer *et al.* 1999, pág. 8).

Este razonamiento nos da pie a distinguir entre dos formas básicas de cooperación en el ámbito internacional: la cooperación formada por un socio extranjero y uno nativo, donde el primero busca acceder a alguna capacidad local, y la cooperación formada por socios extranjeros para acceder conjuntamente a un nuevo mercado cuando es muy difícil hacerlo en solitario. Dentro de este último caso, donde se situarían por ejemplo los consorcios de exportación entre PYMES, los acuerdos pueden ser entre empresas domésticas o de distinta nacionalidad que se unen para acceder o invertir conjuntamente en el exterior (Pan y Tse, 1996; García Canal y Valdés, 1997; Makino y Beamish, 1998). En línea con nuestro hilo argumental, la literatura se ha centrado tradicionalmente en las *joint-ventures* donde participa un socio local y otro extranjero.

En relación al estudio de los diversos modos de alianzas internacionales, Klein y Zif (1992) señalan los factores que influyen en la elección entre la cooperación de carácter local o multidoméstico y la cooperación de naturaleza global, entre ellos la influencia de los gobiernos, las economías de escala, la disponibilidad de recursos gerenciales y los requisitos de adaptación al producto.

Como acabamos de señalar, la mayoría de los trabajos se han centrado en el estudio comparativo de los diversos modos de entrada a un mercado exterior. Sin embargo, las alianzas estratégicas también se están utilizando como un medio de apoyar a los países en vías de transición desde una economía planificada hacia una economía de mercado (Daniels, Krug y Nigh, 1985; Davidson, 1987; Pearson, 1991; Beamish, 1993; Menguzzato, 1994; Booth y Kammel, 1996; Child y Stewart, 1997). Desde esta perspectiva, la cooperación constituye una de las opciones más adecuadas para ayudar a estos países a transformar sus estructuras económicas, aportando no solamente recursos financieros, técnicos y materiales, sino también conocimientos y habilidades en materia de dirección y gestión de empresas en un entorno competitivo, con la intención de fortalecer unas empresas con escasos recursos para integrarse en el juego de la competencia mundial.

Tratando de sintetizar algunas de las ideas expuestas, podemos señalar que las alianzas a nivel internacional se forman, en general, por las mismas razones que las alianzas domésticas, es decir, motivos estratégicos, compartir costes y riesgos, búsqueda de economías de escala, transferencia de tecnología, ordenar la competencia, etc., aunque existen otras razones específicas para el caso que nos ocupa, como son las presiones políticas del gobierno del país de destino, o la mayor facilidad para iniciar el proceso de internacionalización de las PYMES (Glaister y Buckley, 1996). En este sentido, algunos trabajos ponen su atención en el análisis de las características distintivas de las alianzas internacionales y las de naturaleza doméstica, con la intención de averiguar las diferencias que existen tanto en sus características estructurales como en las razones que impulsan la formación de la alianza (Shan y Hamilton, 1991; Valdés y García Canal, 1998 y McCutchen y Swamidass, 1998). No quisiéramos terminar tampoco sin destacar el creciente interés que está despertando el funcionamiento de las alianzas internacionales, así como los factores determinantes de su longevidad y desempeño. Ciertamente se trata de alianzas bastante complejas, muy distintas a las de naturaleza doméstica, en cuyo estudio profundizaremos en el capítulo siguiente.

#### **2.4.4.4. LA COOPERACIÓN PARA LAS PYMES Y EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN**

La revisión de la literatura demuestra que existe una relación directa entre dimensión empresarial y cooperación, ya que son las grandes empresas que lideran el mercado las que dominan el mundo de las alianzas, es decir, las que más participan en la formación de acuerdos de colaboración, estrategia a la que han ido acudiendo paulatinamente conforme iba creciendo su proceso de diversificación (Sanchís, 1995; pág. 77; Hagedoorn, 1995).

Aunque esta hipótesis no deje de ser cierta, la verdad es que desde que empezaron a proliferar las primeras alianzas hasta nuestros días, ha tenido lugar un importante proceso evolutivo. Como señalan Hermosilla y Solá (1990, pág. 8), fueron las grandes empresas las primeras en utilizar la estrategia de cooperación, especialmente en sectores tales como las telecomunicaciones, química, defensa y automóvil, extendiéndose a partir de la década de los setenta al

resto de sectores económicos (electrónica, sector mecánico, alimentación, finanzas...) y a las pequeñas y medianas empresas. La crisis económica de los años setenta y el posterior proceso de ajuste, y el nuevo marco institucional son las principales causas que explican estas tendencias. Posteriormente, con la influencia del futuro Mercado Único Europeo, la necesidad de adoptar este tipo de estrategias se incrementó, especialmente en el caso de las PYMES. De esta forma, en la actualidad son empresas de todos los tipos y tamaños las que usan de forma creciente las alianzas estratégicas (Bleeke y Ernst, 1993a, pág. 7), por lo que hoy podemos hablar de cooperación entre grandes empresas, entre pequeñas empresas, y entre grandes y pequeñas (Gugler, 1992, pág. 90). Así, por ejemplo, Yoshino y Srinivasa (1996) estudian la cooperación entre grandes empresas, mientras que Costa Campi y Callejón (1992) analizan la que se da entre grandes y pequeñas, y la cooperación exclusivamente entre PYMES.

A pesar de la expansión al mundo de las PYMES, la literatura que versa sobre las alianzas estratégicas sigue estando excesivamente sesgada hacia la gran empresa, generalizando muchas veces sus conclusiones a los acuerdos de cooperación en general. Una de las razones de ello podemos encontrarla en la carencia de bases de datos sobre la creación de alianzas, que ha empujado a los investigadores a utilizar las noticias aparecidas en la prensa especializada. No obstante, esta fuente no suele recoger noticias que afecten a la pequeña empresa. Por eso, con el presente apartado pretendemos arrojar luz sobre las singularidades de la cooperación en el mundo de la pequeña y mediana empresa. En este sentido hemos identificado tres situaciones distintas en las que existen acuerdos de cooperación integrados por PYMES: la cooperación entre PYMES, las alianzas entre grandes y pequeñas empresas y la cooperación para las empresas de nueva creación.

### **a) Cooperación entre PYMES**

Para las PYMES, la colaboración es un mecanismo muy razonable de crecimiento y sostenibilidad de su posición competitiva. Las PYMES cooperan, al igual que las grandes empresas, para desarrollar sus estrategias y alcanzar unos objetivos. Por regla general, un acuerdo de cooperación proporciona a las pequeñas y medianas empresas la posibilidad de (Orozco, 1990, pág. 28):

- Una presencia activa en otros mercados.
- Un acceso a mejoras tecnológicas.
- Una complementariedad en la gama de productos con otras empresas.
- Y facilita la prestación de una mejor asistencia técnica y un mejor servicio en regiones alejadas de dónde tiene el establecimiento.

Las alianzas entre PYMES presentan ciertas singularidades frente a las creadas por socios de mayor tamaño. En este sentido, son pocos los trabajos<sup>35</sup> que han tratado de averiguar las diferencias entre estos acuerdos, no obstante, una revisión de la escasa literatura sobre el tema, nos lleva a señalar las siguientes particularidades de la cooperación entre PYMES:

- En los acuerdos entre grandes empresas, en la mayoría de los casos éstas tienen un objetivo común que se debe alcanzar a partir del acuerdo, en el sentido de que *no pre-existe*, y los recursos que las empresas ponen en común suelen ser de naturaleza intangible («know-how», experiencia, conocimientos del mercado, etc.); el objetivo común y convergente suele ser el desarrollo y explotación de las oportunidades de fertilización cruzada, que se pueden deber precisamente a la interpenetración tecnológica y a la complementariedad de las actividades de la empresa. Por el contrario, los acuerdos entre pequeñas empresas carecen de un objetivo común propiamente dicho, ya que el *objetivo pre-existe* en el momento de la firma del acuerdo, el cual no es más que la pura reciprocidad de intereses. Los recursos que aportan las empresas son más bien de naturaleza tangible (intercambio de patentes y licencias, desarrollo de líneas de producto, distribución conjunta, etc.) (Mariti, 1989, págs. 65-66).
- Otro aspecto destacable se refiere a que los acuerdos más frecuentes entre pequeñas empresas son menos formales, lo cual facilita tanto la entrada como la salida de los mismos (Costa Campi, Barceló y García, 1993; Malecki y Tootle, 1996). Además, suelen cooperar empresas que no tienen contacto directo en el mercado (Dollinger y Golden, 1992, pág. 697). Como también señalan Chaves (1996b, pág. 210) y Camisón (1993, pág. 10), la cooperación formal (aquella en la que se firma un contrato, se intercambian acciones o incluso se crea una empresa conjunta con el fin de garantizar una seguridad frente al posible oportunismo de los socios) es característica de las empresas de mayor tamaño que pueden asumir los costes de formalización. Por el contrario, la cooperación entre PYMES suele ser más informal y poco estructurada, siendo la confianza entre los socios el más importante mecanismo de garantía.
- En cuanto a los motivos más destacables para cooperar y la actividad objeto del acuerdo, todas las empresas, grandes y pequeñas, cooperan en cualquier fase del proceso empresarial (producción, comercialización, I+D, etc.), aunque los estudios empíricos remarcan algunos patrones: el problema de la comercialización en general y el acceso a nuevos mercados, es muy común a un gran número de pequeñas y medianas empresas. Así lo sugieren Costa Campi y Callejón (1992, pág. 28), al evidenciar que las PYMES suelen iniciar preferentemente sus estrategias cooperativas en la esfera de distribución y comercialización. En la misma línea, para Pérez y Valls (1987, pág. 18), ya sea para extender la comercialización de sus productos, o para diversificarse ampliando y completando su gama de productos, las PYMES suelen formar agrupa-

---

<sup>35</sup> Uno de ellos es el realizado por Valdés y García Canal (1995c), que analiza las diferencias entre las empresas conjuntas promovidas a través del programa de Acciones Colectivas del IMPI y las empresas conjuntas creadas por socios de mayor tamaño y/o otros países.

ciones o asociaciones para comercializar, exportar conjuntamente, realizar estudios de mercado o incluso entrar en la red de un gran distribuidor y asegurarse así el servicio postventa. Un caso típico lo constituye el sector de venta al detalle que actúa a nivel local, donde los pequeños comerciantes se asocian en alianzas estratégicas para hacer publicidad y promociones conjuntas o para alcanzar un volumen suficiente de compra frente a los proveedores y poder obtener precios competitivos frente a las grandes superficies (Ventura, 1994, pág. 199).

- A nivel internacional, si bien las grandes empresas se alían generalmente con la ambición de posicionarse en ambientes globales<sup>36</sup>, las pequeñas y medianas empresas pueden situarse internacionalmente porque disponen de una ventaja tecnológica o por su capacidad de innovación adaptativa (Pérez y Valls, 1987, pág. 17). En ambas situaciones las empresas deben cooperar. Efectivamente, en el primer caso las PYMES suelen cooperar con grandes empresas para mantener su nivel tecnológico y para reforzar el proceso de internacionalización. En el otro, las empresas buscan su oportunidad en mercados pequeños y medianos a los que tienen que adaptarse cooperando con empresas de su mismo tamaño. En este último sentido, manifiestan Bueno y Morcillo (1994, pág. 317) que la PYME, para ser eficiente y sobrevivir, es conveniente que se especialice en un nicho del mercado<sup>37</sup>, el cual suele ser estrecho a nivel nacional, y la incursión en un nicho internacional sólo se consigue por la pequeña empresa si se comparten esfuerzos con socios locales dispuestos a intercambiar prestaciones.

Dollinger y Golden (1992), por su parte, analizan en qué medida los tipos de estrategias colectivas de Astley y Fombrun (1983) son adoptados por pequeñas empresas manufactureras que operan en industrias fragmentadas. Los autores encuentran que las estrategias aglomeradas y orgánicas, es decir, aquellas donde la relación entre las organizaciones es indirecta, son las más frecuentemente adoptadas por estas empresas, siendo la forma confederada la que en menor medida se aplicaba. En un trabajo posterior, Golden y Dollinger (1993) amplían su análisis introduciendo la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), siendo una de las conclusiones más destacadas que la forma confederada (entre competidores directamente relacionados) es la usada con mayor frecuencia por parte de las empresas que siguen una estrategia prospectora.

Por otro lado, en cuanto a las ventajas que la cooperación proporciona a las empresas que la utilizan, sin duda alguna el motor propulsor de la proliferación de alianzas en los últimos tiempos, podría decirse que todas las ventajas de carácter general señaladas anteriormente pueden ser aprovechadas también por las PYMES en particular. Así lo afirman Casillas, Moreno y Oviedo (1993, pág. 102), al señalar que no existe ninguna particularidad en cuanto a las ventajas potenciales de la cooperación para grandes y pequeñas empresas. Pero en el caso de las

---

<sup>36</sup> La prensa económica destaca bastante a menudo los acuerdos entre grandes corporaciones, que son o pueden llegar a ser competidores directos, dirigidos a competir a escala mundial.

<sup>37</sup> Las PYMES suelen especializarse en un segmento, hueco o nicho específico del mercado, donde gozan de ventajas competitivas porque el tamaño de la demanda los hace poco atractivos para empresas de mayor dimensión.

PYMES la cooperación puede ser incluso más necesaria que en el de las empresas grandes, pudiendo suponer algunas veces una cuestión de supervivencia (Topete, 1992). De esta forma las alianzas ofrecen una evidente oportunidad a una gran cantidad de empresas que no han alcanzado dimensión suficiente para tomar ciertas estrategias (Kaufmann, 1995; Donckels y Lambrecht, 1995; Lapiedra, 1999, pág. 162), y por tanto, la escasa dimensión de las empresas no tiene por qué ser en sí misma un factor determinante de la pérdida de competitividad, ya que la cooperación permite a las PYMES superar algunas de sus principales limitaciones sin menoscabo de aquellos aspectos en los que se basa su ventaja competitiva, tales como la flexibilidad y la especialización en los aspectos de la cadena de valor para los que tienen una mayor competencia (Genescá, 1995, pág. 453).

No obstante, las PYMES se encuentran con numerosas trabas a la hora de formalizar un acuerdo de este tipo, al no encontrarse suficientemente integradas en las redes de cooperación internacionales (Costa Campi, 1991). Las principales causas de este mayor aislamiento podemos resumirlas en las tres siguientes:

- Escasez de recursos financieros y organizativos (personal, conocimientos, idiomas, etc.) que son necesarios desde las primeras fases de un proceso cooperativo.
- Falta de información, en el sentido de que existe un gran desconocimiento por parte de las PYMES de las ventajas que entrañan los acuerdos.
- Barreras administrativas, legales, arancelarias... que surgen especialmente cuando las PYMES se plantean la cooperación transfronteriza. Este problema afecta menos a las grandes empresas que operan internacionalmente al poseer plantas en las diferentes naciones, lo que les permite superar con una mayor facilidad este tipo de barreras.

Consciente de la existencia de esos tres tipos de barreras, así como de la necesidad que existe de la cooperación transnacional de empresas en Europa, la Unión Europea ha desarrollado una ambiciosa política para fomentar la cooperación entre PYMES de la Comunidad<sup>38</sup>. Entre las medidas tomadas destacamos, por un lado, los programas de I+D (ESPRIT, EUREKA), y por otro los programas específicos de cooperación (EUROPARTENARIAT, INTERPRISE, BRE, EUROKOM, BC-NET). Otros programas buscan fomentar la inversión de las PYMES comunitarias, mediante la creación de *joint-ventures*, en determinadas zonas mundiales (EC-IPP, JOPP).

## b) Cooperación entre empresas grandes y pequeñas

Este tipo de cooperación es especialmente relevante bajo dos circunstancias, las relaciones de subcontratación que han surgido como consecuencia de los procesos de desintegra-

---

<sup>38</sup> Algunos trabajos que han analizado los distintos programas europeos en materia de cooperación son los debidos a Triana (1990), Rausa (1990), Costa Campi y Callejón (1992), González De La Rivera (1992), Zabala (1992), Casillas, Moreno y Oviedo (1993) y Aragón y Rosario (1997).

ción productiva y especialización flexible, y la cooperación entre una PYME innovadora con una empresa de mayores dimensiones que aporta su capacidad de distribución.

En efecto, si bien en aquellas industrias tradicionales con escasa concentración productiva y con pocas grandes empresas, las PYMES pueden establecer acuerdos de cooperación ligados a estructuras industriales productivamente descentralizadas, en los sectores dominados por grandes empresas integradas verticalmente la pauta que se ha seguido es distinta. En situaciones como ésta, la cooperación permite a las grandes compañías abandonar actividades no rentables y ganar en flexibilidad estructural, por ejemplo, estableciendo alianzas de producción con PYMES a través de relaciones de subcontratación avanzada, muchas de ellas derivadas de los procesos de flexibilización industrial (Costa Campi y Callejón, 1992, pág. 26; Arena, Ravix y Romani, 1992; Hancké, 1998). Desde esta perspectiva se observa que las pautas de cooperación *versus* competencia entre PYMES y grandes empresas han cambiado sustancialmente. Como señala Camisón (1993, pág. 20), desde la inicial competencia abierta entre organizaciones de distintos tamaños para satisfacer una demanda primaria, se evolucionó hacia la búsqueda de complementariedades, especializándose las PYMES en segmentos de mercado específicos, para finalmente imponerse conductas más cooperativas aunque no exentas de relaciones de dominio.

Estos acuerdos de cooperación normalmente suponen una relación de marcada dependencia donde la PYME queda subordinada a la empresa grande al quedar una elevada proporción de su actividad ligada a la misma, lo cual puede traducirse en aumento de poder para el socio mayor que de esta forma pasa a controlar las condiciones del contrato (Szarka, 1989, pág. 13). Esta situación de dependencia supone tanto una serie de ventajas como de inconvenientes para las firmas de menor tamaño (Wilson y Gorb, 1983, pág. 22). Las principales ventajas son las siguientes:

- Para las nuevas empresas, esta relación de dependencia les facilita la entrada al sector, al tener garantizada la venta de sus productos sin tener que enfrentarse al impacto de la competencia.
- En general, disminuyen los costes comerciales, y por tanto los costes generales, para las pequeñas empresas.
- Las pequeñas organizaciones reciben asistencia técnica y apoyo para el desarrollo de sus productos por parte de su socio de mayor tamaño, con el cual en cierta forma llegan a fusionarse y crear una única estructura.

En cuanto a los inconvenientes se suele señalar que la gran empresa dificulta con su actitud la entrada de la PYME al mercado abierto, impidiendo así también su crecimiento:

- Un alto grado de dependencia induce a una actitud de complacencia por parte de la PYME, en el sentido de que no se ve incentivada a vender sus productos en el mercado abierto. De esta forma, cuando el sector entra en recesión la PYME es la que sufre las principales consecuencias al quedarse sin venta para sus productos.

- La dependencia respecto de su socio implica que las especificaciones técnicas de los productos le vienen determinadas, con lo cual la actividad de I+D en la PYME se reduce a la mínima expresión, ya que durante muchos años no ha tenido que enfrentarse a los impactos del mercado abierto. Esta circunstancia puede erigirse en una elevada barrera a la hora de intentar abrirse su propio mercado.

Otro de los inconvenientes más destacables para las PYMES subcontratistas dependientes es la amenaza competitiva de los nuevos países industrializados, cuyas compañías disponen ya del «know-how» necesario para competir en Occidente.

Respecto a la cooperación entre una PYME innovadora y una empresa grande, ésta última suele beneficiarse del potencial emprendedor e innovador de la pequeña, ofreciéndole a cambio la habilidad para penetrar en los mercados mundiales rápidamente sin tener que crear su propia infraestructura o tener que negociar complejos acuerdos con múltiples agentes; la empresa grande también ofrece su experiencia en mayores volúmenes de producción (Doz, 1988, pág. 317). De esta forma, la PYME innovadora consigue una amplia difusión de su tecnología. Pero además del acceso a nuevos mercados, la PYME también se beneficia por los recursos financieros que aporta el socio de mayor tamaño, especialmente cuando el desarrollo del nuevo producto es una actividad a largo plazo (Goodman, 1988, pág. 6). Por último, la PYME que coopera con una empresa de mayor tamaño que es muy conocida en el mercado y goza de un importante prestigio, consigue una mayor reputación y credibilidad en su entorno. La razón se debe a que estas empresas de gran tamaño son conocidas por negociar con organizaciones mercedoras de todo respeto que elaboran productos de elevada calidad. Esta ventaja es especialmente importante para las de nueva creación, que apenas son conocidas en el mercado, y de esta forma consiguen una mayor legitimidad frente a proveedores y clientes (Larson, 1990, pág. 549).

Para finalizar, la tabla 2.4 establece las principales ventajas e inconvenientes para la PYME y para la empresa de gran tamaño de las relaciones de cooperación que se establecen entre ellas.

### c) Cooperación y empresas de nueva creación

Aunque normalmente las empresas crean más alianzas estratégicas conforme van creciendo y madurando (Pekar y Allio, 1994, pág. 58), como ocurre por ejemplo con los fabricantes de automóviles que cooperan vía *just in time* con sus proveedores (Jarillo y Stevenson, 1991, pág. 70), realmente la cooperación puede establecerse en cualquier ocasión a lo largo de la vida de la compañía. De hecho, la cooperación es particularmente importante para las jóvenes empresas, que no pueden hacer todas las inversiones necesarias para su desarrollo, ya que éstas no disponen de recursos suficientes ni conocimientos necesarios para llevar a cabo los retos que puedan plantearseles ante la situación cambiante del entorno (Kaufmann, 1995, pág. 27), ofreciéndoles, en última instancia, la esperanza de mantener su independencia. Sin embar-

Tabla 2.4. Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre PYMES y grandes empresas

<p style="text-align: center;"><u>Ventajas para las grandes empresas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a nuevas tecnologías de marcado carácter innovador.</li><li>• Ganancias en creatividad, flexibilidad y capacidad innovadora.</li><li>• Desprendimiento de actividades no rentables.</li><li>• Mejora de su imagen.</li></ul> <p style="text-align: center;"><u>Ventajas para las PYMES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a medios financieros.</li><li>• Apoyo logístico y técnico.</li><li>• Aprendizaje de novedosos métodos de gestión y posibilidad de una mayor profesionalización.</li><li>• Posibilidad de exportar y acceder a nuevos mercados.</li><li>• Entrada a una red de relaciones interorganizativas.</li><li>• Mayor defensa frente a los ataques externos.</li><li>• Mejora de su imagen.</li></ul> <p style="text-align: center;"><u>Riesgos e inconvenientes para las grandes empresas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incapacidad de la PYME para seguir el desarrollo del proyecto de <i>partenariado</i> (por problemas en producción, personal o por imposibilidad de seguir el ritmo de las inversiones, etc.).</li></ul> <p style="text-align: center;"><u>Riesgos e inconvenientes para las PYMES</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de perder su autonomía.</li><li>• Desconfianza a una gran estructura.</li></ul>
---

Fuente: Leger (1995, págs. 21-22)

go, también es verdad que puede resultar más problemática cuando la empresa está recién creada (Hermosilla y Solá, 1989, pág. 71). En efecto, cuando la compañía está en plena madurez puede negociar el acuerdo en buenas condiciones y con unas posibilidades de éxito muy relevantes, mientras que en la fase de nacimiento o lanzamiento-despegue la cooperación presenta más problemas por su débil posición negociadora, a causa principalmente, de su escasa experiencia y de su fragilidad financiera, con las consiguientes repercusiones post-acuerdo (subordinación, escasos beneficios, poca participación, etc.).

La importancia de la cooperación en los inicios de la vida de una organización es destacada por Szarka (1989, pág. 15). Son éstos años de mucho riesgo, donde la empresa todavía no ha desarrollado rutinas organizativas que le permitan mejorar la eficiencia de su trabajo, y donde además ha de consolidar su legitimidad frente a proveedores, clientes y empleados. De cómo la empresa afronte este periodo crítico, van a depender sus posibilidades de supervivencia y su competitividad en el futuro. A este respecto, la cooperación entre empresas es una importante estrategia que puede ayudar a superar con menor dificultad los peligros de la novedad y salir airosos de esta etapa.

Sin embargo, la investigación en este ámbito se encuentra todavía en su infancia, existiendo muy pocos estudios que traten el uso de las alianzas por las nuevas empresas. Algunos de los trabajos más notorios son los de D'Souza y McDougall (1989), Larson (1990), McGee (1994), McGee y Dowling (1994), McGee, Dowling y Megginson (1995), Eisenhardt y Scho-

onhoven (1994, 1996), Hara y Kanai (1994) y más recientemente Baum, Calabrese y Silverman (2000). En la literatura del *entrepreneurship* en general, y en estos trabajos en particular, uno de los elementos más destacados es el que hace referencia a las características del emprendedor y del equipo directivo de la nueva empresa. Frecuentemente se suele aludir a la falta de recursos como una de las principales barreras para el crecimiento de las nuevas empresas, especialmente los recursos directivos, además de los financieros y tecnológicos (Jarillo, 1989).

En este sentido, para McGee (1994), McGee y Dowling (1994) y McGee, Dowling y Megginson (1995) parece haber un consenso respecto a las dos características directivas que más influencia tienen sobre el rendimiento de las nuevas empresas: la posesión de un equipo directivo completo, con miembros especializados en cada una de las áreas funcionales clave, y la experiencia previa de éstos, tanto en las áreas funcionales como en una industria, mercado o ámbito tecnológico similar al actual. Estos trabajos tienen en cuenta además la relación que existe entre el tipo de estrategia competitiva que se implanta en la empresa y los atributos del equipo directivo necesarios para ello. De esta forma, la hipótesis básica que plantean es la siguiente: las nuevas empresas que persigan una diferenciación comercial (diferenciación técnica o estrategia de reducción de costes), pero que carezcan de personal experto en marketing (área tecnológica o área de producción), pueden mejorar su rendimiento por medio de una alianza comercial (tecnológica o productiva).

Por su parte, Eisenhardt y Schoonhoven (1994 y 1996) relacionan las características del equipo directivo con la posición social de la empresa o alcance de sus relaciones con otras organizaciones de la red. Como ya señalamos al hablar del Enfoque de las Redes Sociales, la pertenencia de una empresa a una red y su posición dentro de ella, facilitan enormemente la creación de nuevas alianzas, debido a la mayor probabilidad de encontrar socios en los que se pueda confiar. A este respecto hay varios atributos de la dirección de la empresa que juegan un papel crucial para determinar su posición social:

- El tamaño del equipo de dirección, ya que cuando más grande sea éste, mayor puede ser el número de contactos que los directivos han ido creando a lo largo de su carrera profesional, por medio de asociaciones industriales, antiguos empleos, amigos, etc. Esto puede significar dos cosas, que sea más fácil encontrar a un socio, o bien que la propia empresa sea buscada como tal. Además, teniendo en cuenta la importancia de la participación de la alta dirección en el proceso de la cooperación (como veremos en el capítulo siguiente), ésta se producirá en mayor medida si el equipo directivo es más grande.
- El número de empleos previos que cada miembro de la dirección ha tenido en el sector en el que está trabajando actualmente, lo cual puede ser un motivo para que éste conozca y a la vez sea muy conocido por personas de otras empresas que son socios potenciales.
- La posición jerárquica que ocuparon los directivos en las empresas que trabajaron anteriormente, en el sentido de que a mayor nivel en los puestos ocupados es más probable que conozcan personalmente a directivos que han formado alianzas, así co-

mo que estén mejor enterados de las oportunidades y riesgos asociados a la cooperación. La razón es que, como ya hemos indicado anteriormente, las alianzas suelen ser negociadas por los altos directivos de una organización.

De esta forma, a la hora de plantearse el seguimiento de una determinada estrategia, la empresa de reciente creación ha de tener en cuenta las características del mercado, su situación interna, y el alcance de sus relaciones sociales con otras organizaciones. Desde esta perspectiva se ha estudiado tanto la cooperación entre PYMES como la que tiene lugar entre una PYME y una gran empresa, siendo en ambos casos la PYME una empresa joven. De hecho, uno de los casos más analizados es el de las nuevas empresas innovadoras que cooperan con grandes organizaciones para poder desarrollar y comercializar sus innovaciones (Brush y Chaganti, 1996, pág. 37). Otro ejemplo típico lo constituye el *spin-off* (Sedaitis, 1998).

#### 2.4.4.5. LA COOPERACIÓN Y LA EMPRESA DIVERSIFICADA

Como hemos señalado anteriormente, la literatura se ha centrado especialmente en el estudio de las alianzas donde participan grandes empresas, siendo muy pocos los investigadores que se han dedicado a la cooperación entre PYMES. Sin embargo, la práctica totalidad de estos trabajos ha tomado como unidad de análisis el acuerdo de cooperación o la organización en su conjunto, no teniendo en cuenta cómo la cooperación puede afectar a la cartera de negocios de una empresa diversificada. En efecto, como indica Strategor (1995, pág. 229), las empresas diversificadas pueden utilizar las alianzas para hacer evolucionar la composición de su cartera de negocios, abandonando algunos y penetrando en otros, con el fin de aumentar su atractivo.

En este sentido, Prahalad y Bettis (1986) razonan que parte del éxito de una gran empresa diversificada reside en la «lógica dominante» que guía la toma de decisiones en cada una de las unidades de negocio. Esta lógica global trata de satisfacer simultáneamente las necesidades de cada unidad con las necesidades de la empresa en su conjunto, de forma que debe existir un elevado grado de consistencia entre las estrategias de las distintas divisiones o unidades de negocio. De acuerdo con este argumento, Lampel y Shamsie (2000)<sup>39</sup> señalan que la empresa diversificada debe seguir una lógica global a la hora de la creación de *joint-ventures* por sus distintas unidades estratégicas, de forma que exista una elevada consistencia entre todas las empresas conjuntas creadas en la organización, lo cual redundará en última instancia en una mayor probabilidad de éxito de estas alianzas.

Otros autores que hacen mención a la cooperación en las organizaciones diversificadas son Yoshino y Srinivasa (1996, pág. 229). De acuerdo con ellos, estas compañías utilizan las alianzas para:

- Aumentar la competitividad de algunos negocios.

<sup>39</sup> Concretamente los autores analizan el caso de General Electric.

- Racionalizar las operaciones, permitiendo a un socio abandonar una industria por etapas<sup>40</sup>. Ahora bien, esta racionalización raras veces tiene un alcance global, limitándose a una u otra área geográfica.
- Crear o entrar en un nuevo negocio.
- Ayudar a una actividad o negocio a hacer la transición a una nueva estrategia competitiva<sup>41</sup>. Así por ejemplo, una alianza puede ser el primer paso para una estrategia posterior de integración (fusión/adquisición), permitiendo a las empresas que se conozcan antes de comprometerse con un importante volumen de recursos (Bueno, 1996, pág. 373; Garai, 1999, pág. 42).

Lorange, Roos y Bronn (1992), por su parte, considerando dos dimensiones, la importancia estratégica de una actividad o negocio para la cartera de una empresa y la posición de la empresa en el mercado respecto a esa actividad o negocio, diseñan un modelo donde señalan cuatro motivos genéricos para formar alianzas estratégicas, como queda reflejado en la figura 2.11:

- Defensa. Aunque a primera vista parece difícil creer que una empresa en esta posición quiera cooperar, muchas empresas lo hacen, simplemente porque buscan el acceso a nuevas competencias, recursos, mercados, tecnología... para conseguir que su ventaja competitiva sea sostenida en el tiempo.
- Ponerse al día respecto al líder. En este caso las empresas utilizan las alianzas estratégicas para alcanzar o ponerse al día con respecto a los líderes actuales, fortalecer su posición competitiva y a ser posible llegar a ser líder en el mercado. Estas coaliciones son bastante usuales y suelen ser de carácter transitorio, hasta que la empresa se ha puesto al nivel de los demás (Porter, 1991, pág. 106).
- Permanecer en el negocio. El principal motivo para formar una alianza es permanecer en la actividad e incluso sacar el máximo rendimiento de la misma, dada su condición de actividad secundaria.
- Reestructuración. Los acuerdos de cooperación en esta posición suelen utilizarse para la reestructuración del negocio, que incluso puede significar el abandono del mismo. También es de carácter transitorio.

## 2.5. EL ENFOQUE DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

De acuerdo con la Teoría de los Recursos y Capacidades, comentada en el epígrafe cuarto del capítulo, el origen de la ventaja competitiva se encuentra en los recursos y capacidades que posee una empresa. Ahora bien, ante entornos inestables e inciertos, el mantenimiento

---

<sup>40</sup> Estas alianzas suelen acabar con una adquisición por parte de uno de los socios que refuerza así su posición y liderazgo en un negocio, mientras que para el otro socio es un medio de abandonarlo progresivamente sin crear traumas sociales.

<sup>41</sup> Estas alianzas pierden en cierta forma el carácter estratégico, ya que no suelen cumplir con los criterios de control compartido y contribución continua. Sin embargo, dado que una alianza transitoria puede convertirse en permanente, interesa incentivar al socio no dominante para que actúe de buena fe y maximice su valor durante la transición.

**Figura 2.11. Motivos genéricos para formar alianzas estratégicas**

		Posición de la empresa en el mercado	
		LÍDER	SEGUIDOR
Importancia estratégica en la cartera de negocios	PRINCIPAL	DEFENSA	«PONERSE AL DÍA»
	SECUNDARIA	PERMANENCIA	REESTRUCTURACIÓN

Fuente: Lorange, Roos y Simcic Bronn (1992)

de la ventaja competitiva en el tiempo requiere que la empresa vaya adquiriendo y desarrollando nuevos conocimientos y capacidades organizativas, que le permitan un mejor entendimiento y una mayor facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Este proceso, que suele denominarse en la literatura especializada como de «aprendizaje organizativo», constituye uno de los elementos fundamentales de la Dirección Estratégica, hasta el punto que muchos autores sugieren que en el futuro la única ventaja competitiva de la empresa será su habilidad para aprender más rápido que los competidores (Lei, 1993, pág. 36; Steib, 1997, pág. 54).

Sería conveniente señalar las distintas formas o mecanismos que tienen las empresas para aprender o adquirir nuevos conocimientos. Una obra de referencia que puede ayudarnos en esta tarea es la de Huber (1991). En base a ésta y a otros trabajos, indicamos a continuación los procedimientos fundamentales para aprender:

- Generación interna o aprendizaje a través de la experiencia, conforme las empresas van adquiriendo de forma independiente nuevos conocimientos siguiendo el método de la prueba y el error (departamento propio de I+D).
- Adquisición de conocimientos de fuentes externas o imitación. La imitación consiste en el aprendizaje e internalización de estrategias, tecnologías y prácticas de dirección ya experimentados por otras empresas. Esta información puede adquirirse por medio de consultores, congresos profesionales, seminarios, revistas especializadas u otras publicaciones, etc. (aprendizaje pasivo). También sería imitación lo que Lane y Lubatkin (1998, pág. 462) denominan como formas más activas de aprendizaje, tales como el *benchmarking*, que puede proporcionar una visión mucho más amplia sobre las capacidades de una empresa.
- La adquisición de conocimientos de fuentes externas, también puede hacerse por medio del aprendizaje interactivo (Lane y Lubatkin, 1998). Éste incluye, por un lado, lo que Huber (1991) denomina como «injertar» o proceso de aprendizaje por medio del

cual las organizaciones aumentan su base de conocimientos adquiriendo una empresa o desarrollando una alianza estratégica con alguna compañía que posea conocimientos no disponibles previamente en el seno de la organización. Este proceso suele ser más rápido que el de aprendizaje a través de la experiencia y más completo que la imitación. Por otra parte, Osland y Yaprak (1995, pág. 54) hablan de aprendizaje sinérgico, que tiene lugar cuando las empresas colaboran para producir nuevo conocimiento. En efecto, ya sea en una alianza estratégica en la que los socios comparten sus instalaciones y personal de I+D, o en una *joint-venture*, puede desencadenarse un proceso de aprendizaje con un gran potencial para generar innovaciones de tipo radical. En definitiva, el aprendizaje interactivo comprende dos procesos, el de «injerter» nuevos conocimientos y el aprendizaje sinérgico. En ambos, la mayor fuente de adquisición de conocimientos es una organización relacionada con la empresa.

Si realmente existen estos mecanismos para aprender, ¿por qué las empresas acuden cada vez más a la cooperación a largo plazo? Sin lugar a dudas porque se dan cuenta de que es muy difícil enfrentarse de forma individual al entorno que les rodea, es decir, los directivos reconocen que es casi imposible generar interna e independientemente los conocimientos y capacidades suficientes para ello. Por lo tanto, las empresas necesitan aprender o adquirir nuevos conocimientos de fuentes externas. Sin embargo, como el aprendizaje pasivo y aquel más activo como el *benchmarking* ocurre a distancia, solamente permiten adquirir capacidades observables (conocimiento explícito o «know-what»). Por eso, ambos presentan limitaciones para contribuir con nuevas capacidades valiosas, ya que por el simple hecho de que el conocimiento que proporcionan es articulado (observable) significa que éste no es raro, imperfectamente comercializado, ni difícil de imitar. Estos conocimientos pueden adquirirse por medio del aprendizaje interactivo entre dos organizaciones, que permite un mayor acercamiento de la «empresa estudiante» hacia la «empresa maestra», lo suficiente como para identificar y comprender no solamente las capacidades objetivas y observables sino también aquellas de carácter tácito («know-how»). Se trata de un conocimiento insertado en el contexto social de la empresa, siendo por lo tanto único, más difícil de imitar y capaz de generar valor estratégico. Su aprendizaje requiere una interacción cara a cara entre ambas empresas, como puede ocurrir en una alianza estratégica<sup>42</sup>.

Puede concluirse que los conocimientos y capacidades que se adquieren de un socio ayudan a los directivos a enfrentarse con mayor seguridad al entorno complejo y dinámico, y que por tanto, es de esperar que a mayor incertidumbre mayor será el número de alianzas con el propósito de aprender (Osland y Yaprak, 1995, pág. 56). En este mismo sentido, para Mody (1993, pág. 161) la incertidumbre conlleva una mayor propensión a cooperar, y señala que el

<sup>42</sup> Se suele distinguir entre conocimiento explícito (codificable y fácil de transmitir) y conocimiento tácito (difícil de formalizar y transmitir). El conocimiento tácito comprende aquellos factores de carácter intangible insertados en las creencias personales, experiencias y valores (Polanyi, 1966). Usando otra terminología, Badaracco (1991a) distingue entre *conocimiento migratorio*, aquel que se encuentra codificado en manuales y se transmite fácilmente, y *conocimiento insertado*, que reside fundamentalmente en las relaciones entre individuos y grupos, y por tanto es difícil de codificar y de transmitir a otras empresas sin una participación directa de las personas que lo poseen. Realmente el conocimiento tácito (o insertado) y explícito (o migratorio) son complementarios, constituyendo dos caras de la misma moneda, en el sentido de que el conocimiento tácito explica cómo debe usarse e implantarse el explícito. A este respecto, las alianzas, en las que interactúan los socios, favorecen el acceso al conocimiento insertado de otras empresas y por lo tanto la transmisión del mismo.

número de alianzas ha aumentado particularmente en los sectores de alta tecnología, donde la investigación y el desarrollo de nuevos productos llevan asociados una gran dosis de incertidumbre.

Por otro lado, cuando se habla de aprendizaje organizativo en el contexto de una alianza estratégica puede hacerse en un triple sentido (Tiemessen *et al.*, 1997, pág. 380):

- Aprender a cooperar o conocimiento que puede utilizarse para el diseño y *management* de otras alianzas.
- Aprendizaje de habilidades necesarias para el desarrollo de determinadas actividades o conocimientos específicos de la empresa, tales como los conocimientos tecnológicos de producto y de proceso, conocimientos de diseño de estructuras organizativas o de dirección de recursos humanos, etc.
- Aprendizaje sobre los factores externos que afectan a las actividades de la empresa, como las leyes y regulaciones gubernamentales, la disponibilidad de materias primas, los clientes o los canales de distribución (conocimiento específico del mercado)<sup>43</sup>.

La elevada propensión por parte de las empresas a aliarse estratégicamente para adquirir nuevos conocimientos y capacidades, ha provocado un gran número de trabajos sobre este tema (Pucik, 1988a; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Hamel, 1991; Badaracco, 1991a y 1991b; Mody, 1993; Ingham, 1994; Lei, 1997; Inkpen, 1998; etc.). Dado que la mayoría de estos estudios analizan aspectos del proceso de aprendizaje interorganizativo, en el capítulo siguiente se mostrarán sus principales ideas. Por ahora nos parece oportuno quedarnos con una nueva definición de alianza estratégica atribuida a Canals (1994, pág. 165): «acuerdo entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades, con el propósito de mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva de ambas empresas».

## 2.6. LA COOPERACIÓN VERTICAL

Johnston y Lawrence (1989, pág. 41) denominan a la cooperación vertical como asociaciones de adición de valor, y la definen como «un grupo de empresas independientes que trabajan íntimamente relacionadas para dirigir el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de valor añadido».

La cooperación vertical presenta unas connotaciones especiales que merece la pena destacar. Efectivamente en las relaciones verticales existe una interdependencia clara y directa entre las partes, siendo ésta una de las diferencias más relevantes respecto a las relaciones que existen a nivel horizontal. Ello evidencia la importancia de una mejor coordinación entre las actividades de estas empresas para la consecución de ventajas competitivas. Por consiguiente

---

<sup>43</sup> Estos son los conocimientos que normalmente no tienen las empresas que se internacionalizan y desean entrar a un nuevo mercado, por eso cooperan con socios locales (Barkema, Bell y Pennings, 1996; Makino y Delios, 1996; Chi y McGuire, 1996; Lyles y Salk, 1996).

podría pensarse, en un principio, que es conveniente para una empresa establecer alianzas estratégicas con el mayor número posible de sus proveedores, distribuidores y clientes industriales.

Sin embargo, un análisis en profundidad nos ayuda a determinar que no todas las relaciones entre estas empresas deben ser asociaciones estratégicas, siendo conveniente hacer una segmentación estratégica de proveedores, distribuidores y clientes y seleccionar aquellos segmentos con cuyos miembros debe aliarse la empresa. Para llegar a esta conclusión, hemos estructurado nuestra exposición en varios apartados. En primer lugar se señalan cuáles son las características que definen una alianza estratégica y que la diferencian del resto de relaciones interorganizativas. Posteriormente se analizan, por separado, las peculiaridades propias de la cooperación estratégica con proveedores, distribuidores y clientes, determinándose así mismo con cuáles de estas empresas es interesante aliarse a largo plazo.

### **2.6.1. LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN: LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Relaciones entre compradores y vendedores han existido siempre, desde que el hombre empezó a comerciar. Éstas pueden ser esporádicas o bien duraderas si las partes llegan a desarrollar lazos de amistad y confianza. En los últimos tiempos caracterizados por los continuos cambios del entorno, se observa un interés creciente por parte de las empresas a formar relaciones a largo plazo con clientes y proveedores como una vía de conseguir y mantener ventajas competitivas. Aunque muchas de estas relaciones a largo plazo llegan a ser verdaderas alianzas estratégicas, no todas ellas son merecedoras de tal calificativo.

En efecto, existe una tendencia en muchos sectores a sustituir las tradicionales relaciones de mercado (a corto plazo) por relaciones a más largo plazo, en las que la empresa selecciona a dos o tres proveedores que puedan ofrecerle *inputs* a bajos precios durante varios años. El largo plazo es necesario si las partes tienen que hacer inversiones específicas en mecanismos de coordinación y sistemas logísticos. De acuerdo con Dyer, Cho y Chu (1998, pág. 69) tres son los motivos principales de este cambio: los elevados costes de administrar un elevado número de proveedores; la mayor dificultad de que los proveedores consigan economías de escala si la empresa divide sus compras entre múltiples suministradores; y la posibilidad de que la rivalidad entre los proveedores siga existiendo, aunque la empresa trabaje solamente con dos o tres, siempre y cuando éstos estén más o menos equilibrados. Sin embargo este tipo de relaciones no son alianzas estratégicas. Se corresponden más bien con lo que Bonoma (1976) denomina sistema de poder unilateral, en donde dada la relación fuerza-debilidad existente la cooperación consiste en la sumisión de una parte hacia la otra, que con un sistema bilateral de poder caracterizado por el alto nivel de interdependencia y donde la cooperación se manifiesta como un compromiso visible, es decir, la demostración de que cada parte sostiene el bienestar del grupo. Como comentan Morgan y Hunt (1994, pág. 26), la cooperación estratégica es proacti-

va, y se aleja del comportamiento reactivo propio de aquellas situaciones en que uno de los socios asiente las demandas y políticas del otro.

Para hablar de alianza estratégica debe existir lo que Dabholkar, Johnston y Cathey (1994) denominan coordinación. Estos autores estudian el comportamiento de negociación de las partes que transaccionan y establecen una clasificación en base a dos dimensiones, el horizonte temporal y la maximización del beneficio, que da lugar a cuatro categorías: 1) comportamiento competitivo, cuando las partes buscan maximizar su propio beneficio a corto plazo; 2) comportamiento de dominio, cuando una de las partes ostenta un mayor poder relativo y busca maximizar su propio beneficio pero a largo plazo; 3) de coordinación, si las partes contratantes están más o menos equilibradas y persiguen la optimización del beneficio conjunto a largo plazo; y 4) comportamiento cooperativo, cuando una empresa desea maximizar el beneficio conjunto, pero no está segura de la orientación de la otra parte, por lo que la perspectiva es a corto plazo.

De acuerdo con Burnes y Whittle (1995), una alianza estratégica con proveedores y clientes debe reunir las siguientes características: horizonte temporal a largo plazo; actitud proactiva de las dos partes; aportación conjunta por ambas de procesos y actividades clave; compromiso de desarrollar y mantener una relación de cooperación; asunción de la filosofía «ganar-ganar», con la que los dos socios sacan provecho de la relación; existencia de un procedimiento claramente estructurado para determinar los costes, precios y beneficios; compromiso de cada compañía a mejorar continuamente todas las esferas de sus actividades.

Aplicado al caso de las relaciones de una empresa con sus proveedores, Merli (1994, págs. 72-75) describe cuatro modelos de relaciones con el proveedor, desde el planteamiento convencional, pasando por la mejora de la calidad y la integración operativa, hasta la integración estratégica, correspondiéndose este último caso con lo que él denomina proveedor socio, y que se caracteriza, entre otras cosas, por los acuerdos en el más alto nivel sobre estrategias y políticas. De manera similar, Sheppard y Tuchinsky (1996), basándose en la tipología establecida por Fiske (1991) para las relaciones elementales entre las personas, distinguen cuatro tipos de relaciones, desde las transacciones del mercado hasta el alineamiento estratégico. Este último extremo se caracteriza no sólo por el diseño conjunto del producto suministrado, sino porque el proveedor ajusta sus recursos, sus procesos y su estrategia a las necesidades, presentes y futuras, y a la estrategia del cliente. Del mismo modo, la empresa cliente invierte en la mejora, el desarrollo y el futuro de su proveedor. En suma, cada parte tiene en consideración a la otra a la hora de tomar importantes decisiones de inversión, tecnológicas o estratégicas (pág. 353).

En esta línea, una investigación llevada a cabo en 1994 en el Reino Unido determinó que las empresas suelen utilizar el término «alianza estratégica» para referirse a las relaciones de cooperación que mantienen con sus proveedores y clientes, cuando realmente muchas de las veces no lo son, ya que aunque exista una cooperación a nivel operativo, a nivel estratégico los objetivos de los socios son divergentes. En otras palabras, las empresas pueden cooperar a nivel operativo (por ejemplo en materia de logística) para mejorar la eficiencia de sus transac-

ciones, pero es necesario la congruencia de objetivos a nivel estratégico para hablar de alianza<sup>44</sup>. Para estos casos es más apropiado utilizar simplemente el término de relaciones de colaboración (Burnes y New, 1997). En síntesis, en una alianza estratégica cada una de las partes está interesada en el éxito de la otra, ya que como indican Dyer, Cho y Chu (1998, pág. 71), llega un momento en que no se distingue dónde termina una empresa y empieza la otra, de forma que ambas llegan a tener el mismo destino.

Aunque con lo visto hasta ahora queda claro cuándo la relación entre dos empresas es una alianza estratégica, para distinguirla de los otros tipos de relaciones o mecanismos de gobierno de las transacciones puede ser de gran utilidad un análisis comparativo. Uno de los trabajos que desarrolla este análisis es el de Heide (1994), que distingue básicamente entre relaciones de mercado y relaciones de no-mercado. Las primeras son aquellas en las que se llevan a cabo transacciones en el corto plazo, mientras que las segundas, que se refieren a las transacciones a largo plazo, pueden ser a su vez bilaterales (alianzas estratégicas) y unilaterales (jerarquía y contratos en los que una de las partes determina unilateralmente las reglas de funcionamiento, sistemas de incentivos, mecanismo de control, etc., como por ejemplo una franquicia). Este autor busca las diferencias entre las formas de gobierno en base a tres dimensiones, la iniciación, el mantenimiento y la finalización de la relación. La iniciación se refiere a la evaluación y selección de socios así como a las primeras negociaciones que se realizan. El mantenimiento de la relación contempla a su vez varios subprocesos, como la asignación de roles a las partes, planificación de futuras contingencias, procesos de adaptación, procedimiento para controlar el desarrollo de las actividades, sistemas de incentivos y medios utilizados para garantizar el cumplimiento de las obligaciones. Por último la finalización de las relaciones también es distinta según la forma de gobierno. Todas estas diferencias entre los mecanismos de gobierno quedan reflejadas en la tabla 2.5.

Una vez que se han visto cuáles son las características que definen las relaciones interorganizativas y en especial las alianzas estratégicas, cabría preguntarse por qué quieren entrar las empresas en tales acuerdos de cooperación, y si siempre es conveniente llegar a una relación de este tipo. La respuesta a las preguntas anteriores puede variar según la empresa se plantee cooperar con sus proveedores o bien con sus distribuidores y clientes industriales. Los apartados siguientes intentan aclarar estas cuestiones.

---

<sup>44</sup> Las operaciones que se llevan a cabo en un canal de distribución pueden ser básicamente de dos tipos: las relacionadas con la transacción propiamente dicha y aquellas otras encaminadas a la distribución física. Es en las primeras donde existe una mayor posibilidad de conflicto, por ejemplo en torno al precio u otros términos del acuerdo, mientras que por otro lado existe un reconocimiento de que la cooperación en logística puede tener un gran impacto en los costes de las empresas. De hecho es posible que en una misma relación las partes compitan en las negociaciones de las transacciones y al mismo tiempo cooperen en las actividades de distribución física, ya sea transporte, mantenimiento de inventarios o sistemas de información y procesamiento de datos (Gill y Allerheiligen, 1996, pág. 52).

**Tabla 2.5. Características de las relaciones verticales entre organizaciones**

DIMENSIONES	FORMAS DE GOBIERNO		
	Mercado	No-mercado	
		Unilateral/Jerárquica	Bilateral
<b>Iniciación de las relaciones</b>	No existe un proceso particular	Proceso selectivo en base a las capacidades del socio	Proceso selectivo en base a las capacidades, actividades y valores
<b>Mantenimiento de las relaciones</b>			
- <b>Asignación de roles</b>	Individuales. Obligaciones de cada parte para realizar la transacción	Individuales. Impuestos unilateralmente por una de las partes	Conjuntos
- <b>Planificación</b>	No existe, o limitada a una transacción individual	Proactiva. Unilateral	Proactiva. Conjunta. Planes no estrictos (esquemas de referencia)
- <b>Adaptación</b>	No existe. Cancelación o alguna forma de compensación	Mecanismos explícitos establecidos ex-ante	Adaptación mutua conforme evoluciona la relación
- <b>Procedimiento de control</b>	Reactivo. Evaluación del output	Reactivo. Evaluación del output y del comportamiento	Proactivo. Basado en autocontrol
- <b>Sistema de incentivos</b>	A corto plazo. En base al output	A corto y largo plazo, en base al output y comportamiento	A largo plazo. En base a las actividades
- <b>Garantía cumplimiento de obligaciones</b>	Externa a la relación: sistema legal	Interna a la relación: autoridad legítima	Interna a la relación: mutualidad de intereses
<b>Finalización de las relaciones</b>	Realización de la transacción	Sin límite, o cláusulas explícitas de finalización	Relación sin límite de duración

Fuente: Heide (1994, pág. 75)

### 2.6.2. ALIANZAS CON PROVEEDORES

La función de producción y, por extensión, la logística, constituyen dos poderosas armas competitivas, capaces de proporcionar ventajas competitivas duraderas (Conca y Molina, 1998). A ello se debe el interés que parece actualmente haber resurgido entre los teóricos y directivos empresariales por los temas relacionados con la administración de las operaciones. Sin embargo, en el coste y la calidad del producto obtenido también tiene una gran importancia la función de aprovisionamiento. De acuerdo con Stuart (1993, pág. 22), la creciente importancia de la función de compras se debe a tres razones principales: en algunos sectores los *inputs* incorporados al producto suponen un 60% o más del coste de producción; el éxito de la filosofía justo a tiempo en una empresa depende de la calidad de los *inputs* comprados; la mayor competitividad de muchas empresas japonesas se debe en parte a las relaciones que mantienen con sus proveedores.

Debido a esta fuerte influencia de la función de aprovisionamiento en la competitividad de los productos y servicios que oferta la empresa, la administración de las relaciones con los proveedores se convierte en una tarea crítica y relevante para los directivos. En este sentido, como ya se ha comentado anteriormente, existe una evolución en las relaciones que puede mantener una empresa con sus proveedores hacia la formación de alianzas estratégicas. Las causas de esta tendencia pueden ser muy variadas.

Siguiendo el modelo planteado por Stuart (1993), tres son los motivos principales que llevan a una empresa a cooperar estratégicamente con sus proveedores: las presiones competitivas del entorno, la importancia de los *inputs* a comprar para el producto, y los recursos y capacidades de la empresa. Este último factor se subdivide a su vez en dos, las capacidades de la compañía para ayudar a sus proveedores a mejorar sus productos y procesos, y la filosofía de los directivos respecto a lo que representa el proveedor para su empresa. Estos serían los motivos desencadenantes de la alianza, la cual permite a su vez mejorar la productividad a corto plazo (reducción de inventarios, productos defectuosos, etc.), así como conseguir beneficios estratégicos o ventajas competitivas a más largo plazo (aumento de la cuota de mercado, mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, mejoras en la calidad, en la estructura de costes, etc.). Quizás una de las mayores ventajas sea el acceso a la tecnología del socio, ya que la alianza permite a una empresa tener un proveedor tecnológicamente avanzado que le puede ayudar en el desarrollo de sus productos (Han, Wilson y Dant, 1993, pág. 334).

Uno de los primeros trabajos en los que se analiza cómo una alianza con los proveedores ayuda a una empresa a conseguir ventajas competitivas en costes o en diferenciación de sus productos se debe a Landeros y Monczka (1989). En la misma línea, para Merli (1994, pág. 28) la cooperación con los proveedores ayuda a la empresa a conseguir ventajas competitivas en costes, entregas y servicios, calidad e innovación. Sin embargo destaca como elemento básico y esencial el tiempo, señalando que «sin una correcta distribución del tiempo, las demás posibles ventajas competitivas no son de ayuda; de hecho pueden convertirse en debilidades». Los proveedores son, juntamente con la empresa, responsables del tiempo para investigar y desarrollar nuevos productos, de producción, de cambio de producción, de distribución, etc. Por tanto, el tiempo también depende de los proveedores, y solamente una estrategia de *comaker-ship* puede ayudar a reducirlo. La importancia de la cooperación estratégica para competir en base al tiempo también es destacada por Rich y Hines (1997). Un análisis más detallado de las ventajas que proporciona una alianza con los proveedores frente a una relación de adversarios, puede verse en la tabla 2.6.

Aunque la literatura se ha centrado fundamentalmente en analizar las ventajas que supone una asociación estratégica para la empresa cliente, no cabe duda de que el proveedor también saldrá en gran medida beneficiado. Kalwani y Narayandas (1995) señalan que un proveedor que coopera con sus clientes experimenta el mismo crecimiento en sus ventas que aquellos otros que no lo hacen. Además, consigue mejores costes de gestión de inventarios y de administración de clientes, así como un menor precio de venta que aumenta los costes de cambio para el cliente. En suma, alcanzan un mayor nivel en la *performance* de sus actividades.

**Tabla 2.6. Posibles ventajas de las alianzas estratégicas con proveedores**

<p style="text-align: center;"><u>Ventajas de Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor facilidad para administrar una base reducida de proveedores</li><li>• Aumenta la interdependencia entre las partes, lo que disminuye el riesgo de falta de suministros y aumenta la estabilidad por la lealtad del proveedor</li><li>• Disminuye el tiempo de búsqueda de nuevos proveedores</li><li>• Permite una planificación conjunta y un intercambio de información en base a la confianza mutua</li><li>• Aumenta la atención del proveedor cuando surgen problemas, escasean los suministros, etc.</li><li>• Mayor cooperación de los proveedores para apoyar la estrategia de la empresa</li></ul> <p style="text-align: center;"><u>Ventajas Tecnológicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor disposición de los socios a compartir su tecnología</li><li>• Mayor disposición de los socios a participar en el diseño conjunto de nuevos productos</li><li>• La participación del proveedor en el diseño ayuda a mejorar la calidad y a reducir el tiempo de lanzamiento de los nuevos productos o cambios en los mismos</li></ul> <p style="text-align: center;"><u>Ventajas Financieras</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción del riesgo financiero al realizar conjuntamente inversiones y actividades de I+D</li><li>• Reducción del nivel de inventarios</li><li>• El compromiso a largo plazo puede llevar a una estabilización de los precios de suministro</li></ul>
---

Fuente: Ellram (1995, pág. 11)

Teniendo presente las ventajas anteriores, podría decirse que a una empresa le interesa cooperar estratégicamente con sus proveedores. Dado que sería imposible mantener relaciones tan intensas con un elevado número de proveedores, el primer paso a dar sería disminuir drásticamente la base de proveedores (Goffin, Szwajczewski y New, 1997). Sin embargo, realmente no es siempre la cooperación estratégica la mejor forma de relacionarse con los proveedores, ya que en algunos casos sus ventajas no superan a sus inconvenientes.

En este sentido Dyer, Cho y Chu (1998) desarrollan el concepto de segmentación estratégica de proveedores. Estos autores, como ya se comentó anteriormente, distinguen básicamente dos tipos de relaciones con los proveedores, relaciones de mercado a largo plazo y alianzas estratégicas. Cada una de ellas presenta ventajas e inconvenientes. En las relaciones a largo plazo los proveedores pueden vender a otras empresas, lo que les permite conseguir economías de escala así como la oportunidad de aprender de múltiples socios y, por tanto, de mejorar sus capacidades tecnológicas. Sin embargo en estas relaciones la compañía cliente no realiza inversiones específicas con el fin de ayudar al proveedor a mejorar sus operaciones, dado el riesgo existente de que esos conocimientos se diseminen por las empresas de la competencia. Por el contrario, en una alianza estratégica la empresa compradora sí que invierte en activos específicos e intenta mejorar las actividades del proveedor, ya que éste no va a relacionarse con otras empresas de la competencia. Pero por eso mismo, es mucho más difícil para el proveedor conseguir economías de escala significativas y, además, no tiene la oportunidad de aprender de varios clientes y mejorar sus capacidades tecnológicas.

Analizando la administración de las relaciones con proveedores en el sector automovilístico de empresas americanas, japonesas y coreanas, dichos autores se encontraron con prácti-

cas distintas. Así, mientras las empresas americanas suelen utilizar en mayor medida las relaciones a largo plazo, las coreanas son más proclives a formar alianzas estratégicas. Solamente las japonesas hacen un uso equilibrado de ambas prácticas, con lo que consiguen ventajas de todo tipo. Para ello analizan estratégicamente a sus proveedores y los segmentan en dos grandes grupos: los que suministran *inputs* de un gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación del producto final de la empresa compradora, y aquellos otros que suministran *inputs* necesarios pero no estratégicos, es decir, *inputs* estandarizados que no contribuyen a la diferenciación del producto final. Con los primeros mantienen altos niveles de comunicación, les proporcionan asistencia técnica y directiva, intercambian personal, y efectúan inversiones específicas así como cualquier esfuerzo que sea necesario para asegurarse que estos proveedores tengan las mejores capacidades de la industria. En otras palabras, forman con ellos alianzas estratégicas. Con los segundos suelen constituir relaciones a largo plazo.

Como síntesis de las ideas anteriores, puede decirse que es conveniente formar una alianza estratégica en industrias cuyo producto es complejo<sup>45</sup>, durante largos periodos de expansión económica que pueden implicar escasez de recursos, y cuando el objetivo es la creación de valor a largo plazo. Por el contrario, puede interesar una relación a largo plazo en industrias de productos simples, en fases de declive industrial con excesos de capacidad de los proveedores, y cuando el objetivo es reducir costes a corto plazo (pág. 72).

### 2.6.3. ALIANZAS CON DISTRIBUIDORES

Aunque tradicionalmente la distribución no ha sido un factor relevante para la estrategia de la empresa, durante los últimos años las empresas se han percatado de la oportunidad de conseguir una ventaja competitiva a largo plazo a través de ésta. Así, muchos de los componentes del valor por el que paga el consumidor están siendo aportados en los puntos de venta: proximidad, rapidez, amplitud de horarios, oferta de surtido, marcas propias, etc. En este sentido, para Vázquez, Santos y Sanzo (1998, pág. 285) «en un entorno como el actual debería potenciarse como elemento de diferenciación y de ventaja competitiva la logística (y en concreto las actividades de distribución física)». El carácter estratégico de la distribución es mayor aún si se tiene en cuenta el constante crecimiento de las ventas por medio de intermediarios o distribuidores independientes. Como señalaban Narus y Anderson (1986, pág. 67), solamente un 24% de fabricantes vende sus productos directamente al consumidor final, mientras que el restante 76% usa algún tipo de intermediario. Otras tendencias del mercado que han aumentado la importancia de la distribución han sido, de acuerdo con Anderson y Narus (1990, pág. 42), el mayor grado de concentración del sector de la distribución (empresas cada vez de mayor tamaño), así como el deseo de muchas empresas industriales a concentrar sus compras en unos pocos distribuidores. Para Prado y Mejías (1997, pág. 95) de entre todos los fenómenos que caracterizan la evolución de la distribución comercial, el proceso de concentración merece especial consideración por afectar tanto al comercio tradicional como a la distribución moderna.

---

<sup>45</sup> El resultado de un gran número de componentes interdependientes, funciones y procesos.

Este proceso de concentración se pone de manifiesto en un doble sentido. Por una parte, a través de la integración entre mayoristas y minoristas o detallistas y, por otra, a través de la formación de grandes grupos distribuidores asociados bajo centrales de compras.

Las relaciones de una empresa con los miembros de su canal de distribución llegan a ser, por tanto, de carácter estratégico, lo cual se ha dejado notar en la literatura, donde la gestión de los canales de distribución es uno de los ámbitos que más atención ha recibido por parte de los investigadores en los últimos años. Aunque el estudio de la administración del canal se ha enfocado tradicionalmente en variables tales como el poder y el conflicto, cada vez más se observa el mayor énfasis puesto en las relaciones de cooperación.

En efecto, como señala Vázquez (1993) las relaciones entre fabricante y distribuidor han evolucionado en los últimos años hasta el planteamiento, que se empieza a detectar en el momento actual, de conseguir unas relaciones duraderas de cooperación entre ambos integrantes de un canal de distribución. Este autor observa tres fases en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor. En una primera fase, ya superada, la relación era netamente de mercado. Existía una marcada independencia entre fabricantes y distribuidores, debido a que ambos eran pequeños y su radio de acción se circunscribía, en la mayoría de los casos, a entornos con marcado carácter local. Esta fase finaliza cuando, por alguna razón, el fabricante o el distribuidor detentan o consiguen una posición dominante y obtienen una mejor postura negociadora. De esta forma surge una amplia variedad de conflictos en la medida en que el ganador establece y explota su posición superior. Se pasa así a una segunda fase de negociación donde cada interlocutor tiene una serie de objetivos relacionados con la percepción de su posición relativa de poder. Ambos, fabricante y distribuidor tratan de negociar mejoras en sus posiciones respectivas de poder, lo que implica cambios en las relaciones de poder y dependencia a medida que se emprenden negociaciones sucesivas. En la actualidad nos encontramos en una tercera fase donde se buscan relaciones de cooperación estables. Se abandonan las prácticas tradicionales de negociación con perspectivas casi siempre de resultados a corto plazo y se persiguen relaciones más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Ya no se utiliza internamente el poder como un instrumento para resolver la negociación, pero sí externamente para reforzar, frente a terceros, la posición competitiva del fabricante y distribuidor que apuestan por la cooperación como forma de optimizar la eficacia y eficiencia con la que pueden hacer llegar los productos al consumidor final. Así, el fabricante toma conciencia del distribuidor como un asociado, no como un rival, cuyas actividades tienen un valor estratégico muy importante en la consecución de una ventaja competitiva duradera en los mercados. El objetivo es, en última instancia, disfrutar de una ventaja asociativa frente a la competencia.

Para Buzzell y Ortmeier (1996) cuando un minorista y un proveedor acuerdan trabajar como socios, se produce un enorme cambio en la forma en que tratan el uno con el otro, pasando de una relación distanciada y de confrontación a «una relación constante entre un minorista y un proveedor independiente, en la cual las partes acuerdan unos objetivos, políticas y procedimientos para los pedidos y distribución física de los productos del proveedor. Algunas asociaciones también incluyen acuerdos sobre embalaje, marcado del precio, creación y prueba de

nuevos productos y/o actividades conjuntas de promoción de ventas, pero la atención principal casi siempre se centra en los pedidos y la distribución física» (pág. 73).

Este cambio en las relaciones, se debe a que existe un mutuo reconocimiento de que el éxito de cada una de las empresas se encuentra en parte en la otra empresa, lo que lleva a que ambas organizaciones actúen de forma coordinada con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes (Anderson y Narus, 1990, pág. 42). En otras palabras, en un canal de distribución cada empresa depende de la otra para cumplir con sus obligaciones y conseguir sus objetivos, por lo que «los miembros del canal se ponen de acuerdo en dirigir sus esfuerzos hacia un mercado meta común... lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos individuales» (Sánchez, 1997, pág. 181). Como indican Prado y Mejías (1997, pág. 96), ambos, fabricantes y distribuidores, tienen un objetivo común que es el de tratar de transferir el mayor valor añadido posible al consumidor. Por su parte, el consumidor lo que quiere son productos en buenas condiciones de calidad y al mejor precio, y en consecuencia no está dispuesto a pagar por las ineficiencias del canal de distribución. De todo ello se deduce la necesidad de modificar el planteamiento en las relaciones fabricante-distribuidor, de forma que se opere en los canales de un modo integrado, eliminando las ineficiencias a través de la cooperación y coordinación efectiva de sus miembros.

A un nivel más concreto, algunos de los principales motivos que promueven la cooperación en el canal son, según Sánchez (1997, págs. 181-183): la reducción del riesgo, tanto para el fabricante como para el distribuidor; la obtención de economías de escala; la racionalización de los costes; la necesidad de los fabricantes de controlar mejor el suministro del producto al consumidor final; conseguir de los distribuidores un mayor esfuerzo; obtener ventajas de la integración vertical; superar o bloquear la competencia; facilitar la expansión internacional inicial de empresas sin experiencia, etc. Esta última causa viene motivada por la globalización de la economía y la necesidad de competir simultáneamente en múltiples mercados, que han hecho proliferar los acuerdos de distribución internacionales que mantiene una empresa manufacturera con distribuidores extranjeros con el fin de reducir riesgos y costes y conseguir una rápida expansión en los nuevos mercados (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996, pág. 1006).

La cooperación entre los miembros del canal de distribución permite satisfacer mejor las necesidades del cliente y proporciona a las partes indudables ventajas. Así los fabricantes consiguen un mayor acceso a la información del mercado; mayor asistencia por parte del intermediario en el lanzamiento de nuevos productos; menor interés del distribuidor a promocionar marcas competitivas; y mayor disposición de los intermediarios a llevar a cabo actividades de las que sólo se consiguen rendimientos a largo plazo o a responder a contingencias imprevistas con flexibilidad y buena fe. Las ventajas para los intermediarios consisten en lograr un acceso más fácil a aquellos productos deseados por sus clientes, en mayores oportunidades de diferenciarse de otros distribuidores, y en un mayor apoyo por parte de los fabricantes (Anderson y Weitz, 1989, 1992). Por su parte Narus y Anderson (1986, pág. 71) indican que una alianza supone un mayor rendimiento para ambas partes; clientes satisfechos y leales a los dos, fabricante y distribuidor; una mayor motivación en ambos participantes para realizar esfuerzos superiores y una disposición favorable para pasar por alto errores inevitables; y una menor rotación

de distribuidores que influye decisivamente en la disminución de los costes de administración de la relación.

Joseph *et al.* (1995) analizan las alianzas verticales desde la perspectiva de los distribuidores. Según los autores, los principales motivos que llevan a los distribuidores a cooperar con sus proveedores son la supervivencia a largo plazo y las demandas de los consumidores. Igualmente los distribuidores esperan de estas asociaciones un mejor servicio hacia sus clientes, así como una mayor satisfacción de los mismos como consecuencia de unas mejores relaciones con los consumidores.

Existen, por tanto, razones suficientes para crear relaciones de cooperación en el canal de distribución. Ahora bien, a diferencia de lo que ocurre en la cooperación con los proveedores, en donde la empresa solamente establece alianzas con un proveedor por categoría de *input*, el establecimiento de alianzas con los distribuidores no implica en principio exclusividad. En efecto, aunque el fabricante puede limitar el número de distribuidores por gama de producto mediante contratos de exclusividad (puede significar un aumento del compromiso del fabricante con el distribuidor, así como una mayor reputación del distribuidor en el mercado local, lo cual puede motivarle a esforzarse más en el desempeño de sus actividades), la utilización de múltiples distribuidores es conveniente en muchas situaciones, por ejemplo cuando en el mercado existen clientes muy diferentes (Narus y Anderson, 1986, pág. 70). En principio no es necesario hacer una segmentación estratégica, ya que cabe la posibilidad de aliarse con todos los distribuidores. Sin embargo, el fabricante debe tener presente que no con todos los distribuidores puede asociarse estratégicamente. Como indican Joseph *et al.* (1995, pág. 34), mantener relaciones de cooperación es contraproducente si las expectativas y objetivos del distribuidor no son compatibles con los del fabricante.

En este sentido Ganesan (1994) señala que los directivos de la empresa deben conocer si sus distribuidores están orientados al corto o al largo plazo antes de aliarse estratégicamente con ellos. Según el autor, la orientación al largo plazo de un distribuidor depende básicamente de dos factores, la mutua dependencia y la confianza que exista entre las partes. En efecto, la dependencia de un distribuidor en su proveedor influye decisivamente en la necesidad de mantener una relación duradera para cumplir con sus objetivos. Como señalan Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992, pág. 178), es bastante probable que el miembro del canal dependiente de las operaciones del otro miembro realice un gran esfuerzo por mantener la relación. En la misma línea, Lusch y Brown (1996) determinan que cuando la interdependencia entre el fabricante y el distribuidor es elevada (dependencia bilateral), o cuando es el distribuidor el que depende del vendedor (dependencia unilateral), en ambos casos, el comprador presenta una orientación hacia las relaciones de cooperación a largo plazo. Sin embargo, en aquellas situaciones en las que es el vendedor el que depende unilateralmente del distribuidor, existe una menor orientación hacia el largo plazo del comprador.

Pero la dependencia por sí sola no es suficiente, ya que el distribuidor puede pensar que no habrá un reparto equitativo de los resultados, por lo que otro requisito es la existencia de

confianza en el fabricante. Esta confianza suele tener dos componentes, la credibilidad en que el fabricante tiene las capacidades suficientes para realizar sus operaciones eficientemente, y la benevolencia del vendedor para con el comprador ante las nuevas situaciones que surgen. Además la confianza supone un mayor compromiso por parte del distribuidor hacia la relación con su vendedor, y como señalan Morgan y Hunt (1994) compromiso y confianza implican un mayor grado de cooperación. Según un estudio llevado a cabo por Kumar (1996, pág. 97), los distribuidores que confían en sus fabricantes están más comprometidos con la relación, utilizan menos fuentes alternativas de suministro y obtienen mayores rendimientos para el fabricante, que aquellos minoristas que no confían en sus vendedores.

Desde otra perspectiva, las relaciones de cooperación a largo plazo no son viables en determinados entornos industriales. Para Low (1996), el grado de innovación tecnológica del producto, la aceptación del mercado de esa innovación, así como la estructura del mercado (mayor o menor número de empresas), son factores que van a determinar el comportamiento a seguir por las empresas, sea éste un comportamiento a corto plazo y oportunista o bien a largo plazo y de cooperación. Por ejemplo, ante nuevos productos tecnológicamente revolucionarios, los distribuidores prefieren seguir un comportamiento oportunista y a corto plazo, dada la incertidumbre que existe acerca de su aceptación por el mercado. Las alianzas estratégicas suelen darse más bien con innovaciones tecnológicas incrementales.

#### 2.6.4. ALIANZAS CON CLIENTES

En los apartados anteriores se han estudiado las relaciones de cooperación que puede mantener una empresa con sus proveedores y con sus distribuidores. Sin embargo, aunque han sido en menor medida analizadas, la empresa también puede desarrollar alianzas verticales con sus clientes. En este sentido Wiersema (1997) habla de la asociación estrecha con el cliente, en donde las empresas abandonan la postura de enfrentamiento y asumen un punto de vista común, ya que la mayor fuente de crecimiento, ventajas e ingresos radica en establecer y perfeccionar relaciones estrechas con los clientes. Según el autor, «la asociación estrecha no significa incrementar la satisfacción del cliente, sino hacerse corresponsable de sus resultados. No impone una vasta dosis de buena voluntad, sino solidaridad en el trabajo diario, intercambio de información útil y cooperación en la búsqueda de resultados» (pág. 6). Se trata de contemplar los problemas del cliente como propios. La cooperación con los clientes puede variar desde la colaboración en el diseño de los productos y procesos, pasando por una sincronización de las operaciones, hasta una integración de los negocios en donde proveedor y cliente diseñan en conjunto sus modelos operativos y los procesos de negocio como si fueran una sola compañía en vez de dos empresas distintas.

¿Debe cooperar la empresa con todos sus clientes? Sin lugar a dudas, no. Entre las diversas aportaciones que existen en este sentido, Wilson (1994, pág. 216) indica que cada cliente es distinto, lo que implica que no pueden ser tratados genéricamente. Este autor distingue tres tipos de clientes: aquellos cuya motivación es comprar al menor precio posible sin

importarles quién sea el vendedor, los que buscan un proveedor que les ayude a solucionar sus problemas, y los que se comprometen a mantener una relación a largo plazo con el vendedor, siendo estos los socios potenciales. Para Wiersema (1997, pág. 126), la empresa debe olvidarse de los clientes promedio y centrarse en clientes en expansión, que ven futuro y están interesados en relaciones a largo plazo. Por su parte, Hanan (1986) analiza las asociaciones para crecer, es decir, aquellas en las que empresa y cliente, una a la otra, se ayudan mutuamente a crecer. La empresa coopera con sus clientes y les ayuda a mejorar sus beneficios (ya sea aumentando las ventas o el margen unitario de resultados), lo cual redundará a su vez en el propio crecimiento de la empresa. En efecto, se requieren clientes rentables para progresar y expandir los propios negocios, y una forma de conseguirlo es llegando a ser parte de los procesos del cliente (Preiss, Goldman y Nagel, 1996). Con estas asociaciones la empresa se asegura no sólo la continuidad de las relaciones con esos clientes, sino también un crecimiento constante de sus actividades. Evidentemente, una asociación para el mutuo crecimiento debe ser exclusiva con determinados clientes. Se debe seleccionar aquellos clientes cuyos costes puedan reducirse significativamente con las capacidades y experiencia del vendedor, y que ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento en sus ventas.

En la línea expuesta, Anderson y Narus (1991) proponen una segmentación estratégica del mercado para determinar los clientes con los cuales se debe cooperar. Para ello, la empresa debe dividir el mercado en segmentos en base a la aplicación que los clientes hacen del producto ofertado, analizando además el valor en términos económicos y tecnológicos que el producto proporciona a los compradores de los distintos segmentos. Aunque el fabricante puede vender a un amplio número de segmentos, solamente debe cooperar estrechamente con aquellos en los que el producto proporciona un alto valor a los clientes. Sin embargo, no todos los clientes de esos segmentos deben ser partícipes de una alianza estratégica, sino que de nuevo debe hacerse una selección en base a una serie de criterios, como su filosofía de negocios, su desarrollo tecnológico, o la dependencia mutua de ambas partes en la relación.

Para Jackson (1985), por su parte, sería posible distinguir dos grandes tipos de comportamientos de los clientes que representan los extremos de un continuo y que exigen estrategias completamente diferentes. La posición que ocupe un comprador específico a lo largo de ese continuo viene determinada, básicamente, por los costes de cambio de naturaleza tangible e intangible a los que tenga que enfrentarse. Estos costes, a su vez, se ven influenciados por la importancia del producto adquirido para su estrategia, el grado de modularidad de su sistema (grado en que su producto se puede separar en partes distintas, de diferentes vendedores), y las características de sus directivos (estilo de dirección, aversión al riesgo, etc.).

Como conclusión de la cooperación vertical, podemos señalar que no todas las posibles relaciones son adecuadas para aplicar el Marketing de Relaciones. Es necesario realizar un análisis individualizado de cada una de ellas para elegir las de mayor potencial de rentabilidad (Takala y Uusitalo, 1996), teniendo en cuenta que diferentes tipos de relaciones demandan distintas estrategias de gestión. Así, aunque en principio existen razones de peso para aliarse estratégicamente con los proveedores, distribuidores y clientes, el mantenimiento de relaciones de

mercado puede ser más conveniente en determinadas circunstancias. Efectivamente, no en todas las situaciones es ideal formar una alianza estratégica en la que las partes comparten tecnología, información y siguen estrategias comunes. La empresa debe segmentar estratégicamente a sus proveedores y formar asociaciones estratégicas con aquellos que suministran *inputs* de gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación de su producto, mientras que con los suministradores de *inputs* estandarizados que no contribuyen a diferenciar el producto debe mantener relaciones de mercado. Con los distribuidores, en principio, podría cooperarse con todos, sin embargo puede ser de gran utilidad hacer una selección en base a su orientación hacia el largo plazo, su dependencia respecto a la relación y su confianza con el fabricante. Por último, las alianzas estratégicas deben formarse fundamentalmente con los clientes en expansión, que están interesados en una relación a largo plazo y a los que el producto de la empresa proporciona un gran valor. Este tipo de clientes es el que va a permitir a la empresa crecer.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 3**  
**LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL CONTEXTO DEL**  
**PROCESO DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

### 3.1. EL PROCESO DE LA COOPERACIÓN

Aunque cada vez está adquiriendo mayor importancia el fenómeno de la cooperación entre empresas, también es verdad que son muchos los acuerdos que fracasan (Franko, 1971; Killing, 1983; Harrigan, 1986; Kogut, 1989; Das y Teng, 2000a, págs. 79-80). El elevado índice de fracasos es consecuencia, en parte, de problemas y circunstancias que se escapan del alcance e influencia de los directivos y a los que es muy difícil o imposible hacer frente (Hakanson y Lorange, 1991). Sin embargo, la cooperación también se enfrenta a otros problemas donde la dirección de la alianza o de las firmas cooperantes puede jugar un gran papel. Efectivamente, la dificultad de dirigir y gestionar una alianza estratégica, en la que hay que controlar y coordinar los recursos de varias empresas, y más aún si se está operando a nivel internacional y con distintas culturas nacionales y organizativas (Stiles, 1995, pág. 111), es quizás la primera causa de su fracaso. Esta situación se agrava cuando en la alianza participan PYMES, en la medida en que las mismas suelen padecer deficiencias en cuanto a su capacidad directiva.

Consecuentemente, la dificultad en dirigir y gestionar una alianza puede erigirse en una importante barrera a su formación. Sin embargo, los directivos no deberían renunciar a esta poderosa arma competitiva simplemente por los inconvenientes que presenta. Como sugieren Yoshino y Srinivasa (1996, pág. 142), «los directivos no deberían dejarse intimidar por la complejidad de la gestión de las alianzas, sino esforzarse por reconocer sus retos clave y encontrar nuevas e imaginativas formas de hacerles frente», o en otros términos, poner todo su empeño para conocer con profundidad el proceso de diseño y gestión de un acuerdo de cooperación, con los factores más importantes que pueden intervenir en cada etapa, ya que como ponen de manifiesto McCann y Gilkey (1990, pág. 57), las probabilidades de una cooperación con éxito aumentan notablemente cuando se usa un modelo explícito y cuando las cuestiones planteadas en cada fase son comprendidas y gestionadas activamente. Desde esta perspectiva puede afirmarse que la utilización de un modelo explícito, junto con un conocimiento profundo del proceso de cooperación y una gestión eficaz del mismo, dedicándole suficiente tiempo y recursos, constituyen un factor clave de éxito de la alianza y de competitividad para las empresas. Como muy bien expresa Ertel (1996, pág. 121), «si las alianzas son importantes, pero pocas logran sus objetivos, la capacidad para desarrollar y manejar alianzas con eficacia será un factor esencial de la competitividad. En un mundo donde cada uno se especializa y busca asociarse con otros que puedan aportar capacidades clave, para tener éxito será necesario no sólo ser muy bueno en su especialidad, sino ser muy bueno en el manejo de procesos cooperativos».

A pesar de ello, todavía no son muchos los autores que se han dedicado a estudiar el proceso de la cooperación, habiéndose centrado la mayoría de ellos en las condiciones que provocan su surgimiento y en la comparación de sus propiedades con las de las otras estructuras organizativas. Ha sido durante los últimos años cuando los trabajos en esta línea han empezado a proliferar. Aunque algunos de ellos estudian las etapas clave que se han de seguir en una

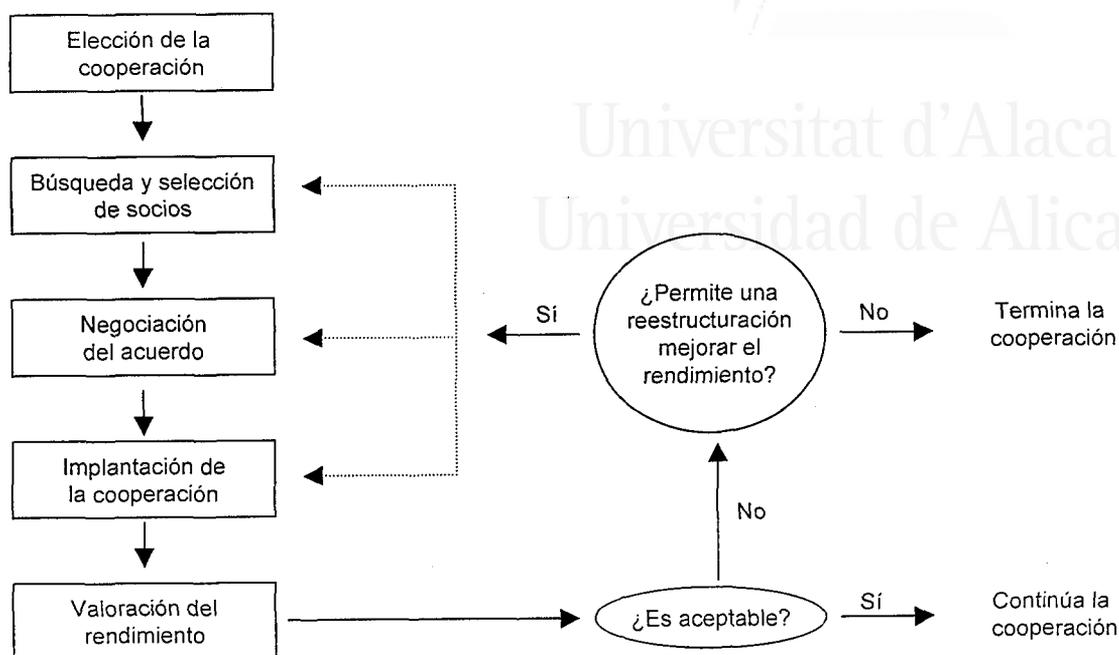
alianza estratégica<sup>1</sup>, la mayoría se centra en el análisis de los factores que intervienen en una determinada etapa y que facilitan la estabilidad o, en cambio, generan inestabilidad hasta incluso dar fin a la cooperación.

Una revisión de los mismos nos permite diseñar un modelo estructurado en cinco etapas, como puede apreciarse en la figura 3.1: 1) selección de la cooperación como alternativa para desarrollar las operaciones, 2) búsqueda y selección del o de los socios, 3) negociación del acuerdo, 4) administración de la alianza y 5) evaluación del rendimiento y éxito del acuerdo de cooperación. Siguiendo a Chaves (1996b, pág. 195), el proceso puede sintetizarse en tres fases, al reagrupar las cinco anteriormente descritas en las de preparación, logística y puesta en marcha y evolución de la cooperación. La **preparación** tiene un carácter interno a la empresa. En esta fase se plantea el interés por llevar a cabo una estrategia de cooperación, dentro de la lógica de desarrollo de la compañía. Este interés, deriva del análisis de sus ventajas en relación con sus costes y riesgos. La **logística**, a diferencia de la fase anterior, tiene un carácter eminentemente externo, de relación con otros agentes económicos. Se pueden identificar dos subetapas en esta fase, la búsqueda y selección de los socios con los que cooperar, y la negociación de los contenidos del acuerdo. La tercera y última fase es la de **puesta en marcha y evolución de la cooperación**. En ella se ejecuta el contenido del acuerdo, el cual tendrá efectos inmediatos y de proceso. Los primeros se manifiestan a nivel interno de las empresas, como la reestructuración de órganos, personal y equipos, o la necesidad de inversiones para implementar el acuerdo, y a nivel externo, como sería la creación de la estructura de gobierno del acuerdo (por ejemplo una *joint-venture* o un consorcio). Los efectos de proceso derivan de la necesidad de seguimiento continuo del acuerdo.

A lo largo del capítulo se desarrollan las diferentes fases del proceso de diseño y dirección que ha de seguir un acuerdo de cooperación. No obstante, antes de empezar con ello habría tener en cuenta algunas consideraciones. En primer lugar, que las diferentes fases del proceso no son claras, distintas y discretas, de forma que no van tan separadas como el modelo sugiere y pueden superponerse y depender mucho unas de otras, aunque por motivos de análisis sea útil separarlas. Por otro lado, que de forma paralela al proceso formal existe otro de naturaleza informal donde aspectos sociales y psicológicos influyen en el nacimiento, evolución y disolución del acuerdo (Van de Ven, 1976; Ring y Van de Ven, 1994; Ring, 1997; Ariño y de la Torre, 1998; Doz, Olk y Ring, 2000). En él las partes cooperantes se analizan mutuamente, llegan a un entendimiento común y psicológicamente determinan cuáles son las obligaciones de cada una de ellas. Realmente estos dos procesos están muy interrelacionados (Ring, 2000), de forma que cuando las empresas que van a cooperar gozan de un alto grado de confianza debido a anteriores relaciones, o cuando durante las primeras fases de creación de la alianza se comparte mucha información, las partes suelen confiar en un compromiso psicológico y moral sin necesidad de llegar a formalizar ningún contrato.

<sup>1</sup> Por ejemplo los realizados por Devlin y Bleackley (1988), Menguzzato, (1992b), Lorange y Roos (1993), Slowinski, Farris y Jones (1993), Tallman y Shenkar (1994), Zahra y Elhagrassy (1994), Egginton (1995), Brouthers, Brouthers y Harris (1997), Das y Teng (1997), Valdés (1998) o George y Farris, (1999).

Figura 3.1. El proceso de la cooperación



Fuente: Adaptado de Brouthers, Brouthers y Harris (1997, pág. 45)

Quizás debido a estas razones, son muchos autores los que asimilan las fases de un proceso de cooperación a una relación de pareja que termina en matrimonio, lo que les permite distinguir los elementos necesarios para la formación de una alianza. Basándonos en dicha metáfora, que es utilizada entre otros por Berg y Friedman (1980b), Kanter (1994, pág. 99), Porter y Fuller (1988, pág. 118) y Mason (1993, pág. 11), podemos resumir las fases de un proceso de cooperación en las siguientes:

- Existe una fase inicial de cortejo o noviazgo en la que las empresas se atraen, se conocen y descubren su compatibilidad, es decir, los potenciales socios reúnen información uno sobre el otro para saber si sus metas son congruentes y sus recursos y capacidades complementarios.
- Durante la segunda fase planifican y cierran el acuerdo, estableciendo la estructura legal de la coalición.
- En la fase tercera o de iniciación, en la que la cooperación se está implantando, las funciones de noviazgo y negociación continúan, pero de una forma más íntima. Las empresas, como las parejas recién casadas, descubren sus diferentes ideas sobre el funcionamiento de los negocios, y tienen que inventar mecanismos para resolver esas diferencias.
- Finalmente, como en los matrimonios maduros, las empresas se dan cuenta de que han cambiado como resultado de su continua acomodación a las exigencias de la cooperación.

Por último también nos gustaría dejar claro que aunque a simple vista el contenido de este capítulo se corresponde con las alianzas estratégicas (acuerdos horizontales entre competidores) y con las *joint-ventures*, en realidad es aplicable y se puede generalizar a cualquier tipo de acuerdo de cooperación, como así lo consideran, por ejemplo, Harrigan (1988b, pág. 205) y Anderson (1990, pág. 29).

### 3.2. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA COOPERACIÓN

Con factores de éxito y fracaso nos referimos a aquellas contingencias que inciden en la continuidad-estabilidad y el rendimiento de la alianza, pudiendo llevar en determinadas circunstancias a la finalización del acuerdo de cooperación. De esta forma estamos indicando que el éxito o fracaso de la alianza hace referencia tanto a su estabilidad y continuidad como a su rendimiento.

Son muchos los estudios que han tratado de identificar los factores que influyen en el éxito de los acuerdos de cooperación y las relaciones entre empresas en general<sup>2</sup>. Desde la obra de Sullivan *et al.* (1981) hasta la actualidad, la mayoría de los estudios sólo han tenido en cuenta un reducido grupo de factores. Así algunos autores se han centrado en el análisis de las características y divergencias entre los socios como determinantes del éxito, mientras que otros han estudiado las circunstancias que influyen en el proceso de negociación, y así sucesivamente. Sin embargo pensamos que son necesarios trabajos que ofrezcan una visión de conjunto, incorporando simultáneamente en el marco de un modelo las distintas variables que afectan al desempeño con el fin de considerar los potenciales efectos conjuntos. Por ello, dedicamos el resto del capítulo a estudiar los principales factores que intervienen en cada una de las fases del proceso de cooperación y que inciden en el éxito o fracaso de la alianza, pero sin dejar de lado una perspectiva global donde los diversos agentes se reagrupan en varios conjuntos.

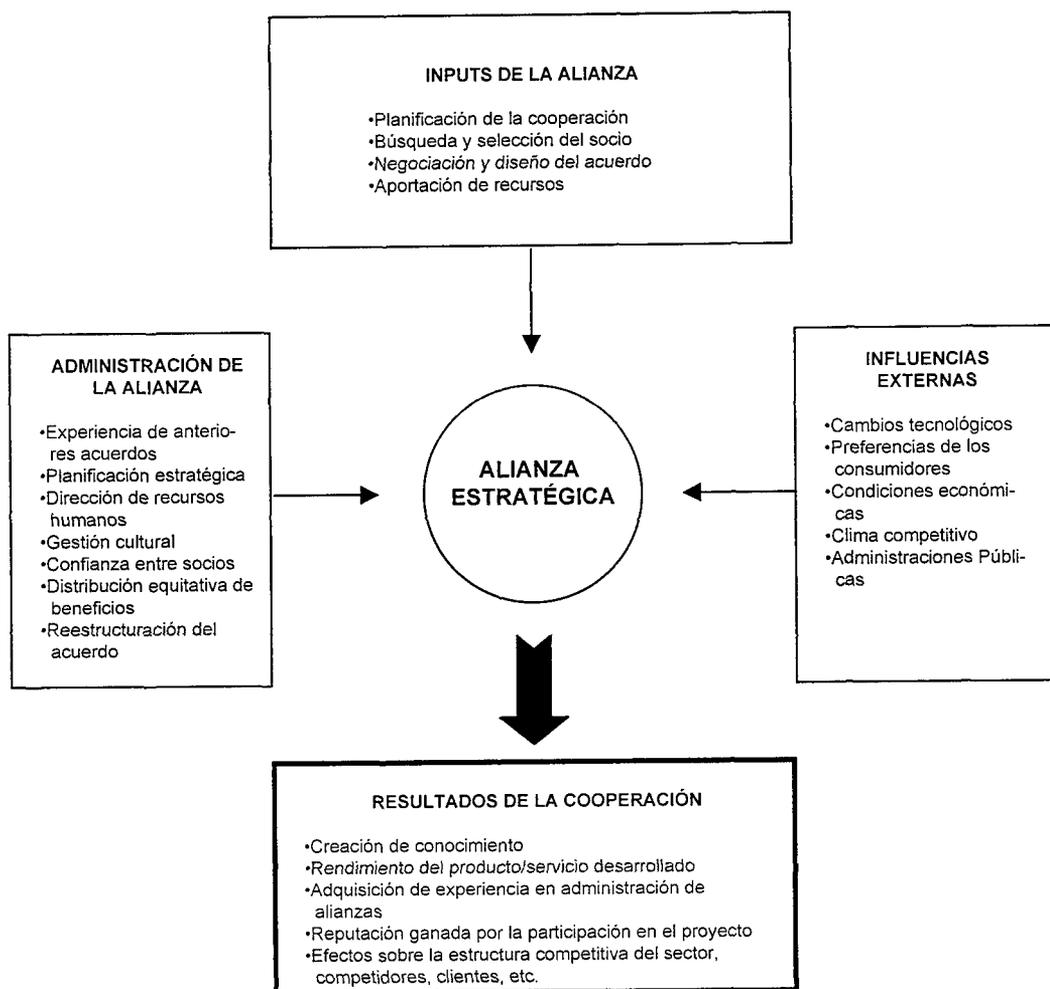
Desde este punto de vista, para Lin y Germain (1998) existen dos grupos de variables que afectan al rendimiento de las alianzas. Por un lado, señalan que las variables de contexto, que son aquellas que conforman la estructura inicial de la empresa conjunta (similitud cultural entre los socios, dominio del control y edad de la *joint-venture*), son centrales en la predicción de su rendimiento; por otra parte argumentan que el éxito de la cooperación también depende del proceso de dirección diario del acuerdo, de la forma de resolver los conflictos internos y de la formulación de estrategias a largo plazo. En el mismo sentido, Glaister y Buckley (1999) diferencian los factores relativos al momento de la formación de aquellos referentes a la implantación de la alianza, o factores *ex-ante* y *ex-post*. Una visión global también es la que toman Das y Teng (2000a), al señalar que la estabilidad de un acuerdo depende de tres pares de fuerzas contrapuestas, la rivalidad-cooperación, la rigidez-flexibilidad de la relación y la

---

<sup>2</sup> Una revisión de algunos de los trabajos teóricos y empíricos que han tratado esta línea puede encontrarse en el estudio de Montoro (2000).

orientación al corto plazo *versus* orientación al largo plazo. Por su parte, Littler, Leverick y Wilson (1998), tras realizar un análisis de la literatura existente, sugieren que existen unos factores susceptibles de influenciar el resultado de un acuerdo de cooperación y que pueden agruparse bajo tres epígrafes: *inputs* de la alianza, factores de administración, e influencias externas o del entorno (figura 3.2)<sup>3</sup>.

Figura 3.2. Los factores de éxito y fracaso en la cooperación (I)



Fuente: Littler, Leverick y Wilson (1998, pág. 143).

Los primeros son los relacionados con la formación y el diseño de la alianza, y básicamente comprenden la planificación o preparación de la cooperación, la búsqueda y selección del socio y la negociación del acuerdo. En segundo lugar se encuentran los factores

<sup>3</sup> Algunos estudios que tratan simultáneamente los tres grupos de factores son aquellos que hacen referencia a las alianzas que se crean entre empresas extranjeras procedentes de los países tradicionalmente capitalistas y socios locales de los antiguos países comunistas, como China, Rusia y otras zonas de Europa del Este. Normalmente son empresas conjuntas que se crean para entrar al mercado de estos países a cambio de aportar el socio extranjero tecnología. Algunos de estos trabajos son los de Daniels, Krug y Nigh (1985), Davidson (1987), Shenkar (1990), Rosten (1991), Fey (1995), Martinsons y Tseng (1995), López y Vázquez (1995), Barnes *et al.* (1997) y Bruton y Samiee (1998).

que influyen en la gestión continua del acuerdo, como son los aspectos culturales y humanos, la confianza entre los socios o la comunicación continua entre los mismos. Por otro lado es conveniente destacar que por muy bien que se administre una alianza puede ocurrir que no se obtengan resultados favorables. Ello se debe a la influencia de una serie de factores externos que son difíciles de controlar. Entre ellos encontramos los cambios tecnológicos, los gustos y preferencias de los consumidores, la situación de la economía, el clima competitivo, o el papel que ejercen las administraciones públicas. No obstante, los directivos deben intentar minimizar la influencia de estos factores del entorno, para lo cual es necesario controlar constantemente los cambios que se suceden en el exterior y lograr que la alianza sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a los mismos. Sin embargo, en muchas alianzas los directivos tienden a centrarse en los problemas internos de inestabilidad, lo que no les permite tiempo para analizar la evolución de la competencia ni para explotar las oportunidades del mercado (Lorange, Roos y Bronn, 1992, pág. 16; Stafford, 1994, pág. 73; Littler y Leverick, 1995). No es de extrañar entonces que muchas alianzas fracasen a pesar de haber hecho un seguimiento riguroso de su proceso, ya que a veces los aspectos internos (por ejemplo las divergencias entre los socios) son quizás menos importantes para el éxito de la alianza que las características del entorno (Harrigan, 1988b, pág. 225; Zahra y Elhagrasy, 1994, pág. 91). Este comportamiento se ha visto reflejado en la literatura sobre alianzas estratégicas, que suele obviar la incidencia de los factores externos en el éxito de la cooperación.

A lo largo del capítulo se describen los principales factores y se analiza su incidencia en la estabilidad y desempeño de la cooperación. Para ello seguiremos la secuencia lógica que nos marcan las distintas etapas del proceso de diseño y gestión de una alianza estratégica. De esta forma los factores de éxito y fracaso se relacionan directamente con el proceso evolutivo de la cooperación (Bouayad, 1996).

No obstante, antes de empezar nuestro cometido, volvemos a plantear algunas consideraciones. Una de ellas hace mención a la distinción entre los factores de éxito propios de un proyecto o nueva actividad y aquellos otros relacionados con los acuerdos de cooperación propiamente dichos. En efecto, algunos de los factores anteriormente señalados ejercen su influencia en cualquier proyecto, se lleve a cabo o no en el seno de una alianza estratégica (Littler, Leverick y Wilson, 1998, pág. 154): la comunicación y el diálogo frecuentes entre los directivos y/o científicos envueltos en el proyecto, la importancia asignada al proyecto por dichos miembros y la necesidad de tener un líder responsable del mismo. Otros son especialmente relevantes en los acuerdos de cooperación, como la percepción de que todos los socios obtienen beneficios de forma equitativa, y la necesidad de confianza entre las partes cooperantes. Por otro lado, también podemos distinguir entre factores genéricos, que inciden en mayor o menor grado en cualquier tipo de cooperación, y específicos, que afectan a determinados tipos de alianzas. Nuestro cometido en este trabajo es analizar los de tipo genérico. En cuanto a los específicos, Lei y Slocum (1991) señalan los factores de éxito más relevantes para las licencias de producción, licencias de servicios, *joint-ventures* de especialización, *joint-ventures* donde los socios comparten las actividades y consorcios. Borys

y Jemison (1989) trabajan en la misma línea pero distinguiendo entre fusiones/adquisiciones, *joint-ventures*, licencias y acuerdos de suministro.

### 3.3. PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

Es una fase de carácter interno, cuya función consiste en determinar la necesidad o no de desarrollar la cooperación, y en caso afirmativo, la organización de la empresa para emprender esta estrategia. También durante esta fase es necesario lograr el apoyo de los *stakeholders*, tanto internos como externos, ya que en caso contrario en el proceso de implantación pueden aparecer conflictos entre los grupos afectados.

#### 3.3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Aunque muchas empresas forman alianzas llevadas por razones inmediatas y tácticas, este trabajo trata de describir las prácticas modélicas de empresas que han intentado alcanzar sus objetivos estratégicos por medio de alianzas. La preparación de la cooperación supone, por tanto, la elaboración de un plan estratégico.

Dentro del proceso de la Dirección Estratégica, desagregado en las fases de formulación, implantación y control estratégicos, nos encontramos en la primera de ellas. El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Se considera como la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo, en función por supuesto de su misión, pero también de la situación actual del entorno y, sobre todo, de su evolución futura y de las oportunidades y amenazas que éste presenta para la empresa, así como también de la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno.

El análisis externo se propone determinar las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, distinguiendo entre entorno genérico y específico. El primero consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización. El entorno específico se corresponde con el sector industrial y en él se analizan, entre otros factores, el ciclo de vida, el grado de concentración, las barreras de entrada, la rivalidad, el poder negociador de proveedores y clientes, etc.

El análisis interno pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Éste puede basarse en un análisis económico-financiero o un perfil estratégico, y en el uso de herramientas como la cadena de valor o las matrices de actividades, aunque en el momento

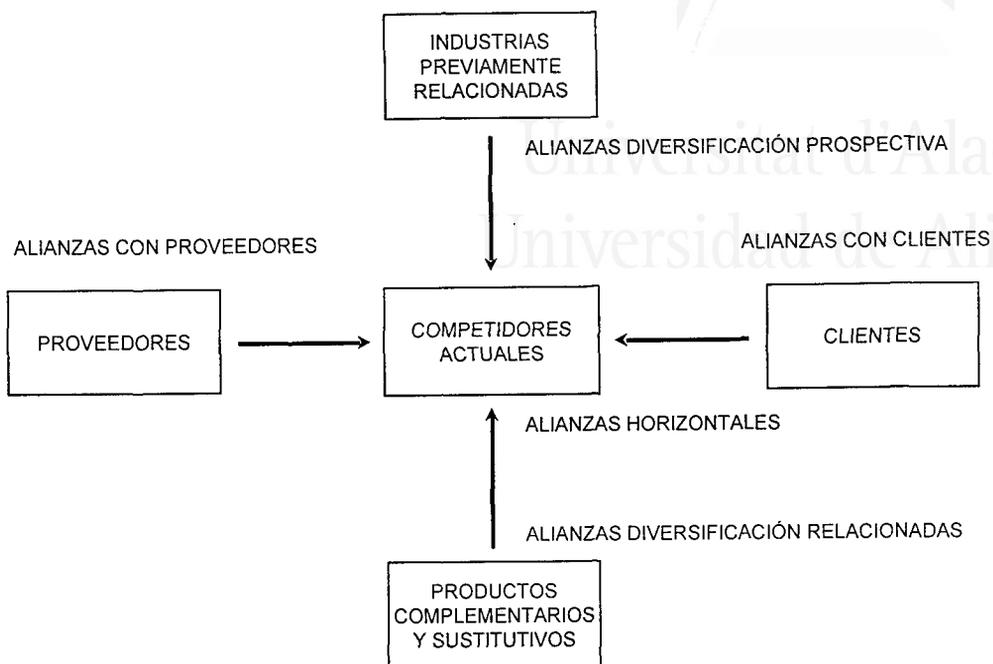
actual la atención se centra más sobre los recursos y capacidades de la empresa que sobre el concepto genérico de fortalezas y debilidades. Así, por ejemplo, la desintegración de la cadena de valor permite evaluar cada una de las actividades de una empresa para averiguar cuáles de ellas podrían subcontratarse a otras organizaciones sin ningún problema y sin excesivos riesgos para la estrategia a largo plazo. La reconfiguración posterior de la cadena de valor consiste, por tanto, en distribuir las actividades entre una empresa y sus socios, manteniendo en el seno de la organización aquellas de las que se deriva una ventaja competitiva clave (Porter, 1987, pág. 74).

Una vez que la empresa ha analizado el entorno y se ha complementado con un análisis interno de sus competencias distintivas, teniendo siempre en cuenta la misión y objetivos de la empresa, habrá que seleccionar la opción que mejor se ajuste a dicho análisis. En la formulación estratégica se suele distinguir tres niveles: funcional, de negocio y corporativo. La estrategia corporativa o global es la que decide aspectos tales como los sectores en los que se va a operar, el conjunto de negocios en los que debe estar presente la empresa y todo lo relativo a la adquisición y asignación de recursos, así como la forma de desarrollo de la organización: integración vertical, horizontal y diversificación. La estrategia de negocio o competitiva tiene que ver con la forma de desarrollo de la actividad o actividades encomendadas a cada unidad estratégica. Se toman decisiones para competir en costes o diferenciación, de modo que se pueda crear y mantener una ventaja competitiva en cada negocio. Finalmente, la estrategia funcional determina cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional para maximizar la productividad de dichos recursos y apoyar las ventajas competitivas.

Como se ha analizado en el capítulo anterior, existen varias formas de llevar a cabo cualquiera de estas estrategias: el mercado, la interiorización de las operaciones (desarrollo interno o fusión/adquisición), y la cooperación con otras empresas que es una vía intermedia entre las dos anteriores. En este sentido, la empresa debe seleccionar la mejor alternativa para llevar a cabo la estrategia elegida. Desde el punto de vista de la *estrategia compuesta* el número de dichas alternativas se reduce a dos, la estrategia competitiva y la cooperativa. La empresa debe decidir para cada una de las actividades de su cadena de valor si le interesa cooperar o no (es decir, interiorizarlas vía desarrollo interno o fusión/adquisición, o exteriorizarlas mediante transacciones en el mercado). Esta dialéctica puede trasladarse a la decisión de cooperar o no (competir) con cada uno de los agentes que intervienen en el sector industrial. Dicho análisis puede hacerse, como propone Burton (1995a), a partir de una readaptación del modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1982), dando lugar a lo que puede denominarse como «modelo de las cinco fuentes de cooperación», que hemos representado en la figura 3.3.

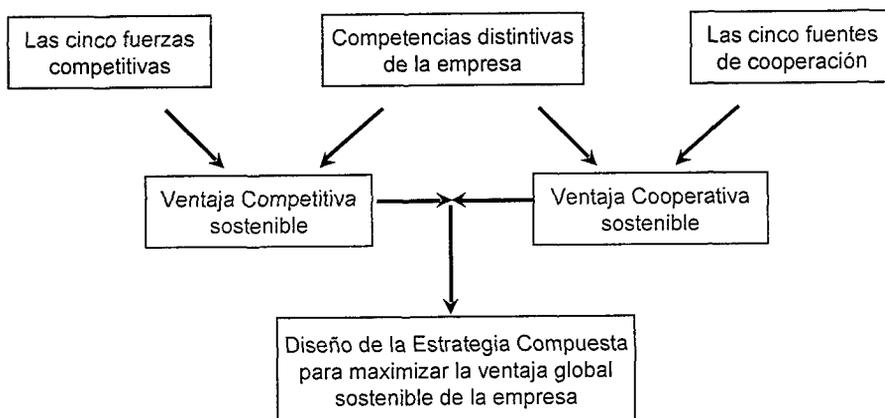
En definitiva, la empresa trata de hallar el balance apropiado entre competencia y cooperación, de tal manera que maximice su posición competitiva en el mercado. Esta situación puede expresarse gráficamente tal y como aparece en la figura 3.4.

**Figura 3.3. Modelo de las cinco fuentes de cooperación**



Fuente: Burton (1995a)

**Figura 3.4. La formulación de la estrategia compuesta**



Fuente: Burton (1995a)

### 3.3.2. PLAN DE ACTUACIÓN PARA LA COOPERACIÓN

Una vez que la empresa ha decidido emprender una estrategia de cooperación, debe de realizarse un plan de actuación, el cual puede constar básicamente de tres apartados: identificación de los factores estratégicos, planificación y organización del proceso de cooperación, y la evaluación del coste de la operación.

La identificación de los factores estratégicos, como señalan Hermosilla y Solá (1989, pág. 77), comprende todas aquellas actividades dirigidas a:

- Analizar la posición de la empresa con respecto a los candidatos a la cooperación.
- Determinar las funciones u operaciones que pueden mejorarse mediante el acuerdo.
- Establecer las oportunidades reales de la empresa ante la cooperación.
- Calcular cómo pueden beneficiarse los aliados del acuerdo, etc.

En cuanto a la planificación y organización del proceso de cooperación, de acuerdo con McCann y Gilkey (1990, pág. 65) ésta consiste en:

- Asignar explícitamente la responsabilidad de la gestión del proceso, con la correspondiente autoridad, a un individuo o unidad que centralice todas las funciones que afecten a la cooperación. La versión más simple es que sea un directivo (superior o funcional) el responsable de dirigir el proceso, pero añadir responsabilidades en la gestión del proceso a un directivo ya muy ocupado, disminuye la prioridad que el proceso merece. En el otro extremo, un *staff* profesional altamente preparado puede dedicarse a desarrollar muchas de estas tareas, implicando a otro personal (directivos superiores y directores de función) únicamente en puntos críticos.
- Determinar el procedimiento para la búsqueda de empresas cooperantes, la forma de llevar a cabo la negociación del acuerdo, etc.
- Identificar los actores externos (consultores) que mejor pueden emplearse en las diferentes fases del proceso.
- Determinar la capacidad de desarrollo de la cooperación por parte de la empresa, y en su caso, desarrollar programas de formación para garantizar las capacidades cuando se necesiten.

Finalmente ha de hacerse una evaluación del coste de la operación, el cual puede desagregarse en asesoramiento externo (técnico, legal, financiero, económico, etc.), el coste del posible fracaso de la operación (por no encontrar el socio adecuado o porque la negociación no conduzca a un acuerdo), y otros gastos que se realicen durante la operación (por ejemplo, por viajes y desplazamientos).

Sin desmerecer ninguno de los contenidos del plan de actuación, pensamos que entre los elementos más importantes se encuentra la decisión de quién debe ocupar el cargo de responsable de la alianza (cada empresa participante tendrá su propio responsable). En este sentido, admitiendo que el director general no puede gestionarla personalmente en todos los casos, es aconsejable que sea un miembro de su equipo o que tenga fácil acceso a él, no sólo por la credibilidad ante los socios y los demás directivos de inferior nivel, sino también porque es una persona que conoce toda la organización y está familiarizado con la estructura y la situación de la industria, sabiendo cuál es la posición de la empresa frente a sus competidores clave y cuál es la estrategia que se está siguiendo.

Por lo que se refiere a los atributos personales que debe reunir el director de una alianza, según lo dicho anteriormente, deben ser similares a los de un director general<sup>4</sup> o un alto directivo, con especial énfasis en aquellas competencias innatas que no se pueden aprender (Macavoy, 1997, pág. 13). De hecho, son muchas las empresas que buscan a personas que hayan sido directores generales o altos directivos para gestionar las alianzas, y viceversa (Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 191). Como indica The ATP Alliance Network Website, el responsable del acuerdo debe ser una persona respetada y con cierta credibilidad dentro de su empresa de origen, y debe reunir características como la perseverancia, ser hábil para desenvolverse en un ambiente ambiguo y de cambio, y estar dispuesto a tomar decisiones arriesgadas.

### 3.3.3. ANÁLISIS DE LOS *STAKEHOLDERS*

El análisis de los *stakeholders* en los estudios de dirección de empresas tiene su origen en la Teoría de la Coalición de Cyert y March (1964), aunque es a partir de la obra de Freeman (1984) cuando empieza a extenderse. Los *stakeholders* o grupos de interés son individuos o conjuntos de individuos que tienen algún derecho sobre la organización. Estos agentes con influencia en la compañía pueden dividirse en dos categorías (Mintzberg, 1992, pág. 32): los grupos internos o coalición interna y los grupos externos o coalición externa. Pertenecen al primer conjunto la alta dirección, directivos intermedios, operarios, analistas, personal de apoyo o asistencia, y un agente inanimado que es la ideología de la organización; y al segundo los propietarios, asociaciones de empleados (sindicatos y asociaciones empresariales), asociados (socios, competidores, clientes y proveedores), y los distintos públicos (familias, gobierno y grupos con intereses especiales). En lo que respecta a la investigación en las alianzas estratégicas, se trata éste de un enfoque muy poco utilizado por los distintos autores, debiéndose algunos de los trabajos que hemos encontrado en esta línea a Fornell, Lorange y Roos (1990), Lorange, Roos y Bronn (1992), Lorange y Roos (1993), Brouthers y Bamossy (1997) y Hardy y Phillips (1998).

Desde esta perspectiva, una vez que se ha llegado a la conclusión de que es deseable formar una alianza, lo primero que hay que hacer antes de empezar la fase de negociación con otra empresa es lograr el apoyo de todas las partes interesadas y con influencia en el proceso (*stakeholders*)<sup>5</sup>, tanto internas como externas (Lorange y Roos, 1993, pág. 32), ya que en caso contrario, y dado que el cambio puede tener diversos orígenes y además perseguir varios objetivos, es lógico pensar que en el proceso de implantación aparezcan conflictos entre los grupos afectados por el mismo (Claver, Gascó y Llopis, 1996, pág. 411). Por tanto, si al menos tácitamente, todos los grupos aprueban la operación, mejoran notablemente las condiciones

<sup>4</sup> Un detalle de las características que debe reunir el director general de una empresa, puede verse en Rawls y Rawls (1983).

<sup>5</sup> Situamos en este punto el análisis de los *stakeholders* porque es aquí donde la empresa se enfrenta por primera vez a ello, sin embargo los grupos de interés pueden influir en todas las decisiones que se tomen a lo largo del proceso, por lo que en todas las fases debería realizarse un análisis político de forma paralela a los análisis económico, estratégico u organizativo (Lorange y Roos, 1993, pág. 28).

para implantarla, pero si ofrecen una gran resistencia es mejor abandonar. Conseguir la aprobación de estos grupos no es difícil si existen experiencias positivas previas, o si la organización elegida como socio goza de buena reputación.

En efecto, las alianzas no se crean en el vacío, sino que surgen dentro de un contexto social y político. Entre los *stakeholders internos*, los directivos suelen temer la pérdida de poder y por su carrera profesional, mientras que los empleados temen por posibles reestructuraciones y pérdidas de puestos de trabajo. Por consiguiente es muy importante ganarse su apoyo lo antes posible, para lo cual es muy útil conocer sus comportamientos y motivaciones. Entre los *stakeholders externos*, los accionistas, el consejo de administración o junta de gobierno, los bancos, los sindicatos o el gobierno de la nación suelen temer por los efectos de una alianza sobre el mercado, por su reputación, por los efectos de rentabilidad sobre las empresas, etc. Otros grupos externos que pueden reaccionar son los mayores clientes y proveedores, otros socios que cooperan actualmente con la compañía, la empresa de Venture Capital, si la hay, etc.

Un análisis de cómo tiene que relacionarse la organización con los distintos grupos *stakeholders*, puede verse en Frooman (1999), Mitchell, Agle y Wood (1997) o Johnson y Scholes (1997). En concreto, estos últimos autores clasifican a los *stakeholders* en cuatro categorías, según el poder que tienen y el interés que muestran en las estrategias de la organización (la de alianza en este caso), tal y como podemos observar en la figura 3.5. El análisis permite identificar a los obstructores y los facilitadores del cambio, actuando la organización correctamente para disminuir la influencia de un jugador clave, o bien asegurar que haya más jugadores clave que apoyen la estrategia.

**Figura 3.5. Mapa de los stakeholders: matriz poder-interés**

		NIVEL DE INTERÉS	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

Fuente: Johnson y Scholes (1997)

La admisibilidad de la estrategia por parte de los jugadores clave (segmento D) es una consideración crítica. Los *stakeholders* del segmento C, aunque tradicionalmente se mantienen pasivos ante la estrategia de la empresa, pueden reaccionar ante una alianza estratégica y repositionarse de repente en el segmento D, frustrando la adopción de la estrategia; por tanto, no hay que subestimar su nivel de interés. Por su parte, las necesidades de los *stakeholders* del segmento B deben atenderse fundamentalmente mediante información.

Del anterior análisis se desprende que el poder es el mecanismo mediante el cual los distintos grupos pueden influir en la estrategia. Por lo general y de acuerdo con Mintzberg (1992, pág. 26), tres son las fuentes primordiales de poder: el control de un recurso, de una habilidad técnica o de un cuerpo de conocimiento que sea esencial o de gran importancia para la organización, escaso e insustituible. Una cuarta fuente de poder procede de las prerrogativas legales, y la quinta fuente general consiste en tener acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de las otras cuatro fuentes. Para Pfeffer (1993, pág. 65), por su parte, el poder dentro de las organizaciones puede obtenerse de distintas formas, principalmente por el puesto ocupado en la jerarquía organizativa (que proporciona control sobre recursos, fácil acceso a información, lazos con gente poderosa, y autoridad formal), aunque aparte de esta fuente estructural de poder también son importantes las cualidades personales que entrañan habilidad para hacerse con los mejores puestos y sacarle el mejor partido posible a los recursos asociados a ellos (por ejemplo el poder de influencia del líder).

### 3.4. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL SOCIO

#### 3.4.1. BÚSQUEDA DEL SOCIO

La identificación de los socios es quizás el tema más importante a la hora de diseñar un acuerdo de cooperación para que éste llegue a alcanzar el éxito (Holohan, 1998, pág. 80). Efectivamente, mientras que trabajar con el socio apropiado es una clave para el éxito futuro, una elección errónea puede significar una pérdida de tiempo y de oportunidades, pudiendo incluso llegar a ser mucho más peligroso que actuar en solitario. El tema es especialmente importante cuando la incertidumbre es alta y la alianza está muy estructurada de forma que existen altos costes para salir de ella. Sin embargo, identificar empresas como candidatas potenciales para una cooperación es algo que no es trivial. De hecho, según una encuesta realizada a 750 directivos, la selección de los socios es la fase del proceso en la cual las empresas se sienten menos preparadas (Medcof, 1997, pág. 718).

Sería lógico a la hora de buscar un posible socio, empezar con aquellos con los cuales la empresa ya ha cooperado alguna otra vez o lo está haciendo actualmente. En este sentido Gulati (1995b) analiza cómo las empresas muchas veces vuelven a cooperar con aquéllas otras con las que ya lo hicieron directa o indirectamente. La razón principal de esta actitud es que se obtiene una importante fuente de información sobre el posible comportamiento oportunista, y sobre las capacidades de los actuales o antiguos socios, además de que aumenta la confianza

entre ellos, lo que disminuye el riesgo de la alianza. En la misma línea, una investigación llevada a cabo por Hakanson (1993) determina que los contactos previos entre las empresas que cooperan aumentan considerablemente las posibilidades de éxito de la alianza, al disminuir el riesgo de elegir a un socio que carezca de las capacidades técnicas deseadas y con una cultura e intenciones estratégicas incompatibles. Como apuntan Porter y Fuller (1988, pág. 109), «una coalición satisfactoria con un socio engendra, frecuentemente, otra coalición con el mismo». Según defiende Cauley (1995, pág. 14), crear una alianza con una empresa con la que ya se ha colaborado tiene una serie de ventajas:

- La historia de la alianza es una prueba de si los socios pueden trabajar juntos o no.
- Los lazos entre las personas ya están establecidos y, por tanto, es más fácil fortalecer una relación con una empresa conocida que empezar de nuevo.
- Cada empresa tiene una clara idea sobre las capacidades, filosofía y cultura de la otra.
- Ambas empresas estarán bien versadas para trabajar en un acuerdo de cooperación.

Sin embargo, al restringir la búsqueda a los actuales o pasados socios, puede no encontrarse el socio óptimo para la nueva actividad. Se puede rechazar a una compañía desconocida que posee las mejores habilidades y tecnología para la alianza y, en su lugar, seleccionar a una empresa conocida que puede tener los recursos adecuados pero no los mejores. Un inconveniente adicional es que pueden perder parte de su autonomía, llegando a ser muy dependientes. Por consiguiente interesa aumentar la población de socios potenciales. Pero ¿dónde buscar? En primer lugar, hay que tener en cuenta que la interdependencia mundial requiere empresas que tengan vínculos con todo tipo de organizaciones, y que éstas pueden estar dispersas por todo el mundo. Independientemente de este factor, dos son los principales métodos de búsqueda de los posibles socios (Lewis, 1993). El primero consiste en localizarlos entre organizaciones con las que se mantiene algún tipo de relación, o simplemente que son conocidas por algún motivo ajeno a la cooperación. El segundo es la búsqueda extensiva (tabla 3.1).

En efecto, las **empresas con las cuales se opera o compete diariamente** son una fuente de nuevas oportunidades. Operan en los mismos mercados generales, poseen recursos y objetivos similares o complementarios y pueden conocerse bastante entre sí para tener una base de confianza mutua. La empresa mantiene relaciones con proveedores, clientes, distribuidores y otras empresas del sector o incluso de otros sectores. Muchas de las nuevas ideas sobre los productos provienen de los primeros usuarios; estos consumidores son decisivos, porque sus intereses a menudo indican la orientación de los futuros desarrollos. Se trata por tanto de buscar los clientes más innovadores, o aquellos proveedores que nos aporten nuevas ideas antes de que lo hagan a nuestros competidores.

El grado de mutuo conocimiento entre dos o más empresas es muy variado, yendo desde unas simples relaciones comerciales comprador-vendedor, hasta un conocimiento en términos de amistad entre directivos. Este conocimiento o amistad permite que el proceso de

Tabla 3.1. Métodos de búsqueda de socios

	EMPRESAS CONOCIDAS	BÚSQUEDA EXTENSIVA
DÓNDE BUSCAR	Clientes Proveedores Distribuidores Competidores Otros socios	Recursos visibles Organizaciones líderes Donde se crea el valor Principales áreas geográficas Medios de difusión
TÁCTICAS DE SONDEO	Contactos informales Investigaciones conjuntas formales	Visitas Expertos Ferias y exposiciones industriales Conferencias Literatura y prensa especializada Bases de datos Empresas consultoras y brokers Instituciones (IMPIVA, cámaras de comercio, etc.)

Fuente: Lewis (1993)

negociación sea más sencillo y se desarrolle de un modo más fluido; sin embargo puede suponer una fuente de errores en la selección del socio, ya que se puede suponer que el mismo reúne los requisitos necesarios, lo cual no siempre es evidente. Por lo tanto, pese a un mayor o menor conocimiento sobre el posible socio, siempre será necesario llevar a cabo un estudio minucioso sobre la conveniencia de cooperar con él.

Cuando no es posible la búsqueda de socios mediante el conocimiento directo de éstos, hay que acudir a la **búsqueda extensiva**, ya que pueden existir interesantes recursos más allá de las relaciones que se mantienen de forma habitual. El dilema principal es que buscar información útil en cada posible rincón del mundo sería demasiado costoso. La clave está, por lo tanto, en controlar el proceso desde el comienzo, es decir, en saber qué es lo que se quiere y dónde es más probable encontrarlo.

Así, en primer lugar, dar con las **capacidades funcionales** de una empresa es casi evidente, y es más fácil que buscar nuevos productos o tecnologías. Buscarlas implica revisar los registros de la industria (cámaras de comercio y otras bases de datos) acerca de las empresas que operan en un sector y lugar en particular. También puede ser útil la ayuda de consultores o *brokers* en cooperación.

Por otro lado, puede ser importante mantener contacto con aquellas **organizaciones líderes** que destacan en áreas específicas, para enterarse de los nuevos adelantos antes de que

estos sean ampliamente difundidos. Entre estas organizaciones se incluyen tanto empresas privadas, como las universidades y laboratorios de propiedad pública. Interesante es también *buscar los valores donde surgen*, por ejemplo aquellos productos que se hacen públicos por primera vez a través de pruebas de marketing o se introducen en las ferias o exposiciones industriales. En estos casos, se puede proceder a la búsqueda a través del asesoramiento de expertos, conferencias, literatura, prensa y revistas especializadas, etc.

Igualmente puede buscarse en **áreas geográficas líderes**. Es evidente que ciertos productos están más desarrollados en algunos lugares debido a circunstancias físicas, culturales, económicas o gubernamentales. En las grandes naciones, estos mismos tipos de liderazgos geográficos se observan en determinadas regiones. Por ejemplo, California es una de las áreas precursoras en reflejar la tendencia y gustos de los compradores de automóviles, siendo muchas las compañías automotrices japonesas que han sacado ventaja de esta particularidad, al instalar allí sus oficinas de diseño y cooperar con los institutos de diseño locales mucho antes que lo hicieran las empresas americanas. Otros lugares suficientemente importantes como para despertar constante interés, son aquellos tecnológicamente más activos, dándose el caso de que muchas empresas cuentan con equipos que recogen información técnica especial de esos lugares, y otras que instalan centros de investigación y desarrollo en ellos, tanto para aprovechar la capacidad y experiencia locales como para seguir de cerca el desarrollo pertinente.

Un último recurso consiste en **expresar públicamente**, a través de los medios de difusión, qué es lo que se busca. Este criterio puede ser útil cuando la información requerida está diseminada, siempre que la divulgación de su interés en un área o tema no perjudique la posición competitiva de la empresa, o cuando es probable que los competidores estén informados a través de otros medios.

### 3.4.2. SELECCIÓN DEL SOCIO

Los criterios para seleccionar un socio pueden ir desde un enfoque oportunista que deja la iniciativa de la cooperación al director general, en lugar de basarla en un análisis cuidadoso, de tal manera que son muchos los acuerdos que se firman porque los presidentes se llevan bien y se «venden» mutuamente la idea de ir juntos, hasta un enfoque de investigación más proactivo y agresivo en el que se establecen estrictos criterios de selección basados en las necesidades definidas en la planificación estratégica. En este sentido, es recomendable seguir un procedimiento sistemático, aunque sea un proceso más largo y más caro, en el que los futuros socios deben enjuiciarse cuidadosamente tanto en términos de su contribución al éxito de la coalición como respecto a los riesgos de establecer vínculos con ellos. Esto hace que sea muy difícil encontrar la combinación perfecta, y que muchas veces la selección de un *partner* sea fruto de la casualidad y dependa en mayor o menor grado del azar (Kavelaars, 1990, pág. 96).

Es evidente que las condiciones de una alianza determinan criterios diferentes que deben compatibilizarse para alcanzar su objetivo. No obstante, la literatura nos indica una serie de criterios generales que las empresas pueden seguir para seleccionar a un socio, entre ellos los recursos y capacidades internos del *partner*, la compatibilidad organizativa (cultura corporativa, estilos de dirección, etc.), el compromiso con la alianza, la congruencia de objetivos, la proximidad geográfica entre rivales directos o la experiencia que una empresa tiene en formar alianzas estratégicas (Brouthers, Brouthers y Wilkinson, 1995; Medcof, 1997; Holohan, 1998). Aunque todos ellos son importantes algunos, como los recursos y capacidades del socio, la compatibilidad organizativa, y el compromiso con la alianza, son de absoluta necesidad. En efecto, sin una suficiente capacidad, no se puede tener éxito en el mercado; sin un cierto grado de compatibilidad no se puede trabajar bien con otra empresa; además toda alianza requiere suficiente compromiso de cada empresa, ya que sin él, los esfuerzos necesarios no se harán.

Los anteriores criterios pueden agruparse en varias categorías. Concretamente, Geringer (1988a y 1991) y Wildeman (1998) distinguen entre dos conjuntos, siendo uno el que se refiere a los recursos y capacidades que el socio puede aportar para hacer frente a la actividad objeto del acuerdo de cooperación, y que pueden ser materiales o humanos y de naturaleza tangible o intangible (patentes y conocimientos técnicos, recursos financieros, experiencia de los directivos aportados, acceso a canales de distribución, tamaño, posición en el mercado, filosofía empresarial, etc.). El otro recoge los criterios relacionados con aquellas características del socio potencial que pueden influir en la relación de cooperación entre las partes (nacionalidad y cultura empresarial, tamaño y estructura organizativa, compatibilidad y grado de confianza entre ambos equipos directivos, la existencia de anteriores acuerdos de cooperación entre ambas compañías, etc.).

Mientras que los primeros son en su mayoría de carácter cuantitativo, los últimos son más bien de naturaleza cualitativa y subjetiva. Sin ánimo de dar preponderancia a unos sobre otros, la investigación llevada a cabo por Wildeman (1998, pág. 104) concluye que en el 70% de los casos la finalización prematura de la alianza se debe a problemas que surgen en la relación entre los cooperantes. Para Yuan y Wang (1995) los factores que más influencia tienen sobre el éxito también son los relacionados con la actitud de la empresa y la interacción bilateral. La importancia de este grupo de criterios crece cuando se va a crear una alianza entre socios de países culturalmente muy distintos, como es el caso de los acuerdos firmados entre empresas de Europa Occidental y los antiguos países comunistas de la Europa del Este (Ariño *et al.* 1997).

La aceptación y el seguimiento de estos criterios en la mayor medida de lo posible, ayuda a evitar el oportunismo en una alianza. Por ello creemos conveniente un mejor conocimiento de los mismos, que a continuación pasamos a desarrollar.

### a) Recursos y capacidades internos del *partner*

La elección del socio debe hacerse sobre la base de una definición precisa de las necesidades prioritarias de la empresa para alcanzar sus objetivos y, por tanto, deben analizarse los productos, las tecnologías, los recursos y las habilidades operativas de las otras empresas que puedan servir para mejorar la actuación de la propia empresa a través de la alianza. En este sentido se expresa Badaracco (1992, pág. 96) cuando afirma que «los gerentes que estén considerando establecer una alianza deben tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas compañías y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro».

Es evidente que una empresa busca en sus socios aquellos recursos que no posee. Las empresas normalmente buscan en un posible socio uno o más de los siguientes tipos de recursos: financieros, tecnológicos, físicos y directivos, o a un nivel de detalle mayor, «know-how», experiencia en ventas y servicios, bajos costes de producción, habilidades críticas de producción, reputación y nombre comercial, acceso a mercados y recursos financieros. Por regla general un socio se considera atractivo cuando ofrece otros recursos además de los financieros, como son el acceso a mercados, la experiencia o la tecnología, ya que ninguna empresa posee todos los conocimientos necesarios para prosperar en entornos altamente competitivos<sup>6</sup> (Harrigan, 1986, pág. 166). Para seleccionar a un posible socio habría que identificar los aspectos relativos a sus capacidades que se consideran clave para la cooperación que se ha decidido emprender, y evaluarlos a fin de verificar hasta qué punto reúnen los requisitos considerados como necesarios. Si bien la enumeración no es exhaustiva, estos aspectos clave pueden ser los reflejados en la tabla 3.2.

Además de los anteriores aspectos clave, también es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos referentes a las capacidades del socio potencial (Lewis, 1993, pág. 270):

- Si estarán disponibles o no los recursos importantes.
- Si posee las capacidades para una posterior expansión, así como si no tiene obligaciones que puedan impedir ampliar la alianza después de su éxito inicial.
- La experiencia en acuerdos de cooperación.
- Las habilidades de cada empresa para el trabajo en equipo.
- Los factores que la otra compañía no puede controlar.

Si se percibe que los recursos con los que pueda contribuir un posible socio no son demasiado buenos o ajustados a lo que se busca, lo más probable es que ese socio no sea elegido, ya que podría amenazar la relación desde el principio. En este sentido, es importante que cada parte sea fuerte en las funciones que aporta a la alianza (Bleeke y Ernst, 1993b, pág. 15), pudiendo ser interesante buscar un socio que sea líder y no seguidor en su sector. Con ello lo que se persigue es que varias empresas se combinen de forma ofensiva y creen una situación

<sup>6</sup> Existen excepciones, como por ejemplo cuando se busca un socio pasivo, es decir aquel que sólo aporta capital.

**Tabla 3.2. Recursos y capacidades de los socios potenciales**

**Marketing:**

- posición en el mercado.
- posicionamiento de la marca.
- reputación en el mercado y ante los competidores y proveedores.
- sistema de distribución.
- estructura de la fuerza de ventas y procedimientos de venta.
- resultados alcanzados con los nuevos productos y/o en los nuevos mercados.

**Producción:**

- productividad.
- inversiones en procesos productivos.
- relaciones con proveedores.
- sistemas de control de calidad.
- introducción de innovaciones tecnológicas.
- resultados o evidencias de trabajos anteriores.

**Finanzas:**

- estructura financiera.
- coste de capital.
- rentabilidad de sus inversiones y causas de la misma.
- historial financiero, analizando a través de ratios sus diversas situaciones.

**I+D:**

- inversiones en I+D.
- equipo de I+D.
- patentes y licencias de productos y procesos.
- «know-how» y potencial de investigación.

**Relaciones con instituciones:**

- contactos con organizaciones y empresas.
- relaciones con instituciones públicas.
- influencia geográfica.

Fuente: Menguzzato (1992b, pág. 56)

en la que todas ganen, aumentando así las posibilidades de éxito de la alianza, tratando a la vez de evitar que la cooperación se conciba como un medio para hacer frente a situaciones difíciles o angustiosas en las que un «enfermo» apoya a otro «enfermo» (Lorange y Roos, 1993, pág. 30).

Evidentemente, las alianzas entre empresas endebles son bastante inestables y de corta duración, simplemente porque los socios aportan pocos y malos recursos a la misma (Murray y Mahon, 1993, pág. 109). Como reconocen Porter y Fuller (1988, pág. 119), «la combinación de dos socios débiles no resulta, necesariamente, en una coalición fuerte, a menos que la combinación posea fuentes importantes de ventajas comparativas». Para Holohan (1998, pág. 83), las alianzas entre una compañía fuerte y otra débil tampoco suelen funcionar, algo que en principio no guarda relación con el tamaño de las empresas, ya que una PYME con recursos estratégicos puede ayudar en gran medida a una gran organización. No obstante, no deja de ser una ironía que las empresas con escasez de recursos, que son las que más necesitan las alianzas estratégicas para adquirir nuevos recursos y capacidades, muchas veces son las que menos cooperan, ya que son muy poco atractivas para los socios potenciales (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996, pág. 147).

Por otro lado, aunque generalmente una empresa busca en sus socios recursos y capacidades complementarios a los que ella tiene, no siempre ocurre así, ya que a veces puede interesar buscar recursos similares a los que ya se posee pero no en cantidad suficiente para realizar los proyectos deseados, es decir suplementarios. La decisión dependerá de los objetivos concretos que se persigan con el acuerdo de cooperación y de las estrategias que se adopten para alcanzarlos. En este sentido Sakakibara (1997) reconoce que cuando el motivo principal en una alianza de I+D es la reducción de costes o la consecución de economías de escala, las empresas cooperantes suelen pertenecer al mismo sector industrial y poseer capacidades homogéneas; ahora bien, cuando el objetivo del acuerdo es la creación de nuevo conocimiento, lo normal es que participen empresas con capacidades heterogéneas y que procedan de sectores distintos. En la misma línea, Mowery, Oxley y Silverman (1998) señalan que en las alianzas para acceder a un nuevo mercado lo más habitual es que los socios aporten capacidades heterogéneas (uno contribuye con recursos tecnológicos y productivos y el otro con recursos comerciales), mientras que en los acuerdos para I+D o donde los socios persiguen aprender unos de otros, éstos deben poseer hasta un cierto nivel recursos homogéneos de forma que se facilite el intercambio de información y la absorción de conocimientos. En general, podemos afirmar que en las alianzas de suministro y de intercambio las empresas contribuyen con recursos complementarios y que en las alianzas de adición los recursos deben tener características similares. Así, por ejemplo, un caso bastante común es el de las pequeñas empresas innovadoras con fuertes capacidades tecnológicas en el sector de la biotecnología, que suelen asociarse con grandes firmas farmacéuticas en busca de las capacidades comerciales y recursos financieros de los que carecen. Las empresas farmacéuticas, por su parte, buscan en las PYMES su experiencia en biotecnología.

Otra cosa distinta es cómo el grado de homogeneidad de los recursos que poseen los socios puede influir en la estabilidad y rendimiento de la alianza. En términos generales se suele aceptar que la confluencia de recursos y habilidades complementarios facilita enormemente la evolución y estabilidad de la alianza (Tomlinson, 1970; Awadzi, Kedia y Chinta, 1988; Teichert, 1993 y 1997; Chaudhuri, 1995; Yang, Taylor y Stoltenberg, 1999; Sivadas y Dwyer, 2000), aunque no siempre se piense lo mismo (Das y Teng, 2000b) ni se corrobore empíricamente (Hill y Hellriegel, 1994). Para Bleeke y Ernst (1993b, pág. 14) en la cooperación el socio debe ser complementario en productos, mercados geográficos o habilidades funcionales, siendo además este un aspecto en el que suele diferenciarse la cooperación de la fusión o adquisición de empresas. Como opina Lei (1993, pág. 37), las empresas con recursos y habilidades complementarios pueden ser mejores socios debido fundamentalmente a dos razones:

- No suponen una amenaza, ya que normalmente no son competidores directos en productos y/o mercados.
- Ofrecen la oportunidad de mezclar tecnologías y habilidades de diferentes sectores.

Desde otra perspectiva, Geringer (1991) estudia los criterios *relacionados con los recursos* dentro de un enfoque contingente. En este sentido, aunque las aportaciones del socio

potencial pueden venir de cualquiera de las fases de la cadena de valor, es conveniente centrar la atención en aquellas actividades que pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible y mejorar la posición de la empresa. Para ello habrá que identificar cuáles son los factores clave de éxito, que vendrán definidos por la situación del entorno competitivo y la posición relativa de la empresa respecto al mismo. En su estudio Geringer propuso tres hipótesis:

- Cuánto más importante sea un factor de éxito para los resultados de la alianza estratégica, mayor peso debe tener este criterio en la selección del socio.
- Conforme aumenta la posición competitiva de la empresa respecto a ese factor, disminuye el peso de este criterio.
- Cuánto más difícil sea para la empresa alcanzar una adecuada posición competitiva en relación a tal factor, mayor será el peso relativo del mismo en la selección del socio.

Finalmente, sería conveniente el establecimiento de un equipo de expertos para determinar la factibilidad de cada candidato y evitar que no tengan las capacidades y recursos necesarios para hacer frente a las condiciones adversas del mercado, dada la tendencia de muchas empresas a presentarse a sí mismas de la mejor forma posible. Además, como plantea Kanter (1994, pág. 99), muchas veces se da el caso de que «los directivos, aprisionados por sus sueños, se ciegan y solamente ven en el socio lo que quieren ver, no percatándose de las posibles diferencias y los peligros de colaborar con ellos». Un problema similar surge cuando uno de los socios aporta capacidades tecnológicas de naturaleza intangible y por tanto difíciles de evaluar, ya que es evidente que el socio con el que hemos contactado no puede demostrar sus capacidades y conocimientos tecnológicos antes de firmar el acuerdo, porque en caso de hacerlo la razón de ser para su creación desaparecería inmediatamente (Hakanson, 1993, pág. 282). En una situación como ésta, la empresa debe confiar en indicadores indirectos, como la reputación del socio potencial, la calidad de sus productos actuales, etc. (Dollinger, Golden y Saxton, 1997).

## **b) Compatibilidad organizativa de los socios**

No es suficiente para el éxito de la cooperación que el socio elegido tenga las capacidades internas necesarias para la realización de la actividad objeto del acuerdo, y que además puedan generar sinergias al unirse con las de nuestra empresa. El análisis del perfil estratégico del socio debe acompañarse de un estudio de compatibilidad, tanto desde el punto de vista de la congruencia de sus objetivos y motivaciones con los nuestros, como desde la perspectiva de la compatibilidad organizativa.

Efectivamente, pequeñas diferencias en el estilo de dirección y en la cultura entre las empresas cooperantes pueden llegar a convertirse en grandes problemas que dificulten la creación de sinergias, desembocando en última instancia en una pobre actuación financiera. Con ello no queremos decir que las empresas han de ser idénticas, ya que es lógica la existencia de diferencias entre ambas, tanto en el estilo de dirección como en la cultura corporativa, e

incluso puede ser deseable y positiva la diversidad. Lo único que se pretende es que no haya antagonismos o contradicciones que sólo ocasionarían conflictos y bloqueos perjudiciales para el funcionamiento de la cooperación. En este sentido, como señala Parkhe (1991), las divergencias entre los socios de una alianza pueden ser de dos tipos, las de tipo I, que se refieren a la interdependencia que existe entre las empresas y que constituye el principal motivo por el que se forman los acuerdos (es decir, los recursos y capacidades complementarios) y las de tipo II, que son las diferencias en las características organizativas de los socios, las cuales influyen negativamente en la estabilidad de la alianza y pueden superarse con continuos programas de aprendizaje. En la medida en que las primeras sean superiores a las segundas, la longevidad de la alianza será mayor, intentándose mitigar los problemas de tipo II mediante programas de formación. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando éstas últimas son superiores a las de tipo I, ya sea porque no tiene sentido seguir con la alianza cuando una empresa ha adquirido las habilidades de su socio, o bien porque las diferencias de tipo II, al ser tan grandes, no pueden superarse.

La incompatibilidad organizativa es mucho más conflictiva conforme va creciendo el nivel de contacto entre los socios en la alianza, mientras que será de menor importancia y dará lugar a problemas más fáciles de solventar cuando la necesidad de trabajar estrechamente entre los socios es pequeña. De esta forma se establece una cierta relación entre las diferencias organizativas de los socios y la forma o estructura que toma el acuerdo.

Entre las características organizativas que definen a una empresa encontramos su sistema directivo y la cultura corporativa. Respecto a la primera de ellas, las empresas que participan en un acuerdo de cooperación mantienen su autonomía y pueden soportar diferencias entre sus **sistemas y procesos de gestión**; sin embargo, será necesario un mínimo de uniformidad de sistemas por razones de coordinación y control. Estas diferencias que conviene reducir, se refieren fundamentalmente a las que puedan existir en los procesos operativos y en el estilo de dirección. Este último tiene que ver con la toma de decisiones (actitud ante el riesgo, el grado de descentralización y coordinación, estilo más intuitivo o más formalizado y analítico, rapidez en la toma de decisiones, el sistema de información para la decisión, etc.) y con la dirección, liderazgo y motivación de los empleados. Cada equipo directivo tendrá su propio estilo de dirección y liderazgo, que si bien es difícil que haya coincidencia total, sí puede haber cierta homogeneidad que permita el desarrollo normal de la actividad objeto de la cooperación. Por otro lado, también puede haber diferencias en los programas de desarrollo de los distintos productos, en las técnicas de producción, en los procesos de ventas, en la fijación de precios de transferencia, en la determinación de los salarios de los empleados destinados al acuerdo, etc.

Más problemática puede ser la **incompatibilidad cultural**. La diversidad de culturas entre las empresas es lógica, sobre todo si éstas presentan diferencias de nacionalidad y de tamaño, e incluso de rama o sector de actividad económica en la que actúan. Por consiguiente, los estrategas deben evaluar cuidadosamente la compatibilidad de los posibles socios, ya que cuando las culturas son incompatibles es prácticamente un mito que la alianza cree la suya

propia (híbrida), con lo cual no se materializará la confianza entre los socios, y se producirán conflictos (Stafford, 1994, pág. 70). Pero no sólo el futuro socio debe poseer una cultura congruente con la nuestra, sino que además la suya ha de ser cooperativa (Brouthers, Brouthers y Wilkinson, 1995), en el sentido de que sus empleados den una elevada importancia a la cooperación<sup>7</sup>. Por eso Holohan (1998, pág. 84) aconseja evitar aquellos socios que buscan a toda costa el control de las operaciones y con un elevado sentido egocentrista. La compatibilidad cultural es particularmente importante en los acuerdos que comprometen a gran cantidad de personal por ambas partes, y que además son a largo plazo<sup>8</sup>.

Sin embargo, la búsqueda de similitud, o por lo menos de compatibilidad y no contradicción de la cultura organizativa de un socio potencial, es una cuestión particularmente delicada en cuanto ésta es algo implícito, invisible e informal, aunque existen métodos<sup>9</sup> de auditoría que pueden ayudar. Según sugieren Kale y Barnes (1992), cinco son las dimensiones clave referente a la cultura empresarial en las relaciones entre empresas, cuyo estudio sirve para evaluar la compatibilidad (tabla 3.3). El que las empresas difieran significativamente en una de estas dimensiones, puede crear graves problemas a la alianza.

**Tabla 3.3. Dimensiones clave de la cultura corporativa**

<u>Énfasis en los aspectos externos vs. los internos a la organización</u>	
•	Énfasis en los aspectos externos: orientación a la satisfacción del cliente; el mercado como guía.
•	Énfasis en los aspectos internos: orientación a las actividades organizativas internas; el producto como guía.
<u>Orientación a la tarea vs. orientación social</u>	
•	Orientación a la tarea: búsqueda de eficiencia para lograr objetivos financieros y de crecimiento.
•	Orientación social: satisfacción de las necesidades sociales de los miembros en términos de estatus, estima y sentido de pertenencia.
<u>Conformidad vs. Individualidad</u>	
•	Conformidad: homogeneidad en hábitos de trabajo, vestido y/o vida personal; perpetuación del estereotipo de la imagen organizativa.
•	Individualidad: tolerancia a la variedad dentro del grupo, distintividad individual e idiosincrasia.
<u>Orientación al riesgo vs. a la seguridad</u>	
•	Orientación a lo seguro: tendencia a ser cauto y conservador al adoptar nuevos métodos y prácticas; lentitud en la toma de decisiones, especialmente en aquellas referentes al mercado global.
•	Orientación al riesgo: deseo de ser pionero, particularmente en el desarrollo de productos y en la entrada a nuevos mercados; directivos autónomos que aprenden a través de la experimentación.
<u>Toma de decisiones ad hoc vs. Planificación</u>	
•	Decisiones <i>ad hoc</i> : respuestas improvisadas a los cambios del entorno; baja confianza en las previsiones y alta en la intuición.
•	Planificación: elaboración de planes para anticiparse a los escenarios futuros; utilización de previsiones, modelos matemáticos y análisis económicos.

Fuente: Kale y Barnes (1992)

<sup>7</sup> En este sentido diversos estudios muestran que los norteamericanos tienden a ser individualistas, en claro contraste con los japoneses que prefieren trabajar en grupo. Los europeos se suelen encontrar en una posición intermedia.

<sup>8</sup> Por cultura empresarial entendemos «el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa así como en la propia presentación de la imagen de la empresa» (Pumpin y García Echevarría, 1988, pág. 20), o «el conjunto de valores, símbolos, y rituales compartidos por los miembros de una empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno» (Llopis, 1992, pág. 22). La cultura son normas implícitas que influyen sobre el comportamiento tanto de la alta dirección, como de los ejecutivos medios y de la base operativa.

<sup>9</sup> Los métodos más usuales son la visita física a la empresa, el análisis de documentos, y las entrevistas y encuestas.

Un último aspecto relacionado con la compatibilidad organizativa es cómo identificarla si las empresas nunca han trabajado juntas ni mantenido previamente ningún tipo de contacto. En este sentido, ciertos aspectos pueden ser indicativos de las diferencias entre las organizaciones, como las diferencias en el tamaño<sup>10</sup> y en el diseño estructural de las empresas cooperantes, o la pertenencia de las mismas a sectores distintos. En efecto, la similitud en las organizaciones tiende a ser mayor cuando los socios tienen un tamaño y unas perspectivas de crecimiento similares. Como reconoce Schaan (1988a, pág. 37), «la posibilidad de que los socios sean compatibles y exista similitud en la disponibilidad de recursos financieros para asignar a la alianza aumenta cuando las empresas asociadas son de dimensión comparable». En otras palabras, una alianza formada por socios de tamaños muy dispares necesitaría de la creación de un ambiente especial con el fin de fomentar con éxito el desarrollo de la cooperación (Geringer, 1988b, pág. 58). No obstante, existen muchas características (honestidad, disposición positiva, eficacia, etc.) que en principio se consideran básicas, y que sólo pasados varios años de relación se pueden apreciar. Dada la dificultad para identificar a priori la compatibilidad organizativa entre dos empresas, puede ser útil utilizar algunos procedimientos específicos. Así, puede verse si el personal se siente cómodo discutiendo entre sí durante la fase de negociación. La conformidad mutua o los desacuerdos son un buen indicio de las futuras relaciones; cualquier cosa que cause un serio descontento indica que una alianza no puede prosperar. Por otro lado, trabajar informalmente con otra compañía antes de formar una alianza estratégica, también puede ser una buena vía para evaluar la compatibilidad y el posible comportamiento de la misma, ya que es con el contacto diario con el que se descubren los hábitos y tendencias del socio. Lo que se suele hacer, por ejemplo, es combinar las fuerzas de ventas o coproducir a pequeña escala en un área específica, normalmente para productos no relacionados o mercados en los que no se compite directamente (Lei, 1993, pág. 40), expandiéndose posteriormente la cooperación a otras áreas si se observa que las divergencias entre las partes no son muy grandes o van desapareciendo (Parkhe, 1991, pág. 589). En este sentido, como apunta Raphael (1993, pág. 14), las alianzas que empiezan con un reducido alcance (productos, mercados, clientes, tecnología, funciones, etc.) son más estables y fáciles de dirigir, mientras que aquellas con un alcance más amplio son más difíciles de implementar.

Aunque la presencia de asimetrías entre los socios ha sido catalogada por la literatura como un elemento que dificulta la estabilidad de una relación cooperativa, la evidencia empírica muestra resultados contradictorios. Así, Saxton (1997) encuentra evidencia negativa entre la similitud organizativa y los resultados. Harrigan (1988b), por su parte, encuentra que las asimetrías con relación al tamaño y el grado de experiencia adquirido de cooperaciones anteriores tienen poca capacidad explicativa en relación con el éxito de la alianza. En esta última línea también se encuentran el trabajo de Park y Ungson (1997), cuyos resultados reflejan que las medidas de compatibilidad no parecen tener efectos relevantes sobre las tasas de disolución de las empresas conjuntas y el de Schultz (1998), para el cual las diferencias culturales no inciden en el éxito de los acuerdos de cooperación europeos en materia de I+D, aunque el autor sugiere que la incidencia sería mayor cuando la cooperación se extiende a la

---

<sup>10</sup> El tamaño influye en conceptos como la capacidad de riesgo, la financiación, la velocidad de crecimiento, las expectativas de beneficios a corto y a largo plazo, etc.

comercialización y distribución. Por el contrario, Bucklin y Sengupta (1993), Shamdasani y Shetc (1995) y Barkema *et al.* (1997) encuentran una relación positiva entre compatibilidad y grado de satisfacción de los socios. Por último, Geringer y Woodcock (1995) obtienen evidencia positiva entre la divergencia cultural (medida por la nacionalidad de origen) y un pobre rendimiento, pero no ocurre lo mismo cuando realizan el análisis para determinados valores culturales, como la actitud hacia el individualismo/colectivismo, la incertidumbre o la distribución de poder en la organización. En la misma línea, Barkema y Vermeulen (1997) concluyen que las diferencias culturales respecto a la actitud ante la incertidumbre y la orientación a largo plazo son más perjudiciales para la estabilidad y el desempeño de la alianza que las diferencias en los valores referentes al individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad y distribución de poder.

### c) Compromiso con la alianza

El compromiso de las partes es el tercer factor clave para que la alianza sea exitosa. Incluso aunque los candidatos sean compatibles y tengan capacidades complementarias, a menos que quieran invertir tiempo, energía y recursos para que el acuerdo alcance el éxito, las posibilidades de superar las condiciones del mercado son escasas. A pesar de ello, es importante tener en cuenta, como sugiere Ohmae (1989, pág. 97), que no hay que esperar de los socios más de lo que es razonable.

Podemos considerar dos tipos de compromiso, pragmático y psicológico (Medcof, 1997, pág. 724). El pragmático responde a la necesidad o dependencia que de la alianza pueda tener el posible socio, mientras que el psicológico es de naturaleza intangible y hace referencia a que el socio potencial «crea en la alianza». Evidentemente el compromiso pragmático es mucho más fácil de evaluar; por ejemplo, para Cauley (1995, pág. 22), existe un doble criterio para identificarlo:

- Estimar si la alianza tiene que ver con su negocio principal o no. Normalmente hay algunos peligros si la actividad de la alianza estratégica está en la periferia de sus actividades principales. Por un lado, la empresa probablemente no dedicará el tiempo y los recursos necesarios para el funcionamiento de la alianza. Por otro, es más fácil para la misma salirse del acuerdo. En este sentido, una alianza que es de especial importancia para los negocios de una empresa o para sus estrategias de crecimiento, reduce ambos tipos de peligros. De hecho, según la evidencia empírica, las alianzas estratégicas son más duraderas cuando sus actividades están bastante relacionadas (en productos, mercados y/o tecnologías) con las actividades de ambos socios (Harrigan, 1988b, pág. 225).
- Determinar la dificultad del socio en cuestión para salirse de la alianza. En este sentido, los acuerdos en los que no hay participación de capital son mucho más fáciles de terminar (Harrigan, 1988a, pág. 142), mientras que una pequeña participación en la

propiedad y control de la alianza refleja una intención de mantener una relación a largo plazo (Crouse, 1991, pág. 8; Raphael, 1993, pág. 12).

Para Cullen, Johnson y Sakano (1995) el compromiso de un socio con la alianza aumenta conforme éste participa en mayor medida en el capital de la empresa conjunta, designa a la misma más directivos y participa activamente en su dirección. Este mayor compromiso va a depender, entre otros factores, de la importancia estratégica que tenga la alianza para la empresa, del rendimiento de la cooperación, de la satisfacción de la compañía respecto a la relación con el socio y de la existencia de conflictos en el acuerdo. Desde esta perspectiva el compromiso va evolucionando con la relación, conclusión a la que también llegan con su trabajo Hyder y Ghauri (2000).

La seriedad con que el socio potencial mira la alianza también puede depender de las condiciones de mercado con las que éste se enfrente. Cuando una compañía disfruta de una fuerte demanda de sus productos no le da a sus alianzas una alta prioridad, puesto que no parece que tengan que llenar una necesidad urgente. Cuando la demanda es débil, el personal y la dirección tienden a dedicarse casi exclusivamente a la solución de los problemas internos y prestan menos atención a una posible y distante asociación. Solamente cuando la demanda se posiciona en una zona intermedia, es cuando estas relaciones se forman completamente en serio (Badaracco, 1992, pág. 107).

Finalmente, el compromiso está directamente relacionado con la dependencia. Para Ganesan (1994) y Andaleeb (1996) la dependencia de una empresa sobre otra se refiere a la necesidad de mantener la relación a largo plazo para lograr los objetivos deseados. El grado de dependencia está en función de la magnitud de los activos específicos que cada socio aporta. Como razonan Perlmutter y Heenan (1987, pág. 54), el compromiso es mayor cuando cada asociado cree que el otro tiene algo que él necesita, y existe un convencimiento de que las partes van a salir fortalecidas mediante la alianza. En este sentido, si el tamaño y el potencial comercial de ambos socios son modestos en comparación con las principales empresas de su sector, se fuerza a cada una de las partes a aceptar que la mutua dependencia tiene que continuar durante muchos años, llegando a ser la colaboración a largo plazo tan decisiva que ninguno de los dos se arriesgue a enemistarse con el otro (Hamel, Doz y Prahalad, 1989, pág. 23). Evidentemente, el éxito de la alianza no sólo depende del compromiso del socio que elijamos, sino también del nuestro propio, por lo que el compromiso ha de ser mutuo.

La mayoría de los trabajos han investigado, sin embargo, la relación entre dependencia y éxito de la cooperación, muchos de ellos en el contexto de las relaciones verticales (Anderson y Narus, 1990; Provan, 1993; Yuan y Wang, 1995; Andaleeb, 1996; Smith, 1997). Junto a varios de estudios anteriores, Sivadas y Dwyer (2000) obtienen soporte empírico para la hipótesis de que la dependencia mutua entre las partes incide en el éxito de la relación.

#### d) Congruencia de los objetivos y motivaciones entre las empresas cooperantes

El éxito de una alianza depende en gran medida de su razón de ser, la cual se ha determinado a partir de un profundo análisis estratégico. Esto es especialmente así cuando la cooperación se ve rodeada por grandes dosis de incertidumbre, que obliga a tener siempre presentes los objetivos de su creación. Consecuentemente, es requisito indispensable que las estrategias y objetivos del socio que se está buscando sean compatibles con los de la empresa que inicia el proceso. En este sentido, un estudio realizado por Farr y Fischer (1992) encontró que la identificación y la congruencia de los objetivos estratégicos del socio es un factor clave de éxito.

Aunque los objetivos de ambas empresas no tienen por qué ser iguales, e incluso es lo normal en los acuerdos de complementariedad, no pueden ser divergentes, sino que al menos tendrán que ser compatibles o convergentes, de tal forma que cada uno de los socios gane con la cooperación, al crearse sinergias. En efecto, si los objetivos son conflictivos o estratégicamente contradictorios no se creará el espíritu cooperativo y la confianza entre los socios necesarios para la buena marcha de la alianza (Stafford, 1994, pág. 69). El problema puede acrecentarse en aquellas alianzas que envuelven numerosos departamentos o áreas funcionales de cada socio, con subobjetivos propios que también pueden ser contradictorios.

Las divergencias en los objetivos se encuentran entre las primeras causas de fracaso de las alianzas (Lyles, 1987; Dymysz, 1988; Lynch, 1995; Forrest, 1992; Lorange y Roos, 1993, Bruner y Spekman, 1998, Koza y Levin, 2000, etc.). Sin embargo, la identificación y la comprensión de las motivaciones del socio es una tarea difícil, ya que no todas las motivaciones que empujan a una empresa a cooperar se plasman en objetivos concretos y explícitos, sino que se pueden perseguir objetivos ocultos (lo que también se conoce como «agendas ocultas») que corresponden a un comportamiento oportunista. Es conveniente por tanto investigar en el pasado de las empresas para identificar sus objetivos reales; por ejemplo, mediante las opiniones de sus clientes o de antiguos empleados (Brouthers, Brouthers y Wilkinson, 1995, pág. 23). En la misma línea, Devlin y Bleackley (1988, pág. 21) proponen que a la hora de seleccionar a un posible socio también puede ser interesante ver la alianza desde su propia perspectiva o punto de vista. En este sentido, la alta dirección de la empresa debería hacerse algunas de las preguntas siguientes que hacen referencia a la importancia de la alianza para los socios potenciales y a los beneficios que pueden obtener de ella: ¿Por qué quiere entrar el socio en la alianza? ¿Cómo mejorará su posición estratégica, con su participación en la cooperación, en los próximos años? ¿Cuáles de sus debilidades pueden eliminarse con la alianza?, etc.

Las mismas preguntas debería hacerse también la propia empresa para descubrir si sus objetivos son congruentes con los de los posibles socios. Ante todo, lo que interesa es que los socios busquen mejorar sus respectivas posiciones competitivas y no se centren en la obtención de resultados financieros a corto plazo, y que sean fuertes y no busquen en la cooperación su salvación. Por su parte, para Lado y Kedia (1992, pág. 51) el grado de congruencia en los objetivos puede calcularse en base a tres factores: la percepción, por parte de los asociados, de

juegos de suma positiva por medio de la alianza; el ámbito de las actividades y la orientación estratégica de las compañías; y el deseo de control de las actividades por parte de las mismas. Por último, al igual que ocurre con la compatibilidad organizativa, la compatibilidad de objetivos puede analizarse durante la fase de negociación, en la que las partes deben sincerarse respecto a los objetivos que persiguen con la alianza. Si éstos son incompatibles, el proceso vuelve a repetirse con otra nueva empresa.

#### e) Experiencia en gestión de alianzas

Un aspecto más a considerar es si los socios potenciales han tenido éxito en el mismo tipo de alianza que ahora se plantea, lo cual es un índice del grado de experiencia que la empresa tiene en formar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Este factor es especialmente importante por dos razones. Por un lado nos da una idea de cómo se comporta dicha empresa en un acuerdo de cooperación (de manera oportunista o no), si es eficaz trabajando con otras culturas, si se adapta con facilidad a las características de su socio, etc.; por otra parte, se suele admitir que los conocimientos y habilidades necesarios para implantar y dirigir una alianza, los cuales tendrían que utilizarse en el momento adecuado conforme la relación vaya evolucionando y cambiando en el tiempo, proceden fundamentalmente de la experiencia, por lo que los mejores cooperadores son aquellos que ya han intervenido anteriormente en proyectos de esta índole. En este sentido se produce un efecto experiencia en la gestión de alianzas (Harrigan, 1986, pág. 165; Westney, 1988).

Por consiguiente, la experiencia juega un gran papel en el proceso de la cooperación, constituyendo un factor clave para su éxito. Efectivamente, como indican Pfeffer y Nowak (1976a, pág. 416), a los directivos de una empresa que ha llevado a cabo acuerdos de cooperación en el pasado, les es más familiar el proceso a seguir, disminuyendo los riesgos del mismo. Entre los trabajos que corroboran empíricamente esta hipótesis encontramos el de Farr y Fischer (1992), o el de Barkema *et al.* (1997). Anand y Khanna (2000), por su parte, también encuentran evidencia empírica en este sentido, obteniendo además que la incidencia de la experiencia en el éxito de la cooperación es mucho mayor en las *joint-ventures* que en los acuerdos contractuales (licencias), y a su vez dentro de las empresas conjuntas el efecto es más grande cuando éstas son creadas para desarrollar actividades de I+D que cuando solamente son para la comercialización. En relación a este tema, Pekar y Allio (1994, pág. 62) determinaron en un estudio algunas de las razones por las que las empresas menos expertas suelen fracasar en la cooperación:

- Las empresas inexpertas no suelen identificar muchos de los riesgos asociados a una alianza, como por ejemplo la resistencia organizativa al cambio, la ruptura de la comunicación entre los socios, la fuga de información, e incluso la pérdida de competitividad a largo plazo.
- Suelen prestar más atención al objetivo financiero.

- Tampoco suelen hacer un estudio de la viabilidad del proyecto donde se consideren factores como las debilidades y fortalezas de los socios, experiencia en la cooperación, cultura corporativa, recursos disponibles, voluntad o compromiso con la alianza, etc.
- No ajustan o adaptan los presupuestos a las estrategias prioritarias. En muchos casos da la sensación de que quieren construir una alianza «barata», sin invertir los recursos financieros suficientes.
- Los planes de compensación a los directivos y empleados no se ajustan al riesgo que para la carrera de estos puede suponer la alianza. Es decir, se suele pagar a estas personas según los resultados que se obtienen, pero no se tiene en cuenta que muchas veces se permanece en la alianza por deseo de los accionistas incluso cuando esta no es rentable.

En esta línea, muchas empresas (principalmente las occidentales), obstinadas en la rentabilidad financiera a corto plazo, suelen reemplazar a los empleados destinados a la cooperación cada dos o tres años. Esta práctica, que a simple vista parece que puede reducir las fricciones entre los socios, puede producir, sin embargo, varios problemas. Uno de los más importantes, es que lo que habían aprendido sobre cómo competir en los nuevos mercados, la habilidad para dirigir una alianza, la historia de la misma, etc., se pierde con la sustitución de unos directivos por otros nuevos, además de que estos últimos pueden perseguir otros objetivos distintos a los originarios<sup>11</sup>. En suma, se produce lo que Jones y Shill (1993, pág. 132) llaman «amnesia corporativa» o «pérdida de memoria», siendo ésta una de las causas de fracaso de las alianzas.

Por su parte, Lyles *et al.* (1996), estudian cómo el aprendizaje individual y de la organización sobre el proceso de cooperación, influyen de forma significativa en la formación y el *management* de los acuerdos de colaboración. En este sentido, las organizaciones pueden aprender de su propia experiencia en anteriores alianzas (Lyles, 1987), o aprender mediante la imitación de lo que otras empresas hicieron en semejantes alianzas.

Por todo ello, muchas compañías no quieren cooperar con aquellas que se inician por primera vez en el proceso, porque no están familiarizadas con él, sino que prefieren trabajar con otras tan expertas como ellas mismas en las alianzas estratégicas (Harrigan<sup>12</sup>, 1986, pág. 166). Sin embargo, es conveniente tener en cuenta que cada acuerdo de cooperación es distinto y se da ante unas circunstancias diferentes, por lo que no siempre se puede generalizar lo aprendido sobre anteriores alianzas. Por ejemplo, cabría preguntarse si la experiencia adquirida en la constitución de alianzas nacionales es extrapolable a las alianzas internacionales, cuyo uso es cada vez mayor, y dónde los factores que ejercen influencia son de la más diversa índole. Ante

---

<sup>11</sup> La movilidad de los directivos los incentiva fuertemente a buscar buenos resultados a corto plazo, y a no tener en cuenta las consecuencias que ello pueda reportarle a la organización a largo plazo. Saben que pronto se encontrarán en otro puesto, y que no es probable que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de sus decisiones en los puestos anteriores. Se deduce, por tanto, que estos directivos tienen fuertes incentivos para no cooperar (Axelrod, 1996, pág. 173).

<sup>12</sup> De hecho, muchas alianzas se forman entre socios con diferentes niveles de experiencia en acuerdos de cooperación anteriores, siendo el impacto de esta asimetría en el éxito de la alianza negativo (Harrigan, 1988b, pág. 223).

una situación de este tipo sería necesario por un lado, aprender a cooperar mediante la improvisación, la innovación y la experimentación, y por otra parte el «desaprendizaje» de los conocimientos adquiridos sobre gestión de alianzas, aunque para muchas empresas es muy difícil, si no imposible, ignorar los programas<sup>13</sup> que se aplicaron con éxito en el pasado, confiando en ellos para nuevas situaciones muy distintas a las anteriores.

Además, el que una empresa no haya formado parte de otras alianzas anteriormente no significa que el acuerdo del que entre a formar parte no vaya a tener éxito, ocurriendo incluso a veces todo lo contrario; es decir, que la cooperación no tiene buen fin cuando los socios formaron parte de otras alianzas que fracasaron.

#### f) Competencia entre los socios

Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, dos de los criterios de selección de un socio para una coalición son, la posesión de una fuente deseada de ventaja comparativa y el bajo riesgo de convertirse en competidor<sup>14</sup> (Porter y Fuller, 1988, pág. 119). Efectivamente, está bastante aceptada la hipótesis de que la inestabilidad de la alianza aumenta paralelamente con el grado de rivalidad existente entre los socios en el mercado (Kogut, 1989). En este sentido Park y Russo (1996) encontraron que la presencia de competencia entre los socios de una *joint-venture* fuera del acuerdo deteriora significativamente sus posibilidades de éxito, y García Canal, Valdés y Ariño (1999) que la probabilidad de que los socios consigan sus objetivos aumenta cuando los socios no son competidores directos. Aunque Park y Ungson (1997) también obtienen resultados confirmatorios en la línea expuesta, Teichert (1993 y 1997) los obtiene pero sólo para las alianzas que se crean para desarrollar productos finales y no para las alianzas de I+D precompetitivas. Sivadas y Dwyer (2000), por su parte, no logran confirmar la hipótesis.

Desde esta perspectiva, dos factores adicionales a tener en cuenta a la hora de decidir con quién formar una alianza son el tipo de actividad y la situación geográfica (Ohmae, 1991, pág. 157), teniendo en cuenta no solamente las actuales combinaciones productos-mercados, sino también aquellas que los socios puedan tener en el futuro, de acuerdo con los objetivos que tienen planteados.

En base a estas dos variables, y como se observa en la figura 3.6, la cooperación es más probable que se produzca entre empresas de actividad similar situadas a gran distancia, o entre empresas de actividad diferente (normalmente complementaria) próximas entre sí (Hermosilla y

<sup>13</sup> Cuando hablamos de programas nos estamos refiriendo, por ejemplo, a los procesos de selección de un socio, de negociación, de *management* y de finalización de la cooperación.

<sup>14</sup> En este sentido, un socio no seguirá un comportamiento oportunista cuando los costes o sanciones exceden los beneficios que consigue con dicho comportamiento. Las sanciones impuestas, pueden ir desde la no posibilidad de extender el acuerdo actual a otras actividades, o no volver a cooperar con el mismo socio, hasta la pérdida de reputación (Gulati, 1995a, pág. 93).

**Figura 3.6. Influencia del tipo de actividad y de la situación geográfica en la cooperación**

Situación geográfica	Lejana	Relación posible	Incertidumbre
	Próxima	Adversarios	Aliados
		Similar	Diferente/ Complementaria
Actividad de la empresa con la cual cooperar			

Fuente: Ohmae (1991)

Solá, 1989, pág. 21; Pérez y Valls, 1987, pág. 20). O como proponen Duysters y Hagedoorn (1995), es de esperar que una empresa compita en mayor medida con otras firmas rivales situadas en su mismo grupo estratégico y por el contrario se alíe con compañías de otros grupos estratégicos. En esta línea, un análisis de Bleeke y Ernst (1993c, pág. 19) determina que cuando la actividad es la misma y hay solapamiento de mercados, las alianzas suelen fracasar y, sin embargo, las fusiones o adquisiciones suelen tener más éxito. Esta situación es típica de los acuerdos de producción, marketing o I+D conjuntos. Por ejemplo, en el caso de la cooperación tecnológica, existe el temor a que uno de los socios salga fortalecido, especialmente en los acuerdos horizontales, ya que en los verticales los beneficios se distribuyen entre actividades y productos complementarios. Por su parte, Kaufmann (1995, pág. 30) detecta en un estudio sobre cooperación entre PYMES, que la gran mayoría de los acuerdos de distribución y/o marketing normalmente no suelen llevarse a cabo por competidores directos en el mercado, sino por empresas que ofrecen productos complementarios y además en nuevos mercados. La manera más obvia de resolver el problema es, por tanto, la partición geográfica (Jacquemin, 1990, pág. 146).

Estos aspectos se pueden observar en los distritos industriales, caracterizados por una fuerte competencia entre empresas iguales, es decir, aquellas que elaboran el mismo producto o realizan la misma actividad, y a la inversa, existe una considerable cooperación vertical entre empresas que realizan etapas distintas del proceso de producción, siendo la principal forma de cooperación la subcontratación, aunque muchas veces ésta se extiende a la innovación técnica y diseño.

### g) Otros criterios

Además de los seis factores que venimos analizando, hay otros dos aspectos que no conviene olvidar: las alianzas en las que el posible socio está comprometido actualmente y la imagen propia. En este sentido resulta imprescindible hacerse las siguientes preguntas (Cauley, 1995, pág. 16): ¿Está cooperando con alguno de tus más fuertes competidores? ¿Cooperan en un área en la que tú eres vulnerable?, ¿Podrían impedir que vuestro acuerdo se extendiera a otras áreas deseables? ¿Puede convertirse tu socio en una membrana permeable a través de la cual fluyan tus secretos hacia los competidores? etc.

Por otro lado, en ningún caso una empresa desea que su reputación de cara a los clientes o su imagen pública se vea dañada por las acciones de un socio. Por su parte, Holohan (1998, pág. 86) no aconseja cooperar con alguien en el que no se tenga confianza, aunque en este sentido lo que ocurre muchas veces es que el socio que cumple todos los criterios no es una empresa conocida por la compañía, haciéndose la confianza con el tiempo.

Como estamos viendo, la selección de socios es una tarea con un elevado grado de complicación, donde intervienen muchas variables. Entre los criterios más importantes que pueden emplearse para seleccionar a uno en concreto encontramos la complementariedad de recursos, compatibilidad organizativa, compromiso, congruencia de objetivos, etc. Sin embargo, haciendo uso del enfoque contingente planteado por Geringer (1991), el peso relativo de dichas variables en el proceso de selección dependerá de las características concretas del acuerdo que se quiere constituir.

Así, por ejemplo, Bailey, Masson y Raeside (1998, pág. 128) destacan los siguientes factores como condicionantes de los criterios a emplear en los acuerdos tecnológicos: la forma jurídica del acuerdo (*joint-venture*, consorcio, etc.); los objetivos del proyecto (innovación incremental o radical, desarrollar un nuevo producto, etc.); el tipo de colaborador que se está buscando (por ejemplo un departamento universitario o una empresa competidora); y por último las características de la empresa que está llevando a cabo el proceso de selección, como pueden ser su cultura organizativa o el sector industrial al cual pertenece. Ariño *et al.* (1997) razonan que en los acuerdos firmados entre empresas de Europa Occidental y los antiguos países comunistas de la Europa del Este son mucho más importantes las características del socio potencial que influyen directamente en la relación entre las partes. Por otro lado, Luo (1997) señala los criterios más destacables que debe reunir una empresa local con la cual un socio extranjero quiere formar una *joint-venture* para acceder a su mercado, concretamente a China. Cuando el inversor extranjero busca la expansión en el mercado al que accede, debe seleccionar un socio local que tenga experiencia en dicho mercado, una buena posición en el mismo, elevada capacidad de absorción y sus productos estén relacionados con los de la empresa conjunta; cuando lo que se busca es la estabilidad y rentabilidad de la alianza, el socio local debe poseer experiencia en negocios internacionales, poder de mercado, y a ser posible haber cooperado anteriormente con el socio inversor.

Una consideración que merece la pena tener en cuenta, es que raramente una empresa va a cumplir todos los criterios deseados, por lo que los decisores deben considerar las posibles compensaciones (*trade-offs*) de unos con otros. Por ejemplo, podría estudiarse si la alta capacidad de un posible socio es suficiente para compensar su baja compatibilidad.

Por último nos gustaría señalar que el grado de complicación del proceso de selección aumenta considerablemente en las alianzas entre múltiples socios o «*multi-partner alliances*» (Medcof, 1997). Por ejemplo, la entrada de un nuevo socio a un acuerdo ya existente puede causar efectos potencialmente perjudiciales, ya que aunque éste pueda proporcionar una fortaleza que podría ser única y estratégicamente importante para la alianza, adicionalmente puede tener otra fortaleza muy similar a la de un socio actual. En tal caso, la entrada de un nuevo socio podría debilitar el papel estratégico en la alianza del socio que ahora existe; de igual manera, la efectividad de la alianza como un todo podría verse afectada. Situaciones similares pueden surgir cuando hablamos de compatibilidad organizativa. Por tanto, la selección de los socios se complica enormemente en las alianzas con numerosos e incluso más de dos participantes, debido a las múltiples interferencias que surgen entre ellos, ya que el menor conflicto entre dos socios puede tener efectos disruptivos sobre el acuerdo.

En relación a este aspecto, la literatura ha dejado bastante claro que la permanencia y la estabilidad de la alianza correrán mayor riesgo cuánto mayor sea el número de socios, y por tanto, los distintos intereses a satisfacer. Quizás por esta razón, la mayoría de los acuerdos de cooperación son entre dos socios (Fernández Sánchez, 1993, pág. 21). No obstante, los pocos estudios que han trabajado empíricamente esta cuestión han obtenido resultados contradictorios. Así, Geringer y Woodcock (1995) no encontraron soporte a la hipótesis de que un mayor número de socios influía negativamente en el desempeño de las empresas conjuntas. Incluso Park y Russo (1996) encontraron evidencia positiva en la relación entre el número de empresas y la duración del acuerdo. Por el contrario, Valdés y García Canal (1995b) sí encontraron una mayor probabilidad de fracaso en aquellos acuerdos integrados por un mayor número de socios. La poca evidencia empírica en uno y otro sentido, nos lleva a aceptar la suposición lógica de que un mayor número de socios afecta negativamente a la estabilidad y desempeño del acuerdo, ya que se intensifica el riesgo de potenciales conflictos, dificultándose la coordinación y la toma de decisiones.

### 3.5. LA FASE DE NEGOCIACIÓN

Una vez seleccionados los posibles cooperantes, la empresa ha de iniciar los contactos y las sesiones de negociación con aquellos candidatos que haya considerado más apropiados, siempre que éstos acepten la oferta de cooperar, ya que si la rechazan, el proceso de búsqueda comienza de nuevo. Pero si suponemos que la oferta inicial se acepta, comienza la fase de negociación, que idealmente culminará en un acuerdo entre las partes, pero que también puede conducir a un rechazo por parte de cualquiera de los socios. En cualquier caso, nunca es conveniente llegar a un acuerdo en condiciones forzadas, o aceptar la participación en la

cooperación por vía de la resignación, ya que entonces existe una gran posibilidad de que la operación fracase (Pérez y Valls, 1987, pág. 20).

El proceso de negociación es importante no sólo porque permite definir los contenidos formales del acuerdo, especificando lo más claramente posible todas las contingencias que puedan aparecer a fin de evitar futuros conflictos, sino también porque facilita el que los directivos de ambas empresas se conozcan<sup>15</sup> y se cree un clima de confianza mutua que se traduce en una mayor probabilidad de éxito de la cooperación. Por tanto, su principal objetivo no debería ser establecer los términos del acuerdo (éstos se pueden crear sobre la marcha), sino promover el bienestar mutuo y reducir al mínimo los conflictos potenciales. En este sentido, es conveniente tener en cuenta que los primeros contactos entre el personal de ambas empresas suelen marcar el rumbo de una alianza, de forma que una negociación deficiente puede ocasionar un daño perdurable en una relación de trabajo.

Por otra parte, es en esta fase cuando puede comenzar a comprobarse algunas de las hipótesis iniciales, no sólo durante los momentos de negociación formal, sino también porque durante la misma suelen hacerse visitas a las instalaciones de los socios potenciales, de las cuáles se pueden sacar una serie de conclusiones. Así ocurre, por ejemplo, con la compatibilidad cultural entre las empresas cooperantes, al reflejarse en las negociaciones los principios y valores de cada una de ellas (Peterson y Shimada, 1978).

Las negociaciones nunca son fáciles, pero aún lo son menos cuando envuelven a socios culturalmente muy distintos. En cualquier caso, es importante estar dispuesto a abandonar la alianza si ya surgen amenazas de gran consideración durante la fase de negociación: no hay que fiarse de que estos obstáculos se resolverán en el futuro. Como muchos autores señalan, saber concluir y retirarse es una cualidad relevante cuando tras un largo período de negociaciones no se ha avanzado de forma significativa.

Dentro de esta fase algunos de los aspectos que se suelen estudiar son los que hacen referencia al equipo negociador o personas que han de intervenir durante las negociaciones, las tácticas de negociación y el contenido a fijar en el acuerdo de cooperación. No obstante, es preciso señalar que no abundan los trabajos de investigación en este área, debiéndose algunos de los existentes a Eiteman (1990), Rao y Schmidt (1998) o Money (1998). Así, por ejemplo, en el primero de los trabajos señalados el autor analiza, a partir del estudio de *joint-ventures* formadas por empresas norteamericanas en China, cuál es la percepción de los directivos estadounidenses respecto a los puntos fuertes y débiles de cada una de las partes cooperantes durante la fase de negociación.

---

<sup>15</sup> En este sentido, las negociaciones entre dos socios que no han trabajado juntos darán cuerpo durante mucho tiempo a las ideas que se han formado el uno del otro. Es decir, las personas sacan diferentes conclusiones de las experiencias positivas y negativas: el menor incidente desagradable queda grabado en su memoria, mientras que una experiencia favorable debe ser reiteradamente reforzada hasta que sea aceptada.

### 3.5.1. EL EQUIPO NEGOCIADOR

Para llevar a cabo una negociación que resulte efectiva a los intereses de la empresa, es necesario la determinación de un buen equipo negociador, compuesto tanto por personal técnico y especializado, como por personal con capacidad de decisión.

Una de las cuestiones más importantes relacionadas con este aspecto es la que plantea quién debe establecer el primer contacto entre las dos empresas. A este respecto, parece estar bastante claro que son los **altos directivos** de las empresas implicadas quienes deben abrir el proceso de negociación, centrando sus discusiones fundamentalmente en aspectos estratégicos. Así lo sugiere la mayoría de autores, que basan sus argumentos para la participación de la alta dirección en las negociaciones en las siguientes razones:

- El contacto inicial es responsabilidad principal del presidente de la compañía si la cooperación es verdaderamente importante para su empresa. Éste, mediante su compromiso personal hace patente la importancia del acuerdo para las dos partes (McCann y Gilkey, 1990, pág. 71). Por el contrario, la no intervención de la alta dirección puede ser síntoma de la escasa importancia que se le concede al acuerdo, o de falta de respeto hacia la otra empresa. El interés, compromiso y respeto mostrado por el líder empresarial son especialmente importantes en ciertas culturas, como las asiáticas.
- La participación de la alta dirección no es fundamental para el éxito de la alianza sólo por su compromiso con el acuerdo de cooperación, sino también porque con su presencia es más fácil superar los bloqueos que puedan producirse durante las discusiones entre el personal operativo (Geringer, 1988c, pág. 33). En este sentido, además de en las negociaciones, la alta dirección debe participar en todas las fases del proceso, no delegando su responsabilidad (Devlin y Bleackly, 1988, pág. 20).

Sin embargo, hay que ser cautos y no confiar demasiado en la participación de la alta dirección que, en opinión de (Cauley, 1995, pág. 54), puede dar lugar a varios problemas:

- En efecto, cuando existe una buena relación de amistad entre los respectivos directores generales, éstos pueden evitar las discusiones y conflictos dejando su posible resolución a los futuros directivos de la alianza, cuando ya pueda ser demasiado tarde porque las empresas no deberían haber firmado nunca el acuerdo. Por lo tanto, aunque un buen «apretón de manos» puede simbolizar el comienzo de una nueva actividad, a veces el riesgo que se corre es elevado.
- Otro problema asociado a la intervención de la alta dirección, es que muchas veces los directores de las divisiones que participan, a los que se valoran por los beneficios que consiguen, se muestran renuentes a gastar tiempo y recursos en una actividad que no les va a dar resultados a corto plazo.

Aparte de la alta dirección, también es conveniente la intervención de los **directivos intermedios y/u operativos** responsables de aquellas funciones y/o actividades implicadas en el acuerdo. Su intervención tiene un doble sentido (Menguzzato, 1992b, pág. 64): por un lado nadie mejor que ellos conoce las cuestiones relativas a la puesta en marcha de la cooperación, y por otro lado, a través de su implicación en el proceso de negociación, se logra su movilización en la cooperación, factor importante para el posterior éxito de la misma.

Siguiendo con los componentes del equipo de negociación, una pregunta que se hacen muchas empresas es si deben intervenir en las negociaciones los futuros **directivos responsables de la alianza**, se cree o no una organización independiente. En este sentido, soy de la opinión de Lewis (1993, pág. 283), quién piensa que el personal del cual se espera los resultados de la acción conjunta es el más apto para resolver los problemas relevantes. Sin embargo, hay empresas que prefieren que participen y otras que piensan que no es conveniente. Siguiendo a Cauley (1995, pág. 57), algunas de las razones por las que deberían participar los futuros *managers* son las siguientes:

- Oportunidad de comprobar para ambos socios si son compatibles, al ponerse en contacto las personas que dirigirán la alianza en el futuro.
- Posibilidad para los directivos de la alianza de conocer sus objetivos y limitaciones, así como de las debilidades y fortalezas del socio.
- La pericia de las personas que dirigirán la alianza puede ser importante a la hora de estructurar un contrato factible.
- Estas personas, que son las que tienen que producir resultados, probablemente no se olvidarán (durante las negociaciones) de las necesidades operativas y de *management*.
- Si el directivo ha intervenido en la creación de la alianza, posiblemente se comprometa más con la misma, facilitando así su funcionamiento.

Con respecto a los riesgos de la participación de estos directivos, destacan como más relevantes los tres siguientes:

- Un buen directivo (de la alianza) no tiene por qué ser un hábil negociador.
- Actuación ambigua de estas personas, debido a que se ven forzados a hacerlo de dos formas. Por un lado durante la negociación tienen que regatear para conseguir una posición ventajosa para su empresa. Pero por otra parte deben establecer una buena relación con sus futuros colegas, con el consiguiente peligro de que puedan comprometer los intereses de su empresa.
- Los futuros directivos de la alianza pueden resentirse de los compromisos alcanzados y/o guardar rencor a los individuos de la otra parte, poniendo en peligro el funcionamiento de la alianza.

Por tanto, son muchas las empresas que piensan que, aunque la participación de los futuros *managers* de la alianza en las negociaciones podría ayudar en la transición hacia la

ejecución del contrato, estas personas deberían participar más bien al final de la etapa, cuando ya se hayan discutido los aspectos más importantes.

Por otro lado, es bastante frecuente plantearse la pregunta de si es mejor que la empresa aborde por sí misma el proceso de colaboración o lo haga por medio de **asesores externos**. La respuesta puede depender de tres factores, el precio, el tiempo, y si la empresa posee o no experiencia al respecto (o si tiene personal convenientemente formado o no). Normalmente se considera que el apoyo en consultores externos ayuda mucho en la operación<sup>16</sup>, aunque no se debe dejar todo en manos ajenas, es decir, se estima muy útil el apoyo de los consultores como asesores de la dirección de la empresa, que será en todo caso la que irá tomando las decisiones a lo largo del proceso (Retana, 1993, pág. 67). En este sentido, el argumento de Kanter (1994, pág. 103) es que los profesionales (abogados, economistas, bancos, etc.) pueden jugar un gran papel durante esta fase, dados sus grandes conocimientos técnicos sobre la cooperación empresarial, pero nunca se puede dejar todo en sus manos, ya que ellos no son los que después tienen que vivir con la alianza. Para el buen funcionamiento de la misma, es primordial, en todo caso, la «relación humana» entre los miembros de sendas empresas y el liderazgo que ejerce la alta dirección. Además como apuntan Slowinski, Farris y Jones (1993, pág. 23), los consultores no conocen realmente los objetivos que se persiguen, ni la naturaleza de la relación que anteriormente haya existido entre las empresas, por lo que pueden tener una perspectiva de negociación equivocada. En definitiva, los directivos, que son los que conocen el funcionamiento de sus negocios, son las personas más apropiadas para solventar cualquier posible confusión que pudiera surgir (Newman, 1992, pág. 74).

Finalmente, es importante que intervengan personas que tengan experiencia en cooperaciones anteriores, de modo que se puedan evitar errores que han dificultado e incluso hecho fracasar cooperaciones pasadas. También pueden participar personas que hagan de «abogados del diablo», es decir, que siendo en principio partidarios de la cooperación sean críticos con ella para contrarrestar el optimismo de otros miembros del equipo de negociación (Menguzzato, 1992b, pág. 64).

Una vez vistas las ventajas y los riesgos de la intervención de los principales participantes, cabría ver ahora la organización del proceso de negociación. En este sentido, lo que suelen hacer muchas empresas es crear dos niveles de negociación. En un primer nivel los directores generales determinan los objetivos y la forma de cooperación, la estrategia general a seguir, y si ambas empresas pueden trabajar juntas. Son los que tienen el poder para cerrar el acuerdo y los que nombran al segundo nivel o equipo de negociación. Este personal ejecutivo de alto nivel debería participar en las negociaciones en la medida que se requieran sus aprobaciones, respaldo y coincidencias. En un segundo nivel, el que más veces se va a reunir, intervendrán los directivos funcionales y los futuros directivos de la alianza para determinar los detalles del contrato, como la estructura, contribuciones de los socios, *management* de la alianza, etc.

---

<sup>16</sup> Los consultores externos pueden desempeñar un papel muy útil en la estrategia de la empresa, fundamentalmente por tres razones: su objetividad, experiencia y creatividad (Sachs y Calhoun, 1984, pág. 25-3).

Con respecto a este tema también hay que tener en cuenta el poder o facultad para la toma de decisiones que se le transmite a los negociadores (al segundo nivel). La cuestión varía ampliamente de unas empresas a otras, dependiendo de su cultura, estructura y también de la estructura del equipo negociador, aunque son muchas las que reducen el poder cedido a sus negociadores para evitar el riesgo de que puedan comprometer la posición de la organización.

### 3.5.2. REGLAS A TENER EN CUENTA EN LA NEGOCIACIÓN

El proceso de negociación ha de estar precedido por un periodo de preparación, en el que se aborden en profundidad aquellos temas que van a examinarse en la negociación. Como plantean Hermosilla y Solá (1989, pág. 101), cabe definir unas pautas previas a la negociación, entre ellas:

- Tener claridad de ideas, principalmente en lo referente a aquello que se desea o persigue.
- Obtener la máxima información y documentación posible, sobre todo aquello que esté relacionado con la cooperación y la negociación.
- Conocer al interlocutor o interlocutores lo más profundamente posible.
- Establecer un equipo negociador adecuado.
- Prever los posibles problemas y sus correspondientes alternativas de solución.
- Elaborar una estrategia de negociación.

En el mismo sentido, Cellich (1993, pág. 219) señala que los directivos que van a negociar el acuerdo deben tener en cuenta al menos tres aspectos: los objetivos que se buscan con las negociaciones (compromiso, concesión, consenso...), la actitud a mantener (comunicación y colaboración) y las situaciones a evitar durante el proceso (conflicto y controversia). También puede ser conveniente planificar el proceso de negociación, marcando los pasos y las fechas en que han de cumplirse, lo cual tiene la ventaja de que se fuerza a las partes a lograr una solución, evitando las demoras que frecuentemente no son sino maniobras dilatorias para modificar las condiciones (Retana, 1993, pág. 61).

Una vez empiezan las reuniones, cada una de las partes hará uso de determinadas tácticas de negociación, las cuales pueden variar con la confianza existente entre las mismas, la distancia cultural, la actitud que cada una de ellas muestre hacia un comportamiento competitivo o cooperativo, la percepción que se tenga de las alternativas que pueda poseer la otra parte, etc. (Rao y Schmidt, 1998). De esta forma el proceso de negociación puede empezar a complicarse y más aún conforme va creciendo el número de empresas que van a cooperar (Money, 1998), así como la divergencia en la procedencia cultural de éstas (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Choi, 1994). En general, se suele aceptar que para que la negociación sea

efectiva y satisfactoria para todas las partes, es necesario tener en cuenta un conjunto de reglas<sup>17</sup>, quedando reflejadas algunas de las más importantes en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4. Principales reglas a tener en cuenta en la negociación**

<p><b>Respecto al funcionamiento del equipo o grupo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Clarificar la posición de cada parte desde un principio.</li><li>• Negociar con tranquilidad.</li><li>• Negociar con credibilidad.</li><li>• No perder de vista los objetivos iniciales.</li><li>• Ser flexible.</li><li>• Ser realista a lo largo de la negociación.</li><li>• Saber actuar ante la aparición de imprevistos.</li><li>• Negociar con total autonomía.</li><li>• Analizar lo que hay detrás del precio o valor de cada contribución o aportación.</li><li>• Saber concluir y retirarse.</li><li>• Examinar la capacidad mutua de las empresas en la cooperación.</li></ul> <p><b>Respecto al proceso de la negociación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un clima general de confianza mutua.</li><li>• Elaborar un esquema o índice previo de negociación, estableciendo prioridades.</li><li>• Elegir un lenguaje único en la negociación.</li><li>• Negociar paso a paso, y no dejar ningún problema sin tratar.</li><li>• No rechazar ninguna opción o propuesta sin haberla analizado profundamente.</li><li>• Vigilar estrechamente la negociación de las cuestiones estratégicas.</li><li>• Saberse asistir en cualquier momento.</li><li>• No hacer promesas que luego no se puedan cumplir.</li><li>• Tratar los temas sustantivos y los de relación por separado.</li></ul>
---

Fuente: Hermosilla y Solá (1989)

Por su parte, Newman (1992) aconseja que cualquier asunto conflictivo que surja durante las negociaciones debe solucionarse en esta etapa, evitando así que resurja con posterioridad e interrumpa la marcha normal de las operaciones. Además es muy importante fijar con antelación la fecha de las reuniones, con el fin de eliminar las posibles sorpresas y dar a cada parte la oportunidad de consultar con expertos internos y externos, de forma que puedan prepararse para el encuentro.

De acuerdo con las reglas señaladas anteriormente, un buen proceso de negociación de una alianza estratégica podría caracterizarse, según razona Ertel (1996, pág. 124), porque:

- Las oportunidades para colaborar pueden reconocerse con facilidad.
- Las discusiones son de bajo riesgo: las inquietudes pueden expresarse sin peligro.
- Los realmente interesados tienen la oportunidad de comentar de manera constructiva, y es improbable que se sientan incómodamente sorprendidos.
- La diversidad de intereses y percepciones enriquece la calidad de la discusión y la creatividad de las soluciones consideradas.

<sup>17</sup> Sobre la negociación en los acuerdos de cooperación puede consultarse a Hermosilla y Solá (1989), McCann y Gilkey (1990), Lewis (1993), Cauley (1995) o Ertel (1996). Un análisis más pormenorizado del proceso de negociación en el mundo de los negocios puede verse, por ejemplo, en Cartón (1990), Fisher, Ury y Patton (1996) y De Manuel y Martínez-Vilanova (2000).

- Nadie se siente coaccionado.
- Se minimiza el riesgo de compromisos vagos o ambiguos.
- El proceso sirve como un buen modelo del tipo de trato entre los socios de ahí en adelante.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el peligro que existe en el inicio de la negociación y que puede ser grave, sobre todo cuando se trata con empresas que son o pueden ser competidoras, de ofrecer demasiados datos sin cobertura, es decir, que se descubran los puntos fuertes y débiles de una empresa a cambio de nada o sin ninguna garantía de seriedad en los propósitos de la otra empresa. Para evitar en la medida de lo posible este riesgo, se aconseja no transmitir información relevante sobre productos, mercados y estrategia, especialmente si se está tratando con un competidor, hasta que no se esté seguro del éxito de la cooperación. Más bien en los primeros encuentros no se debe transmitir nada más que información general y que ya es de dominio público, aportando más datos en los sucesivos encuentros conforme va avanzando la cooperación.

Pero aparte de ser cautos con la información a transmitir, y en función del grado de relación y confianza con la empresa con la que se negocia, se pueden tomar otras medidas. Por ejemplo, se puede firmar un acuerdo de confidencialidad, referido al manejo de datos y documentos de una de las partes, en su examen por la otra, que según nos recomiendan Retana (1993, pág. 63) y Villeneuve, Gunderson y Kaufman (1997):

- Precise que la información mostrada a examen sigue siendo propiedad exclusiva del suministrador.
- Obligue a la otra parte a no facilitar a terceros esa información.
- Detalle quiénes tendrán acceso a ella y para qué uso específico.
- Fije el plazo de su vigencia, que suele coincidir con la duración de las negociaciones más un determinado número de años en que el compromiso de no divulgar la información sigue en pie.
- Indique el destino que tendrá la información al finalizar la negociación.

### 3.5.3. CONTENIDO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN

Una vez que las partes han decidido llevar a cabo la cooperación, cabe analizar la forma que adoptará, sus características, y prever su funcionamiento en el futuro. Esta estructuración de la alianza se formalizará en el denominado *acuerdo de cooperación*.

Aunque por un lado el acuerdo de cooperación debe ser lo más completo posible, a fin de evitar ambigüedades durante el desarrollo de la misma, por otra parte, tratar de cubrir cualquier posible contingencia revela una falta de confianza. Desde este punto de vista, los contenidos del acuerdo de alianza dependen del conocimiento mutuo que tengan las empresas, de tal forma que se justifica la abundancia de detalles cuando se inicia la relación con un nuevo

socio o en un nuevo contexto, o como indican Ring y Van de Ven (1992, pág. 493), cuando el nivel de riesgo es elevado y existe poca confianza entre las partes. Efectivamente, como reconoce Gulati (1995a, pág. 93), dos son los principales mecanismos para evitar el oportunismo: un contrato en el que se detallen las posibles contingencias; y la existencia de confianza entre los socios, que no requiere que se especifique el contrato, y por lo tanto supone una disminución de los costes de transacción. Desde otra perspectiva, también es preciso tener en cuenta que la elevada dinamicidad que rodea a un acuerdo de cooperación pone en evidencia la firma de contratos muy detallados, cuyas cláusulas resultan obsoletas al poco tiempo, debido a las cambiantes condiciones tecnológicas y de mercado (Fernández Sánchez, 1991a, pág. 29). En este sentido podemos admitir que es imposible redactar un acuerdo que especifique absolutamente todas las contingencias que se puedan dar.

Por regla general, un acuerdo de cooperación debe recoger los objetivos particulares de los socios; el objeto o alcance de la cooperación; la duración del acuerdo; especificar la estructura más adecuada, así como el reparto de la propiedad y el control (en caso de haberlos) entre los distintos socios; las contribuciones (recursos y capacidades) de cada participante y el reparto de los resultados de la cooperación. A continuación efectuamos una breve descripción de estos aspectos.

#### **a) Objetivos particulares de los socios**

Las empresas forman alianzas por diferentes motivos<sup>18</sup>, buscando cada una la mejor manera de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, nunca se puede estar totalmente seguro de los verdaderos incentivos de la otra empresa para colaborar, pudiendo aparecer las denominadas «agendas ocultas» y las fuentes de oportunismo.

Por esta razón, se debe comenzar por hacer una evaluación conjunta de los diferentes intereses, es decir, que el primer producto de las negociaciones debería ser una breve descripción de los objetivos mutuos e individuales. En este sentido, como manifiestan algunos directivos, «es importante averiguar por qué tu socio tiene interés en formar una alianza contigo y saber si tiene otros motivos distintos de la mera contribución al éxito de la alianza en su misión». El hecho de saber lo que ambos podrán lograr juntos, y de que sus intereses estarán a salvo, les ayudará a superar los tramos más desafiantes del proceso.

#### **b) Objeto de la cooperación**

Se trata de determinar el alcance de la cooperación, es decir, qué parte del campo de actividad de los socios y qué áreas funcionales (producción, distribución, I+D, finanzas, etc.)

---

<sup>18</sup> Compartir el riesgo y/o coste de un proyecto, adquirir conocimientos y tecnología del socio, lograr economías de escala, de alcance y/o experiencia, acceder rápidamente a un nuevo mercado, mejorar poder de negociación frente a proveedores o clientes, etc.

ubre. Fijar de forma clara y precisa cuál es el alcance de la cooperación, además de sentar las bases de la misma, es una medida de protección que reduce el riesgo de transferir conocimientos a los socios y/o competidores.

### **c) Duración de la cooperación**

Es el plazo en el cual se piensa alcanzar los objetivos de la cooperación y de los socios. En el acuerdo se pueden incluir además cláusulas para cuando finalice la alianza, y cláusulas para el caso de que uno o alguno de los socios deje la alianza antes de cumplirse la duración prevista. En el primer caso, pueden fijarse los derechos y obligaciones en la expiración del acuerdo relativos a la explotación de los resultados de la investigación realizada en común, la liquidación de stocks, el tratamiento de contratos en curso con terceros, etc. (Harrigan, 1986, pág. 181).

En segundo lugar, para evitar que uno de los socios se salga de la cooperación antes de lo previsto, puede establecerse la cláusula «hasta que la muerte nos separe», que obliga a todos los socios a permanecer en la alianza durante un tiempo determinado, dándole a la misma un sentido de permanencia. También puede establecerse un «divorcio» lo más doloroso posible, no poniendo las cosas fáciles a quién quiera salirse del acuerdo, lo cual, además de la permanencia de ambos socios, fomenta la resolución de los conflictos, ya que no quieren llegar a una separación. Como también advierte Lewis (1993, pág. 166), «...los problemas de consorcios se producen generalmente como consecuencia de las relaciones deficientes. Tener una salida fácil es una manera de impedir actuar sobre esas relaciones, cuando dichos esfuerzos pueden producir mayores beneficios para ambos socios». En este sentido, y siguiendo a Geringer (1998b, pág. 57), cuando existe una gran dependencia entre los socios puede establecerse una cláusula que exija a la parte que quiera salirse de la alianza, que siga contribuyendo durante un periodo de transición con los recursos necesarios para que ésta pueda continuar funcionando o que siga comprando los productos que se elaboran en la empresa conjunta. Así mismo, puede pactarse que durante un tiempo no pueda realizar actividades que compitan directamente con las de la alianza.

Igualmente, también pueden fijarse los supuestos que permitan a una de las partes rescindir el contrato: infracciones de una parte, fuerza mayor, modificaciones de las condiciones que dieron lugar al acuerdo, etc.

### **d) Especificar la estructura más adecuada**

La estructura cooperativa a establecer puede ir desde una pura relación contractual entre las empresas existentes, hasta la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia. La elección de la forma organizativa primaria puede hacerse siguiendo criterios estrictamente económicos o bien teniendo en cuenta consideraciones organizativas y

estratégicas (Peris, 1995; Peris y Herrera, 1998). El acuerdo debe especificar también el reparto de la propiedad y el control entre los distintos socios, si los hay. En este sentido, los acuerdos en los que hay participación de capital, son más probables que se produzcan cuando los socios cooperan entre sí por primera vez, ya que si cooperaron anteriormente pueden tener la suficiente confianza entre ellos como para no hacer uso del control legal (Gulati, 1995a, pág. 94).

En el caso de que los socios deseen constituir un acuerdo informal, dando lugar a los denominados «pactos entre caballeros», es muy importante la continuidad en sus respectivas organizaciones de los directivos que participan en las negociaciones, para que de esta forma puedan mantenerse las cláusulas acordadas (Geringer, 1988b, pág. 61).

#### **e) Contribuciones de cada socio**

Debe estipularse los recursos y habilidades a aportar por cada socio, tanto en el momento inicial como durante la vigencia de la cooperación. Es importante la valoración adecuada tanto de los recursos tangibles como de los intangibles (marca comercial, reputación, «know-how», habilidades directivas, etc.), teniendo en cuenta, en el caso necesario, los ratios de inflación. También ha de especificar el acuerdo el reparto de las actividades y tareas a realizar por cada socio, y de las cuáles se hace responsable.

Como señalan Bleeke y Ernst (1993a, pág. 7), las empresas procedentes de cada una de las regiones de la triada (Asia, Europa y Norteamérica) se caracterizan por los recursos que normalmente suelen ofrecer y buscar. Así, las compañías japonesas suelen aportar capital y acceso a sus mercados a cambio de habilidades en materia de producción, I+D y tecnología. Por el contrario, las americanas generalmente ofrecen habilidades y buscan recursos financieros. Finalmente las empresas de Europa ofrecen acceso a sus mercados a cambio de fondos financieros y habilidades.

#### **f) Reparto de los resultados de la cooperación**

Una condición necesaria para la continuidad y estabilidad de la alianza es el beneficio mutuo, en el sentido de que todos los socios deben ganar con la cooperación y nadie debe ganar a costa del otro. Este factor implica que el reparto ha de ser equitativo, y para ello debe haber un equilibrio entre los recursos que cada socio aporta a la alianza y los beneficios que obtiene de ella.

En el caso de que aparezcan beneficios no esperados, por ejemplo una innovación que no estaba prevista, es conveniente precisar cómo se resolverá el reparto de los mismos con el fin de evitar posteriores conflictos (Slowinski, Farris y Jones, 1993, pág. 23). Por otro lado, si se crea una nueva sociedad independiente, habrá que especificar qué porcentaje de los

beneficios se distribuirá entre las partes, y cuál se reserva para la misma. Así mismo, deben fijarse los precios de transferencia en las transacciones entre los socios o entre la nueva empresa y cada uno de los socios.

**g) Otros aspectos:**

- Cláusula de renegociación del contrato, ya que debido a los importantes e imprevistos cambios del entorno empresarial, pueden variar los principios subyacentes de la alianza.
- Mecanismos de protección y garantía frente al oportunismo. Por ejemplo, se puede exigir una fianza al socio (Chaves, 1996b, pág. 192).
- Procedimientos para resolver cualquier problema o conflicto que surja entre los socios.
- Posibilidad de que cada uno de los socio tenga que redefinir sus relaciones con otras organizaciones, requisito que se exige en muchas alianzas (Raphael, 1993, pág. 12).

#### **3.5.4. ESPECIAL REFERENCIA A LA ESTRUCTURA**

Una estructura bien pensada puede no garantizar el éxito de una alianza, pero aumenta enormemente las probabilidades de que lo tenga. Efectivamente, no hay que olvidar que la estructura de la alianza constituye el marco necesario para la continua relación entre los socios, de tal forma que los objetivos estratégicos y operativos sólo pueden alcanzarse si la misma lo permite.

En la literatura sobre Dirección de Empresas suele distinguirse entre estructura primaria y estructura operativa. La primera establece las principales unidades organizativas de la empresa, mientras que la segunda es la que dota a cada una de las distintas unidades de una estructura de funcionamiento interno según las características del trabajo que deban realizar. Para el caso de las alianzas, podemos entender como estructura primaria la forma organizativa que los socios eligen para su acuerdo de cooperación, la cual se sitúa entre dos extremos marcados por los acuerdos puramente contractuales y las empresas conjuntas. Respecto a la estructura operativa, ésta es entendida en el sentido señalado anteriormente.

Entendemos que los socios deben dejar claro en el acuerdo de cooperación cuál es la estructura organizativa que va a adoptar la alianza, al menos en su vertiente jurídica. Por eso a continuación señalamos los principales criterios que han de tenerse en cuenta para su selección, haciendo referencia también a cómo debe tomarse la decisión de asignar la responsabilidad de la alianza a los socios y al reparto de la propiedad en una *joint-venture*. En cuanto a la estructura operativa, muchos de sus aspectos pueden fijarse durante la fase de negociación, sin embargo su mayor carácter dinámico nos ha llevado a situar su estudio en la fase de implantación.

### a) Selección de la forma organizativa

Como se ha indicado en los apartados anteriores, las empresas eligen de mutuo acuerdo una estructura u otra, siendo en última instancia la estructura acordada el resultado del poder de negociación. Pero sugerir que estos factores son determinantes clave de la estructura de las alianzas, es como empezar la casa por el tejado. La elección de la estructura primaria puede hacerse siguiendo criterios estrictamente económicos (análisis contractual según la Teoría de los Costes de Transacción). Para otros autores las consideraciones clave para las estructuras de las alianzas son más bien de carácter estratégico<sup>19</sup>. El tipo de cooperación que se elija, dependerá, entre otros, de los siguientes factores (Hermosilla y Solá, 1989):

- Del grado deseado de colaboración.
- De la actividad a desarrollar.
- De su duración.
- De las disposiciones legales propias del país dónde se constituye el acuerdo.
- De la incidencia fiscal y apoyo gubernamental.
- Del poder de negociación de cada una de las partes.

Por su parte, Yoshino y Srinivasa (1996, págs. 115 y siguientes) destacan las siguientes razones como determinantes de la elección del tipo de estructura:

- El papel que se pretende que la alianza desempeñe en relación a la estrategia a largo plazo de la empresa. En efecto, cuánto más importante sea una alianza para el éxito competitivo a largo plazo, mayor es la aportación de recursos tecnológicos y la información compartida, y más importante es asegurarse de que el socio no se convierta enseguida en un importante rival. Una empresa que forma una alianza de este tipo tiende a insistir en un acuerdo jerárquico y en la participación accionarial.
- La interdependencia estratégica de los socios. Una alianza limitada a una actividad perfectamente definida que apenas produce efectos-difusión en otras áreas de negocio, probablemente se constituirá en forma de acuerdo contractual a distancia. Pero a medida que la relación interempresarial se vuelve más compleja e interdependiente, es probable que se insista en una estructura jerárquica.
- El aprendizaje. Las alianzas brindan la oportunidad de aprender de los competidores, clientes, proveedores, etc. En todos los tipos de estructuras de las alianzas (a distancia o jerárquicas) se produce una transferencia de conocimientos, aunque se admite que la mejor fórmula para adquirir conocimientos profundamente arraigados en una organización es un proyecto conjunto al 50%.
- Acceso y control de la información. En algunos casos se puede acceder a la información y controlarla por meros contratos a distancia. Otras veces, es necesaria una estructura más complicada.

<sup>19</sup> Normalmente se acepta que el crecimiento de una empresa influye en el modo en que se organiza, es decir, la estrategia determina la estructura (Chandler, 1962).

Otros autores que analizan la selección de la forma organizativa (estructura jurídica) son Chiesa y Manzini (1998). Según su trabajo, dicha elección se ve afectada por tres categorías de factores: los objetivos de la colaboración (amplios o precisos), el contenido de la colaboración (fase del proceso de innovación, ciclo de vida de la tecnología, nivel de riesgo, problema de apropiabilidad de la innovación, divisibilidad de los activos, etc.) y el tipo de socio (relación vertical u horizontal, diferencias culturales, poder de negociación relativo, etc.). Por su parte, Faulkner y Johnson (1992, págs. 139-141) identifican las siguientes características situacionales que hacen que una forma organizativa sea más apropiada que otra: facilidad en la divisibilidad de los activos, grado de especificidad de los activos, necesidad de una dirección conjunta de las operaciones, riesgo de expropiación asimétrica de las capacidades de un socio y grado de certidumbre respecto a la previsión de beneficios a obtener con la alianza.

Por otro lado, Hagedoorn y Narula (1996, pág. 266) distinguen dos categorías básicas de formas organizativas para la cooperación tecnológica. La primera guarda relación con los modos de cooperación tecnológica que implican participación de capital, en particular, *joint-ventures* y corporaciones de investigación de propiedad conjunta, mientras que la segunda categoría supone alianzas contractuales sin participación accionarial, tales como acuerdos de I+D conjunta o intercambio de licencias. Por regla general, los acuerdos con participación de capital no persiguen exclusivamente la innovación ni objetivos tecnológicos, y se establecen para un largo período de tiempo. Por el contrario, los acuerdos o alianzas tecnológicas contractuales son conducidas prioritariamente por la actividad de I+D, y su duración es normalmente a corto plazo. Estos mismos autores estudiaron cómo en aquellos sectores con rápidos e intensos cambios tecnológicos, que exigen una gran flexibilidad organizativa, son preferidas formas más informales de cooperación, mientras que en los sectores maduros, caracterizados por una mayor estabilidad tecnológica, predominan los acuerdos donde se comparte el capital. Respecto a esta misma tipología, pero para cualquier área funcional, Das y Teng (1996 y 1998a) señalan que las alianzas tienden a ser con participación de capital cuando el riesgo relacional es bastante mayor que el riesgo asociado al rendimiento, y viceversa, cuando el riesgo dominante en una alianza es el asociado al rendimiento, ésta tiende a adoptar una forma contractual sin participación de capital. Por su parte, Das y Teng (2000b), a partir del Enfoque de los Recursos y Capacidades, razonan que una empresa prefiere como forma organizativa una *joint-venture* cuando la mayoría de sus recursos son tangibles y es fácil definir los derechos de propiedad sobre los mismos, mientras que los recursos que aporta el socio son de naturaleza intangible y es difícil definir la propiedad y el control sobre los mismos. En la situación opuesta, la empresa prefiere como forma organizativa de la alianza la participación minoritaria de capital. Por último, en aquellos casos donde ambas partes contribuyen con recursos con propiedades similares, las empresas suelen elegir los acuerdos contractuales.

La elección de la estructura primaria también puede hacerse desde una perspectiva puramente organizativa. Desde este punto de vista, los socios deben seleccionar aquella forma organizativa que en mayor medida facilite la coordinación de las tareas a realizar en la alianza. Ésta decisión puede tomarse valorando cada forma organizativa por los diferentes mecanismos de coordinación que utiliza y que la capacitan para regular diferentes tipos de interdependencia.

Esta es la línea que sigue Grandori (1997). Para ello el autor define primero los tipos de interdependencia y los mecanismos de coordinación necesarios para cada uno de ellos, pasando posteriormente a analizar la adecuación de algunas de las distintas formas jurídicas que puede adoptar una alianza para cada nivel de interdependencia.

Los principales mecanismos de coordinación en las relaciones interorganizativas son descritos en un trabajo anterior por Grandori y Soda (1995). Éstos son la comunicación entre los socios; rutinas, reglas y procedimientos; dispositivos de enlace e integración; la existencia de una oficina central o la intervención de un árbitro; la resolución de problemas en grupo; planificación, programación y sistemas de información; y las participaciones de capital en los acuerdos de cooperación. En cuanto a los tipos de interdependencia entre organizaciones, el autor establece una clasificación basándose en March y Simon (1958) y Thompson (1967). De esta forma distingue entre interdependencia asociativa y complementaria, por un lado, e interdependencia secuencial y recíproca por otra parte. En los dos primeros casos varias empresas unen sus recursos para llevar a cabo determinados proyectos, diferenciándose según los socios sean competidores directos u organizaciones complementarias. La interdependencia secuencial es la que existe en una relación típica entre proveedor y cliente, donde los *inputs* de uno son los *outputs* del otro, pasando a ser recíproca cuando la relación es biunívoca.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, cada forma jurídica de la alianza, según los mecanismos de coordinación que utiliza, se adapta mejor a determinados tipos de interdependencia. Cada tipo de interdependencia requiere unos mecanismos de coordinación específicos, pero además en todos ellos puede utilizarse adicionalmente la participación en el capital. En este sentido, la *joint-venture* puede aparecer en todos los casos, pero en cada uno de ellos deberá utilizar los mecanismos de coordinación más apropiados. De esta forma, señalamos a continuación las principales conclusiones:

- La interdependencia asociativa requiere los mecanismos de coordinación más simples, como la comunicación, el establecimiento de reglas y procedimientos, o una oficina central que regule las actividades. Por ello el acuerdo puede constituirse como una asociación comercial, un consorcio horizontal o una *joint-venture* para producción.
- La interdependencia complementaria o intensiva necesita de mecanismos más complejos que faciliten la coordinación entre las partes en el momento debido, como son la adaptación mutua y la toma de decisiones en grupo. Éste es el caso de los consorcios para I+D, consorcios para llevar a cabo complejos proyectos industriales y *joint-ventures* para I+D.
- Respecto a la interdependencia secuencial, la programación de actividades es un mecanismo eficaz y eficiente para la coordinación de las actividades. La licencia o la subcontratación unilateral son formas organizativas que se ajustan a este modelo.
- Por último, la interdependencia recíproca, más complicada que la anterior, requiere de los dispositivos de enlace e integración como medios de coordinación. Éste es el caso de la franquicia de servicios y de la subcontratación bilateral o *comakership*.

Desde otra perspectiva, los acuerdos con participación de capital se caracterizan porque normalmente implican un mayor grado de compromiso de las empresas socias, y por ello la probabilidad de éxito de la cooperación suele ser más elevada en las *joint-ventures* que en otros tipos de acuerdos. En este sentido, algunas consideraciones relevantes respecto a este tipo de alianzas son las siguientes:

- Suponen un mayor compromiso de las empresas cooperantes, y son más difíciles de terminar.
- Causan un importante efecto psicológico, ya que es más probable que una de las empresas (su personal) acepte a la otra como cooperante y no considere la alianza como la intromisión de un extraño en sus asuntos (Lewis, 1993, pág. 146). De esta forma mejoran la comunicación y las relaciones entre los socios. Pero el efecto psicológico también puede ser negativo, en el sentido de que una decisión de reducir la participación de capital puede interpretarse como un menor interés en la alianza.
- El porcentaje de participación debe ser suficientemente alto para causar los efectos anteriores, ya que una inversión demasiado pequeña (por ejemplo un 3%) probablemente no se tomaría en serio, pero teniendo en cuenta unos límites máximos<sup>20</sup> por la necesidad de preservar la independencia de la empresa en la cual se va a invertir. En cualquier caso, el nivel adecuado dependerá de la cultura corporativa y nacional, de forma que mientras para las empresas japonesas un 5% puede representar un importante compromiso, las americanas necesitarían una participación mucho más elevada (por ejemplo un 25%). En la decisión también influirá la confianza que exista entre las partes.
- La toma de participación cruzada, por ejemplo la que se da en los acuerdos contractuales entre un proveedor y un cliente (cesión de licencia, concesiones de franquicia, etc.), permite alcanzar con mayor nivel de satisfacción los objetivos, al favorecer un cierto control de las operaciones.

Por último señalar que además de todos estos factores estratégicos y organizativos, la estructura debe ser operativamente viable, y por tanto el mantenimiento de unos bajos costes también es una consideración clave en la estructuración de las alianzas.

#### **b) Asignación de la responsabilidad para dirigir y gestionar el acuerdo**

Por otro lado, cuando se pone en funcionamiento un acuerdo de cooperación, una de las primeras cuestiones que hay que dejar clara es quién va a tener la responsabilidad de dirigir y gestionar las operaciones. En este sentido suelen distinguirse tres estilos de dirección (Spreen, 1986; Schillaci, 1987, pág. 63; Killing, 1988, pág. 62; Navarro, 1989, pág. 570; Brouthers, Brouthers y Harris, 1997, pág. 42): 1- **Dirección dominada**, cuando la responsabilidad del acuerdo es asignada directamente a uno de los socios, que ejerce un papel dominante de líder.

---

<sup>20</sup> Como método práctico, muchas empresas consideran el 30% de participación como el límite máximo.

Tiene la ventaja de que las decisiones, al tomarse unilateralmente, son más rápidas, sin embargo muchos dirigentes empresariales se muestran reacios a ceder el control, y además existe la posibilidad de que el líder abuse del poder. Puede también impedir la creación de un clima de confianza en la relación. Se utiliza, por ejemplo, cuando uno de los socios aporta importantes recursos tecnológicos y el otro apoyo financiero. 2- **Dirección compartida**, cuando los dos socios comparten la responsabilidad del acuerdo al confiarse las decisiones a unos comités integrados por representantes de ambas empresas. Funciona bajo la base del consenso, y ninguna empresa tiene poder para actuar sin el consentimiento de las otras. Sin embargo presenta el inconveniente de que la falta de consenso entre los socios retrase, en gran medida, la toma de decisiones<sup>21</sup>. Normalmente es usada en los casos en que los dos socios contribuyen con recursos y conocimientos específicos. 3- **Dirección independiente**, cuando ninguna de las partes participa directamente en las decisiones operativas, desempeñando un papel de meros inversores, aunque lógicamente son ellas las que tienen que aprobar las decisiones más importantes. De esta forma la responsabilidad de la alianza es asignada a directivos independientes, no procedentes de ninguna de las empresas socias. Es una situación que suele darse en algunas *joint-ventures*, y presenta el inconveniente de que en la práctica puede dominar cualquiera de los socios.

Aunque estos son los tres estilos de dirección más analizados por la literatura, Gray y Yan (1992) añaden dos estilos más, la dirección dividida y la dirección rotada: 4- La **dirección dividida**, es similar a la compartida, diferenciándose de ella en que ahora cada uno de los socios domina o tiene la responsabilidad solamente sobre determinadas áreas funcionales (por ejemplo, unos controlan los aspectos tecnológicos y otros los comerciales). Aunque no es necesario el consenso para la toma de decisiones, los conflictos son inevitables cuando los socios tienen que coordinar sus actividades. 5- La **dirección rotada** se basa en la existencia de dos grupos de directivos, cada uno procedente de uno de los socios, que se van alternando en la dirección de la alianza. Su mayor inconveniente es la inestabilidad que puede causar el cambio de dirección. Es una estructura muy útil para aquellas situaciones donde la confianza entre los socios es baja o nula y donde, debido a los posibles conflictos entre los mismos, la dirección compartida o dividida no es adecuada.

La clave de la cuestión es, por tanto, si la toma de decisiones relativas a la actividad objeto de la alianza debe estar dominada por uno de los socios o debe repartirse equitativamente entre todos ellos, teniendo en cuenta que la ostentación de responsabilidad sobre la dirección de las operaciones es una manera de controlar la alianza. En este sentido, Geringer y Hebert (1989) distinguen tres dimensiones asociadas al control que los socios pueden ejercer en una alianza: el alcance, el grado y los mecanismos de control. El alcance se refiere a las actividades u operaciones de la alianza que son controladas por un socio; por otro lado está el grado de control que sobre esas operaciones posee un socio; finalmente los

<sup>21</sup> Es evidente que todos los socios aportan algo de valor y que quieren participar en la toma de decisiones. En el caso contrario, pronto empezarán las tensiones. Sin embargo, debe asumirse que la toma de decisiones es particularmente laboriosa en las cooperaciones equilibradas, como puede ocurrir en una *joint-venture* 50:50, donde la falta de consenso puede implicar decisiones poco eficaces en cuanto se evitan posturas radicales, a veces necesarias, y sobre todo por la ralentización del proceso, pudiéndose incluso producir una inmovilización de la cooperación en caso de conflicto sin salida.

mecanismos son los medios por medio de los cuales el control es ejercido, por ejemplo, la propiedad o participación en el capital de una *joint-venture*, la posesión de recursos y conocimientos muy específicos, el dominio de la toma de decisiones, etc.

Siguiendo con nuestro hilo argumental, las empresas cooperantes deben decidir quién va a tener la responsabilidad de gestionar el acuerdo de cooperación. Para ello puede servir de guía el planteamiento de las dos preguntas siguientes, por un lado, **qué criterios se van a seguir para tomar la decisión**, y por otro, cómo influye en el desempeño de la alianza. Respecto a la primera de las cuestiones, la decisión suele venir determinada por el poder de negociación de cada parte en relación al resto de los socios (Lecraw, 1984; Harrigan y Newman, 1990; Blodgett, 1991; Gray y Yan, 1992; Yan y Gray, 1994a), teniendo en cuenta que el poder de negociación normalmente está condicionado a la importancia e insustituibilidad de los recursos que cada parte aporta al acuerdo (tecnológicos, comerciales, financieros y directivos).

De esta forma, cuando existe disparidad en las aportaciones de los socios, en el sentido de que no todos aportan de una forma más o menos equilibrada capacidades tecnológicas (aunque éstas sean distintas), Tucker (1991) distingue cuatro modos de colaboración relacionados con el control en la dirección y gestión del acuerdo, cada uno de ellos asociado a un nivel de disparidad en dichas aportaciones, a una estructura organizativa y a una estrategia que sigue el socio más fuerte en cuanto a los pagos unilaterales que demanda: liderazgo, simbiosis, transición y paridad.

- Liderazgo, cuando una de las partes contribuye con la mayor parte de las capacidades tecnológicas, exigiendo a cambio una pequeña compensación (derechos de licencia). Este tipo de colaboración suele ir asociado a los acuerdos de licencia de producción o subcontratación.
- Simbiosis, cuando la disparidad en las aportaciones es moderada. Es una situación donde uno de los socios sigue contribuyendo con la mayoría de las tecnologías, y por lo tanto todavía goza de una posición superior, pero donde además la otra parte aporta las suficientes capacidades como para permitir que no se le exija ninguna compensación económica. El socio más fuerte sí que exige, en cambio, el liderazgo de la alianza.
- Transición. En aquellas situaciones donde la disparidad en las aportaciones de tecnología es pequeña, el socio más fuerte sigue exigiendo el liderazgo del acuerdo, pero además también demanda una participación mayoritaria en los beneficios para compensar así la pérdida de sus capacidades y por lo tanto un empeoramiento de su posición relativa.
- Paridad, cuando los cooperantes contribuyen con capacidades aproximadamente al mismo nivel. En esta ocasión las partes pueden colaborar siguiendo un criterio de estricta reciprocidad, de forma que ambas obtienen los mismos beneficios y mantienen intactas sus posiciones relativas. Normalmente también suelen compartir la dirección y el control de la alianza.

En términos parecidos Gray y Yan (1992) sostienen que cuando la experiencia de los dos socios es similar en tipo y grado la toma de decisiones suele ser compartida; cuando es similar el grado de experiencia pero no el tipo (capacidades complementarias) la tendencia es a que la responsabilidad sea dividida en base a las habilidades que cada socio domina; en el caso opuesto lo más normal es que la toma de decisiones esté dominada por el socio que posea mayor grado de experiencia y por tanto esté más capacitado para dirigir la alianza (es el que mejor conoce la tecnología y el tipo de negocio en el que se va a operar). En otras situaciones, en principio no queda clara cuál sería la estructura más adecuada.

Otros dos factores relacionados y que influyen en el reparto del *management* y control de la alianza, y por tanto en su estabilidad, son la propiedad o participación en el capital y el número de socios intervinientes (Valdés y García Canal, 1995a, pág. 57). Hay muchos autores que consideran que la propiedad es una dimensión clave porque suele reflejar la división de la responsabilidad de la gestión entre los socios y, por tanto, el grado de control estratégico de las decisiones importantes que se toman en la alianza (Blodgett, 1991; Gugler, 1992, pág. 94; Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 114). De esta forma, cuando la propiedad está repartida desigualmente entre los *partners* la dirección de la alianza estará dominada por el socio mayoritario. Sin embargo propiedad y dirección-gestión no siempre van unidas. Así, por ejemplo, puede darse el caso de que una *joint-venture* 50:50 sea dirigida por uno de los socios si el otro está de acuerdo (Killing, 1982, pág. 124). De hecho son muchas las empresas que no consideran a una alianza como una parte esencial de su estrategia corporativa, sino que más bien la ven como un simple vehículo legal que les permite acceder a otros productos-mercados, dejando la dirección de la misma en manos de sus socios (Jones y Shill, 1993, pág. 139). Además, aunque con el 51% se compra todo el dominio legal, eso no significa que la alianza vaya a estar mejor dirigida, ya que como estos últimos autores indican, aunque el control sea importante, será irrelevante si los directivos no tienen los conocimientos y habilidades necesarios y suficientes para dirigir la alianza.

En cuanto al segundo factor, el número de socios, Medcof (1997) encuentra en la literatura posiciones opuestas respecto a su influencia en el reparto de control, al haber autores que propugnan una situación de equilibrio (Mason, 1993; Hausler, Hohn y Lutz, 1994) o de dominio por parte de uno de los socios (Gomes-Casseres, 1994; Lorenzoni y Baden-Fuller, 1995). El autor resuelve este aparente conflicto diferenciando entre dos tipos de alianzas: en aquellas alianzas donde una organización central ha externalizado un conjunto de sus actividades a una serie de empresas que giran a su alrededor con las que luego establece lazos duraderos, dando lugar a un sistema de fabricación modular, es conveniente el dominio del control por esa organización central; cuando la alianza se crea entre múltiples empresas independientes para compartir recursos y habilidades, costes, o acceder a los mercados de unas u otras, en principio es más aconsejable un equilibrio en el reparto del control entre los socios.

La segunda pregunta planteada hace referencia a la **influencia que en el desempeño de la alianza** puede tener la forma de asignar la responsabilidad entre los socios. Entre los primeros trabajos que analizaron esta cuestión encontramos los realizados por Killing (1982 y

1983). En sus investigaciones la autora llega a la conclusión de que las alianzas dominadas por uno de los socios son más rentables que aquellas en las que la dirección está repartida, lo que no es más que una indicación de la dificultad de trabajar en estas últimas. Como razona Kogut (1988b, pág. 169), la complejidad adicional de una alianza se debe a que es fruto de la unión de dos o más empresas que pueden tomar el control conjuntamente. Por tanto, siempre que sea posible, el control debe estar en manos de uno de los socios<sup>22</sup>. Es decir, solamente en el caso de que sean necesarias las habilidades directivas de ambos socios (por sus conocimientos tecnológicos, del producto, del mercado, etc.), se recomienda compartir el *management* de la alianza. Ahora bien, en el momento en que uno de los socios haya aprendido lo suficiente sería deseable que dominara la dirección de la alianza. No obstante, este cambio muchas veces es difícil de llevar a cabo, ya que una vez que ambos socios están acostumbrados a trabajar en la cooperación, es difícil que uno de ellos quiera dejar la dirección.

Aunque otros autores se manifiestan en el mismo sentido que Killing, entre ellos Lecraw (1984), Gyenes (1991, pág. 31) o Parkhe<sup>23</sup> (1991, pág. 590), algunos trabajos señalan lo contrario. Así, por ejemplo, un estudio empírico llevado a cabo por Olk (1997) determina que la rentabilidad de un consorcio de I+D es mayor cuando las actividades se realizan en común y no de forma independiente por cada uno de los socios. Beamish (1985) encontró en un estudio sobre *joint-ventures* internacionales creadas para acceder a países en vías de desarrollo, que el dominio del control por parte del socio extranjero estaba negativamente relacionado con el rendimiento, lo cual no ocurría cuando el control era compartido o estaba bajo el dominio del socio local.

Dada la diversidad de resultados, algunos autores (Geringer y Hebert, 1989; Valdés, 1996, pág. 134), tras una revisión de la literatura que analiza esta problemática, llegan a la conclusión de que los resultados son contradictorios y que por tanto no hay explicaciones simples para afirmar si es mejor un control compartido entre todos los socios o que uno domine a los demás; en otras palabras, la relación entre control y rendimiento no es tan directa como en principio parece, dependiendo en cualquier caso de distintos factores contingentes. En este sentido nos parece adecuada una cita de Perlmutter y Heenan (1987, pág. 56): «los estadounidenses siempre han creído que su dominio, y no la igualdad, es lo que debía presidir los pactos de colaboración, mientras que los europeos y los japoneses, por el contrario, suelen considerar a sus socios en condiciones de igualdad, ejercen la dirección mediante consenso y confían en las discusiones e intercambios de opinión como medio para obtener un mejor funcionamiento en los acuerdos de cooperación». Además, como plantean Hill y Hellriegel (1994), el análisis de la estructura de la propiedad-control debe hacerse para cada una de las áreas funcionales, ya que carece de sentido un estudio global cuando los socios contribuyen con recursos complementarios (cada uno aportando competencias distintivas en determinadas áreas).

---

<sup>22</sup> Evidentemente, aunque se le dé a uno de los socios la completa responsabilidad de la administración diaria de la alianza, todos tienen que estar de acuerdo en las grandes decisiones, como retiro del mercado, modificaciones en los productos, etc.

<sup>23</sup> Para este autor, el establecimiento de un único punto de toma de decisiones es una forma de relajar las divergencias entre los procesos y estilos de dirección de las empresas cooperantes.

En cuanto a la dirección independiente son muchos los autores que defienden la autonomía de la empresa conjunta, al menos en lo que a su actividad diaria se refiere, ya que es evidente que las decisiones estratégicas van a ser tomadas por los socios. Así, Farr y Fischer (1992) encontraron, en un estudio de cooperación tecnológica, que los acuerdos de mayor éxito eran aquellos en los que el comité de dirección no intervenía en los asuntos diarios de la alianza, gozando los directores del proyecto de suficiente autoridad y autonomía para tomar las decisiones correspondientes. En el mismo sentido se pronuncia Hakanson (1993), al afirmar que aquellos acuerdos que especifican al detalle los procedimientos que se han de seguir en su implantación, disminuyen la autonomía del equipo directivo de la alianza, reduciendo así la flexibilidad necesaria ante las grandes dosis de incertidumbre. Otros estudios que han tratado el tema son los de Lyles y Reger (1993), Hill y Hellriegel (1994), Butler y Sohod (1995) y Newburry y Zeira (1999), algunos obteniendo resultados contradictorios, lo que nos lleva a pensar que la relación entre autonomía y desempeño tampoco es tan directa.

Park (1996), por su parte, distingue dos formas de gobierno en las alianzas, la bilateral y la trilateral. En la forma trilateral las decisiones son tomadas por una oficina central integrada por agentes profesionales y externos a las empresas cooperantes. Por el contrario, en la forma bilateral puede o no haber una oficina central, pero en caso de existir estará integrada por directivos procedentes de las empresas socias, por lo que la dirección de la alianza no es totalmente autónoma. El autor, basándose en la Teoría de los Costes de Transacción, confirma empíricamente que las alianzas horizontales gobernadas bilateralmente son mucho más inestables que las verticales con la misma forma de gobierno. Estos resultados sugieren que las alianzas horizontales deberían adoptar la forma trilateral de gobierno cuando, debido a la complejidad, especificidad e incertidumbre asociadas a las operaciones, los costes de transacción son elevados.

Otros autores (Freije *et al.*, 1994, pág. 233) propugnan una solución mixta. En efecto, para evitar los problemas anteriormente analizados, es importante que la gestión de la alianza se lleve a efecto por un órgano de administración que esté a salvo de las posibles influencias de sus miembros, y tienda siempre al óptimo conjunto. Desde este punto de vista la opción a seguir parece que sería el nombramiento de administradores desvinculados de las empresas socias, sin embargo, esto supondría desaprovechar los conocimientos que los socios tengan sobre sus productos y su comercialización. Por ello, puede ser interesante una solución intermedia, en la que el órgano de administración esté formado por representantes de las empresas miembros, así como por terceros independientes que garanticen la neutralidad e incluso la posible solución de conflictos.

Para finalizar este debate, el trabajo de Gray y Yan (1992), que es el que más estilos de dirección distingue, sugiere que la dirección independiente y la dominada son las que en mayor medida inciden positivamente en el éxito de la cooperación. Respecto a la dirección compartida y dividida, el trabajo añade que resulta muy difícil saber cuál de ellas es mejor, ya que de una forma u otra en ambos estilos de dirección es bastante frecuente la existencia de conflictos. Finalmente, el rendimiento de la alianza también se ve perjudicado por la

inestabilidad asociada a la de dirección rotada. Sin embargo, como ya hemos señalado anteriormente, la literatura no ha dejado claro qué estilo de dirección es el que probablemente incide más en el éxito.

### c) La propiedad como mecanismo de control en una *joint-venture*

Como ya se ha indicado en los párrafos previos, la participación en la propiedad de la alianza puede ser un índice del control de las operaciones. En este sentido, muchas empresas occidentales se obsesionan con la estructura de la propiedad de la alianza. Sin embargo, propiedad y control no tienen por qué ir unidos (Chi y Roehl, 1997), ya que el control depende de muchos más factores (Mjoen y Tallman, 1997). Por ejemplo, en muchas alianzas un socio puede ofrecer un factor clave de éxito para la cooperación aunque su participación en el capital sea mínima (Stiles, 1995, pág. 110; Schaan, 1988b; Olk, 1999). Las empresas también pueden controlar las operaciones de las alianzas en las que participan por medio de las personas que asignan a las mismas (Geringer y Frayne, 1990; Frayne y Geringer, 1990). En este mismo sentido, Jones y Shill (1993, pág. 131) señalan que las empresas japonesas suelen estar muy en contacto con el personal que asignan a la alianza, por lo que aunque legalmente no tengan poder, ejercen una gran influencia sobre la marcha de la cooperación<sup>24</sup>.

Pero son muchos más los medios de que disponen las empresas para controlar un acuerdo de cooperación. Por ejemplo, Kumar y Seth (1998, pág. 580) señalan los siguientes mecanismos de control y coordinación para el caso de una *joint-venture*, indicando así mismo que la adopción de un mecanismo concreto dependerá del grado de interdependencia existente entre la empresa que coopera y la alianza: 1) Mecanismos de integración, tales como el contacto directo entre los directivos de la empresa padre y la *joint-venture*, los lazos personales, etc., 2) Participación de los miembros de la junta directiva de la *joint-venture* en el proceso de planificación estratégica de la alianza, 3) Socialización de los directivos por medio de su participación en sesiones de formación, seminarios y reuniones en la empresa padre, 4) Diseño de incentivos para los directivos de la *joint-venture* con la intención de alinear sus intereses con los de la empresa cooperante, 5) Estructura de la junta directiva de la empresa conjunta, en el sentido de que permita sacar ventaja de votos en la toma de decisiones y 6) Asignación de directivos de la empresa padre para ocupar los altos puestos de dirección de la *joint-venture*.

Otra cuestión es cómo incide el reparto de la propiedad en la estabilidad y el rendimiento de una alianza. En este sentido, algunos autores razonan que intentar controlar legalmente la cooperación no induce el espíritu cooperativo necesario entre los socios (Lorange y Roos, 1993, pág. 112; Harrigan, 1986, pág. 184), o como sostiene Ohmae (1989, pág. 103), «si se hace hincapié en el dominio a través del capital, inmediatamente se envenena la relación... Este tipo de actitud impide el desarrollo de los conocimientos de gestión

---

<sup>24</sup> En relación a este caso, a veces ocurre que una de las empresas ejerce mayor influencia en las decisiones en un consorcio o *joint-venture* porque sus directivos están mejor informados al ser asignados durante largo plazo a la junta directiva de la alianza, mientras que los directivos de la otra empresa son cambiados cada cierto tiempo.

interempresariales, que son esenciales para el éxito en el ámbito mundial de hoy». En esta misma línea, según un estudio de Bleeke y Ernst (1993c, pág. 28) las alianzas en las que todos los socios tienen el mismo peso son más exitosas, ya que cuando uno de los socios controla mayoritariamente el capital, suele dominar la toma de decisiones y tiende a satisfacer sus intereses por encima de los de las otras empresas y los de la propia cooperación, por lo que los socios con menor participación suelen amenazar con salirse del acuerdo, mientras que cuando todos dominan por igual, suelen confiar más entre ellos y comprometerse en mayor medida con la alianza. La misma hipótesis pero formulada en sentido contrario (es decir, las empresas conjuntas son más inestables cuando los socios participan desigualmente en su capital) es corroborada por Blodgett (1992). Y por supuesto, como señalan Hamel, Doz y Prahalad (1989, pág. 28), «el que la empresa controle el 51 o el 49% de una asociación de empresas en participación puede ser mucho menos importante que la velocidad a la que cada socio aprende del otro».

### 3.6. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

Suponiendo que se ha alcanzado un acuerdo, hay que poner en práctica la cooperación, entrando con ello en la fase de implantación. En esta etapa se trata de ejecutar los cambios necesarios para que surjan las sinergias que se supone que existen y que dan valor al acuerdo, de tal forma que, a largo plazo, el resultado sea una mejora de la posición estratégica y ventaja competitiva de las empresas cooperantes en su sector. Efectivamente, el proceso no funciona de forma automática, y menos cuando en las empresas existen resistencias al cambio, el cual casi siempre requiere una considerable aplicación de recursos para materializarse. En este sentido, las alianzas suelen aumentar las necesidades de gastos, unos menos evidentes que otros, como por ejemplo, el tiempo que tienen que dedicar los directivos a formar a otros en el uso eficaz de la alianza.

Desde esta perspectiva, el éxito de la alianza no solamente depende de los elementos que se han utilizado para su diseño (selección del socio adecuado, la estructura de la propiedad-control, etc.), sino también de cómo los directivos gestionen diariamente las operaciones comunes, formulando estrategias, coordinando las actividades de los socios, resolviendo conflictos, etc. No obstante, un problema bastante usual en la práctica empresarial es que las empresas suelen gastar mucho tiempo y dinero en los análisis y estudios previos, así como en la negociación de la cooperación seleccionada, pero en general aflojan después su actividad suponiendo que las sinergias aflorarán por sí solas (Lorange y Roos, 1993, pág. 208).

Para la implantación de la cooperación es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero además, a la hora de implantar una estrategia, la empresa debe analizar si ésta puede ser llevada a cabo a través de su estructura, procesos de dirección, cultura organizativa y recursos humanos actuales, o bien, si los elementos anteriores constituyen un obstáculo para la estrategia elegida

(la cooperación, en este caso). Estos elementos, que constituyen lo que se suele denominar como superestructura de la Dirección Estratégica, se analizan a continuación.

### 3.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ALIANZA

Cuando varias empresas deciden crear una alianza que les permita alcanzar mejor los objetivos de cada una de ellas, el proceso a seguir no es muy distinto al que tiene lugar cuando se crea una nueva empresa o una ya existente comienza una actividad distinta a la que hasta ahora llevaba a cabo. En consecuencia, se deberá seguir un proceso de planificación estratégica que permita centrar la atención en los elementos fundamentales para el éxito a largo plazo (Gyenes, 1991; Kukalis y Jungemann, 1995; Littler y Leverick, 1995; Dalmau y Dema, 1996). Dicho proceso comprende desde la definición de la misión de la nueva organización, completada con los objetivos generales que se pretenden alcanzar y con los indicadores clave que permitan comprobar que se va en la dirección correcta, pasando por un análisis de las amenazas y oportunidades y de los puntos fuertes y débiles de las empresas que están cooperando, hasta la distribución de las tareas a realizar entre las mismas.

El proceso de planificación estratégica de una *joint-venture* o un consorcio puede verse influenciado de manera considerable por la relación que exista entre la actividad de la alianza y las actividades de cada uno de los socios (Lorange y Probst, 1987). En efecto, cuando ambos socios realizan individualmente una actividad muy relacionada con la de la alianza, el proceso de planificación estratégica es muy complejo y difícil de llevar a cabo, en el sentido de que ha de estar en consonancia con los planes a largo plazo de cada parte. Cuando solamente la actividad de uno de los cooperantes guarda una estrecha relación con la de la empresa conjunta, la planificación estratégica sigue siendo compleja pero menos que en la situación anterior, al estar supeditada únicamente a la planificación de uno de los socios. Finalmente, la situación más sencilla tiene lugar cuando ninguna de las empresas actúa individualmente en negocios similares a los de la alianza, ya que en este caso existe una mayor autonomía y el proceso de planificación no ha de reflejar un paralelismo con los objetivos y planes individuales.

En cuanto a la evidencia empírica, Hatfield y Pearce II (1994) razonan que uno de los problemas más frecuentes en una *joint-venture* viene dado por la falta de una adecuada planificación y por el establecimiento de objetivos inalcanzables. Para los autores el rendimiento de la alianza es mayor cuando los socios se plantean bastantes objetivos, existiendo además un elevado grado de coincidencia entre los objetivos de cada parte que ayuda a minimizar los posibles conflictos. Por su parte, Zeira, Newburry y Yeheskel (1997), obtienen que las empresas conjuntas que tienen objetivos claramente establecidos son más eficientes que aquellas otras que no se plantean objetivos claros.

Ahora bien, no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino también de otros factores, como la elección y el diseño de la estructura organizativa adecuada o la

capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente.

### 3.6.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para que la cooperación produzca resultados satisfactorios, es necesario que la estructura organizativa de las empresas cooperantes sea la más adecuada para facilitar la coordinación entre los socios. En este sentido, podemos hacer una distinción según nos refiramos a la estructura interna de cada compañía o a la estructura operativa de la alianza.

#### a) La estructura organizativa de las empresas cooperantes

Para la empresa que va a cooperar puede ser necesario realizar cambios en su estructura organizativa. No es éste un aspecto muy tratado por la literatura. Entre los aspectos más destacados, como comentábamos en la fase de preparación al hablar de la planificación y organización de la empresa para cooperar, existe un elemento común para todo tipo de alianza (informal, contractual o empresa conjunta), y es que cada empresa debe asignar a un individuo la autoridad y responsabilidad del acuerdo. Estas personas, que conducen a sus equipos respectivos, deben estar en un nivel bastante alto y poder tomar casi todas las decisiones relevantes.

Pero además, otro aspecto importante a considerar cuando se estructura una cooperación, consiste en establecer los canales de comunicación (internos de cada empresa) más adecuados. Siguiendo a De Lucas (1987, pág. 368), los canales de comunicación se pueden clasificar, según el sentido en que discurre la información, en:

- Descendentes, cuya finalidad es comunicar al personal las órdenes y noticias que emanan de la dirección y de los mandos superiores. Desde el punto de vista de la cooperación, es necesario comunicar los objetivos de la alianza a todos los empleados de cada empresa socio, para que desde un principio los conozcan y entiendan correctamente, y evitar así cualquier confusión que pueda impedir su apoyo y compromiso con la alianza. También en este sentido se comunica a los empleados qué información se puede suministrar a los socios y cuál debe ser reservada.
- Ascendentes, cuya finalidad es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, sobre sus aspiraciones, deseos, opiniones, etc. Esta información es muy importante en todas las operaciones de fusión, adquisición y cooperación entre empresas, dada la incertidumbre que suelen plantear sobre los empleados. Por otro lado, es de suma importancia el establecimiento de canales de comunicación que permitan que la información obtenida por los empleados en la cooperación, (por ejemplo los conocimientos que están aprendiendo de su socio), esté disponible adecuadamente por el centro que toma las decisiones en su empresa.

- Horizontales, cuya función es promover el intercambio de datos y criterios entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de un mismo grupo.

## b) La estructura operativa de la alianza

Una vez que se ha decidido cuál es la estructura más adecuada para la alianza (normalmente en la fase de negociación), habrá que estudiar los requisitos de la misma, que serán distintos según se cree una nueva entidad o no. Cuando se crea una entidad separada de las empresas padres, es preciso proceder al diseño de la estructura organizativa de dicha entidad, lo cual implica de acuerdo con Mintzberg (1990a) y Harrigan (1986):

- Diseño de tareas y puestos.
- Diseño de la superestructura o departamentalización<sup>25</sup>.
- Diseño de sistemas de coordinación.
- Diseño del sistema de toma de decisiones: descentralización vertical y horizontal.

Entre los órganos más representativos de un proyecto conjunto (*joint-venture* o consorcio), se encuentra la Junta Directiva (J.D.) o Consejo de Administración donde se reúnen directivos de las empresas cooperantes para examinar las decisiones más importantes (Miquel, 1998). Para evitar que los miembros que en ella participan carezcan de los conocimientos necesarios sobre los temas a tratar, o de la autoridad suficiente, la J.D. suele estar constituida con personal de diferentes niveles gerenciales, aunque participando todos con la cualidad de directores, al mantenerse las jerarquías de las compañías de origen al margen de las relaciones de dicha junta.

En efecto, la empresa debe seleccionar para la Junta Directiva de un proyecto conjunto directivos que posean las habilidades y el talento necesarios para resolver los problemas a los que se enfrenta la alianza. Pero además Killing (1998) recomienda asignar a la J.D. al menos un «buen aliado» y un «mal aliado». Respecto al primero, su entusiasmo será de un valor incalculable a la hora de crear nuevos lazos de unión con el socio, hacer que los asuntos difíciles sean más llevaderos y conseguir recursos adicionales con la *joint-venture*, si se da el caso. Sin embargo, también es necesario un «mal aliado» en el consejo, alguien que sea un poco más escéptico y que vea la dificultad potencial que pueden suponer las iniciativas de la alianza. Esta persona conseguirá que otros directivos de la empresa matriz lleguen a creer en la *joint-venture* y se aseguren de que no están siendo generosos en exceso con el socio, por ejemplo por medio de cesiones de tecnología, honorarios para la dirección o precios de transferencia de los componentes procedentes de la cooperación. Desde otra perspectiva, también es importante saber a quiénes pondrá el socio en la junta con la finalidad de tratar de asegurar la compatibilidad.

<sup>25</sup> Realmente éste es un elemento de la estructura primaria de una organización, aunque lo hemos incluido aquí dado que en nuestra exposición consideramos como estructura primaria la forma organizativa de la alianza.

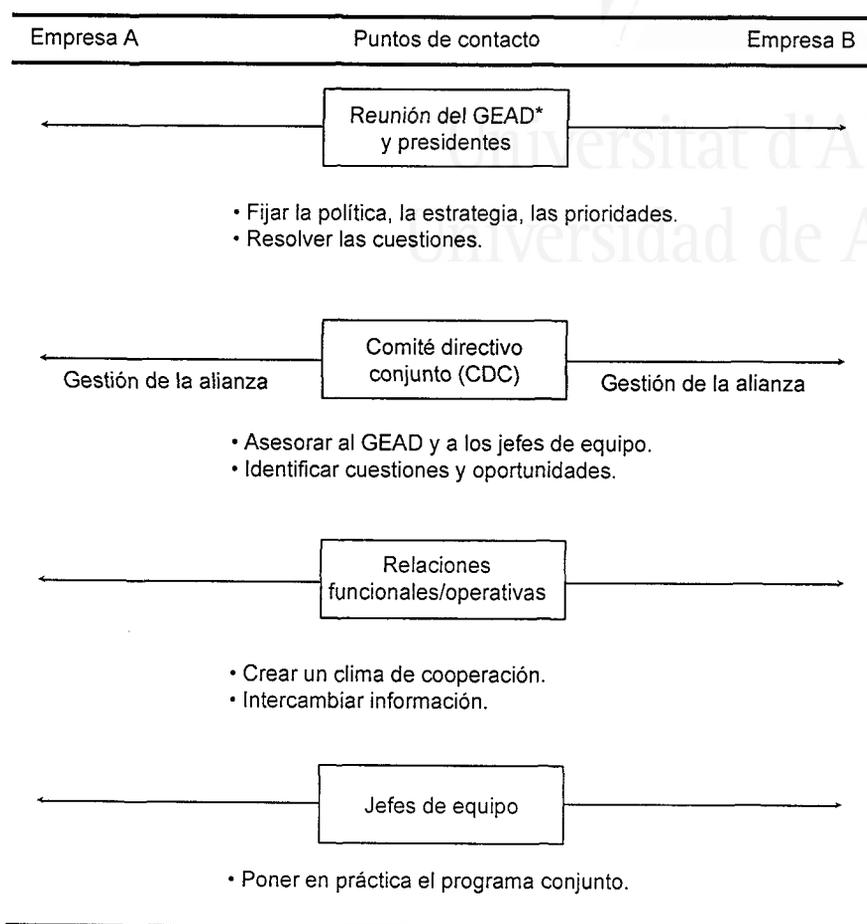
Dado que es casi imposible que los miembros de la J.D. puedan reunirse con cierta periodicidad (normalmente son personas muy ocupadas), puede crearse una pequeña comisión ejecutiva con el fin de acelerar la toma de decisiones, facilitar considerablemente la cooperación y asegurar un control más efectivo.

En el segundo caso, cuando no se crea una nueva entidad, la labor diaria de una alianza contractual es realizada por un equipo de cada empresa de forma separada. Por ello, hay que establecer los mecanismos de coordinación necesarios entre los socios, por ejemplo mediante la adaptación mutua. En el caso de actividades muy complejas y/o cuando la comunicación es escasa y difícil entre las empresas participantes, puede ser conveniente crear unidades organizativas especiales dedicadas a la coordinación de las actividades de la cooperación. Por ejemplo, algunas empresas creen necesario desarrollar mecanismos y procesos como son las reuniones a distintos niveles, con el fin de asegurar la comunicación, coordinación y control entre las empresas (Kanter, 1994, pág. 105; Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 197; Cauley, 1995, pág. 134). Dichos niveles, tal y como podemos observar en la figura 3.7, son los siguientes:

- Grupo estratégico de directores generales. Consiste en continuos contactos entre altos directivos para discutir los objetivos y estrategias generales, y para resolver las cuestiones o conflictos más espinosos.
- Comité directivo conjunto. Está formado por los directores de la alianza, es decir, los máximos responsables de la alianza dentro de cada empresa. La mayoría de las cuestiones se discuten y se resuelven a este nivel.
- Relaciones funcionales/operativas. Consiste en formar grupos de reunión entre directivos medios y profesionales, para desarrollar planes específicos de cooperación en cada área y para identificar los cambios organizativos que permitan una mejor unión entre las empresas.
- Reunión de jefes de equipo. Son los directores encargados de establecer las rutinas y de poner en práctica el programa conjunto.

Se trata en realidad de crear canales de comunicación entre las empresas socias, indispensables para que exista una correcta coordinación de los esfuerzos de ambas en busca del objetivo común, así como para fomentar la confianza mutua, teniendo en cuenta además que la comunicación no se debe producir solamente a nivel de los altos directivos, sino también y sobre todo a nivel de los directivos funcionales y operativos, que son los que en la práctica llevan a cabo la cooperación. Sin embargo, por otro lado, es por medio de estos contactos a distintos niveles cuando se transmite información a los socios, por lo que también interesaría crear un órgano especial que funcione como un «portero» encargado de fiscalizar la información que se transmite a los socios.

**Figura 3.7. Estructura organizativa para una alianza estratégica**



GEAD = Grupo Estratégico de altos Directivos

Fuente: Adaptado de Yoshino y Srinivasa (1996):  
"Gestión de las relaciones entre Ford y Mazda"

### 3.6.3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los problemas humanos son potencialmente tan importantes que pueden, por sí solos, decidir el éxito o el fracaso de la estrategia (Sunoo, 1995, pág. 30). Una buena dirección de los recursos humanos, identificando las competencias de cada persona, motivándolas para que hagan uso de las mismas, y asignando las personas adecuadas a los puestos clave, tendrá un gran impacto en la efectividad de la alianza.

La dirección de recursos humanos comprende dos grandes áreas de actuación. Por un lado trata las cuestiones relativas al liderazgo y la motivación de los empleados y por otra parte todo aquello que se refiere a las prácticas de personal (reclutamiento y selección, formación, valoración del rendimiento y compensación y retribución). Ambos tipos de cuestiones presentan connotaciones particulares en el caso de las alianzas estratégicas, pudiendo surgir

además otros problemas típicos propios de la cooperación entre empresas. Por ello a continuación diferenciamos entre estos tres aspectos.

#### **a) La resistencia al cambio y la dirección de recursos humanos**

Una alianza estratégica suele traer consigo la incorporación de una serie de cambios en la forma de actuar de la organización que coopera. Estos cambios pueden constituir una fuente potencial de problemas y conflictos en el personal de la empresa, que si no son correctamente dirigidos pueden suponer el fracaso de la cooperación (Marks y Mirvis, 2000).

Estos problemas pueden surgir, en parte, porque nos encontramos en una fase en la que entran en acción aquellas personas que hasta ahora habían estado al margen del acuerdo. Efectivamente, además de los directivos que se han encargado de las negociaciones, ahora van a participar otras personas que van a trabajar conjuntamente con los miembros de otra organización, las cuales pueden amenazar el acuerdo alcanzado por la alta dirección por una serie de razones (Kanter, 1994, pág. 104):

- La gente que no ha participado en las negociaciones puede no estar bien informada sobre la cooperación, y por lo tanto puede no sentir la misma atracción por ella que la alta dirección. Además, estas personas no captan el contexto estratégico en el que la alianza se desenvuelve.
- Los empleados de bajo nivel pueden ser menos cosmopolitas que los altos directivos y tener menos experiencia en trabajar con personas de otras culturas.
- Normalmente sólo unos cuantos profesionales se dedican a tiempo completo a la cooperación, mientras que la mayoría de los directivos y empleados son evaluados por los resultados de su actividad en sus respectivas empresas, y por ello no cumplen correctamente con sus obligaciones en la alianza.
- Hay personas que se oponen a la relación, especialmente en aquellas organizaciones con unidades de negocio muy independientes o cuando existen grupos profesionales con intereses distintos a los de la organización en su conjunto.

Pero además, otros problemas que suelen aparecer con bastante frecuencia son, según señalan Yoshino y Srinivasa (1996, pág. 161), los siguientes:

- Muchos directivos ven en las alianzas una amenaza para su empleo.
- Las alianzas a veces afectan profundamente a las tareas de los directivos y de los ingenieros.
- Las alianzas también pueden suscitar en algunos la sensación de ser los ganadores o los perdedores. Así lo piensa Badaracco (1992, pág. 107) cuando afirma que «la creación de una asociación es vista muchas veces como prueba de que algunos miembros de la organización matriz han fracasado en la consecución de ciertos objetivos», u Ohmae (1991, pág. 158) cuando resalta que «los acuerdos de

colaboración con los competidores pocas veces son bienvenidos por los ejecutivos intermedios, que insisten en mostrar a la alta dirección que ellos son tan capaces como cualquier otro».

Por tanto, desde esta perspectiva, nada es quizás más importante para el éxito de una alianza que la actitud de los directivos relacionados con ella, pudiendo afirmar que la piedra angular para la puesta en práctica de una cooperación eficaz es una gestión adecuada que trate de obtener la plena colaboración del personal. Sin embargo, el proceso resulta peligroso por naturaleza, ya que las organizaciones, como los individuos, se resisten al cambio.

Se trata éste de un período de máxima incertidumbre y ansiedad para los empleados, en el que la empresa debe saber responder a sus lógicas inquietudes, ofreciéndoles algo mejor de lo que tienen, consiguiendo así estabilizar suficientemente la situación como para garantizar unos resultados permanentes. Es por tanto, un proyecto especial que requiere un seguimiento adecuado con los mayores esfuerzos de los mejores directivos de la empresa, con la finalidad de incentivar fuertemente al personal para que trabaje en pos del éxito de la asociación y no tan sólo de los progenitores.

En este sentido, entre los mecanismos para superar la resistencia al cambio, Robbins (1996, pág. 726) enumera los siguientes: coacción, manipulación y cooptación, negociación, comunicación, apoyo a los empleados, y participación. No obstante, parece estar bastante claro que la información es fundamental, de forma que los directivos y los empleados de niveles inferiores no se sientan en ningún momento aislados del proceso. La tarea más importante durante este período es la de crear un ambiente que favorezca la innovación y el cambio, para lo cual es necesario que todos los empleados destinados a la alianza conozcan la importancia y los objetivos de la misma, así como los impactos positivos y negativos sobre ellos (Ansoff y McDonnell, 1990, pág. 414).

Sin embargo, es quizás la capacidad de liderazgo de los directivos uno de los elementos más necesarios en este proceso (Bruner y Spekman, 1998). La participación de los altos directivos de la empresa debe ir más allá de la formulación de una estrategia basada en las alianzas, participando personalmente en la gestión de la cooperación, y demostrando en todo momento su compromiso y entusiasmo con la misma. Efectivamente, la manera en que tratan los altos directivos una alianza, da a sus directivos y otros de menor rango una idea de su importancia, estableciendo así el contexto y delimitando la probable evolución de la relación. Como muchos autores afirman, «el éxito de la operación depende en buena parte de la voluntad de la dirección empresarial para comunicar su visión y personalizar su mensaje con el fin de que sea comprendido y aceptado por los empleados».

En relación a este temática, también es destacable la existencia de la figura del líder informal, es decir, aquella persona que sin ostentar un poder estructural puede influir sobre los demás partícipes de la cooperación y modificar sus comportamientos y actitudes, agilizando así el proceso.

## b) Problemas típicos de los recursos humanos en las alianzas estratégicas

Además de la resistencia al cambio, las alianzas estratégicas suelen llevar aparejadas una serie de problemas que involucran a los recursos humanos. Estos aspectos pueden presentar características propias según el tipo de alianza de que se trate, ya sea ésta una *joint-venture* o un acuerdo contractual, o una cooperación para un proyecto de duración determinada o de duración indefinida. Siguiendo a Lorange y Roos (1993) y a Lorange (1996), algunos aspectos relacionados con la dirección de recursos humanos son especialmente importantes en el contexto de las alianzas estratégicas, entre ellos la asignación de directivos a la alianza, la transferibilidad del personal, la distribución del tiempo entre cuestiones estratégicas y operativas de los directivos asignados a la alianza y los problemas de lealtad.

Respecto al problema de la **asignación**, cada empresa debe aportar los directivos e ingenieros especializados según se acordó en la negociación. Además, las empresas deberían asignar los mejores directivos a la alianza. Sin embargo, son muchas las que envían a la alianza a los peores directivos, a los que no quiere ningún departamento, reservándose los mejores para su actividad interna. Este hecho, no es más que un reflejo de la falta de compromiso de la empresa con la alianza, significando, en última instancia, que la cooperación no es muy importante para su ventaja competitiva<sup>26</sup>.

Por otro lado, siempre es mejor designar muchas personas procedentes de la empresa a la cooperación, porque así la organización puede controlar las operaciones de la *joint-venture* y asegurarse de que sus necesidades y objetivos están representados (Geringer y Frayne, 1990; Frayne y Geringer, 1990), además de que es obvio que el potencial para aprender de los socios depende de la cantidad y calidad de los recursos asignados a la alianza (Devlin y Bleackley, 1988, pág. 22). Sin embargo, tampoco es razonable nombrar una persona de cada empresa para las distintas áreas de actividad de la empresa conjunta, pues esto llevaría a duplicar la estructura (Navarro, 1989, pág. 573).

Finalmente, es importante ir rotando a los directivos asignados a la alianza por varias razones, no sólo para favorecer el aprendizaje organizativo, sino también para evitar llegar a ser demasiado dependientes de un individuo específico que llegue a ser irremplazable. Efectivamente, en muchos casos, después de haber abandonado un directivo la alianza (por el motivo que sea), la empresa tiene dificultad para volver a cubrir el puesto que queda vacante. Por ello, sería conveniente que la alta dirección intentase evitar que cualquier persona «monopolice» (impidiendo la participación de otros miembros de la organización) una parte de la alianza estratégica (Lorange y Roos, 1993, pág. 214).

En cuanto a la **transferibilidad**, ésta se refiere al grado en que una empresa puede controlar a los directivos que ha asignado a la alianza, en el sentido de que éstos pueden volver

---

<sup>26</sup> Este proceso muchas veces se debe a que las empresas, buscando el equilibrio entre cooperación y competencia, renuncian a ceder sus «mentes más brillantes» a una operación de la que podría sacar provecho la otra parte. Algunas multinacionales han llegado incluso a ofrecer aumentos de sueldos y primas especiales a sus empleados clave con tal de que éstos no se incorporasen a las tareas comunes (Perlmutter y Heenan, 1987, pág. 55).

a la organización en cualquier momento o cuando la cooperación finalice. Normalmente cuando la alianza es de duración indefinida los directivos pueden ser asignados a ella para el resto de su carrera profesional, surgiendo los problemas más importantes en los proyectos de duración determinada, ya que puede ocurrir que al finalizar la alianza un directivo no encuentre en su organización un hueco adecuado para desarrollar sus capacidades.

En tercer lugar, los directivos asignados a la alianza deben dedicar a la misma el **tiempo necesario**, compaginándolo con el tiempo que puedan dedicar a la dirección de su propia empresa. Sin embargo, muchos directivos suelen ser renuentes a participar en la alianza, principalmente porque es bastante normal que una alianza estratégica requiera esfuerzo en el presente para obtener resultados en el futuro, y en segundo lugar porque los directivos suelen ser evaluados por los resultados que obtienen en su organización. En este sentido, el sistema de incentivos de la empresa debe prever la pérdida de producción que provoca la dedicación a la alianza.

Por último, un problema bastante usual, especialmente cuando con la alianza se crea una nueva organización, es la falta de **lealtad** o infidelidad de los directivos asignados a ella con respecto a los objetivos de su empresa padre. Efectivamente, dado que la alianza es a largo plazo y que probablemente esos directivos no volverán a su empresa de origen, serán más fieles con su posición actual. Para evitar esta situación puede ser interesante rotar al personal asignado a la alianza, en el sentido de que su asignación sea a corto plazo, aunque entonces puede surgir el inconveniente de que el directivo no sepa si ha de ser fiel a los objetivos de la empresa a la que pronto volverá o a los de la alianza. En cualquier caso, la alta dirección debe ser tolerante con esta situación bastante lógica e inevitable.

**Otros problemas** relacionados con el personal y que pueden aparecer en una *joint-venture* internacional son destacados por Zahra y Elhagrasy (1994). Así, por ejemplo, los directivos asignados a la empresa conjunta pueden tener problemas debido a las demandas conflictivas que efectúan las empresas padres. Igualmente, la concentración de poder en manos de los directivos extranjeros excluyendo a los nativos de la dirección de las actividades también puede ser fuente de conflictos.

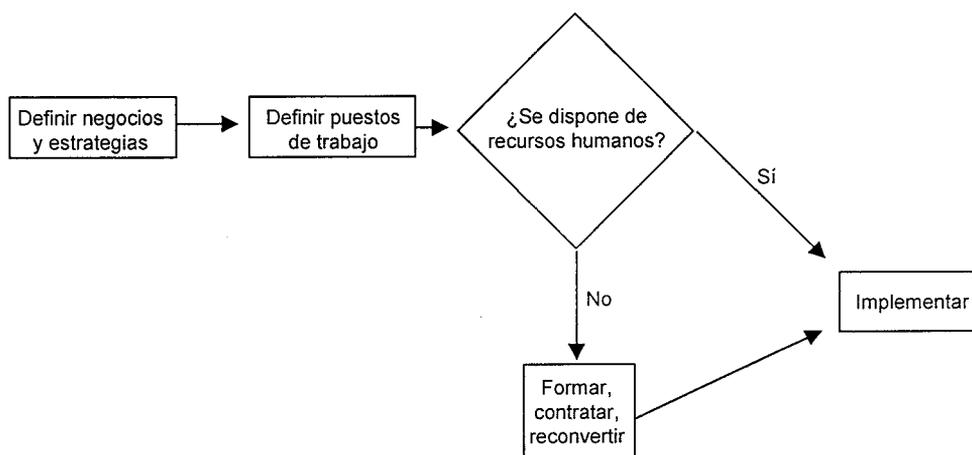
### c) Las prácticas de personal en las alianzas estratégicas

Los problemas señalados anteriormente van a tener su reflejo en las prácticas de personal en las alianzas estratégicas relacionadas con el reclutamiento y la selección, la formación, la planificación de carreras, la valoración del rendimiento y el sistema de recompensas (Lorange y Roos, 1993; Anfuso, 1994; Cyr, 1995). Además, las estrategias de personal en los acuerdos de cooperación serán distintas según nos situemos en una *joint-venture* o en una alianza contractual (Cascio y Serapio, 1991; Lei y Slocum, 1991). El problema de la dirección de recursos humanos es especialmente difícil en las *joint-ventures* internacionales, donde existen diversos grupos de empleados con demandas diferentes y donde

las empresas cooperantes suelen tener distintas perspectivas respecto a las prácticas más adecuadas (Shenkar y Zeira, 1987; Zeira y Shenkar, 1990; Baird, Lyles y Wharton, 1990). La complicación puede todavía aumentar más si el acuerdo internacional es entre una empresa procedente de un país desarrollado que coopera con otra de una región en vías de desarrollo o en transición de una economía socialista a una economía capitalista, donde las prácticas de personal han sido muy rudimentarias durante mucho tiempo (Von Glinow y Teagarden, 1988; Goodall y Warner, 1997; Lu y Björkman, 1997 y 1998; As-saber, Dowling y Liesch, 1998).

Así, los problemas de **asignación** están relacionados directamente con el **reclutamiento y selección** de los directivos. Desde esta perspectiva, el análisis a seguir consta de dos pasos principales (figura 3.8): 1) definir los puestos de trabajo necesarios para implementar la estrategia y 2) determinar las necesidades de recursos humanos y la conveniencia de formarlos o contratarlos.

*Figura 3.8. Proceso de decisión sobre los RR.HH.*



Fuente: Stonich (1983)

Respecto al primer paso, consistente en definir el perfil básico de los directivos que hacen falta en base a los requisitos inherentes a la estrategia decidida, es conveniente que los directivos asignados a una alianza sean expertos en la función o actividad que sirve de base a la cooperación (marketing, I+D, producción, etc.). Cuánto más experiencia tengan en una actividad en concreto, mejor van a entender qué es lo que saben y qué es lo que deben aprender de ella durante la cooperación, en definitiva, cómo la cooperación puede ayudar a mejorar su posición competitiva (McGee, Dowling y Megginson, 1995, pág. 567).

Pero en general, las personas que van a trabajar en la cooperación, además de reunir las competencias profesionales necesarias para las tareas a realizar, deben poseer ciertas características que podemos sintetizar en la capacidad de trabajar y decidir conjuntamente con

otras personas y culturas y en una mentalidad abierta y receptiva que permita el aprendizaje de los socios. A un nivel de detalle mayor, Lewis (1993, pág. 349) enumera las siguientes:

- Aptitudes para la negociación: el talento para analizar las diferencias creativamente, para determinar el área en común y para encontrar soluciones.
- Flexibilidad: la capacidad de dar diferentes respuestas y enfoques, de acuerdo con las necesidades del caso.
- Humildad: la facultad de aceptar a los otros como igualmente merecedores de consideración.
- Aceptación del riesgo: no tener miedo de cometer errores.
- Capacidad para reconstruir: la habilidad para reparar las relaciones personales deterioradas.
- Integridad: ser por naturaleza honesto y confiable.
- Sensibilidad: la facilidad para escuchar y observar atentamente, para captar datos sutiles de las conversaciones y las comunicaciones no verbales, y para saber cuándo y cómo plantear los problemas.
- Paciencia: la capacidad para desenvolverse en situaciones imprevistas e incómodas.
- Curiosidad: un constante interés en indagar y aprender.

Una vez descritos los puestos de trabajo, habrá que determinar si existen medios humanos disponibles para ocuparlos o si los directivos actuales de la empresa tienen las habilidades necesarias para ello. En caso negativo, los recursos humanos que falten pueden ser formados o contratados. El **adiestramiento** de ejecutivos para que estén capacitados y puedan responder a las exigencias de la alianza estratégica tiene el inconveniente de que necesita extensos períodos de tiempo, mientras que la contratación externa de directivos tiene la ventaja de ser un proceso rápido, además de favorecer que la alianza pueda crear su propia cultura. Sin embargo, como argumentan Perlmutter y Heenan (1987, pág. 56), la utilización de personal ya existente en la plantilla es también una buena estrategia, puesto que los empleados demostrarán una mayor lealtad a la empresa y a sus estrategias, es decir a la cooperación.

Especialmente importante es la decisión de quién debe ocupar el cargo de **director de la alianza** (perteneciente a la Junta Directiva), sobre todo cuando la dirección de la misma es dominada por uno de los socios o es independiente (Killing, 1983; Schaan y Beamish, 1988; Killing, 1998). Efectivamente, la figura del director general de la alianza se constituye en uno de los elementos clave a la hora de determinar su correcto funcionamiento, fundamentalmente por dos razones. Por un lado es la persona encargada de ejecutar, y a menudo también diseñar, la estrategia conjunta. Por otra parte, desempeña la difícil misión de mantener cohesionado al grupo, actuando como mediador en la resolución de los conflictos. En consecuencia, el desempeño de la empresa conjunta o consorcio depende de las características de su director general en un doble sentido: de sus capacidades en el ámbito de la actividad objeto de cooperación y de sus capacidades de liderazgo y de negociación que contribuyan al logro de un adecuado nivel de cohesión al aunar los intereses de las partes en torno a un objetivo común.

A fin de que el director general pueda operar de forma eficaz, debe ser digno de la confianza de ambos socios. Por eso muchos autores recomiendan que la persona que ha de ocupar este cargo no sea alguien que provenga de alguna de las empresas cooperantes o mantenga lazos de familiaridad con ellas. Este personaje debe reunir además las mismas características que ya señalamos para el responsable de la alianza en cada empresa, pero también ha de poseer unas aptitudes específicas asociadas a las funciones principales que debe llevar a cabo (Cauley, 1995, pág. 124 y siguientes):

- El director debe ser independiente y hábil para alejarse de la gestión de su empresa de origen. Debe ser capaz de buscar un equilibrio entre los intereses propios de la alianza y los de las empresas socios. La situación es especialmente difícil cuando el directivo procede de una de las empresas y entre sus planes está el de volver a ella.
- Debe tener suficiente poder y autonomía para tomar las decisiones y dirigir la alianza estratégica hacia sus objetivos, pudiendo utilizar para ello sus propios mecanismos y procedimientos aunque sean distintos a los de su empresa de origen (Kanter, 1994, pág. 107). Evidentemente, una falta de autonomía va a retrasar la toma de decisiones, en el momento en que éstas tengan que ser aprobadas por la cadena de mando de las empresas cooperantes.
- Debe dar el mismo peso a las necesidades e intereses de todos los socios. Esto es especialmente difícil cuando la propiedad es asimétrica y el directivo responde a órdenes de su propia organización (Harrigan, 1986, pág. 184).
- Ha de tener confianza y seguridad en sí mismo, y tener claro quién es, qué representa y qué obligaciones tiene respecto a la alianza, a su propia empresa, y a los socios.
- Debe ser honesto, honrado y comprometido, para crear el espíritu cooperativo entre los empleados, sobre los cuales muchas veces no tiene autoridad directa. En este sentido, ha de ser un líder.
- Ha de ser capaz de fomentar y crear un clima de confianza entre los socios. Para ello es importante que sepa contactar con otras personas y relacionarse con culturas nacionales y organizativas distintas (Wildeman, 1998, pág. 104). En este sentido, las sinergias no se materializan hasta que las personas de ambas empresas se conozcan bien y empiecen a intercambiar conocimientos y tecnologías.

De la misma manera, el director general de la alianza debe poseer una gran capacidad de autoaprendizaje que le permita ir superando todos los obstáculos con que se va encontrando en la cooperación, lo cual incide inevitablemente en el éxito del acuerdo (Frayne y Geringer, 1992; Frayne y Geringer, 1994).

Por otro lado, es bastante normal que la asignación de un directivo a una alianza le suponga una situación de elevada incertidumbre debido a varios motivos<sup>27</sup>. Por un lado suelen temer por la seguridad de su puesto de trabajo y por su carrera profesional para cuando la cooperación finalice. Incluso muchas veces llegan a pensar que los directivos que se han

<sup>27</sup> Desde otro punto de vista, ser responsable de la implantación de una alianza es una verdadera oportunidad donde el directivo asignado a ella puede demostrar su capacidad y valía (Raphael, 1993, pág. 21).

quedado en la empresa van a promocionar antes y a los mejores puestos, mientras que ellos están más olvidados en su destino en la alianza. Por otra parte, el ser asignado a una alianza puede requerir un desplazamiento que afecta a la calidad de vida en general (problemas familiares, cambio de domicilio, vida más cara, etc.), y que además puede significar una pérdida de poder adquisitivo, de la antigüedad alcanzada en la empresa, y de otros complementos por dejar de trabajar en ella. Para evitar todos estos problemas desmotivadores, tanto de tipo económico como emocional, es necesario una buena **planificación de carreras** del personal asignado a la cooperación, la cual debe incluir el establecimiento de unos mecanismos de reincorporación<sup>28</sup> de los empleados cuando ésta finalice, dándole la oportunidad de ocupar su actividad anterior u otro puesto semejante o de mayor nivel.

Respecto a la **valoración del rendimiento y el sistema de recompensas**<sup>29</sup>, especialmente cuando se crea una organización para desarrollar la actividad de cooperación, debería ser el mismo para todas las personas que intervengan en ella, con independencia de la empresa de la que provengan, ya que en caso contrario pueden surgir problemas de justicia y equidad (Leung *et al.* 1996). En este sentido, para evitar que cada socio pueda evaluar favorablemente a los directivos procedentes de su organización, es aconsejable crear un comité de evaluación compuesto por miembros de cada empresa. Además, también es recomendable que todas las personas sean valoradas y respetadas por lo que aportan a la alianza, ya que el uso de estereotipos sobre el comportamiento personal puede inhibir su deseo de participar en la cooperación.

### 3.6.4. LOS PROBLEMAS CULTURALES

Al igual que hicimos para la estructura organizativa, podemos hacer referencia, por un lado, a los problemas culturales que se destapan en una empresa que coopera, en el sentido de que la organización es reacia a la implantación de la alianza, y por otro a los conflictos culturales que surgen cuando los socios entran en contacto.

#### a) La cultura de la empresa en la implantación de la cooperación

El cambio organizativo que supone una alianza estratégica se ve afectado por la actitud de los recursos humanos respecto al mismo, como ya sugerimos en el apartado previo, pero ésta actitud a su vez depende de los propios valores del personal o cultura organizativa. En la literatura sobre Dirección Estratégica, se hace referencia constantemente a la cultura

---

<sup>28</sup> Hay que tener en cuenta que a la empresa también le puede interesar «repatriar» a los directivos destinados a una alianza, para aprovecharse de las habilidades adquiridas durante la misma. En este sentido se puede ver la alianza como una forma de aumentar las competencias directivas. De esta manera, la planificación de carreras se relaciona directamente con la transferibilidad de los recursos humanos, en el sentido de que éstos pueden ser utilizados en más de un proyecto o actividad.

<sup>29</sup> Un análisis más detallado de cómo debe desarrollarse un programa de compensación para los empleados de una *joint-venture* y en general de una alianza estratégica, puede verse en Cook (1991) y en Haines (1997).

empresarial como una posible barrera interna que dificulta la implantación, en el sentido de que la inserción estratégica puede chocar con los valores establecidos. Como razonan Boseman, Phatak y Schellenberger (1986, pág. 96), «la cultura corporativa de una firma puede ser un factor de fortalecimiento si es consistente con la estrategia organizativa. Los directivos experimentan dificultades de implementación si una estrategia va en contra de la cultura».

En este sentido, la cultura de muchas compañías occidentales no brinda la oportunidad de adquirir las cualificaciones necesarias que exige la gestión de las alianzas. Efectivamente, según su modo de pensar es mala cualquier situación en la que la empresa no tenga inequívocamente el control<sup>30</sup>, y por ello se resisten a la pérdida de autonomía que supone entrar en una cooperación. Así, los directivos se resisten a repartir la utilización de unos activos estratégicos que de otra forma serían propios, y que además el socio puede aprovecharlos para mejorar su propia posición competitiva. Lo mismo pasa con los resultados que genera la alianza, que deben repartirse con otras empresas. Existe un fuerte contraste, sin embargo, entre la cultura empresarial de los EE.UU. y la de Japón (Merrifield, 1993, pág. 16): mientras que los americanos siempre han dado un elevado valor a la independencia viendo la colaboración como algo innatural, la competitividad industrial japonesa encuentra uno de los principales pilares en los tradicionales *keiretsu*.

Consecuentemente, cambiar la perspectiva, a menudo negativa, que tienen muchos directivos sobre las alianzas, es una tarea fundamental. No obstante, aquí surge la disyuntiva de si se debe o se puede modificar una cultura corporativa cuando no esté en consonancia con la estrategia que se ha decidido implantar, o si por el contrario, debe rechazarse toda estrategia no alineada con los valores ya asumidos por la corporación. Para Claver (1995, pág. 228), este dilema va a depender de tres aspectos: la necesidad de la nueva introducción estratégica (si se trata de una cuestión crítica que afecta a la propia supervivencia), el grado de fortaleza de la cultura existente (asociado a la antigüedad de la organización) y el nivel de enfrentamiento que exista entre la cultura y la estrategia en cuestión.

En el caso de que sea factible adaptar la cultura de la organización a su estrategia, tres son las áreas (en relación con la cooperación), que los altos directivos deben tratar de alterar interviniendo directamente (Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 218):

- La actitud de enfrentamiento con respecto a la cooperación que predomina en la mayoría de los niveles de las organizaciones (se resisten a colaborar con sus interlocutores).
- El síndrome del «no inventado aquí» con respecto al aprendizaje organizativo. Efectivamente, son muchas las empresas que se resisten a aceptar las innovaciones lideradas por otras organizaciones (Harrigan, 1986, pág. 153), lo cual se debe al egocentrismo cultural o tendencia a pensar que lo propio es lo mejor (Cartwright y

---

<sup>30</sup> Esta forma de pensar viene claramente influenciada por la actitud de las modernas compañías multinacionales, que mantuvieron casi invariablemente durante su fase de expansión hasta finales de los años sesenta la estricta política de establecer únicamente filiales que fueran enteramente de su propiedad.

Cooper, 1996, pág. 94). Por tanto, en este sentido puede decirse que los valores culturales y su arraigo en la organización pueden dificultar aprender de los socios (Levinson y Asahi, 1995, pág. 55).

- La capacidad para encontrar un equilibrio entre el espíritu de cooperación necesario para garantizar el éxito de la alianza, y el nivel de competencia necesario para preservar la posición competitiva independiente de los socios.

Un programa educativo elaborado por expertos, consultores, académicos y ejecutivos de otras compañías que participaron en alianzas, informando a los cuadros medios de la lógica estratégica, los riesgos, y las cuestiones clave relacionadas con la gestión de las alianzas, puede ayudar en este sentido.

Bleeke y Ernst (1993b, pág. 13), por su parte, establecen una tipología de cultura empresarial, analizando el papel que ésta juega en las alianzas estratégicas y en las fusiones/adquisiciones. De esta forma, una empresa puede situarse en cualquiera de las siguientes categorías:

- Tipo I: puede transferir habilidades pero no recibirlas. Son normalmente empresas muy jerarquizadas, en las que la comunicación es descendente. Esta carencia de flexibilidad suele ser problemática en las alianzas estratégicas.
- Tipo II: puede transferir y recibir habilidades. Estas organizaciones están muy cualificadas para realizar acuerdos de cooperación.
- Tipo III: no puede transferir ni recibir habilidades. Son compañías con una cultura muy distintiva que dificulta tanto la estrategia de cooperación como la de fusión/adquisición.
- Tipo IV: puede recibir habilidades pero no transferirlas. Estas compañías son muy aptas para aprender a través de alianzas estratégicas, pero suelen tener problemas con la fusión/adquisición.

## **b) Las divergencias culturales entre los socios**

En la fase de selección de socios ya se hizo hincapié en que interesaba cooperar con empresas que sean compatibles culturalmente. Sin embargo, por muy compatibles que éstas sean, siempre van a existir divergencias entre los cooperantes que deben ser correctamente gestionadas a menos que se quiera correr el riesgo de fracasar en la alianza.

Los problemas culturales cobran especial relevancia en las fusiones y adquisiciones de empresas, al tener que integrarse ambas culturas en una sola, o ser absorbida una por la otra (Buono, 1991). No obstante, en las alianzas estratégicas también existen problemas, ya que a pesar de que las empresas cooperantes siguen siendo organizaciones independientes, se crea una situación donde van a interactuar dos empresas con culturas distintas, lo cual suele implicar distintos estilos de liderazgo, diferentes objetivos... que pueden traducirse en falta de confianza

entre las partes y en conflictos a la hora de tomar las decisiones. Cómo también señala Ertel (1996, pág. 126), las culturas afectan la manera como trabajan las personas, cómo se comunican, cómo manejan conflictos, cómo toman decisiones y qué les genera confianza. Por ejemplo, para algunas culturas los conflictos, además de ser inevitables en toda relación entre organizaciones, son vistos como algo saludable y natural, mientras que para otras son algo desagradable. Para Zahra y Elhagrasy (1994, pág. 90), por su parte, el choque cultural puede manifestarse en desacuerdos a la hora de tomar de decisiones, en un excesivo secretismo entre las partes y en el surgimiento de «pandillas» entre el personal de la empresa conjunta.

Aunque los conflictos culturales pueden surgir en las fases previas a la implantación, principalmente durante las negociaciones, es ahora cuando cobran especial relevancia (Peterson y Shimada, 1978; Lichtenberger y Naulleau, 1993). Durante esta etapa las divergencias culturales se dejan reflejar en el proceso de planificación estratégica, en el estilo de dirección, en la valoración del rendimiento de la alianza, etc. Ahora bien, como nos indican Raphael (1993, pág. 24) y Schultz (1998, pág. 109), el grado de las divergencias culturales varía según la actividad objeto de la cooperación. Normalmente, las alianzas tecnológicas son las que menos conflictos culturales tienen, debido a que las costumbres de los científicos e ingenieros son prácticamente las mismas a nivel mundial. Por el contrario, es más habitual que las diferencias culturales se dejen notar en las decisiones de comercialización del producto. De la misma manera, los conflictos culturales suelen ser mayores en las *joint-ventures*, que exigen mayor contacto entre los socios, que en las alianzas contractuales.

Por ello, no es de extrañar que sean muchos los autores que manifiestan la importancia de que las empresas socias sean compatibles culturalmente. Sin embargo, la aparición de conflictos culturales no significa que éstos no puedan solucionarse. En este sentido Hall (1995) señala los pasos que se pueden seguir para dirigir los problemas culturales que surgen en las relaciones estratégicas. Para Parkhe (1991, pág. 585) el proceso debe empezar por intentar entender el modo de pensar y comportarse de los socios, siendo muy efectivo para ello la utilización de programas de formación para entendimiento intercultural. En la misma línea Swierczek (1994) destaca la importancia de las habilidades multiculturales de los directivos que trabajan en la alianza. Barnes y Stafford (1993), por su parte, también señalan la posibilidad de cambiar, o por lo menos hacer evolucionar la cultura organizativa de una empresa, de tal forma que se puedan minimizar los problemas de esta índole. Para estos últimos autores existe una variedad de mecanismos que pueden ser usados para adaptar las culturas de ambos socios en las alianzas estratégicas. En efecto, la formación y el entrenamiento, el uso conjunto de rituales y ceremonias (por ejemplo la celebración de comidas y cenas anuales), o la distribución conjunta de beneficios como estatus y reconocimientos, etc., pueden ayudar a adaptar el comportamiento y las normas de actuación de los socios. La contratación de nuevos empleados también puede ayudar en el proceso. Por último puede acudirse a la ayuda de un consultor que proponga recomendaciones y programas para resolver conflictos.

Por otra parte, tras un periodo de varias semanas o meses durante el cual las empresas han estado trabajando conjuntamente en la alianza, debe crearse una cultura híbrida que recoja

una serie de normas y valores comunes compartidos por ambos socios, especialmente cuando se trata de una *joint-venture* (Salk, 1997). Sin embargo, haciendo referencia al proceso de aculturación (aquel por el cual dos organizaciones entran en contacto y resuelven los conflictos y problemas culturales que de ello se derivan), la intensidad del *shock* cultural que se produce cuando dos organizaciones trabajan juntas, dependerá, entre otros factores, del grado de similitud entre las culturas que se combinan, de la fortaleza y arraigo de las mismas, y de la evaluación que los empleados de una empresa hagan de la cultura de la otra en comparación con la suya propia. De acuerdo con Nahavandi y Malekzadeh (1993, págs. 62-65), los principales resultados posibles de esta interacción son los siguientes:

- Asimilación, cuando para la mayoría de los empleados de una empresa es más atractiva la cultura de la otra empresa cooperante que la suya propia, la cual están dispuestos a abandonar.
- Integración, cuando la mayor parte de los empleados de ambas empresas quieren conservar algunos elementos de su propia cultura y a la vez aceptar otros elementos, que consideran mejores, de la otra cultura. En este caso pueden producirse algunos conflictos si existe un desequilibrio entre los elementos de cada empresa que entran a conformar la nueva cultura.
- Separación, cuando ambos socios quieren conservar sus propios valores culturales. En esta situación, dependiendo de los factores mencionados anteriormente, puede ocurrir que los socios se toleren mutuamente o bien producirse una fuerte colusión entre los mismos.
- Deculturación, cuando los empleados de una o de las dos empresas están insatisfechos con la cultura de su organización, pero además no se sienten atraídos por los valores de la otra empresa. Este resultado, quizás el más negativo y menos deseado de todos, puede ser una forma de mostrar que no están dispuestos a cooperar y que quieren desvincularse del proyecto.

El proceso de aculturación que acabamos de ver ha sido estudiado, entre otros, por Cartwright y Cooper (1996, págs. 86-90), que analizan los principales tipos de cultura que se pueden combinar. Entre las conclusiones más importantes, los autores destacan que normalmente las *culturas participativas* son las que presentan menores problemas. Por el contrario, una de las peores situaciones, la cual puede llevar a la deculturación, es aquella en la que se combinan dos *culturas autocráticas*, especialmente si una de ellas es *patriarcal*, ya que en este tipo de cultura los empleados solamente son leales al propietario de los medios de producción (de su organización).

Graen y Hui (1996) también destacan la importancia de crear una «tercera cultura» que recoja principios y valores de ambos socios para el éxito de la cooperación. Se trata de una cultura propia de la alianza que las partes deben aprender, que va a ser aceptada por ellas y que permite una mayor confianza en la relación. Sin embargo puede ocurrir que no se cree esta nueva cultura y que persista una situación de enfrentamiento entre dos culturas divergentes donde los socios llegan a ser extraños en el sentido de que no existe una relación de calidad

entre ambos. En una situación como ésta cada una de las partes puede negar o bien aceptar las diferencias culturales que existen en relación a la otra, pero incluso en este último caso cada cooperante va a mantener su propia identidad cultural y no va a hacer ningún esfuerzo por entender los principios y valores del otro.

### 3.6.5. REESTRUCTURACIÓN DE LA ALIANZA

Hasta ahora hemos hecho referencia a los elementos de la superestructura de la Dirección Estratégica, pero en la implantación de una alianza también hay que tener en cuenta que ésta no puede sustentarse continuamente en la lógica inicial para la que se creó, y por ello su estructura y sus objetivos deben ir variando a lo largo del tiempo conforme va evolucionando el entorno, así como la estrategia y los propios aspectos internos de la actividad conjunta y de las empresas asociadas (Gomes-Casseres, 1987, pág. 100; Geringer, 1988c, pág. 34; Schillaci, 1987, pág. 62; Gray y Yan, 1992, pág. 42; Koza y Lewin, 1998; Reuer y Zollo, 2000). Incluso puede darse el caso de que, a largo plazo, al cambiar las circunstancias, no interese seguir cooperando.

Efectivamente, puede cambiar la estructura de la industria o las necesidades de los consumidores, los competidores pueden seguir nuevas estrategias, surgir nuevas tecnologías, etc. De la misma forma pueden surgir problemas internos que afecten a la relación entre los socios. Por ejemplo, como plantea Stiles (1994, pág. 136), «la relación entre los socios va pasando por una serie de fases, desde una primera de entusiasmo positivo, seguida por un periodo de desilusiónamiento, que puede abocar finalmente en un estado de crisis y por tanto en la desaparición de la alianza, o bien en una revisión del acuerdo que solucione los conflictos y permita volver de nuevo a una fase de colaboración constructiva». Además también pueden cambiar los objetivos, estrategias, recursos y habilidades, y poder relativo de los socios intervinientes en el acuerdo<sup>31</sup> (Yan y Gray, 1994a, pág. 1483). En esta línea Afuah (2000) analiza cómo el rendimiento de una empresa se ve negativamente afectado por los cambios tecnológicos que dejan obsoletas las capacidades de los socios con los que coopera.

No obstante, paralelamente a estas fuerzas desestabilizadoras de la alianza existen otras que causan inercia y tienden a estabilizar la relación. Por ejemplo, aquel socio que vaya perdiendo poder relativo en la cooperación debido a que sus conocimientos están siendo absorbidos por la otra parte, intentará recuperarlo mediante procesos de innovación que le permitan generar nuevos conocimientos, consiguiendo así mantener su atractivo en la alianza. Por lo tanto, solamente en aquellos casos donde las fuerzas desestabilizadoras sean superiores a las estabilizadoras, tiene sentido la reestructuración del acuerdo (Yan, 1998).

La reconstrucción de la alianza permite salir de un período de estancamiento, fortaleciendo de nuevo la relación entre los socios, siendo muchos los acuerdos de cooperación

<sup>31</sup> Un caso típico donde suele cambiar la posición relativa de los socios, se da cuando los conocimientos y la experiencia que un socio aporta a la alianza pierden valor conforme van siendo aprendidos por la otra parte (Hamel, 1991).

que han conseguido revitalizarse llegando incluso a alcanzar altos niveles de éxito (Bery y Bowers, 1993, pág. 69; Ariño y Doz, 2000), aunque como opinan Porter y Fuller (1988, pág. 118), «las renegociaciones más difíciles son aquellas en las que han divergido las necesidades o contribuciones de los socios». La característica que debe reunir toda alianza para ajustarse a los cambios internos y externos es la flexibilidad (Parkhe, 1991, pág. 589; Young-Ybarra y Wiersema, 1999), en el sentido de que será preciso revisar y renegociar los términos del acuerdo al ser imposible, desde un principio, prever la trayectoria que seguirá tanto el entorno como la propia alianza. En este sentido, Bleeker y Ernst (1993a, pág. 5) manifiestan que el éxito de las alianzas que han redefinido su actividad es más de dos veces superior al de aquellas que no han evolucionado. Sin embargo, no toda la evidencia empírica va en el mismo sentido, ya que Blodgett (1992) encontró soporte a la hipótesis de que las alianzas que habían sido renegociadas eran más inestables, midiendo la inestabilidad en términos de una nueva renegociación del acuerdo.

En general se puede intentar mejorar el desempeño de la alianza revisando una a una todas las fases del proceso y actuando correctamente donde se haya errado. Por ejemplo, puede ocurrir que la empresa que elegimos como socia no sea la que mejor se ajusta a lo que buscamos y haya que sustituirla por otra, o bien puede ser necesario reestructurar la participación (de propiedad o de las funciones que cada uno desarrolla) de cada parte en el acuerdo. Igualmente pueden requerirse nuevos recursos y capacidades que no posean ninguno de los socios actuales, por lo que habría que renegociar el acuerdo al tener que incluirse una nueva empresa (Brouthers, Brouthers y Harris, 1997, pág. 48).

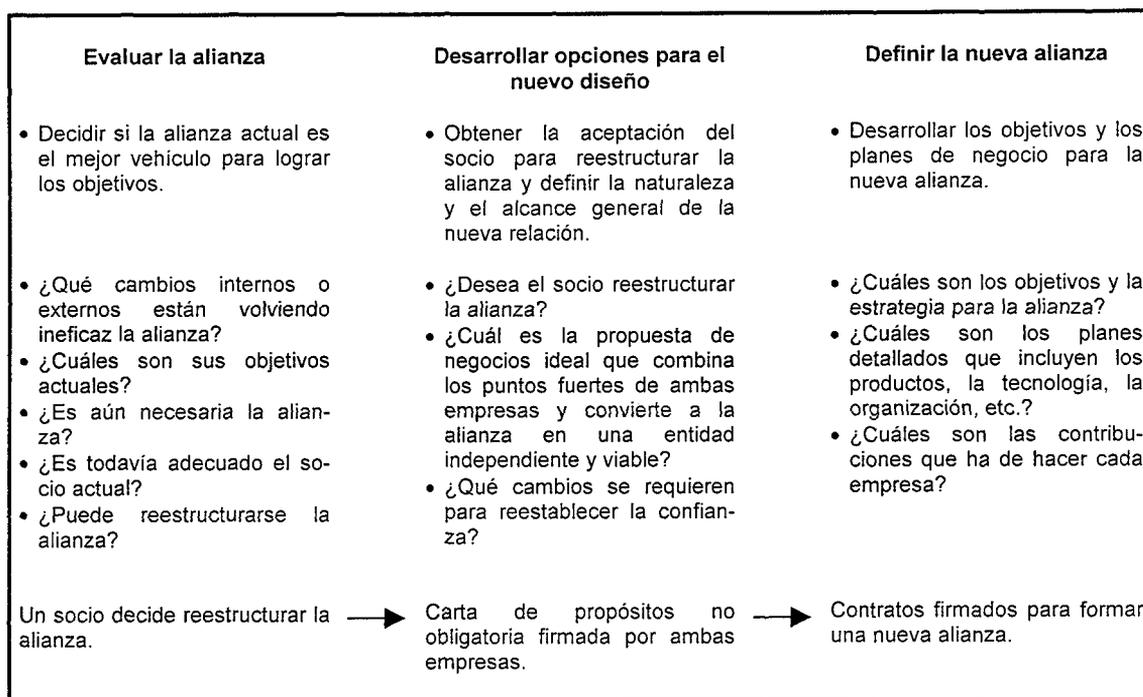
Otro elemento que conforma la estructura de la alianza y que es bastante susceptible de cambiar es la distribución del control entre las partes. En este sentido en la literatura se argumenta que las alianzas suelen seguir un proceso evolutivo (Killing, 1983; Lorange y Roos, 1993); es decir, inicialmente la tendencia por parte de ambos socios es a participar activamente en la dirección del acuerdo, la cual comparten entre ellos. Sin embargo, con el tiempo y con la intención de evitar los costes asociados a la comunicación que con cierta frecuencia debe entablarse entre los socios, así como la excesiva coordinación que se requiere para tomar decisiones en consenso, la alianza suele pasar a una segunda fase, en la que uno de los socios controla activamente la gestión y el otro asume un papel mucho más pasivo. Pero el dominio del control puede llevar a un conflicto entre los cooperantes en el momento en que el socio pasivo perciba que sus intereses no están siendo defendidos en la alianza. De esta forma el siguiente paso es el salto a una dirección virtualmente independiente, donde la operativa diaria es guiada por las propias decisiones que toma la dirección de la empresa conjunta.

La renegociación de los contratos también ha sido un tema bastante estudiado por la Teoría Económica (Aghion, Dewatripont y Rey, 1990; Dewatripont y Maskin, 1990; Bolton, 1990). En estas investigaciones se suele plantear que la existencia de asimetrías de información o bien de información no verificable, son condiciones suficientes para que, pasado un tiempo, vuelvan a renegociarse los acuerdos. Sin embargo, la posibilidad de reestructuración lleva

aparejada un inconveniente, en el sentido de que las partes, desde un principio, no se comprometen todo lo que deberían con la alianza.

Un esquema estructurado sobre las etapas en la reconstrucción de una alianza, que sirve de síntesis de las ideas aquí recogidas, se encuentra en la figura 3.9.

**Figura 3.9. Etapas en la reconstrucción de una alianza**



Fuente: Bery y Bowers (1993, pág. 71)

### 3.7. OTROS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN

Una vez que se ha creado la alianza, es necesario que ésta sea estable en el tiempo, de forma que puedan alcanzarse los objetivos propuestos y las expectativas de cada empresa participe. A este respecto, no existe una fórmula mágica para obtener el éxito en las alianzas aunque sí hay unos patrones claros. Efectivamente, el éxito o el fracaso de una alianza no dependen sólo de la suerte o de una evolución imprevista del mercado, sino de aspectos relativos al diseño e implantación de la alianza. Un buen diseño y una adecuada gestión de la alianza son determinantes directos de su estabilidad y desempeño. Como se ha propuesto en los apartados anteriores, son condiciones necesarias para el éxito de una alianza la selección de socios compatibles, un reparto adecuado de la propiedad-control, el respaldo y compromiso tanto de la alta dirección como del nivel operativo, etc. Pero además de estos factores existen

otros elementos muy importantes que actúan durante la implantación y que conforman la relación entre los socios.

En efecto, todos los factores que hemos ido señalando hasta el momento surten efectos durante la fase de implantación. Sin embargo, aquellos que hemos ido desarrollando en las fases de preparación, búsqueda y selección y negociación del acuerdo, son decisiones que se han ido tomando en su debido momento pero que no implican acción, aunque empiecen ahora a producir efectos, muchas veces porque inciden directamente en la relación entre las partes (por ejemplo, la compatibilidad entre los socios, su experiencia en gestión de alianzas, la estructura del control, etc.). Frente a estos factores, existen otros que sí implican acción, y por eso se han analizado durante la fase de implantación (planificación, dirección de recursos humanos, gestión cultural, etc.). Junto a estos últimos, existe un tercer grupo de decisiones que se toman durante la implantación de la cooperación, y que hacen referencia a la confianza, comunicación y coordinación entre los socios. Son factores que además de llevar aparejada desde un principio la idea de acción, conforman (no influyen) la relación entre las partes. Dos elementos adicionales que actúan en este sentido son la resolución de conflictos y la equidad en la relación. Todos ellos son objeto de un detallado análisis que efectuamos a continuación, pero no sin antes apuntar que la figura 3.10 resume, desde esta nueva perspectiva, los principales factores con incidencia en los resultados de una alianza.

**Figura 3.10. Los factores de éxito y fracaso en el proceso de la cooperación (II)**



Fuente: Elaboración propia

### a) Confianza

Uno de los elementos aportados por la Sociología y la Psicología a la Dirección de Empresas es la confianza, el cual ha venido analizándose en los estudios referentes a las relaciones interpersonales dentro de la organización (Butler, 1991; McAllister, 1995), las relaciones comerciales entre organizaciones (Hedaa, 1993; Zaheer y Venkatraman, 1995; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998, Blois, 1999) y las alianzas estratégicas (Madhok, 1995; Gulati, 1995a; Gill y Butler, 1996, Aulakh, Kotable y Sahay, 1997).

La confianza puede ser definida como la creencia de que el socio va a cumplir con su palabra y sus promesas, realizando las obligaciones que tiene asignadas en el intercambio (Pruitt, 1981), o la predisposición de una parte a aumentar su vulnerabilidad con respecto a las acciones de la otra parte, bajo la expectativa de que ésta hará lo que se espera de ella, aunque su comportamiento no se pueda controlar (Zand, 1972; Mayer, Davis y Schoorman, 1995). De estas definiciones puede destacarse básicamente que la confianza conlleva unas expectativas sobre el comportamiento de la otra parte, y que predispone a las partes a asumir un riesgo mayor en la relación que se entabla entre ellas (Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997).

Una revisión de la literatura nos permite distinguir varias dimensiones de la confianza. Así, por ejemplo, algunos autores (Ring y Van de Ven, 1994; McAllister, 1995; Gulati, 1998) diferencian entre la confianza basada en aspectos afectivos o emocionales y la confianza con una base cognitiva. La primera se da fundamentalmente en las relaciones interpersonales y puede jugar un importante papel en el acercamiento inicial de los socios o en la implementación de la alianza. Por el contrario, la confianza con una base cognitiva es aquella que resulta de un análisis de las características del socio y que nos puede informar sobre sus capacidades, de un análisis de su comportamiento en anteriores alianzas, de su integridad... (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Por regla general, ésta dimensión es la que más suele influir en las expectativas que la empresa se forme sobre el comportamiento que demostrará la otra parte.

Dentro de la confianza con una base cognitiva, Madhok (1995) distingue a su vez una dimensión estructural y otra social. La dimensión estructural se refiere a las expectativas que la empresa se forma sobre el comportamiento del otro socio debido a la existencia de unas salvaguardias o condiciones que limitan su comportamiento oportunista (por ejemplo la especificidad de los recursos que aporta a la relación), mientras que la social viene determinada por la calidad de la relación entre los socios, medida por las percepciones de equidad durante largos períodos de tiempo. Para el autor, la dimensión estructural es la que acerca a los socios hacia la formación de una alianza, pero las sinergias no surgirán a menos que las partes mantengan una relación estable y equitativa. Bajo esta perspectiva, Wathne, Roos y Von Krogh (1996, pág. 64) señalan que la confianza que se tiene en los socios está en función, además de en su comportamiento pasado, de la seguridad que dan las cláusulas contractuales (que suelen establecerse en mayor medida en los primeros estadios de una relación) y de la fe que se tenga en ellos (puesto que pueden surgir circunstancias imprevistas no cubiertas por los comportamientos pasados ni por las cláusulas contractuales). En términos similares se expresan Das y Teng (1998b). Otros trabajos distinguen entre credibilidad y benevolencia (Anderson y Narus, 1990; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994). La credibilidad hace referencia al grado en que una empresa confía en la palabra de su socio, así como en sus capacidades y experiencia para cumplir su compromiso. La benevolencia indica el grado en que una empresa cree que su socio tiene intenciones y motivos beneficiosos para ella cuando surgen nuevas condiciones sobre las que no se efectuó ningún compromiso.

Desde otra perspectiva, Inkpen (1998, pág. 225) razona que la confianza entre las partes puede estar en función tanto del compromiso de la alta dirección con la alianza, como de las relaciones previas existentes entre ambas. Jarillo y Stevenson (1991, pág. 69), por su parte, señalan que la confianza que pueda haber entre las empresas cooperantes depende básicamente de tres factores: 1) la importancia de los contactos personales, que en algunos casos pueden ayudar mucho, 2) el comportamiento pasado de los socios y 3) la confianza generada con el paso del tiempo, de tal forma que a mayor confianza hay mayor cooperación, lo que a su vez vuelve a generar más confianza.

En efecto, el éxito de una cooperación depende, por encima de todo, de la creación y mantenimiento de una buena relación personal entre los altos directivos de ambas empresas, lo cual implica que sería conveniente la continuidad de los mismos en sus respectivas organizaciones<sup>32</sup> (Geringer, 1988c, pág. 34). En otros casos, la confianza se basa en el comportamiento pasado de los socios. De acuerdo con Axelrod (1996, pág. 144), la reputación de un jugador toma cuerpo en las convicciones que los demás tengan al respecto de la estrategia que ese jugador va a aplicar. La forma típica de crear una reputación consiste en observar el proceder de ese jugador en sus interacciones con los demás. Finalmente, muchos autores analizan además de la confianza inicial que existe entre los socios, la generación de confianza en el seno de la alianza como consecuencia del comportamiento cooperativo de los cooperantes (Wolff, 1994; Sarkar, Cavusgil y Evirgen, 1997; Escribá, 2000) dando lugar a un proceso circular de la forma confianza-cooperación-confianza. El desarrollo de la confianza, sin embargo, está supeditado a determinados factores, como la cultura nacional de cada parte o la distancia cultural existente entre las mismas (Doney, Cannon y Mullen, 1998; Johnson *et al.*, 1996). En esta línea, Inkpen y Currall (1997) señalan como factores determinantes del grado de confianza existente entre las partes cooperantes, la amplitud de las relaciones anteriores entre las mismas, el riesgo asociado a la actividad objeto del acuerdo, la reputación en relación al comportamiento no oportunista de los socios, o el control que ejerce una de las partes sobre las operaciones de la alianza. Pero además para que exista confianza es necesario que los cooperantes dialoguen abierta y frecuentemente, se respeten mutuamente sus objetivos así como sus diferencias organizativas, resuelvan los conflictos de forma casi inmediata, sean transparentes en sus decisiones, intenten entenderse uno al otro, así como también la continuidad de las personas en la relación.

En la literatura sobre alianzas la confianza es un factor determinante de su estabilidad y rendimiento. En efecto, el éxito de toda cooperación exige que se superen las relaciones de recelo, desconfianza y rivalidad entre las partes y se cree un auténtico clima de confianza que permita aprovechar las ventajas de trabajar juntos. La confianza de cada parte en la lealtad de la otra, en la sinceridad de su deseo de cooperar, en su voluntad de cumplir sus compromisos... permite que éstas compartan e intercambien sus conocimientos y experiencias para beneficio mutuo y de la cooperación (Perlmutter y Heenan, 1987, pág. 57; Dickson, 1996). La confianza

---

<sup>32</sup> Entre los análisis de la confianza en el contexto de las relaciones personales entre directivos, ingenieros y científicos destaca la aportación de Dodgson (1993, pág. 84). Como plantea el autor, para hacer frente al problema de la rotación de personal y, por tanto, a la posibilidad de que se rompa la comunicación entre los individuos, las relaciones de confianza han de tener su propia dinámica y deben quedar insertadas en las normas, valores y rutinas propias de la organización.

es particularmente importante cuando las cosas van mal y las expectativas de los socios no son satisfechas, en definitiva, cuando surgen los problemas y la supervivencia del acuerdo puede verse seriamente amenazada (Schaan, 1988a, pág. 37). Como apunta *The ATP Alliance Network Website*, la confianza entre las partes es fundamental para superar la inevitable decepción que se da en todo proyecto de I+D cuando no se alcanzan los resultados esperados y para solucionar los acontecimientos inesperados que surgen durante la vida de la cooperación.

Son muchos los estudios empíricos que han encontrado una relación directa entre confianza y éxito de la cooperación, entre ellos los de Sullivan y Peterson (1982), Anderson y Narus (1990), Mohr y Spekman (1994), Yuan y Wang (1995) y Volery y Mensik (1998). No obstante, todavía queda mucho por analizar sobre la existencia o no de un efecto independiente de la confianza sobre el desempeño de las alianzas y sobre el sentido de la relación causa-efecto entre cooperación y confianza.

## **b) Comunicación entre los socios**

La comunicación interorganizativa se define como «el intercambio formal e informal de información útil y oportuna entre empresas» (Anderson y Narus, 1990, pág. 44). Para Mohr y Nevin (1990) es el proceso a través del cual se transmite información, se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan las actividades, se ejerce poder y se estimula el compromiso y la lealtad entre las empresas participantes en un acuerdo de cooperación.

En los acuerdos de cooperación es muy importante que cada socio tenga información de calidad y en el momento oportuno sobre todo aquello que necesite para cumplir mejor con sus obligaciones. En este sentido, la literatura ha destacado los problemas de comunicación entre las partes cooperantes como uno de los elementos que influyen negativamente en el éxito de las alianzas (Sullivan *et al.*, 1981; Sullivan y Peterson, 1982; Mohr y Nevin, 1990; Gyenes, 1991; Mohr y Spekman, 1994; Smith, 1997), obteniendo muchos de estos trabajos evidencia empírica a la hipótesis de que la comunicación eficiente entre los socios es un factor clave para alcanzar el éxito.

La escasa comunicación entre los socios puede ser consecuencia, como razonan Zahra y Elhagrasy (1994, pág. 90), de las diferencias en las culturas nacionales y organizativas y en los estilos de dirección, de la escasez de canales de información entre los socios y la empresa conjunta y de un diseño no apropiado de la estructura organizativa. La preocupación por mantener en secreto ciertos procesos y tecnologías también puede complicar la comunicación entre los socios.

### c) Coordinación entre los socios

La coordinación interorganizativa es el proceso mediante el cual las organizaciones trabajan conjuntamente y unen sus esfuerzos. El grado de coordinación necesario depende fundamentalmente de la complejidad de las actividades (Killing, 1988) y de la interdependencia existente entre las partes. En este sentido, los socios deben elegir para la alianza una estructura organizativa que facilite la coordinación entre sus empresas.

A pesar de ser uno de los factores más importantes que influyen en el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas, no se han encontrado muchos trabajos teóricos ni empíricos que relacionen este factor de forma directa con el éxito de la cooperación. La coordinación permite que la relación interempresa optimice su eficiencia global, mejore su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios internos y externos, y tenga menos problemas debido a la incompatibilidad en los estilos de dirección de los participantes. Anderson y Narus (1990), Mohr y Spekman (1994) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que las relaciones entre empresas que manifestaban mayores niveles de éxito se correspondían con acuerdos de cooperación que exhibían un mayor grado de coordinación entre las actividades de las organizaciones participantes.

### d) Resolución de conflictos

La existencia del conflicto es algo bastante habitual en un acuerdo de cooperación, debido a la interdependencia que hay entre las partes. Así, en una empresa conjunta son fuentes típicas de conflicto el reparto de dividendos, las exportaciones de la *joint-venture*, financiación de la expansión (deuda o acciones), precios de transferencia, elección de proveedores, crecimiento *versus* rentabilidad, decisiones de inversión y desinversión, rol de cada socio en la dirección y gestión de la empresa conjunta o criterios de buena gestión. Son muchos los estudios empíricos que han encontrado una relación negativa entre conflicto y resultados, lo cual es lógico, ya que cuando hay desavenencias los agentes dedican muchos recursos a discutir y negociar en lugar de dedicarlos a cooperar (Beamish y Banks, 1987; Anderson y Narus, 1990; Lane y Beamish, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen, Johnson y Sakano, 1995). Por ello debe intentarse solventar el problema.

Sin embargo la forma en que el conflicto sea resuelto puede tener importantes implicaciones para el éxito de la cooperación, ya que su impacto puede ser productivo o destructivo (Assael, 1969; Deutsch, 1969). Es muy importante, por tanto, que los directivos y responsables de una alianza sepan cómo debe resolverse el conflicto surgido entre sus organizaciones (Schaan, 1988a, pág. 42; Mohr y Spekman, 1994). En este sentido, Lin y Germain (1998) señalan cuatro posibles estrategias de resolución de conflictos: la discusión entre los socios, la intermediación del director general de la empresa conjunta, la obligación por la fuerza y la asistencia jurídica. Cada una de ellas es más o menos adecuada dependiendo de

ciertos factores de contexto como la similitud cultural entre las partes, el poder relativo o el tiempo transcurrido desde que se inició la alianza.

Ahora bien, por regla general lo ideal es que las partes solucionen conjuntamente el conflicto, buscando una solución donde ambas salgan ganando. De esta forma se genera confianza entre los socios, al percibir éstos que el procedimiento ha sido justo e igualitario, lo cual redundaría en un fortalecimiento de la relación entre las partes cooperantes (Kale, Singh y Perlmutter, 2000, pág. 223). En caso contrario, cuando el conflicto se soluciona por medio del dominio y la imposición, donde una de las partes gana a costa de perder la otra, la calidad de la relación se deteriora.

### e) Igualdad-paridad entre los socios

Entre los criterios para seleccionar a un posible socio señalamos el grado de compromiso que el mismo podría mostrar hacia la alianza, el cual está relacionado directamente con su dependencia respecto de la alianza y por tanto de nuestra empresa. Obviamente estamos suponiendo que nuestra empresa también necesita a ese socio, dependiendo del mismo para desarrollar algunas actividades.

Desde este punto de vista, un factor clave de éxito para la alianza es la existencia de una relación de igualdad-paridad entre los socios, que en parte guarda relación con el compromiso y la dependencia mutuos. La igualdad-paridad nos lleva a contemplar la alianza desde el punto de vista de nuestros socios, a verla como un proyecto entre nuestra empresa y otra empresa, donde la organización ha de estar dispuesta a dar tanto como va a recibir.

La relación de igualdad-paridad entre los socios tiene dos importantes implicaciones. Por un lado, no solamente se requiere que cada uno de los cooperantes aporte recursos en los que tenga una buena posición, sino que además ha de haber una equivalencia entre las fortalezas que cada empresa aporta al acuerdo, lo cual significa, en definitiva, que todas soportan el mismo<sup>33</sup> nivel de riesgo (Brouthers, Brouthers y Wilkinson, 1995, pág. 22). En este sentido, sostiene Ohmae (1991, pág. 106) que «la unilateralidad y asimetría del esfuerzo y la atención predestinan una relación al fracaso. Tan pronto como uno u otro socio empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, empezará a separarse». En síntesis, de lo que se trata es de que la contribución de recursos refleje aproximadamente un mismo nivel de dependencia entre los socios (Geringer, 1988b, pág. 56), para asegurar que cada uno de ellos mantenga su interés en la alianza, evitando además que uno se convierta en una carga para el otro (Stafford, 1994, pág. 70). Sin embargo, aunque al principio ambas empresas aporten recursos y habilidades en la misma proporción, conforme avanza la cooperación esta situación puede desequilibrarse y provocar que una empresa sea más dependiente de la otra (Jones y Shill, 1993, pág. 126). Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con los acuerdos entre japoneses y

---

<sup>33</sup> Realmente no tiene por qué ser exactamente igual, sino que puede haber un pequeño desequilibrio en la contribución de recursos por parte de los socios que puede compensarse con una reasignación de los productos y beneficios generados por la relación.

norteamericanos, donde estos últimos buscan el acceso al mercado japonés ofreciendo a cambio su tecnología, conocimientos que con el paso del tiempo y un importante esfuerzo de aprendizaje han absorbido los asiáticos, llegando así a ser menos dependientes de sus socios.

Por otra parte, la igualdad-paridad significa que todos los socios han de obtener beneficios de la alianza, aunque no es necesario que éstos sean los mismos. Efectivamente, lo que se requiere es que cada socio obtenga beneficios en proporción a los recursos que ha aportado a la alianza (Farr y Fischer, 1992; Littler y Leverick, 1995; Shaughnessy, 1995)<sup>34</sup>. Sin embargo, esta equidad es difícil que se dé cuando los socios son de dimensiones y características distintas (Roig, 1989, pág. 79), siendo éste, por tanto, otro de los factores que influye en la elección de los socios. En cualquier caso, es necesaria una perspectiva a largo plazo para que todos los socios ganen con el acuerdo de cooperación (Gugler, 1992, pág. 94).

### 3.8. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO

#### 3.8.1. EL PROCESO DE APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO

Una alianza es una plataforma ideal para aprender, ya que en ella van a trabajar juntas dos o más empresas con recursos y capacidades diferentes y complementarios, siendo precisamente éste el factor desencadenante del aprendizaje. Sin embargo, no todas las alianzas ofrecen a los socios un elevado potencial de aprendizaje.

En efecto, antes de analizar el proceso de aprendizaje que se desencadena cuando dos o más empresas cooperan, conviene dejar claro que la estructura del acuerdo que las mismas hayan seleccionado va a influir decisivamente en las oportunidades para aprender que tienen los socios. Aunque la forma jurídica que adopte el acuerdo suele ser determinante en este sentido (*joint-venture*, consorcio, acuerdo a largo plazo, etc.), lo realmente importante es el desarrollo y la dirección y gestión individualizada o conjunta de las operaciones que se llevan a cabo en el seno de la alianza (Brouthers, Brouthers y Harris, 1997, pág. 42).

En este sentido, Lei y Slocum (1991, págs. 52-57) distinguen entre *joint-ventures* especializadas y aquellas otras en las que los socios comparten las actividades. En las primeras, cada socio contribuye con sus competencias distintivas en una actividad en particular (por ejemplo, una empresa diseña y la otra fabrica, o una fabrica y la otra comercializa los productos). En estas alianzas la transferencia de conocimientos queda limitada solamente a aquella información codificada necesaria para coordinar las distintas actividades. Por el contrario, en las segundas los socios comparten las actividades (es decir, ambas partes participan en el diseño o en la producción de componentes). Como señalan Mowery, Oxley y

---

<sup>34</sup> En este sentido existe una relación con el factor confianza, ya que cuando una empresa tiene una relación entre beneficios y costes claramente superior a la otra, generará desconfianza, lo cual puede provocar además que la otra compañía muestre muy poco interés por la alianza.

Silverman (1996, pág. 82), si una alianza permite a sus miembros especializarse en áreas de tecnología diferentes pero complementarias, los socios van a experimentar con el transcurso del tiempo, más que una convergencia, una divergencia en sus capacidades tecnológicas. En otras palabras, en algunas alianzas aumenta el solapamiento entre las capacidades tecnológicas de las empresas, mientras que otras promueven la especialización. Por tanto, puede concluirse que desde el punto de vista estructural del mismo acuerdo de cooperación, siempre que el riesgo de filtraciones sea limitado, es mejor optar por la gestión conjunta, que es la forma de organización que da lugar a la máxima exposición mutua de los socios<sup>35</sup> (Bidault y Cummings, 1996, pág. 3).

Respecto a la forma jurídica, como se ha señalado anteriormente, también es determinante, puesto que aunque cada socio se especialice en una actividad, siempre habrá más contacto entre ellos si se realizan las operaciones en una misma empresa, es decir una *joint-venture*, que en una alianza o acuerdo de larga duración. Muchos son los autores que manifiestan que una *joint-venture* ofrece potencialmente un mayor grado de cooperación interempresarial (Kogut, 1988a; Shenkar y Li, 1999). Recientes investigaciones indican que las *joint-ventures* son preferidas a los acuerdos sin participación de capital para los acuerdos en investigación y desarrollo, porque permiten una mayor integración entre las partes de forma que se facilitan los flujos de información y mejora la coordinación diaria. Desde otra perspectiva, con la creación de una nueva empresa disminuye el riesgo de oportunismo, ya que las partes tienen más incentivos para que la *joint-venture* sea rentable. Además, cuando el objetivo es crear nuevo conocimiento y a la vez proteger las competencias esenciales de la empresa, también es preferible formar una *joint-venture*, ya que sus instalaciones permanecen físicamente separadas de las empresas padres. Estas limitaciones favorecen la transparencia en el desarrollo de las actividades objeto del acuerdo (Osland y Yaprak, 1995, pág. 60).

Por su parte Osborn y Hagedoorn (1997) también sugieren que la habilidad para descubrir conocimientos y entonces implantarlos, puede variar según la forma organizativa de las alianzas. Según su planteamiento, las alianzas no estructurales (sin participación de capital) se espera que sean mucho más efectivas para descubrir nuevo conocimiento que las alianzas estructurales. Ello se debe a que estas alianzas más flexibles, promueven en mayor medida la negociación y cooperación diaria, y por tanto el intercambio recíproco de información. Las alianzas estructurales dan mayor énfasis al aspecto del control, fijando objetivos, valorando en qué medida se están consiguiendo y tomando acciones correctoras. Sin embargo, las alianzas estructurales son más efectivas para la absorción del conocimiento tácito por parte de las empresas socias.

Entrando ya en el proceso de aprendizaje interorganizativo, y teniendo presentes las definiciones anteriores, aunque el aprendizaje mediante el «injerto» de conocimientos y el sinérgico pueden analizarse por separado, realmente son dos elementos de un mismo proceso, que ocurren simultáneamente en todo aprendizaje entre organizaciones. De esta forma, el

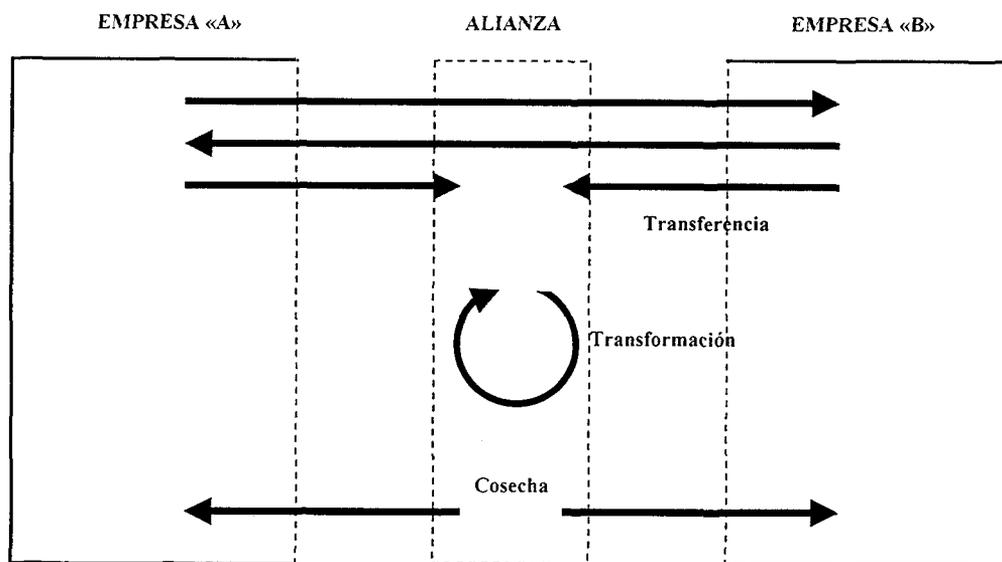
---

<sup>35</sup> El caso de la alianza de Fiat y PSA para la fabricación de vehículos «monovolumen», muestra claramente que encomendar la gestión diaria del acuerdo a una parte impide en una medida sustancial que los asociados aprendan unos de otros (Jolly, 1997).

proceso de aprendizaje interempresas se define como aquel que consiste en transferir, transformar y cosechar conocimientos (Tiemessen *et al.*, 1997). En otras palabras, cuando varias empresas forman una alianza, transfieren o contribuyen con sus propios recursos y competencias. Al desarrollar conjuntamente las actividades, el efecto sinérgico resultante de la suma de los distintos recursos es la creación de nuevo conocimiento en el seno de la alianza. Posteriormente, las empresas obtienen la cosecha del mutuo aprendizaje, es decir, aplican el nuevo conocimiento generado a sus propias operaciones. Para ello deben absorber dicho conocimiento e integrarlo e institucionalizarlo en su propia organización. A continuación analizamos individualmente cada una de las fases, que hemos representado también en la figura 3.11:

- **Transferencia.** Consiste meramente en la transmisión de conocimientos entre los socios, y por lo tanto solamente considera la transferencia del «know-how» existente, pero no se genera nuevo conocimiento. Es fácil de llevar a cabo cuando los recursos son fácilmente interpretados, transportados y absorbidos (conocimiento migratorio), sin embargo presenta el inconveniente de que no se transmita el conocimiento tácito asociado. La mayor parte de la literatura de aprendizaje interorganizativo se ha centrado en esta fase.
- **Transformación.** La transformación consiste en extender los conocimientos actuales al generar nuevo conocimiento en el seno de la alianza, como resultado del desarrollo conjunto de las actividades y operaciones. De esta forma aumentan las competencias de las empresas participantes.
- **Cosecha.** Comprende la absorción del conocimiento generado en la alianza y la internalización en la propia organización, de forma que pueda aplicarse a otros negocios y actividades.

*Figura 3.11. El proceso de aprendizaje entre organizaciones*



Fuente: Elaboración propia

En cada una de estas fases tiene lugar a su vez un proceso de aprendizaje organizativo, de modo que el conocimiento adquirido por cada individuo o unidad llegue a institucionalizarse en la organización y a perdurar en la misma aunque sus individuos ya no sean los mismos. Efectivamente, el resultado del proceso de aprendizaje debe ser la capacidad de acción que otorga ese nuevo conocimiento adquirido, y que interesa que se transforme en rutinas organizativas o patrones de comportamiento que lleven a la empresa a conseguir ventajas competitivas. De esta forma, hasta llegar a desarrollar esas capacidades organizativas que las empresas pueden aplicar en la ejecución de sus operaciones, el proceso de aprendizaje se estructura en varios niveles, en cada uno de los cuales ocurre un proceso característico (Inkpen y Crossan, 1995, pág. 598)<sup>36</sup>. Así a nivel individual lo más destacable es la intuición o proceso subconsciente que lleva a la creación de conocimiento tácito, y la interpretación o proceso consistente en dotar de significado a los hechos, comportamientos y datos, es decir, en convertir el conocimiento tácito en explícito. En el segundo nivel o de grupo, tiene lugar el proceso de integración, aquel por el cual se comparan y se comparten los conocimientos adquiridos por cada uno de los individuos. Por último el nivel organizativo conlleva la institucionalización del nuevo conocimiento en los sistemas, estructuras y procedimientos de la organización, de forma que ese conocimiento perdura en la organización aunque las personas vayan abandonándola.

Analizando el proceso de aprendizaje que tiene lugar en cada una de las fases de gestión del conocimiento en las alianzas estratégicas, Tiemessen *et al.* (1997) identifican las barreras más importantes que surgen en el aprendizaje entre organizaciones. En la primera fase o de transferencia, las barreras a la transmisión del conocimiento ya existente pueden surgir a cualquier nivel. Así, por ejemplo, los individuos asignados a la alianza por un socio pueden no ser capaces de interpretar los recursos aportados por el otro socio. Además, la estructura y sistemas operativos de la propia empresa pueden dificultar la adquisición de conocimientos. En la segunda fase, existen barreras a la transformación debido a las diferentes perspectivas de las empresas participantes con distintas culturas corporativas y nacionales, lo que provoca que no se pongan de acuerdo en el desarrollo de las operaciones y no sean capaces de integrar sus recursos y capacidades en la alianza. Además, en esta fase el conocimiento institucionalizado en las empresas padres puede suponer un elevado grado de inercia que dificulte la realización de los cambios necesarios. Por último, en la fase de cosecha ocurre lo mismo que en la de transferencia, sólo que ahora se aprende de la alianza y no del socio. Las barreras surgen cuando los individuos en las empresas padres apenas interactúan y mantienen contactos con la alianza, y por lo tanto tienen dificultad para identificar e interpretar los nuevos conocimientos específicos creados en el acuerdo. El problema se agrava cuando los representantes de la empresa en la alianza, aunque perciben el beneficio potencial asociado a la adquisición de esos conocimientos, no reciben el apoyo de la alta dirección de su organización, posiblemente debido a la escasa atención que ésta muestra con la alianza.

Como ya se ha señalado anteriormente, la fase que más se ha estudiado en el contexto del aprendizaje en una alianza estratégica, es la de transferencia. El apartado siguiente sintetiza

---

<sup>36</sup> Esta perspectiva del aprendizaje es similar al proceso de generación de conocimiento en forma de espiral descrito por Nonaka (1994).

los principales aspectos de este proceso. Posteriormente analizaremos las consecuencias del aprendizaje sobre la estabilidad de la alianza, así como también la manera de proteger las competencias esenciales de la empresa para evitar su «extracción» por la otra parte cooperante.

### 3.8.2. APRENDER DE LOS SOCIOS

Este tipo de aprendizaje, en donde no se crean nuevas habilidades, en realidad no suele ser el principal motivo de constitución de la alianza, sino que las verdaderas razones por las que las empresas cooperan son otras. Efectivamente, en términos generales la principal razón que ha motivado el creciente uso de las alianzas estratégicas, es la cada vez mayor dificultad para las empresas de ser autosuficientes en una economía globalizada que demanda de manera simultánea eficiencia y flexibilidad. Otras razones a un nivel más concreto que tienen las empresas para cooperar son la reducción del riesgo, la consecución de economías de escala, o el acceso a mercados, etc. En otros términos, lo que una empresa busca con una alianza es el acceso a los recursos y capacidades de sus socios. Es decir, una empresa coopera buscando el conocimiento que ella misma no puede generar, y en principio se conforma con la dependencia respecto de sus socios que la firma de un acuerdo supone.

Sin embargo, la verdad es que a pesar de los motivos anteriores, la creación de una alianza realmente proporciona a las empresas una excelente oportunidad para aprender, dado que con una alianza la empresa tiene acceso al conocimiento insertado de sus socios. Como indican Hamel, Doz y Prahalad (1989, pág. 134) «una alianza supone una ventana abierta a las capacidades del socio». Por eso, en algunos acuerdos las empresas buscan agresivamente la adquisición de conocimientos (es decir, aprender de los socios), mientras que en otros los participantes muestran una actitud mucho más pasiva al valorar menos la adquisición de nuevas capacidades. En este sentido, es conveniente distinguir, como lo hace Inkpen (1995, pág. 53) entre conocimiento que tiene poco valor fuera de los términos del acuerdo (y que por tanto los socios no intentan internalizar en sus propias organizaciones), y conocimiento para internalizar en la propia empresa y fortalecer la ventaja competitiva.

En suma, una cosa es adquirir las habilidades del socio, en el sentido de tener acceso a ellas, y otra cosa es realmente internalizarlas, de tal forma que luego puedan aplicarse a nuevos productos, mercados geográficos o negocios. En este sentido, Levinson y Asahi (1995, pág. 61) identifican cuatro etapas en el aprendizaje interorganizativo:

- Analizar el entorno e identificar nuevos conocimientos posibles a adquirir.
- Adquirir (transferir) esos conocimientos e interpretarlos, es decir, analizar cómo pueden servir para mejorar los resultados empresariales.
- La organización utiliza los conocimientos adquiridos adaptando su comportamiento para conseguir sus objetivos.
- Institucionalización de los nuevos conocimientos aprendidos.

Por lo tanto, aunque no sea el principal objetivo, la empresa puede explotar las oportunidades para aprender que le brinda una alianza estratégica, para lo cual es de primera importancia una buena gestión del proceso. La empresa debe dirigir conscientemente el proceso consistente en aprender de sus socios para que produzca unos resultados satisfactorios. En este sentido, es fundamental realizar un análisis sistemático del propósito estratégico de la organización, en el que se analice en cuáles de las actividades de su cadena de valor tiene o puede conseguir una ventaja competitiva, y cuales son las habilidades que ya se tienen y las que se necesitan obtener a través de una alianza (Lei, 1993, pág. 37). Sin embargo, como indican Crossan e Inkpen (1995, pág. 69) el proceso de aprendizaje es difícil de comprender y llevar a cabo, y a menudo decepcionante en cuanto a sus resultados. Según los autores, en muchos casos a pesar de las mejores intenciones de los directivos, el aprendizaje organizativo no ocurre o en su caso no llega a producir los resultados esperados. En cualquier caso, aunque la colaboración no siempre proporciona la oportunidad de absorber completamente las técnicas del socio, el simple hecho de adquirir puntos de referencia del rendimiento de un socio, nuevos y más exactos, puede ser de un gran valor (Hamel, Doz y Prahalad, 1989, pág. 27).

Aunque desde un punto de vista teórico el *management* de las *learning cooperations* es el que en menor medida ha sido explorado (Vicari *et al.*, 1996, pág. 191), a continuación tratamos de analizar y sintetizar algunos de los aspectos más estudiados. El aprendizaje organizativo en una alianza estratégica consta de dos fases (Inkpen, 1995, pág. 55): 1.- interacciones entre los socios, por medio de las cuales los directivos y unidades envueltos en el diseño y *management* de la alianza adquieren nuevos conocimientos. 2.- Integración de la información adquirida por los directivos en la base de conocimientos de su empresa, de forma que dicha información es distribuida por toda la organización. Esta fase supone, por tanto, la interacción entre los directivos de una empresa, aquellos envueltos en la alianza y aquellos otros que no participan en ella, para que el aprendizaje individual se convierta en colectivo.

De acuerdo con lo anterior, la dirección del proceso de aprendizaje debe empezar por la creación de conexiones de conocimiento o canales de comunicación entre las empresas cooperantes (o entre éstas y la alianza), y en el interior de cada una de las empresas. Sin embargo, dichas conexiones no garantizan un aprendizaje satisfactorio, lo cual puede deberse a una serie de factores que condicionan el proceso de aprendizaje o transferencia de conocimientos. A continuación se desarrollan ambos aspectos.

#### **a) Conexiones de conocimiento**

Para que el conocimiento de una alianza pueda transmitirse a los socios, deben establecerse canales de comunicación entre los mismos, así como entre cada uno de ellos y la alianza. En este sentido, Inkpen (1996, pág. 125; 1997, pág. 348) e Inkpen y Dinur (1998, págs. 460-462) identifican cuatro procesos:

- Compartir tecnología. Los socios pueden seguir varios procedimientos para acceder a la tecnología de proceso o de producto de la *joint-venture*, como pueden ser las reuniones de I+D, mensuales o trimestrales, entre los directivos de las empresas y de la alianza. El acceso a las capacidades tecnológicas del socio también puede ocurrir directamente a través de conexiones entre los socios, por ejemplo mediante transferencias de personal. Aunque el intercambio de personas ayuda a transmitir conocimiento explícito, es especialmente efectivo para la adquisición de conocimiento tácito.
- Interacciones entre la alianza y las empresas padres. Además de las interacciones anteriores (para compartir tecnología) entre una *joint-venture* y los socios, las visitas periódicas a las instalaciones de la alianza suponen para los directivos de cada empresa un medio simple pero efectivo para aprender nuevos conocimientos.
- La rotación (vinculación con la empresa) de directivos asignados a la alianza. Aunque algunos directivos van a trabajar en la *joint-venture*, su carrera profesional no debe desvincularse de la empresa de la cual proceden, a la que pasado un tiempo pueden volver.
- Integración estratégica. Se refiere al grado en el cual la estrategia de la alianza y de la empresa padre van unidas. En este sentido, si la actividad de una alianza está directamente relacionada con la estrategia de la organización, va a recibir mucha más atención por parte de ésta, lo que supone un mayor compromiso de recursos hacia el acuerdo y un mayor número de contactos con el mismo. Por el contrario, una alianza periférica para la estrategia de la empresa padre, produce menos oportunidades para la transferencia de conocimientos desde la alianza a la empresa.

La tabla 3.5 asocia los cuatro procesos descritos anteriormente con el tipo de conocimiento que en cada uno de ellos puede transmitirse. Dos de ellos, las interacciones entre la alianza y las empresas socias, y la relación entre sus estrategias, facilitan la transferencia tanto de conocimiento explícito como tácito. Mediante el intercambio de tecnología se accede principalmente a conocimiento explícito, mientras que la rotación de personal, aunque permite adquirir conocimiento explícito, es especialmente útil como medio de acceso a conocimiento de carácter tácito.

Por su parte, Makhija y Ganesh (1997) hacen un análisis más extensivo, ordenando los mecanismos para la transferencia de conocimiento de mayor a menor carácter formal, siendo los más informales los más útiles para el trasvase de conocimientos tácitos y bastando con los formales para el caso de los conocimientos explícitos. Estos mecanismos son los siguientes: los contratos, la creación de grupos, la autoridad formal, la estandarización de procedimientos y reglas, la planificación y presupuestación, la supervisión y la evaluación del rendimiento, los equipos especiales, la organización de reuniones y otros encuentros de contacto personal, la transferencia de directivos y los movimientos laterales, la celebración de rituales, tradiciones y ceremonias y por último otros procesos de socialización para reforzar las creencias y valores comunes.

**Tabla 3.5. Transmisión de conocimiento según la conexión**

Conexión de Conocimiento	Tipo de Conocimiento
Compartir tecnología	Explícito
Interacción alianza-empresa	Explícito Tácito
Rotación de directivos	Tácito
Integración estratégica	Explícito Tácito

Fuente: Inkpen (1996, pág. 127)

Por otro lado, para que se pueda hablar de aprendizaje organizativo, los conocimientos adquiridos no deben permanecer en poder solamente de las personas que intervienen en la cooperación, sino que deben transferirse al resto de personas de la organización. Para ello es fundamental el establecimiento en la empresa que aprende de unos buenos canales de comunicación o conexiones internas. En efecto, en una alianza, los directivos asignados a ella tienen acceso a diversos tipos de conocimiento a través de conexiones externas como las descritas anteriormente. En muchos casos, estos directivos, basándose en lo que aprenden por medio de la alianza, conciben nuevas ideas que pueden aplicar a sus negocios. Sin embargo, para que dicho conocimiento se transmita e integre en la empresa socia, deben existir conexiones entre los distintos niveles de la organización. Estos canales de comunicación permiten que los individuos compartan sus observaciones y experiencias, lo que facilita la transformación del conocimiento individual en colectivo. Las conexiones entre individuos y grupos pueden ser tanto formales como informales, pero si son conscientemente dirigidas reducen la distancia que a menudo existe entre la alianza y la empresa. En este sentido es preferible una organización horizontal estructurada a través de equipos de trabajo multifuncionales, que facilite la afluencia de la información por toda la empresa, frente a la estructura vertical típica (la funcional) que dificulta la transmisión de los conocimientos (Lei y Slocum, 1992, pág. 95; Kanter, 1994, pág. 107).

Tanto para los canales de comunicación o conexiones externas e internas, es evidente que las tecnologías de la información facilitan la comunicación entre organizaciones y por tanto el aprendizaje entre ellas. Sin embargo, no conviene olvidarse de los principales problemas asociados a estas tecnologías o medios de interacción, sobre todo cuando hablamos de transferencia de conocimientos implícitos. En efecto, cuando la interacción es «cara a cara» es más fácil obtener estos conocimientos que cuando se interactúa por vía telefónica o correo electrónico. Además, como indican Wathne, Roos y Von Krogh (1996, pág. 62), se puede observar con mayor facilidad si un socio está dispuesto a «poner todas las cartas sobre la mesa» y a transferir todo lo que sabe o bien trata de guardar para sí ciertos conocimientos (tiene «agendas ocultas»).

## b) Factores influyentes o condicionantes

A pesar de la existencia de dichas conexiones, unas empresas son más capaces de aprender que otras, lo que puede deberse a una serie de factores que condicionan el proceso de aprendizaje o transferencia de conocimientos. Una de las principales aportaciones a este respecto se debe a Hamel (1991), para el cual lo que un socio puede aprender del otro viene determinado por tres factores: la *intención* inicial de una empresa a ver una alianza como un medio de aprender, extendida a lo largo de toda la organización; la mayor o menor *transparencia* de los socios de los que hay que aprender, y la *receptividad* o capacidad de aprender.

Tratando de profundizar en este aspecto, podemos seguir el esquema que nos proporciona Inkpen (1998, pág. 225), según el cual los factores influyentes en la transmisión de conocimientos entre empresas pueden agruparse en dos categorías, una que tiene que ver con las interacciones entre los socios (accesibilidad a las capacidades del socio), y otra relacionada con la capacidad de aprendizaje de la propia empresa (efectividad en la adquisición de conocimientos):

### b1) Interacciones entre los socios (accesibilidad a las capacidades del socio)

- Carácter tácito del conocimiento. Cuanto más tácito sea el conocimiento, mayor será el valor estratégico del mismo. Sin embargo, más difícil será su adquisición, ya que se trata de un conocimiento invisible y no formalizado (en forma de datos o procesos codificados) que presenta dificultades para su transmisión (Lam, 1997). Las competencias de una empresa serán más bien tácitas si se derivan de rutinas organizativas complejas, y si están basadas en conjuntos de recursos y habilidades específicos y escasos en el mercado.
- Transparencia de los socios. Aparte del carácter tácito o explícito del conocimiento a adquirir, una empresa será menos transparente si sus costumbres y su idioma constituyen una fuerte barrera, existe un «espíritu de clan» entre los empleados que impide la revelación de conocimientos a los socios, y su ritmo de innovación es superior a la velocidad con que los socios absorben conocimientos (Hamel, 1991).
- Protección del socio. La «apertura» de una empresa puede entenderse como su deseo de «poner todas las cartas sobre la mesa», de no tener «agendas ocultas», y en definitiva, de compartir sus conocimientos con otras empresas (Wathne, Roos y Von Krogh, 1996, pág. 65). Sin embargo, si los socios son empresas que compiten o pueden competir directamente en el mercado, cualquiera de ellos será reacio y no estará incentivado a compartir sus conocimientos con la otra empresa, porque corre el riesgo de que se disipe su ventaja competitiva al fortalecer o crear un nuevo competidor.
- Clima de confianza entre las partes cooperantes. Cuánto mayor sea la confianza en los socios, mayor será la «apertura» de una empresa. En efecto, una atmósfera de

confianza permite un mayor flujo de información entre las partes, ya que los directivos no sienten la necesidad de proteger sus competencias esenciales frente al oportunismo de los socios. Sin confianza, la información que se transmite no suele ser amplia, exacta ni oportuna en el tiempo, ya que los socios no se arriesgan a compartir información de valor estratégico.

- Anteriores relaciones entre las empresas participantes. Cuando se crea una nueva alianza, los socios dudan respecto a si deben trabajar conjuntamente y compartir sus conocimientos, especialmente si las empresas no han cooperado anteriormente. Si la alianza sobrevive a esta fase de transición, normalmente se crean unos lazos más estrechos entre los socios, ya que decrece la necesidad de protegerse frente al oportunismo, facilitándose así la accesibilidad al conocimiento. Sin embargo, si existen relaciones anteriores entre las partes, ya se ha creado una base inicial de confianza (Gulati, 1995a), por lo que pueden renunciar a esta fase de transición necesaria para los acuerdos en los que se coopera por primera vez, de forma que la comunicación entre ellos será más fluida. Por otro lado, si las empresas han trabajado juntas en el pasado, ya tienen una idea básica sobre cuáles son las capacidades de cada una de ellas, lo que facilita el proceso de aprendizaje. En efecto, se suele argumentar que la adquisición de conocimiento es un proceso acumulativo, en el sentido de que el proceso de aprendizaje ofrece un mayor resultado cuando las capacidades a obtener guardan cierta relación con el conocimiento que ya se posee. Es decir, lo que puede aprenderse depende en gran medida de lo que ya es conocido.

## b2) Capacidad de absorción

En el contexto de una alianza estratégica, algunas empresas son capaces de aprender más que otras, lo cual se debe a que tienen lo que Cohen y Levinthal (1990) denominan una mayor «capacidad de absorción», y que definen como «la habilidad de una empresa para reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a otros fines comerciales» (pág. 128). Esta definición engloba sucintamente los pasos que una empresa tiene que dar para aprender de sus socios. Para desarrollar una capacidad de absorción efectiva no basta con tener acceso al nuevo conocimiento, sino que son necesarios unos factores que faciliten el aprendizaje:

- Intención de aprender. Aunque el motivo principal por el que se crea una alianza no suele ser aprender de los socios, una alianza siempre es una oportunidad para aprender. Este proceso de aprendizaje puede ser emergente o bien puede ser iniciado y dirigido conscientemente por la empresa si reconoce el potencial que esta oportunidad ofrece, y busca activamente la adquisición de nuevos conocimientos. Hamel (1991, págs. 89-90) define la intención de aprender como «la propensión inicial de una empresa a ver la cooperación como una oportunidad para aprender». Según el autor, varios son los factores que contribuyen a una mayor intención de aprender: ésta será mayor cuando la empresa ve a los socios como futuros

competidores, posee pocos recursos respecto a los que poseen los socios y otros competidores, percibe una alta posibilidad de explotar los conocimientos adquiridos en múltiples negocios y actividades, y piensa que si el poder y el control de los socios de una alianza están equilibrados se genera inestabilidad.

- **Importancia de la alianza para la estrategia de la organización.** Si la alianza es de especial importancia para el éxito de la propia empresa, va a recibir más atención por parte de la alta dirección, que además va a mantener un mayor número de contactos con ella. Como indica Harrigan (1985) al referirse a la intervención de los socios en las decisiones y operaciones de una *joint-venture*, ésta será mayor cuando una empresa espera obtener cuantiosos beneficios que posteriormente puede aplicar para el desarrollo de sus propias actividades y negocios. Por el contrario, una alianza que se considera que es periférica para la estrategia de la organización, probablemente produce menos oportunidades para la transferencia de conocimientos entre los socios.
- **Experiencia de la empresa en gestión de acuerdos de cooperación.** Aquellas empresas que tienen alguna experiencia en este sentido, suelen ser más efectivas a la hora de aprovechar las oportunidades para aprender que les brinda una alianza estratégica. La razón es que el proceso de aprendizaje puede ser difícil de llevar a cabo ante una nueva situación, y las empresas que tienen experiencia en acuerdos de cooperación saben cómo tienen que gestionar sus alianzas para obtener nuevos conocimientos<sup>37</sup>.
- **Tolerancia respecto a la redundancia de información.** La redundancia significa que en la organización va a haber más información de la que los directivos necesitan para tomar decisiones. Este mecanismo promueve el diálogo frecuente entre los individuos en los diferentes niveles jerárquicos, lo cual es un elemento clave para el aprendizaje colectivo. Por el contrario, si en la empresa no se tolera la redundancia de información, los individuos no van a dialogar y compartir sus ideas con una cierta frecuencia, ya que son reacios a entrar en discusiones que no les aportan unos conocimientos de inmediata utilidad.
- **Situación de caos.** Cuando una empresa tiene que enfrentarse a una situación de crisis y sus beneficios decaen rápidamente, normalmente entra en una fase de caos. En esta situación los directivos deben orientar su organización hacia la creación de conocimiento que permita solventar los nuevos problemas.
- **Flexibilidad en los objetivos de aprendizaje.** Si una empresa entra en una alianza con el objetivo de aprender, va a buscar proactivamente la adquisición de nuevos conocimientos. Sin embargo puede ocurrir que este objetivo no esté correctamente formulado, y a menos que la alta dirección desee o sea capaz de ajustarlo, el proceso de aprendizaje no va a ser efectivo. En definitiva una empresa debe entrar a la alianza con la intención de aprender, pero conforme se va desarrollando la relación con su socio y existe menos ambigüedad, debe reajustar dicho objetivo.

---

<sup>37</sup> Según un estudio de Inkpen (1995, pág. 65), la experiencia adquirida de la participación en anteriores alianzas no tuvo un impacto positivo en el proceso de aprendizaje organizativo, es decir no había diferencias en los resultados obtenidos por el socio con experiencia respecto al participante inexperto. Por tanto, ante estas nuevas circunstancias, es necesario aprender a cooperar mediante la improvisación, la innovación y la experimentación.

- Orientación al largo plazo. Aprendizaje y mejora de la rentabilidad no son sinónimos, en el sentido de que la organización ha de obtener unos bajos resultados antes de conseguir una mejora significativa en los procesos operativos y estratégicos. En otras palabras, la empresa debe tener paciencia para apropiarse de los beneficios del proceso de aprendizaje aunque a corto plazo disminuyan sus ingresos. Sin embargo, son muchas las empresas las que asocian aprendizaje con éxito inmediato, de forma que cuando obtienen unos bajos resultados financieros tienden a pensar que es imposible que en esa alianza esté ocurriendo o pueda surgir en el futuro un proceso de aprendizaje. En estos casos los socios son reacios a comprometerse, de forma que impiden con su actitud el adecuado desenvolvimiento del proceso, por lo que se dice que la obtención de bajos resultados produce una miopía en los directivos que actúa como barrera para la creación de conocimiento.
- Compromiso de la alta dirección. La alta dirección de la empresa debe ser la encargada de diseñar y dirigir el proceso de aprendizaje entre organizaciones (Hedlund, 1994). Su intervención es especialmente importante a la hora de crear las conexiones entre la estrategia de la alianza y de la organización.
- Recursos Humanos. Quizás la función más crítica para el aprendizaje organizativo sea la de recursos humanos. En efecto, aunque las alianzas son entre empresas, el intercambio de información ocurre entre los individuos, por lo que se deduce que las cualidades de estas personas son críticas para el éxito de la cooperación. Para Mody (1993, pág. 162), las empresas que incentivan a sus trabajadores a aprender obtendrán más beneficios de la alianza. Además señala en su trabajo que las empresas japonesas se suelen caracterizar por tener unos empleados muy bien formados y polivalentes, un alto grado de cooperación entre los individuos y la descentralización de la autoridad. Al contrario de lo que hacen muchas empresas americanas, las japonesas han sacrificado la especialización en busca de una mejor comunicación interna. Por su parte Pucik (1988a, pág. 83) indica que los principales obstáculos al aprendizaje interorganizativo suelen estar relacionados con la estrategia de recursos humanos y su intervención en el diseño y el *management* de la cooperación, es decir, con la planificación de recursos humanos, reclutamiento de personal, formación y desarrollo, evaluación y recompensas, y diseño organizativo y control (tabla 3.6). Por otro lado, uno de los aspectos en los que más hincapié se ha hecho, es que la empresa debe mantener a largo plazo a los directivos y técnicos en la alianza estratégica para asegurarse un aprendizaje ininterrumpido. Efectivamente, la cooperación implica una mayor permanencia en los puestos, ya que el conocimiento tácito sólo puede ser transmitido a través de la experiencia y un proceso de interacción continuo entre los empleados, y cada vez que éstos son sustituidos el nuevo personal no tiene la confianza suficiente para relacionarse adecuadamente con los socios, perdiendo por tanto una oportunidad de adquirir conocimientos (Lei, 1993, pág. 39). Sin embargo en este aspecto existe cierta contradicción, ya que también puede interesar ir rotando a los empleados y directivos que participan en la alianza con el fin de permitir que el mayor número de personas posibles se vean expuestas al desafío que toda alianza

plantea a una organización (Bidault y Cummings, 1996, pág. 3). Es necesario, no obstante, buscar el equilibrio adecuado.

**Tabla 3.6. Obstáculos al aprendizaje organizativo en alianzas estratégicas internacionales**

<p style="text-align: center;"><b>1- Planificación de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Intención estratégica de la cooperación no comunicada por toda la organización.</li><li>- Planificación de la alianza a corto plazo.</li><li>- Baja prioridad a la actividad de aprender.</li><li>- La función de RR.HH. no participa en el diseño de la cooperación.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>2- Reclutamiento de personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El personal destinado a la alianza no es el que participa en las negociaciones.</li><li>- Asignar pocos directivos a la alianza.</li><li>- Baja calidad (capacidad de aprender) de los directivos asignados a la alianza.</li><li>- Dejar la responsabilidad para reclutar personal a los socios.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>3- Formación y desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los directivos no están cualificados para trabajar con otras culturas.</li><li>- No intercambiar personal con los socios.</li><li>- No poseer la estructura adecuada: personas cualificadas y comprometidas a largo plazo con la alianza que transmitan los conocimientos aprendidos al resto de la organización.</li><li>- Clima entre los socios no adecuado para favorecer la transferencia de conocimientos.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>4- Evaluación y recompensas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación enfocada a los objetivos a corto plazo.</li><li>- Falta de incentivos, mediante las recompensas adecuadas, para aprender.</li><li>- No incentivar la transmisión al resto de la organización de los conocimientos adquiridos (la información es poder).</li><li>- Recompensas no adecuadas para adquirir conocimientos de acuerdo con la estrategia global de la empresa: los directivos se centran solamente en las habilidades necesarias para un negocio o mercado.</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>5- Diseño organizativo y control</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No está claro de quién es la responsabilidad para aprender.</li><li>- Fragmentación del proceso de aprendizaje, especialmente en las empresas diversificadas, dónde cada división tiene una vista parcial de la alianza.</li><li>- Dar el control de la función de los recursos humanos a los socios.</li><li>- No identificar la estrategia de aprendizaje de los socios.</li></ul>
--

Fuente: Pucik (1988a, pág. 83)

Cohen y Levinthal (1990) observan la capacidad de absorción como una cualidad propia de una empresa. Lane y Lubatkin (1998), por su parte, cambian la unidad de análisis, pasando de estudiar las características de una empresa individual a analizar las características relativas de las empresas cooperantes. De esta forma hablan de «capacidad de absorción relativa», en el sentido de que lo que una empresa puede aprender de su socio queda determinado conjuntamente por las características de ambos<sup>38</sup>. Concretamente, la capacidad de absorción de una empresa depende de: (a) el conocimiento específico aportado por la empresa «maestra»; (b) la similitud entre los sistemas de retribución y estructuras organizativas de ambos socios; y (c) la familiaridad de la empresa «estudiante» con los problemas de la organización «maestra».

<sup>38</sup> La literatura de las *learning alliances* se ha centrado fundamentalmente en la gestión de las mismas. En este sentido, en relación al esquema presentado pero desde otra perspectiva, puede decirse que establece los criterios que puede utilizar una empresa para seleccionar a un socio del cual quiere aprender (Lane y Lubatkin, 1998, pág. 461).

Estos factores guardan una estrecha relación con las fases del proceso de aprendizaje interorganizativo o absorción de nuevos conocimientos. Lo que una empresa aprende va a depender de su habilidad para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo, para asimilar ese conocimiento y para utilizarlo comercialmente (nótese que hasta ahora solamente hemos hecho referencia a la identificación y asimilación de nuevas capacidades, pero que estos autores también estudian la aplicación de los conocimientos adquiridos a otros usos).

En relación a la habilidad de una empresa para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo, ésta va a depender en gran medida de la relación existente entre sus capacidades y conocimientos actuales con los de su socio. Efectivamente, cuántos más conocimientos relacionados con aquellos a adquirir posea previamente la empresa, más fácil será reconocer el valor de los nuevos conocimientos, asimilarlos y aplicarlos a nuevos usos (Wathne, Roos y Von Krogh, 1996, pág. 65; Moon, 1998), o como indican Mowery, Oxley y Silverman (1996, pág. 81), la absorción de capacidades tecnológicas de una empresa respecto a su socio, guarda una relación positiva con el solapamiento de capacidades que existía entre ambos antes de entrar en la alianza. En esta línea, Ingham (1994, pág. 114) establece que tanto una diferencia demasiado grande como demasiado pequeña entre las bases de conocimientos de las partes cooperantes limita las posibilidades de aprender. En el primer caso la motivación para aprender puede ser elevada, pero la capacidad débil, mientras que en la otra situación la similitud de conocimientos no motiva a los socios a aprender. Es necesario, por tanto, un equilibrio entre las bases de conocimientos específicos de cada empresa. Por su parte Crossan e Inkpen (1995, pág. 74) determinan que aunque en principio puede pensarse que a mayor diferencia entre los conocimientos de los cooperantes existe un mayor potencial de aprendizaje, realmente la relación es curvilínea. En efecto, las diferencias en las bases de conocimientos promueven y facilitan el aprendizaje hasta que se alcanza un punto en que las diferencias son tan grandes que lo dificultan, llegando a interrumpir el proceso. La razón se debe a que conforme aumentan las diferencias en las capacidades organizativas, también crece la ambigüedad con respecto a la ventaja competitiva del socio. Si una empresa quiere aprender del otro participante en el acuerdo e imitar su estrategia, previamente debe identificar y entender los recursos y capacidades en que éste participante basa su ventaja competitiva. En suma, puede decirse que para una empresa será mayor su potencial de aprender cuando lo hace de un socio con conocimientos básicos similares y conocimientos especializados diferentes. En otras palabras, la empresa debe poseer los suficientes conocimientos básicos para comprender las capacidades del socio del cual quiere aprender, siendo justamente la diferencia entre los conocimientos específicos la que motiva la creación de la alianza.

Con respecto a la habilidad para asimilar los nuevos conocimientos externos (es decir, la internalización de las capacidades previamente reconocidas), ésta será mayor cuando los sistemas o procesos de generación y gestión del conocimiento de ambas empresas son similares. Como estos procesos son difíciles de observar, puede analizarse otras prácticas organizativas que guardan relación con ellos. Por ejemplo, los sistemas de retribución, que pueden variar desde aquellos de carácter mecánico o algorítmico hasta los que presentan un carácter variable y contingente, suelen influir en la capacidad de una empresa para innovar y resolver problemas.

Igualmente, la estructura organizativa es determinante en los procesos de comunicación entre los individuos y unidades empresariales. Por lo tanto, puede concluirse que existe una relación positiva entre la similitud en las estructuras organizativas y los sistemas de retribución de los socios y el aprendizaje interorganizativo.

Por último, puede hablarse de la habilidad para aplicar comercialmente los nuevos conocimientos previamente asimilados, de forma que se consiga alcanzar los objetivos empresariales. Una empresa tiene preferencia por llevar a cabo proyectos de un determinado tipo, tamaño y riesgo; estas preferencias le permiten desarrollar una cierta experiencia en la utilización de sus capacidades para resolver determinados problemas. En este sentido, cuanto más experiencia tengan ambas empresas en solventar los mismos tipos de problemas, más fácil será para la empresa «estudiante» encontrar nuevas aplicaciones comerciales para el nuevo conocimiento asimilado.

### **3.8.3. APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO Y ESTABILIDAD DE LA ALIANZA**

En otro orden de ideas, cabe preguntarse por cuáles son las consecuencias, en términos de inestabilidad de la alianza estratégica, del mutuo aprendizaje entre los socios. En este sentido, la inestabilidad del acuerdo de cooperación puede medirse de tres formas, por su finalización, por la variación en el poder de negociación relativo de los socios en la alianza y por la necesidad de su reestructuración como consecuencia de los cambios internos y externos.

Efectivamente, tanto si el aprendizaje es simétrico como asimétrico, si con el tiempo las capacidades de los socios llegan a ser muy similares, la alianza se vuelve inestable, en el sentido de que su existencia ya no tiene razón de ser y las partes proceden a su disolución (Nakamura, Shaver y Yeung, 1996). Pero además, desde un punto de vista competitivo, un aprendizaje recíproco y asimétrico entre los socios puede aumentar la posición competitiva de uno de ellos respecto al otro, por lo que en una alianza los socios se consideran tanto competidores como colaboradores. La inestabilidad de la alianza desde esta perspectiva puede analizarse a partir del ratio beneficios privados/beneficios comunes para cada socio (Khanna, 1998; Khanna, Gulati y Nohria, 1998). Los beneficios privados son aquellos que se derivan unilateralmente para un socio de forma que éste puede aplicarlos en sus actividades que no están directamente relacionadas con la actividad objeto del acuerdo de cooperación; los beneficios comunes se generan para todos los socios (aunque no necesariamente en la misma cuantía) ya que son aquellos susceptibles de utilización en las actividades directamente relacionados con la cooperación. El ratio de beneficios privados/comunes para una empresa depende del grado en que sus actividades se solapan con las que se están desarrollando en la alianza. Siguiendo con este argumento, cuando para una organización los beneficios privados son mucho más importantes que los comunes, en el momento en que dicho socio haya adquirido los conocimientos que buscaba ya no tiene interés en seguir cooperando, por lo que romperá unilateralmente el acuerdo; ahora bien, en el caso contrario, cuando son los beneficios comunes

los dominantes, la ruptura de la alianza no se produce hasta el momento en que todas las partes hayan adquirido los conocimientos deseados.

Por otro lado, el aprendizaje asimétrico supone que uno de los socios puede mejorar su posición, además de en el mercado, dentro de la alianza. Efectivamente, conforme una empresa va adquiriendo las capacidades de su socio, consigue paralelamente disminuir su dependencia respecto al mismo, aumentando así su poder de negociación en la alianza y por tanto la inestabilidad de la misma (Beamish e Inkpen, 1995; Inkpen y Beamish, 1997). Desde esta perspectiva, la variación relativa en el poder de negociación de los socios está relacionada con la velocidad a la que los socios aprenden unos de otros (Pucik, 1988a, pág. 80). Como este mismo autor señala, «la capacidad que tiene una empresa para aprender es la clave para proteger y aumentar su ventaja competitiva, y para controlar la dirección estratégica de la alianza». Y viceversa, no adquirir las habilidades de los socios significa que la empresa llega a ser demasiado dependiente de ellos y a tener una posición competitiva en el mercado muy vulnerable. En este sentido, Tucker (1991, pág. 89) distingue dos tipos de beneficios en las alianzas. Por un lado están aquellos beneficios que son a corto plazo, como los derechos de licencia, las ventajas derivadas de compartir costes y riesgos, la consecución de economías de escala o el acceso a nuevos mercados. Sin embargo, por otra parte, los beneficios pueden medirse por la variación de la posición relativa de los socios, según mejore o empeore como consecuencia de la ganancia o pérdida de capacidades tecnológicas de las partes. Según apunta Hamel (1991, pág. 89), el poder y el control en una alianza viene determinado, en orden decreciente, por las siguientes causas: la velocidad con que cada socio construye internamente nuevas capacidades, la habilidad para aprender de los socios, la contribución a la alianza de *inputs* idiosincrásicos, la posición de los empleados funcionales en la alianza, la estructura de gobierno (directivos que representan a la empresa en la dirección de la alianza), y finalmente la estructura legal.

Por tanto, prevenir un aprendizaje asimétrico entre los socios o crearlo a favor de la propia organización, es una tarea esencial para la empresa integrada en una alianza estratégica. Pero en el caso de que no se consiga, otra forma de mantener el control y el poder es creando nuevas competencias y seguir siendo atractivos frente a los socios (Hamel, 1991, pág. 89), ya que si no, una vez que los socios hayan acumulado suficientes conocimientos no tendrán motivos para seguir en la alianza (Lei y Slocum, 1992, pág. 87). En este sentido, Jones y Shill (1993, pág. 126) añaden que los recursos que aporta cada socio tienen una duración limitada, por lo que es necesario renovarlos para mantener viva la alianza.

Por último, la estabilidad de la alianza puede medirse por su capacidad de reestructuración para adaptarse a los cambios internos y externos (apartado 3.6.5.). Este proceso de reestructuración puede entenderse como un proceso de aprendizaje donde los socios con el tiempo y conforme va evolucionando la cooperación, van asimilando todos los factores que inciden en su éxito o fracaso, lo que les permite ir adaptando las condiciones o características estructurales que inicialmente se establecieron en el acuerdo (Doz, 1996; Kumar

y Nti, 1998). De esta forma, las colaboraciones más exitosas son aquellas donde los socios han ido adaptando las condiciones iniciales conforme han ido aprendiendo a cooperar.

### 3.8.4. CÓMO PROTEGER LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA EMPRESA

Desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos y Capacidades, cooperar con un socio significa competir para aprender y absorber nuevas habilidades e ideas uno del otro (Lei, 1993, pág. 32). Sin embargo, no hay que olvidar el riesgo que ello conlleva, ya que las habilidades, tecnologías y competencias esenciales quedan potencialmente abiertas a la absorción por el socio, especialmente si originalmente su intención era esa (Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Esta situación, en la que los aliados a menudo son también competidores, es la que lleva a muchos autores a definir los acuerdos de cooperación como «alianzas competitivas», y a señalar que existen dos aspectos fundamentales en la gestión de las alianzas, la oportunidad de aumentar las competencias esenciales utilizando eficazmente la cooperación y la necesidad de proteger la competencia esencial.

Evitar la fuga de información asegurándose de que no se ponen en peligro los intereses y los activos estratégicos de la empresa es una tarea bastante difícil, desde el momento en que para construir un clima de confianza entre las empresas es necesaria una comunicación fluida entre las mismas (Cauley, 1995, pág. 37). La dificultad aumenta especialmente cuando se trata de múltiples alianzas, ya que cada una exige diferentes niveles de circulación de información y es muy difícil acordarse de lo que puede o no puede revelarse a cada una (Yoshino y Srinivasa, 1996, pág. 151). Además, las alianzas normalmente se conciben y se negocian en las instancias superiores de una organización, pero su gestión diaria se deja a los directivos y supervisores de los niveles inferiores, que muchas veces pueden verse obligados a responder a preguntas delicadas casi sin previo aviso sin recurrir a sus superiores. Este planteamiento es extensible al resto de los empleados, ya que la implementación de la alianza se sustenta realmente en el contacto diario que tiene lugar entre los empleados en el lugar en el que se desarrollan las operaciones, y es allí donde más se aprende pero también donde más conocimientos se transfieren, especialmente aquellos de carácter tácito que suelen ser muchas veces los de mayor valor (Lei, 1993, pág. 40).

De esta forma, existen dos fuerzas simultáneas y en principio contradictorias, una que empuja a las empresas a compartir sus capacidades para generar nuevo conocimiento en el seno de la alianza o aprender de los socios y otra que las lleva a proteger sus propias competencias esenciales, situación que algunos autores han «bautizado» como el dilema del aprendizaje interorganizativo (Larsson *et al.* 1998). Una posible solución podría ser que la empresa tome las medidas necesarias para protegerse de su socio y a la vez competidor directo, por ejemplo patentando su tecnología, o limitando el ámbito del acuerdo formal a una tecnología o línea de productos en lugar de una amplia gama de estos. Sin embargo, el conocimiento tácito o «know-how» es más difícil de proteger. Algunas otras medidas que se pueden tomar son:

- En primer lugar, las competencias de la empresa son más difíciles de copiar por los socios si se derivan de rutinas organizativas complejas (Grant, 1996, pág. 179), y además están basadas en conjuntos de recursos y habilidades específicos y escasos en el mercado (Amit y Schoemaker, 1993, pág. 39).
- Crear una especie de «caja negra», en la que desde el principio la empresa guarda fuera del alcance de los socios algunas tecnologías y competencias esenciales<sup>39</sup>, lo cual no quiere decir que no se aporten a la alianza, sino que solamente es la empresa la que las utiliza en nombre de la alianza (Lorange y Roos, 1993, pág. 110). Por ejemplo, algunas empresas separan y se reservan para sí ciertas secciones del proceso de producción en las que intervienen tecnologías y conocimientos estratégicos (Hill y Jones, 1996, pág. 253). Sin embargo, la existencia de esta «caja negra» puede impedir que se desarrolle el espíritu cooperativo necesario para el éxito de la alianza. Efectivamente, es difícil determinar cuál es el grado de protección necesario para evitar la fuga de conocimientos que los socios no interpreten como una ofensa.
- Para limitar las transferencias no deseadas a nivel de explotación, pueden tomarse varias medidas relacionadas con el diseño de los canales de comunicación que vimos anteriormente. En primer lugar, es fundamental informar a todos los empleados sobre el contenido de la cooperación, asesorándoles correctamente sobre la información que pueden o no transmitir a sus socios, e inculcándoles la idea de que deben escuchar y aprender en vez de enseñar al competidor. En segundo lugar, puede limitarse el número de canales de acceso del socio a personas e instalaciones, es decir, las salidas de información, a unas cuantas personas o «porteros». En este sentido, las quejas de la empresa socio acerca de la renuencia de los empleados de nivel inferior a compartir información, es una señal de que las medidas anteriores están funcionando (Hamel, Doz y Prahalad, 1989, pág. 26).
- Relacionado con lo anterior, muchas empresas lo que suelen hacer es declarar como reservados los laboratorios, a los que sólo tienen acceso un grupo selecto de personas (Jones y Shill, 1993, pág. 142). Incluso aún sería mejor que los ubicaran en una instalación totalmente nueva, fuera del alcance del resto de la empresa.
- Para evitar pérdidas importantes de información relevante, también es conveniente el mantenimiento del personal en la alianza a largo plazo. El personal asociado a la alianza durante un amplio periodo de tiempo estará en mejores condiciones para saber qué tecnologías y habilidades debe guardar del alcance de los socios, además de que conoce los canales implícitos de comunicación y la forma de aprendizaje de los socios, por lo que les es más fácil prevenir los escapes inintencionados de conocimientos. Esto es lo que le lleva a Lei (1993, pág. 40) a advertir que los directivos y técnicos que permanecen a corto plazo trabajando en la alianza estratégica, son los más propensos a divulgar información técnica, que aunque no es preocupante por una sola vez, sí que lo es conforme se va acumulando.

---

<sup>39</sup> Lógicamente la existencia de una «caja negra» no lo es todo, sino que la empresa tiene que mantener y perfeccionar en el tiempo esas competencias, mediante un proceso de investigación continuo, para que sigan siendo únicas y competitivas y además los socios quieran seguir en la alianza.

- Desde un punto de vista estructural, una organización horizontal facilita, frente a la estructura típica funcional, el control de la información que se transmite a los socios, ya que en la estructura funcional cada departamento puede tener su propia visión sobre la importancia de los conocimientos que transfieren a los socios (Lei y Slocum, 1992, pág. 96). Del mismo problema adolece la estructura divisional y la concepción de la empresa basada en unidades estratégicas de negocio.
- Finalmente, en aquellas áreas de gran importancia estratégica, siempre que se pueda, es recomendable evitar los acuerdos que favorecen la fuga de conocimientos, como es el caso de una *joint-venture*. Puede ser útil, por ejemplo, otorgar licencias sobre la tecnología propia en las que la empresa licenciante controle el diseño de los componentes esenciales del producto (Harrigan, 1986, pág. 148).

Muchas de estas medidas también son señaladas por MacMillan (1988), al indicar que una empresa situada en una posición de liderazgo tecnológico puede adoptar una o más de las siguientes tácticas para minimizar el riesgo de que una alianza represente para ella una «extracción de tecnología»: restringir el acceso a las tecnologías en proceso de patente; restringir y especificar el número de personas a las que pueden hablar los socios de la alianza para evitar que alguno de los tecnólogos, en su afán por cooperar, dé más información de la que debería; excluir al personal de I+D de los cambios; aislar incluso el sistema de producción; hacer una auditoría previa de qué material está patentado y cuál se puede compartir; estar preparado para que los socios acudan muy preparados en busca de información; y asegurarse de que se accede a alguno de los puntos fuertes del socio para compensar. Budden, Jones y Budden (1996) se expresan en términos similares al referirse a las alianzas con proveedores.

Además de todas estas medidas, para Kale, Singh y Perlmutter (2000) es el «capital relacional» lo que permite aprender de los socios y a la misma vez proteger las propias competencias esenciales. Los autores definen el capital relacional como la confianza y el respeto mutuos, así como los lazos de amistad que existen entre las empresas cooperantes a nivel personal, es decir, entre los individuos que integran dichas organizaciones.

### **3.9. LOS RESULTADOS DE LA ALIANZA**

#### **3.9.1. EVALUACIÓN DE LA *PERFORMANCE* DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA**

En los apartados anteriores hemos hablado de los factores que inciden en la estabilidad y en el desempeño de la cooperación. Pero además de analizar los factores que influyen en el éxito o fracaso de una alianza, también nos interesa saber en qué medida ésta contribuye al éxito de los socios, lo cual constituye en realidad el motivo de su creación. Puesto que una alianza tiene sus propios objetivos, aparte de los objetivos de los socios, el rendimiento de la misma puede medirse de dos formas, es decir, evaluando su propio desempeño o bien valorando su impacto sobre las empresas cooperantes. De una manera u otra, un error en su apreciación puede tener importantes repercusiones estratégicas negativas en el desarrollo de la empresa, al

suponer la interrupción de una cooperación que se percibe como un fracaso, cuando realmente no lo es, impidiendo así la consecución de las ventajas esperadas, o viceversa, al aconsejar la prolongación y/o ampliación de una cooperación que se cree exitosa, cuando realmente no es tan beneficiosa para las partes cooperantes.

La valoración de la *performance* siempre ha sido un punto de controversia en la literatura de dirección de empresas, lo cual se debe al hecho de que el desempeño puede ser evaluado por medio de varios indicadores, ninguno de los cuales ha sido universalmente aceptado por los investigadores. Respecto al caso concreto de las alianzas, una revisión de la literatura nos indica tres puntos en los que existen inconsistencias a la hora de evaluar el rendimiento (Yan y Gray, 1994a, pág. 1482):

- Perspectiva bajo la cual se está valorando la *performance*, es decir, la de un socio, la de ambos socios o la de la dirección de la empresa conjunta.
- Medida del desempeño, que puede variar desde indicadores de carácter subjetivo hasta otros más objetivos como son los indicadores financieros.
- Grado de adecuación de los distintos indicadores de rendimiento conforme la alianza va evolucionando y madurando.

Todas estas inconsistencias dificultan la comparación de los distintos trabajos de investigación así como la generalización de sus conclusiones. Por eso últimamente los autores están abogando por una valoración multidimensional de la *performance* de las alianzas, tanto en lo que se refiere a la perspectiva bajo la cual ha de evaluarse como a los indicadores de desempeño (Yan y Gray, 1994a; Osborn y Hagedoorn, 1997, pág. 270). Esto es así, sin perjuicio de que pueda existir una importante correlación positiva entre los criterios objetivos y subjetivos, así como entre las valoraciones que hacen cada uno de los socios y los directivos de la alianza, especialmente cuando la cultura nacional y corporativa de las empresas cooperantes es similar (Geringer y Hebert, 1991; Glaister y Buckley, 1998). Analicemos a continuación cada uno de estos problemas.

### **a) Perspectiva de valoración**

Una complicación viene por el hecho de que el rendimiento puede ser evaluado de forma diferente por cada uno de los participantes en el acuerdo. En este sentido, Osland y Cavusgil (1998) concluyen en su trabajo que los diferentes socios de una *joint-venture* utilizan criterios distintos para evaluar la *performance*, en parte debido a que pueden tener expectativas distintas respecto a una determinada alianza. Por lo tanto, aunque numerosos estudios sobre *performance* solamente han tenido en cuenta el punto de vista de una de las partes, realmente es necesario comparar la evaluación que haga cada uno de los socios, así como también la efectuada por los directivos asignados por cada cooperante a la alianza.

En la misma línea, Olk (1997) indica que si bien para una *joint-venture* o sus directivos la inestabilidad o terminación del acuerdo puede ser señal inequívoca de fracaso, para las empresas cooperantes puede significar el éxito. La razón se debe simplemente a que la *performance* de una alianza como entidad organizativa, puede ser bastante diferente de la contribución de dicha alianza a sus socios, de la misma forma que la *performance* de una organización es distinta de su contribución a cualquier accionista. En este sentido, Anderson (1990, pág. 23) afirma que debido a que los socios tienen objetivos particulares para crear una alianza, ésta tendría que evaluarse como un negocio aparte, con sus propios objetivos. Con ello se consigue además un clima de armonía entre las partes, ya que en el caso contrario se puede satisfacer a un socio, pero no simultáneamente a todos.

### b) Medidas del desempeño

Otro importante problema viene asociado a la utilización de distintas medidas de desempeño, las cuales pueden ser de naturaleza objetiva o subjetiva. Aunque todas presentan importantes ventajas e inconvenientes (Venkatraman y Ramanujam, 1986), en lo que a la valoración del desempeño de las alianzas respecta, uno de los indicadores que más limitaciones presenta es el beneficio y los demás ratios financieros. En efecto, para empezar, nos encontramos con la dificultad para obtener datos fiables así como la imposibilidad de hacer comparaciones a lo largo de varios sectores y de las distintas fases en la evolución de la alianza (Osland y Cavusgil, 1996, pág. 107). Como señalan Geringer y Woodcok (1995, pág. 82), puede ocurrir que el beneficio de una alianza o *joint-venture* no esté disponible en fuentes secundarias, pero aunque sí lo estuviera también puede ser que éste haya sido adulterado con el fin de optimizar el *cash-flow* de los socios.

Por otro lado, existe otro inconveniente asociado a la utilización del beneficio y demás criterios financieros para medir el desempeño de un acuerdo de cooperación, el cual se debe a las distintas formas de contabilizarlo. Este problema surge especialmente en los acuerdos de cooperación internacional, donde el beneficio puede variar significativamente según las normas contables de cada país. Para evitar este inconveniente, Mills y Chen (1996) proponen que se utilice como medida de *performance* el *cash-flow*, en el marco de un modelo que denominan Análisis del Valor Estratégico (S.V.A.). Este modelo supone que el valor de una actividad o negocio puede determinarse descontando los flujos de caja futuros mediante un adecuado coste de capital.

Desde otra perspectiva, las alianzas estratégicas no siempre deben valorarse mediante criterios financieros<sup>40</sup> (el beneficio o el *cash-flow* o incluso la cuota de mercado) como se suele hacer con las propias divisiones internas (Anderson, 1990, pág. 21). El motivo se debe a que son negocios de una naturaleza diferente, ya que normalmente los acuerdos de cooperación se

<sup>40</sup> Esto no quiere decir que no puedan utilizarse criterios estrictamente financieros para medir el desempeño de las alianzas, sino más bien que han de utilizarse con carácter orientativo y además dando más importancia al rendimiento relativo que se obtiene de comparar una alianza con sus alternativas de gobierno que al absoluto (Luo, 1996).

crean ante situaciones de alto riesgo e incertidumbre, y además muchas alianzas no persiguen objetivos cuantificables, por ejemplo cuando se persigue el acceso a un mercado, adquirir nuevas tecnologías y habilidades de los socios o intentar bloquear a un competidor.

Estas y otras razones han provocado que la mayoría de los estudios que examinan la evaluación del rendimiento de un acuerdo de cooperación utilicen uno de los tres criterios siguientes (Dussauge y Garrette, 1995, pág. 507): 1) la estabilidad o duración del acuerdo, 2) las opiniones de los directivos y 3) la reacción del mercado bursátil al anuncio de una alianza. Así, en principio, se considera exitosa una cooperación cuya duración prevista se ha alcanzado o incluso superado, lo que puede indicar la ausencia de inestabilidad en la misma, aunque también puede ser la señal de que aún no se haya podido alcanzar los objetivos prefijados. Según Geringer y Hebert (1991) esta medida está fuertemente correlacionada con los indicadores objetivos y subjetivos del éxito de una alianza.

Pero aparte de su duración y estabilidad el desempeño de una alianza se puede medir mediante las opiniones de los directivos. El principal problema de estos indicadores es que no se encuentran archivados en bases de datos y por tanto hay que acudir a fuentes primarias para su obtención. Otro inconveniente es la fiabilidad de estas opiniones como medida del desempeño, dado su carácter cualitativo. A este respecto, muchos autores señalan el logro de los objetivos como un indicador del desempeño organizativo (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Cameron, 1986; Lewin y Minton, 1986), es decir, que las opiniones que se piden a los directivos tratan de medir su grado de satisfacción respecto al logro de los objetivos. Según este argumento, puede considerarse que una alianza es exitosa si llega a alcanzar los objetivos propuestos. Así, por ejemplo, Hatfield y Pearce II (1994) encuentran en su trabajo cinco categorías de objetivos que hacen referencia a la transferencia de conocimiento, poder en el mercado, rentabilidad financiera, eficiencia y estructura financiera. Para Brockhoff y Teichert (1995) los objetivos de un acuerdo para la creación de nuevo conocimiento (se excluye la adquisición de conocimiento ya existente) pueden ser tecnológicos, económicos y relacionados con las personas, tal y como queda reflejado en la tabla 3.7.

Por su parte, Littler, Leverick y Wilson (1998, pág. 143) señalan que el éxito de la cooperación no se mide solamente considerando si se llegan a alcanzar los objetivos inicialmente establecidos. Incluso aunque no se consigan dichos objetivos, es preciso tener en cuenta otros resultados que se derivan de la alianza, como pueden ser la experiencia adquirida en la administración de acuerdos de colaboración (que puede ser de gran utilidad en el futuro), la reputación ganada por la participación en el proyecto, o los efectos sobre el entorno, por ejemplo, sobre la estructura competitiva del sector industrial, sobre los competidores, clientes, etc. Otro de los resultados de la cooperación es la confianza. En efecto, aunque la confianza es un antecedente de la cooperación, como ya se ha analizado, también puede verse como un resultado de la misma, ya que las empresas tendrán más confianza entre ellas si cooperaron anteriormente.

Tabla 3.7. Posibles objetivos en acuerdos de I+D

OBJETIVOS TECNOLÓGICOS	
Complementariedad	Conseguir sinergias tecnológicas
Transferencia de «know-how»	Acceder a las capacidades del socio
Enfoque	Especializarse en las propias competencias tecnológicas
Control	Controlar un amplio abanico de habilidades tecnológicas
OBJETIVOS ECONÓMICOS	
Ahorro de costes	Reducir o compartir costes
Ahorro de tiempo	Reducir el tiempo para lanzar un producto al mercado
Reducción de la incertidumbre	Reducir o compartir la incertidumbre
Diversificación	Ampliar la cartera de productos
Internacionalización	Entrar a mercados extranjeros
OBJETIVOS RELACIONADOS CON LAS PERSONAS	
Redes de información	Construir una red internacional en I+D para el intercambio de información
Aprendizaje de procedimientos	Observar y aprender de los procedimientos de los socios
Creación de confianza	Crear un clima de confianza con los socios
Aprender a cooperar	Aprender a cooperar para futuros proyectos

Fuente: Brockhoff y Teichert (1995, pág. 117)

Por otro lado, haciendo uso del estudio de eventos o acontecimientos, algunos autores tratan de analizar el impacto que tiene el anuncio de una alianza sobre la cotización de las acciones de las empresas que van a cooperar. La mayoría de estas investigaciones vienen a confirmar que el mercado de valores reacciona positivamente al anuncio de alianzas entre socios de la misma nacionalidad, principalmente de EE.UU. (McConnell y Nantell, 1985; Woolridge y Snow, 1990). Koh y Venkatraman (1991) reafirman estos resultados, demostrando además que la rentabilidad es mayor cuando la actividad de la alianza está relacionada con las actividades de los socios, así como cuando las actividades que desarrollan los socios de manera individual también están relacionadas. Por su parte, Das, Sen y Sengupta (1998) llegan a la conclusión de que el anuncio de las alianzas tecnológicas supone una mayor reacción positiva en el mercado de valores que las alianzas comerciales. La razón de esta reacción es que la formación de una alianza comercial puede significar que el mercado está entrando en la fase de madurez o declive, algo que los inversores suelen considerar como malas noticias.

Mayor controversia existe, sin embargo, cuando las alianzas que se anuncian son entre socios nacionales y extranjeros. Así, por ejemplo, mientras que Lummer y McConnell (1990) y Vidal (2000) encontraron una reacción positiva, otros trabajos (Finnerty, Owers y Rogers, 1986; Lee y Wyatt, 1990; Chung, Koford y Lee, 1993) encontraron reacciones neutras o negativas por parte del mercado de valores. En esta línea, Fröhls *et al.* (1998), en un estudio de alianzas internacionales formadas al menos por un socio norteamericano, concluyen que el mercado reacciona de manera favorable cuando el otro socio proviene de los antiguos países comunistas de Europa del Este o China, y neutramente cuando el otro socio pertenece a un país

industrializado del Grupo de los Siete. En un trabajo más reciente, Merchant y Schendel (2000) identifican algunas características de las alianzas internacionales más valoradas por los inversores, entroncadas con la relación entre los socios, el entorno competitivo y el entorno institucional en el que se desenvuelve la actividad conjunta.

Una última cuestión en relación a la forma o criterio de medida, es que la mayoría de los estudios analizan la *performance* de la alianza desde una perspectiva absoluta. Sin embargo, esta aproximación no es indicativa de la eficacia de la cooperación en relación a otras alternativas de organización. Por tanto, pensamos que también sería conveniente comparar la contribución que hace cada empresa a la alianza y los beneficios que obtiene de ella, con una situación en la que hubiese llevado a cabo por sí sola la actividad objeto de cooperación (Stiles, 1994, pág. 136). Esto puede hacerse, por ejemplo, comparando el desempeño de las empresas conjuntas con el de las filiales propias al 100% (Gomes-Casseres, 1987; Douma, 1991; Hennart, Kim y Zeng, 1998) o el de las empresas individuales que actúan en un determinado sector (Kent, 1991). En este mismo sentido, pero para el caso de las alianzas estratégicas internacionales, Luo (1996, pág. 534) señala que la rentabilidad de una alianza creada para entrar a un mercado extranjero debería compararse con la rentabilidad que alcanzan tanto las filiales extranjeras propias al 100% como las empresas locales individuales que actúan en ese mismo mercado.

### **c) Los indicadores de rendimiento en la evolución de la alianza**

Además de todos los factores de éxito y fracaso señalados a lo largo del capítulo, la edad de la alianza también es considerada por muchos autores como una variable determinante de la estabilidad y el rendimiento de un acuerdo de cooperación. Así, por ejemplo, Park y Russo (1996) y Zeira, Newbury y Yeheskel (1997) señalan que la probabilidad de fracasar aumenta considerablemente en las primeras etapas del ciclo de vida de la alianza, reduciéndose conforme va transcurriendo el tiempo. En este sentido, según un estudio hecho por Bleeke y Ernst (1991, pág. 127), dos terceras partes de las alianzas estratégicas tienen serios problemas directivos y financieros durante los dos primeros años, que algunas veces consiguen superarse, pero otras muchas suelen terminar en fracaso. Para Bruner y Spekman (1998) es necesario que transcurra bastante tiempo hasta que se establezcan los lazos personales entre los directivos, se llegue a entender y aceptar las diferencias culturales y se cree la confianza y el compromiso necesarios para el éxito de la alianza.

En este contexto, el beneficio, aparte de que es difícil de evaluar ya que no existe una base para la comparación, debe ser un propósito a largo plazo. Además, desde otra perspectiva, el aprendizaje organizativo implica que el ahorro de costes de transacción y el rendimiento de la empresa no son tan importantes como la ganancia de nuevas capacidades técnicas y de conocimiento tácito (Osborn y Hagedoorn, 1997, pág. 270). En este sentido, los criterios financieros convencionales desincentivan el aprendizaje interorganizativo, ya que no se producen resultados inmediatamente, sino que debe pasar un considerable periodo de tiempo

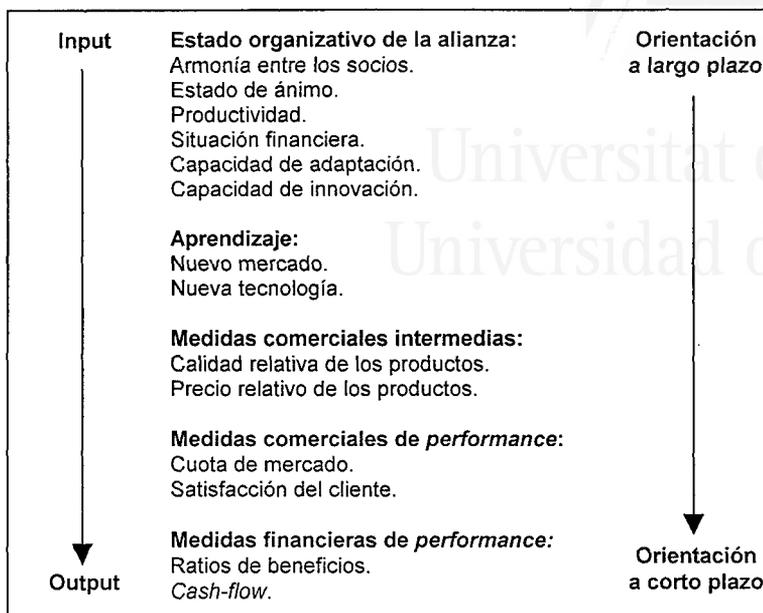
antes de que la aplicación de los conocimientos aprendidos al desarrollo y comercialización de nuevos productos genere beneficios (Lei, 1993, pág. 40). Esta cuestión lleva asociada consigo el que muchos directivos, ante la posible valoración financiera, no quieran ser asignados a una alianza estratégica.

Todo ello es lo que lleva a Mason (1993, pág. 13) a afirmar que «el tiempo es un factor clave, ya que nada surge de la noche a la mañana», y a Stafford (1994, pág. 72) que «no hay que esperar muchos beneficios demasiado pronto». O como propugnan Jarillo y Stevenson (1991, pág. 69), «lo importante no es maximizar el beneficio a corto plazo, sino mantener vivo el acuerdo». Sin embargo, el problema se agrava porque muchas veces no se motiva a los directivos para que trabajen de cara al largo plazo, sino que más bien se les presiona para que con su gestión diaria aumenten los dividendos, el precio de las acciones o salgan airosos ante cualquier amenaza de fusión o adquisición (Mills y Chen, 1996, pág. 553).

En esta línea de pensamiento, para un gran número de autores el rendimiento debe evaluarse considerando un conjunto de *inputs* y *outputs*. Podemos decir que los *outputs* son indicadores de *performance*, mientras que los *inputs* son indicadores de la salud y viabilidad de la empresa y por tanto determinantes de su *performance* a largo plazo. Así, por ejemplo, Chakravarthy (1986) analiza empíricamente cómo la rentabilidad no es una medida adecuada para diferenciar las empresas excelentes de las menos excelentes. Para este autor son necesarias otras herramientas para medir la *performance* estratégica, como la calidad de su proceso de transformación que le permite adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su supervivencia, o la satisfacción de todos los grupos con interés en la empresa (*stakeholders*) y no sólo de los accionistas, para conseguir así su compromiso con la organización. En una línea similar trabajan Atkinson, Waterhouse y Wells (1997), aunque éstos distinguen entre objetivos primarios (*outputs*) y secundarios (*inputs*). En cuanto a la cooperación interempresa se refiere, Stiles (1994, pág. 134) afirma que los beneficios de una alianza estratégica no solamente son en términos de resultados financieros, bajos costes o flexibilidad, sino que también hay que evaluar el potencial estratégico (*sinergias*) que con el acuerdo se genera para la empresa. Ohmae (1991, pág. 106), por su parte, sostiene que «más que esperar un rendimiento exacto, los socios aportan a la alianza la confianza de que juntos serán más fuertes de lo que sería cada uno por separado». En definitiva, la forma de medir el desempeño debe variar conforme la alianza va evolucionando y madurando (Yan y Gray, 1994b). Así, en los primeros años de la alianza estratégica son más importantes los *inputs* que los *outputs*, siendo necesario que pasen varios años para que sea conveniente utilizar las típicas medidas de producto como el beneficio, *cash-flow*, cuota de mercado, etc. Esta situación queda reflejada en la figura 3.12.

Profundizando en este análisis, Anderson (1990) llega a determinar bajo qué circunstancias es conveniente darle más peso a los *inputs*, a los *outputs* o el mismo peso a ambos, cuando se está valorando el rendimiento de una alianza. Sus principales conclusiones se recogen en la figura 3.13.

Figura 3.12. Continuum Input-Output para una alianza



Fuente: Anderson (1990, pág. 22)

Figura 3.13. Valoración de la performance en base a los inputs o a los outputs

¿En qué grado se conoce el proceso de transformación de los inputs en outputs?

		Poco	Mucho
¿En qué medida se pueden valorar exactamente los outputs (resultados)?	Poco	I	II
	Mucho	III	IV

I Evaluación informal, implícita y en raras ocasiones.

II Evaluación en base a los inputs.

III Evaluación en base a los outputs.

IV Evaluación en base a los inputs y outputs, dando mayor peso a los outputs.

Fuente: Anderson (1990)

Por último, en línea con nuestro argumento (que podemos situar dentro un enfoque contingente), Pekar y Allio (1994, pág. 63) analizan la relación entre la *performance* de una alianza y la complejidad organizativa (medida por el porcentaje de gastos de I+D o el porcentaje de exportaciones sobre ventas totales, el grado de diversificación, etc.) de las empresas que la forman. En principio no existe relación aparente, aunque se observa que las empresas de mayor complejidad suelen prestar mayor atención a los aspectos humanos y culturales del proceso, mientras que las de menor complejidad organizativa tienden a centrarse en los aspectos analíticos y operativos de la alianza. En otras palabras, esto viene a significar que conforme aumenta la empresa en complejidad se necesita un mayor esfuerzo y más habilidades para conseguir unos resultados exitosos en la cooperación. De la misma forma, las posibilidades de éxito también pueden verse reducidas si las empresas cooperantes son de diferente complejidad, a menos que se apliquen dosis adicionales de cooperación y coordinación entre ellas.

### 3.9.2. IMPACTO DE LA COOPERACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

Éste ha sido uno de los grandes temas de estudio por parte de la Organización Industrial y prácticamente el único prisma desde el que se han analizado los acuerdos de cooperación durante mucho tiempo. Los trabajos en esta línea pretenden poner de manifiesto cómo estas prácticas empresariales pueden encubrir, o al menos favorecer, medidas restrictivas de la competencia, como por ejemplo, la conclusión de acuerdos sobre precios y cantidades producidas. Para ello parten del supuesto de que se crean fuertes vínculos interorganizativos entre las empresas cooperantes que hacen reducir la rivalidad entre las mismas. Igualmente existen investigaciones que han puesto de relieve algunos aspectos de los acuerdos de cooperación que inciden directamente sobre la competencia, como por ejemplo, la creación de barreras de entrada o un incremento de la concentración en el mercado. Con todo, ninguno de estos estudios ha podido llegar a conclusiones definitivas, pues la incidencia que ejercen estas prácticas sobre la competencia es ambivalente, comportando aspectos positivos y negativos. En cualquier caso algunos trabajos sí muestran que una posible motivación para la conclusión de acuerdos es la alteración de la competencia mediante la reducción de la rivalidad en la industria.

Tanto la competencia como la cooperación tienen sus virtudes, pero son indeseables en estado puro. Frente a los defensores de una y otra, está emergiendo un tercer grupo que destaca los peligros tanto de la competencia desenfrenada como de la pura cooperación (Bunge, 1996, pág. 11), y que en suma, lo que pretende es buscar un equilibrio entre ambas, combinando sólo sus aspectos positivos. Se trata, en definitiva, de evitar tanto una excesiva cooperación que inhiba la creatividad y la iniciativa individual hasta el punto de llevar al estancamiento o decadencia, como una competencia desenfrenada que sea destructiva y arruine a los competidores.

Si analizamos ambas vertientes, por un lado nos encontramos, como ya mencionamos en el capítulo primero, con que en la historia del pensamiento económico ha existido siempre una importante corriente que arranca de Adam Smith y, en general, de la Teoría de la Competencia Perfecta desarrollada formalmente por la Escuela Neoclásica, que viene a mantener que las decisiones descentralizadas en las que cada agente económico persigue su propio interés son la mejor manera de alcanzar un óptimo social, y que todo intento de centralizar o coordinar las decisiones económicas individuales tiende a alejarnos de dicho óptimo

En este contexto, la palabra «acuerdo» o «cooperación» encerraba unas connotaciones peyorativas, al entender que se concluían, exclusivamente, para restringir la competencia: acuerdo era sinónimo de reparto de mercado, de fijación de precios en común o de control conjunto de canales de distribución, es decir, estrategias de concertación que perjudicaban a terceros y no producían el óptimo social. Por lo tanto, la cooperación entre empresas constituye una situación, en principio, atípica en las relaciones económicas, dado que el modelo de economía de mercado se apoya en la rivalidad competitiva entre empresas y estos acuerdos pueden anular esa rivalidad sustituyéndola por prácticas colusivas (Salas, 1989, pág. 48).

En relación a esta forma de pensar, Pfeffer y Nowak (1976b) analizaron diversos estudios que daban evidencia de los posibles efectos anticompetitivos de las *joint-ventures*. Estos análisis determinaron que muchos acuerdos no se hacían entre pequeñas empresas que necesitaban recursos externos, sino que la propensión a cooperar aumentaba con el tamaño de las empresas; la mayoría de los cooperantes estaban relacionados verticalmente y sobre todo horizontalmente en los productos que producían y vendían; la mayor parte de estos acuerdos no se formaban para desarrollar nuevos productos, sino para competir en productos y mercados ya establecidos; y finalmente, que en muchos casos las empresas eliminaban la competencia entre ellas, restricción que incluso podía permanecer después de terminarse el acuerdo.

En efecto, según las circunstancias anteriores, las alianzas tienen tres posibles efectos anticompetitivos (Fernández Sánchez, 1996, pág. 333):

- Disminuir la competencia actual entre los socios. Según Bresser y Harl (1986, pág. 411) las empresas que coordinan sus actividades a través de una estrategia colectiva (cooperación) se abstienen de competir unas con otras en determinadas áreas específicas.
- Reducir la competencia potencial en el mercado, por ejemplo si son barreras de entrada al sector para otras empresas, o cuando una empresa promueve la estandarización de su tecnología mediante la concesión de licencias llegando a convertirse en el proveedor de todo el sector (Jarillo y Martínez, 1991, pág. 195).
- Excluir mercado. Por ejemplo, los socios verticalmente relacionados pueden excluir la competencia de suministradores independientes que comercialicen con las empresas padres (Mariti y Smiley, 1983, pág. 448).

Sin embargo la cooperación no siempre es perjudicial para los consumidores (The Economist, 1986, pág. 15). Frente a esta primera postura, los principales argumentos de los defensores de la cooperación, en un contexto en que tanto su razón de ser como sus consecuencias sobre el bienestar económico han cambiado significativamente a lo largo de las dos últimas décadas<sup>41</sup> (Dunning, 1995, pág. 19), son los siguientes:

1.- Aunque los acuerdos de tipo horizontal son eventualmente los más susceptibles de conducir a prácticas restrictivas a corto y medio plazo<sup>42</sup>, y la mayoría de las empresas que cooperan mantienen relaciones horizontales, eliminando por tanto algunos de los efectos de la competencia (Pate, 1969, pág. 23), el efecto no es muy negativo en el sentido de que son acuerdos que no afectan *en todo* a las empresas participantes, sino sólo en ciertos aspectos o actividades, presentándose además estos acuerdos como fuertemente inestables y pasajeros<sup>43</sup>, pudiendo hacerse y deshacerse conforme las circunstancias cambian (Mariti, 1989, pág. 63). Como pone de manifiesto Menguzzato (1992a, pág. 51), la cooperación modifica las reglas del juego competitivo, en el sentido de que elimina o reduce la competencia, sólo entre los socios, para la duración de la cooperación y en relación con la actividad objeto del acuerdo.

2.- En segundo lugar, aunque es verdad que las alianzas estratégicas suponen una restricción a la competencia ya que los socios de las mismas evitan competir entre ellos, realmente no son cárteles ni suponen una colusión de intereses, en las que se llegan a acuerdos sobre precios o se conceden ventajas desleales a los participantes. Simplemente ofrecen a una empresa la oportunidad de competir a nivel global al mejorar sus habilidades, aumentar la escala de operaciones, y acceder a nuevos mercados. Las alianzas estratégicas difieren en sus características esenciales de los cárteles en lo siguiente (Henzler, 1993, pág. 265):

- En un cártel se fijan acuerdos sobre precios, plazos, territorios, etc.
- Las alianzas estratégicas muchas veces se crean para nuevos productos, mercados o negocios, es decir que se crean más opciones para los clientes y en términos más favorables.
- Las alianzas no restringen la competencia entre socios totalmente. Además, son acuerdos temporales, y de hecho pueden romperse unilateralmente por un socio.

---

<sup>41</sup> Una prueba de ello es que los acuerdos de cooperación son menos «procesados» por las regulaciones anti-trust (Pfeffer y Nowak, 1976a, pág. 400). En este sentido, autores como Jorde y Teece (1989 y 1990), Brodley (1990), Crossman y Shapiro (1986) o Shapiro y Willig (1990), analizan como la legislación anti-trust ha ido variando hasta ser más permisivas con los acuerdos de cooperación.

<sup>42</sup> Los acuerdos de cooperación horizontal tradicionalmente se han considerado como conductas orientadas a la constitución de cárteles, mientras que la cooperación vertical se entendía como una forma de reforzar el control del mercado. En este contexto encontramos el trabajo de Huerta (1986) que analiza los efectos que sobre el bienestar social causan los acuerdos verticales, argumentando que frente a los acuerdos horizontales que normalmente conllevan limitaciones a la rivalidad entre los participantes, los efectos de las restricciones verticales son más ambiguos y dependen de las motivaciones de los participantes en el acuerdo.

<sup>43</sup> Por el contrario, los acuerdos verticales suelen ser más estables.

- Incluso podemos decir que las alianzas elevan la competencia, ya que dan la oportunidad a las empresas participantes de aprender nuevas habilidades, haciéndolas más competitivas y aumentando la competencia en los mercados<sup>44</sup>.

3.- Con una alianza se añade un nuevo participante en el mercado, o al menos se mantienen dentro de él dos empresas, mientras que sin ella es posible que ningún socio pudiera haber entrado individualmente en el mismo o permanecer en el sector (Mariti y Smiley, 1983, pág. 448).

4.- En ningún momento, a diferencia de la solución jerárquica, la cooperación implica una salida de las empresas de los dictados del mercado (Dunning, 1995, pág. 19).

5.- En quinto lugar, como indica el profesor Roig (1989, pág. 77), «los excesos en la lucha competitiva están rebasando los límites de la racionalidad y la prudencia. La competitividad en el sistema de libre iniciativa y de mercado en el Occidente desarrollado, está alcanzando extremos de tensa saturación... Las estrategias de cooperación permiten salir de situaciones de competencia que son nocivas al desarrollo de las empresas y producen claros incrementos de valor agregado, que no tendrían lugar si se mantienen enfrentamientos competitivos ineficientes... Las leyes y regulaciones para mantener la competencia tienen una finalidad: el mejor servicio al cliente. Pero no es necesario pelear para mejorar, se pueden conseguir mejoras más elaboradas por medios pacíficos, es decir, mediante una colaboración adecuada».

6.- Además, antes de la globalización de los mercados, cuando las empresas actuaban fundamentalmente a nivel nacional, se podía decir que la existencia de un gran número de pequeñas empresas era mejor para el mercado. Sin embargo, ante la actual globalización de la economía, se requiere una mayor escala para actuar a nivel internacional (Henzler, 1993, pág. 266).

7.- Por otro lado, nadie cuestiona la necesidad de evaluar además de los beneficios y costes privados de tales acuerdos, también los beneficios y costes sociales que generan, por lo que cada vez es más complejo analizar si estos convenios favorecen o perjudican la eficiencia y dinámica del tejido empresarial. A pesar de ello, las situaciones clásicas que llevan al deterioro del servicio al cliente o al estancamiento del desarrollo por la ralentización de la lucha competitiva, aunque todavía existen, son mucho más escasas que los casos de cooperación

---

<sup>44</sup> De esta forma opina, por ejemplo, Dunning (1995, pág. 19), que señala como uno de los motivos actuales más fuertes para crear acuerdos de cooperación, la intención de igualar los activos, capacidades y experiencias de las empresas socias. Para Gomes-Casseres (1997, pág. 175), por su parte, el incremento de la competencia en los mercados se encuentra en la misma razón de ser de las alianzas. Por un lado una coalición combina las capacidades de varias empresas, constituyendo por tanto una entidad mucho más fuerte y competitiva que lo que pudieran llegar a ser los miembros individualmente. Por otro lado, las empresas que participan en una asociación estratégica tienden a imitarse unas a otras, lo que provoca que se reduzca el *gap* competitivo entre las mismas. Ello no significa que las alianzas no eliminen o reduzcan la rivalidad entre las empresas; de hecho una condición importante para el éxito de un acuerdo de cooperación es precisamente la supresión de la rivalidad entre sus miembros. Pero esta disminución a nivel interno se va traducir, a cambio, en una competencia externa feroz, al enfrentarse en el mercado grupos de empresas que son mucho más competitivos.

estratégica con resultados positivos para el servicio al consumidor (Roig, 1989, pág. 85). O como defiende Nielsen (1988, pág. 476), la cooperación puede en algunos casos dañar al consumidor y ser una práctica ilegal y no ética, pero en una gran mayoría de circunstancias las estrategias cooperativas suelen ser eficientes tanto para los productores como para los consumidores, así como gozar de un componente ético y legal.

8.- Los precursores de la competencia pura defienden la racionalidad económica, es decir la maximización del beneficio. Sin embargo no todos los empresarios buscan la máxima ganancia, sino que los hay que se interesan más por sobrevivir y crecer, apoyándose para ello en la cooperación, aunque tengan que compartir beneficios.

Todos estos argumentos son suficientes para explicar que competencia y cooperación no sólo no son tan conflictivos entre sí, sino que de hecho pueden ser complementarios y reforzarse mutuamente (De La Dehesa, 1988, pág. 16). En definitiva, la cooperación no sólo no es un obstáculo a la competencia, sino que permite conseguir un marco de funcionamiento más estable y propicio para que la competencia tenga lugar de una manera más eficiente.

Se trata ésta de una postura intermedia que defiende el equilibrio entre competencia y cooperación. En este sentido debe intervenir un árbitro (por ejemplo el Estado) que regule la situación, de tal manera que ninguna predomine sobre la otra, tratando de evitar tanto una competencia excesiva y desleal, como una cooperación autocontrolada que pueda llevar al monopolio (Bunge, 1996). Es obligado hablar entonces de la política de control de las concentraciones, que en ningún caso es una política contra las mismas (probablemente muchas de estas pueden ser beneficiosas), sino que trata de impedir aquéllas que por su importancia y efectos pudieran alterar la estructura del mercado nacional en forma contraria al interés público (Ávila y Pérez, 1989, pág. 77). Según estos autores, para que una concentración sea prohibida debe cumplir varios requisitos:

- Tiene que ser importante en sí misma y en relación con el mercado nacional.
- Que esa importancia tenga efectos que puedan alterar la estructura del mercado nacional.
- Que esa alteración sea contraria al interés público.

En este sentido, aunque no conduce en general a alteraciones del mercado (Miranda, 1990, pág. 9), ya que no tiene por qué variar el número y tamaño de las empresas<sup>45</sup>, el fenómeno de la cooperación rebasa los límites de la empresa (como lo hicieron en su momento las olas de integración vertical, diversificación, o de fusiones...), en cuanto puede impactar la estructura de los sectores en los que se da con más intensidad<sup>46</sup> y modificar las reglas de la

<sup>45</sup> Aunque la filosofía de la cooperación no es alterar físicamente la estructura del mercado, sí que existen procesos que lo modifican, como cuando se crea una *joint-venture*, o cuando una gran empresa se desintegra en pequeñas empresas con las que luego mantiene relaciones cooperativas.

<sup>46</sup> Hay sectores industriales completos que están sufriendo profundas transformaciones por medio de estos acuerdos de cooperación, como por ejemplo el del automóvil.

dinámica de la competencia (Menguzzato, 1992a, pág. 2). En efecto, la competencia se está desplazando de «empresa compitiendo contra empresa» a «grupos de empresas compitiendo contra grupos de empresas» (Fernández Sánchez, 1991a, pág. 28), es decir, disminuyen los enfrentamientos individuales, pero a la vez se crea un nuevo frente competitivo ante los agentes no integrados y, por tanto, antagonistas (Bueno, 1996, pág. 375). Siguiendo con la misma línea argumental, son muchos los autores que auguran no sólo que en el futuro la competencia individual se verá reemplazada por la competencia entre empresas que cooperan de forma regular, sino que la propia dinámica del fenómeno obligará a las compañías a entrar en el juego de la cooperación, considerando que aquéllas que ya han aprendido a colaborar han conseguido una ventaja competitiva. Desde otra perspectiva, como propone Zhao (1999), las asociaciones estratégicas también pueden erigirse en una importante barrera de entrada al sector.

El cualquier caso, las consecuencias de la cooperación sobre el sector serán distintas según el tipo de alianza que se trate (Dussauge, Garrette y Menguzzato, 1996; Dussauge y Garrette, 1998). En efecto, las alianzas complementarias aumentan la competencia al facilitar la entrada en el mercado de nuevos competidores, mientras que las pseudoconcentraciones desembocan más bien en reagrupamientos que reducen la diversidad de la oferta y el número de competidores autónomos. En este sentido las alianzas complementarias tienden a tener un impacto sectorial inverso al de las alianzas de pseudoconcentración. Respecto a las de cointegración, normalmente no suelen incidir en el nivel de competencia del sector.

Por tanto los acuerdos cooperativos, al igual que otras actividades empresariales, son vigilados por organismos específicos, a nivel de cada país y de la propia Unión Europea. En concreto, en España el Tribunal de Defensa de la Competencia ya ha dictaminado que los acuerdos para repartir mercados y los compromisos de no competir están prohibidos y serán objeto de fuertes sanciones (Fernández Sánchez, 1996, pág. 325). En el ámbito comunitario, se aprobó el *Reglamento comunitario de control de concentraciones de empresas* de 21 de diciembre de 1989, aplicándose el Tratado de Roma a aquellos acuerdos entre empresas que, sin entrar en la definición de concentración, sin embargo restringen la competencia<sup>47</sup> (Ávila de Grado, 1989, pág. 71).

A pesar todo, la difusión que están teniendo los acuerdos de cooperación entre empresas, es una muestra evidente de que las autoridades han dejado de percibir estos acuerdos como prácticas colusivas y anticompetitivas. Podemos decir por tanto, que estamos yendo paulatinamente hacia un mundo más competitivo pero también mucho más cooperativo

---

<sup>47</sup> En este sentido, Reynolds (1989) analiza cuando a las *joint-ventures* se le aplica el Reglamento comunitario o el Tratado de Roma, según se considere forma de concentración o no.

### 3.10. MUERTE O FINALIZACIÓN DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN

Toda alianza tiene su fin, algunas veces premeditado pero otras imprevisto. En efecto, cuando la alianza no es estable y no se están alcanzando los resultados esperados puede entrar en crisis, situación de la que es difícil salir y recuperarse para seguir funcionando. En el caso de que la reestructuración no sea posible, la alianza, siguiendo un ciclo de vida, muere. La finalización del acuerdo también puede venir porque, dadas las nuevas circunstancias, la cooperación ya no sea la forma más adecuada para llevar a cabo la estrategia de la empresa. En cualquiera de los casos las empresas pueden abandonar el acuerdo e intentar alcanzar de forma individual los objetivos propuestos, buscando una nueva vía de desarrollo, o bien olvidarse de dichos objetivos.

Sin embargo, no siempre la finalización de una alianza es sinónimo de fracaso, ya que muchas son temporales y terminan cuando las partes han conseguido alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, muchas empresas dejan la alianza cuando han conseguido establecerse de forma independiente en un mercado (Gomes-Casseres, 1987; Bleeke y Ernst, 1993c, pág. 29). Una situación similar es la de las alianzas que se crean para entrar a un mercado extranjero cuando el gobierno local prohíbe que la propiedad quede al 100% en manos de la empresa inversora; sin embargo, cuando este requisito desaparece, las *joint-ventures* suelen convertirse en filiales propias (Contractor, 1990b). Otras se diseñan para unos pocos años, hasta que la empresa aprenda y domine las habilidades que busca en el socio; una vez se haya producido el trasvase de conocimientos tiene poco sentido la continuidad de la alianza estratégica (Lei, 1993, pág. 37; García Canal, 1993a, pág. 92). Igualmente, como ya se indicó en el capítulo anterior, las empresas diversificadas también utilizan muchas veces las alianzas como un medio transitorio para racionalizar las operaciones o como paso previo a una posterior fusión/adquisición (Kogut, 1991; Reuer y Miller, 1997; Hagedoorn y Sadowski, 1999; Chi, 2000). Pero además, las empresas también buscan alianzas transitorias por las incertidumbres del mercado, hasta que éstas disminuyen. En este sentido, Porter (1991, pág. 106) aduce que frecuentemente las alianzas son mecanismos de mera transición, ya que suelen proliferar en sectores que están experimentando fuertes cambios estructurales o una competencia galopante, situación que los directivos temen no poder afrontar en solitario. Por lo tanto, la finalización de una cooperación incluso antes del tiempo previsto, puede considerarse a veces como señal de éxito.

En un intento de reagrupar los motivos por los cuales las alianzas finalizan, obtenemos que éstos son muy variados, dependiendo en todo caso, de aquellos motivos porque se crearon y de lo que las partes hayan determinado en el acuerdo. Así, por ejemplo, algunas empresas ven a una alianza como un compromiso de larga duración que puede llevar a la creación de una nueva empresa, mientras que otras la ven como un medio de explotar una oportunidad y en el que después las partes se separan amigablemente. Concretamente, de acuerdo con Mason (1993, pág. 14) y con Valdés y García Canal (1995a, pág. 57), la cooperación puede terminarse cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:

- Si se han alcanzado los objetivos perseguidos.
- Cuando no se estén alcanzando los objetivos propuestos. Muchas veces éstos no se consiguen porque son demasiado ambiciosos.
- Existencia de fricciones entre los socios, no consiguiendo superar una reestructuración.
- Si el socio, aún siendo compatible organizativamente, no es el adecuado.
- Cuando uno de los socios se preocupa impacientemente por los beneficios y deja de desempeñar sus responsabilidades en el acuerdo o abandona la actividad objeto de la cooperación.
- Cambios en las condiciones del entorno que la hagan una opción no adecuada.

En la línea expuesta, Olk y Young (1997) intentan explicar por qué los miembros de un consorcio de I+D deciden salirse de él o continuar en el mismo. Según los autores, las empresas participantes tomarán esta decisión en base a los resultados alcanzados y a ciertas condiciones como son la importancia de la relación, alternativas posibles al acuerdo, recursos específicos asignados al mismo y la existencia de otras relaciones con el resto de participantes. Por su parte, un estudio llevado a cabo por Wildeman (1998, pág. 104) concluye que en el setenta por ciento de los casos en los que una alianza finaliza prematuramente, el motivo principal es la existencia de problemas en la relación entre los socios.

Otra cuestión es la forma de acabar con la cooperación. Una alianza puede ser simplemente disuelta (las empresas dejan de compartir una actividad), o puede ser absorbida enteramente por uno de los socios (Hennart, Kim y Zeng, 1998; Das y Teng, 2000a). Para el caso concreto de una *joint-venture* entre dos empresas, ésta puede terminarse de cualquiera de las siguientes formas (Reuer, 1988): un socio vende su participación al otro; un socio vende su participación a una tercera empresa; los dos socios venden la *joint-venture* a una tercera empresa; o los dos deciden liquidar los activos de la *joint-venture*. En todo caso, las contingencias de la disolución deberían examinarse y preverse antes de firmar el acuerdo de cooperación.

En este sentido, según Bleeker y Ernst (1993c, pág. 29), más del 75% de las alianzas son adquiridas por una de las partes, siendo muchas las empresas que no estando preparadas para la finalización del acuerdo, de repente son sorprendidas por el otro socio que se encuentra en una mejor posición para adquirirla. Esto último es lo que ocurre frecuentemente con los socios japoneses, que por su forma de trabajar en la cooperación aprenden rápidamente las habilidades fundamentales que la alianza necesita para operar independientemente. Por su parte, Kogut (1988b) analiza en un estudio la mortalidad de las *joint-ventures*. Según el mismo, la mayoría de los acuerdos terminan entre los cinco y seis años, mostrando también la evidencia empírica que cuando la alianza se creó para el desarrollo de nuevos productos suele terminar en una simple disolución (debido al riesgo inherente a esa actividad), mientras que para el desarrollo de productos ya existentes se suele terminar mediante la adquisición por parte de uno de los socios. Los acuerdos internacionales suelen terminar antes que los nacionales, con la

peculiaridad de que si participa un socio japonés es frecuente finalizar mediante una adquisición.

Por otra parte, los trabajos de Dussauge, Garrette y Menguzzato (1996) y Dussauge y Garrette (1998) analizan la distintas formas de terminar un acuerdo que suelen adoptar los socios según el tipo de alianza establecida entre ellos. Las posibles condiciones de salida son la ruptura prematura, separación al finalizar el proyecto, prolongación en nuevos proyectos, reanudación de la alianza por uno de los aliados y toma de control de un aliado por parte del otro. Entre las conclusiones más determinantes encontraron que las alianzas de cointegración son las que en mayor medida terminan prematuramente; las pseudoconcentraciones y alianzas complementarias suelen prolongarse en nuevos proyectos; y por último, que las alianzas complementarias se reanudan por uno de los socios con cierta frecuencia.

Desde otra perspectiva, existen tres formas posibles de acabar con una alianza (Murray y Mahon, 1993, pág. 110): 1) Finalización del acuerdo hasta ahora en funcionamiento y extensión de la relación a otras áreas de mutuo interés. Se trata ésta de una situación que refleja una alianza que se termina con satisfacción para ambas partes; 2) Separación amistosa sin la firma de nuevos acuerdos de cooperación. También puede significar que la alianza que se termina ha generado importantes resultados, aunque las partes no ven por el momento la posibilidad de seguir juntos en otros proyectos; y 3) Divorcio, cuando los socios rompen de mutuo desacuerdo, teniendo cada uno de ellos distintas interpretaciones respecto al funcionamiento de la alianza y los resultados alcanzados.

Evidentemente, la manera más conveniente de acabar con el acuerdo de cooperación es hacerlo de forma amistosa. En este sentido se manifiestan Porter y Fuller (1988, pág. 118): «si la utilidad de una coalición concluye, la firma de su disolución puede ser importante para los socios. Los desacuerdos entre los socios pueden destruir los activos económicos que ha creado la coalición. Las posiciones de mercado son particularmente vulnerables a la erosión producida por un divorcio nada claro, al perder confianza los compradores». Además, como ya se ha puesto de manifiesto en otras ocasiones, el acabar mal puede perjudicar las futuras relaciones con otras empresas, dificultando y algunas veces imposibilitando la firma de nuevos acuerdos de cooperación, no sólo por su repercusión en la reputación de la compañía, sino también porque la cultura organizativa puede perpetuar el fracaso de la alianza en sus mitos y valores. Sin embargo, terminar una alianza como es debido es bastante difícil, y requiere mucha habilidad y diplomacia.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 4**  
**MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

En los capítulos precedentes hemos realizado una revisión del estado actual de la cuestión en cuanto a la investigación en materia de cooperación empresarial se refiere. Dicha revisión, de carácter marcadamente generalista, se ha centrado, por una parte, en el análisis de los principales objetivos que pueden alcanzarse con la cooperación, desde la reducción de los costes de agencia o de transacción, pasando por el desarrollo conjunto de determinadas estrategias empresariales (expansión o diversificación de actividades, internacionalización, etc.), hasta la obtención de nuevos recursos y el aprendizaje de nuevas habilidades. Por otro lado, su pretensión ha sido también perfilar cuáles son los factores que en mayor medida pueden incidir en el éxito o fracaso de una alianza estratégica, habiendo seguido para ello la perspectiva dinámica que nos ofrece el proceso de gestación y desarrollo de la cooperación.

La bibliografía consultada hasta el momento, nos permite afirmar que nos encontramos ante una práctica estratégica cada vez más frecuente en el mundo de los negocios, utilizada con ahínco especialmente en determinados sectores económicos. Del mismo modo, no solo merece destacarse el aumento de su uso, sino también los mayores niveles de complejidad que ésta adquiere, siendo cada vez mayor el número de empresas conjuntas existentes, que se caracterizan además por abarcar varias actividades simultáneamente. Estas afirmaciones, por otra parte, no son el resultado de meras elucubraciones de investigadores y consultores sino que, como se demuestra en muchos estudios empíricos, parecen reflejar fielmente la realidad. Así mismo, y sin alejarnos de ella, es indiscutible el elevado porcentaje de alianzas que fracasan.

En el estudio de campo que nos hemos planteado realizar, pretendemos comprobar si esta situación es también cierta para las empresas de nuestro entorno más inmediato; la provincia de Alicante. La delimitación del estudio a un espacio geográfico restringido, no obedece tanto a la hipótesis de que puedan existir diferencias sustanciales con el resto del territorio autonómico o nacional respecto a las variables que se van a medir, como a otras cuestiones de naturaleza personal y profesional.

Por lo que se refiere a las primeras, nuestra natural curiosidad por conocer la realidad más próxima nos ha llevado a intentar vislumbrar las prácticas directivas de nuestra provincia, antes de proceder, como así sería nuestro deseo para el futuro, a extender el presente estudio a un ámbito territorial superior.

Por otra parte, nuestra actividad profesional nos impregna con el compromiso moral de conocer, de primera mano, cuáles son las prácticas directivas más usuales en las empresas que nos rodean, cuáles son sus virtudes y sus posibles carencias. No debemos olvidar que éstas empresas van a acoger a gran parte de los futuros diplomados y licenciados de la Universidad de Alicante, de cuya formación somos, en una pequeña parte, responsables. En este sentido, no podemos dejar de lado el hecho de que, sin menoscabo del necesario carácter general y científico de la formación universitaria, ésta no debe permanecer demasiado alejada de las prácticas y posibilidades de la futura actividad profesional de los alumnos.

No obstante, es necesario recordar el elevado peso que la actividad industrial alicantina supone respecto al total nacional para determinados sectores. Así ocurre, por ejemplo, con el calzado, juguete, mármol y el subsector turroneo. En este sentido, y por lo que a estos sectores respecta, podemos considerar que no estamos alejados de la realidad del territorio español, y menos aún de la Comunidad Valenciana, posibles zonas de ampliación del estudio en un futuro próximo.

Si bien las razones anteriormente apuntadas justifican nuestra decisión de acotar el estudio a la provincia de Alicante, debemos de advertir, ya en este momento, que esta decisión ha condicionado todo el planteamiento del estudio empírico. Es por ello por lo que hemos considerado oportuno dedicar el primer epígrafe del presente capítulo a comentar algunas peculiaridades del tejido industrial existente en nuestra provincia, con una especial referencia a los sectores más tradicionales.

Posteriormente, dedicamos el grueso del capítulo a explicar la metodología utilizada en el estudio, en concreto las técnicas de análisis, el proceso y los criterios seguidos para seleccionar la base de datos de empresas con la que hemos trabajado y, por último, el método a seguir para recoger la información, así como la estructura y el proceso de elaboración del cuestionario. Terminamos con un sexto apartado en el que observamos algunos de los trabajos que han tratado el tema de la cooperación en España.

## **4.2. LA PROVINCIA DE ALICANTE Y SU ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA**

Como acabamos de afirmar, hemos considerado adecuado, antes de entrar de lleno en cuestiones metodológicas, dedicar unas líneas a comentar algunas peculiaridades de la industria de la provincia de Alicante. Nos ha parecido impropio, en el ámbito de este estudio, entrar en detalles sobre magnitudes macroeconómicas a nivel provincial, habiendo optado por comentar aquellos aspectos que, a nuestro juicio, ejercen cierta influencia sobre el comportamiento de las empresas y sus directivos. Nos referimos a la distribución geográfica de las actividades productivas, a las peculiaridades estructurales de los conocidos sectores tradicionales y al carácter poco especializado de la gestión empresarial.

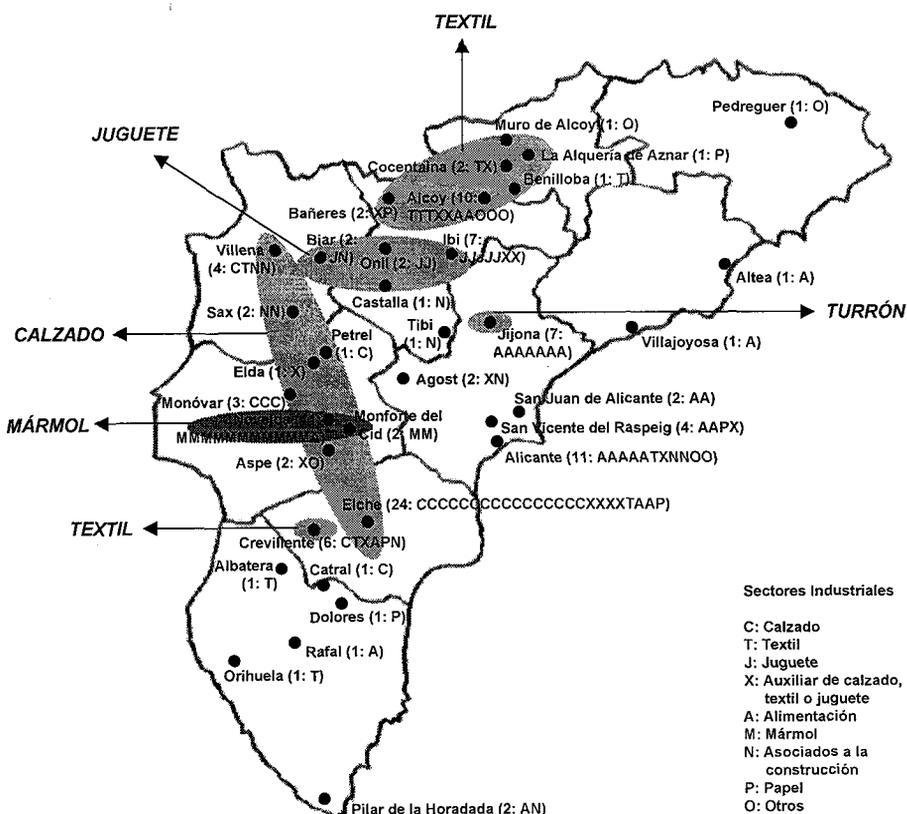
Por lo que se refiere a la distribución geográfica de actividades productivas de la provincia de Alicante, y al igual que ocurre en el resto de la Comunidad Valenciana, ésta parece ajustarse al modelo de «distritos industriales», el cual comentamos en el capítulo 1 de la Tesis. Se trata de una característica propia de las actividades más tradicionales de nuestra base industrial, que incluso empieza a desarrollarse en otras actividades no tradicionales (precisión, metalmecánica, química) que se están concentrando en núcleos muy determinados, al menos a nivel de la Comunidad Valenciana (Ybarra, 1992, pág. 72). Algunos de los factores que han permitido la conformación de este tipo de sistema productivo son, según Ybarra (1991, pág. 65), los siguientes:

- Las características técnico-económico-físicas específicas de cada actividad, sector o producto (posibilidad de fragmentar el proceso de fabricación, fases intensivas en mano de obra, bajas exigencias en cuanto a infraestructuras físicas y financieras, etc.).

- Las condiciones socio-laborales-culturales-medioambientales en las que se desarrolla cada actividad (especialización con baja preparación, cualificación adquirida en el seno familiar, etc.):
- Los condicionantes administrativos y políticos que envuelven cada actividad y cada área (rigidez normativa que la sociedad se ha encargado de incumplir o minorar).

En relación al modelo planteado, debemos de indicar que en nuestra provincia se considera que alrededor del 22% de los municipios tienen una especialización industrial<sup>1</sup> o industrial-terciaria<sup>2</sup>, en los cuales reside prácticamente la mitad de la provincia alicantina (Esteban y Pedreño, 1992, pág. 84). Estos municipios, siguiendo a Andrés, Monfort y Usach (1992, pág. 156) se aglutinan en las comarcas de L'Alacantí (Alicante, San Vicente del Raspeig), El Baix Vinalopó (Elche y Crevillente), el Vinalopó Mitjá (Elda, Petrel, Novelda) y L'Alcoià (Alcoy, Ibi, Onil). En estas zonas es donde se encuentran los municipios con el más elevado grado de especialización industrial de la Comunidad Valenciana (Ibi, Petrel, Crevillente, Elda), dada la ausencia de alternativas en la agricultura (predominio del secano) o en el sector terciario (escasos recursos turísticos o de aglomeraciones urbanas con fuerte actividad terciaria).

Figura 4.1. Localización y sector industrial de las empresas entrevistadas



<sup>1</sup> Cuando un municipio presenta más del 50% de su población ocupada en el sector industrial se considera que pertenece a esta categoría.

<sup>2</sup> Cuando un municipio presenta más del 40% de la población en cada uno de los dos sectores (industria y terciario).

Si observamos el mapa de la figura 4.1, donde hemos representado la ubicación de las empresas que entrevistamos, se aprecia la concentración de firmas en las zonas que se citaron en el párrafo anterior. Esta concentración no sólo se pone de manifiesto por comarcas, sino también por industrias, en especial para los sectores más tradicionales de nuestra provincia, el calzado, el textil, el mármol, el juguete y el turrón. Seguidamente expondremos algunas peculiaridades de estos sectores industriales<sup>3</sup> que, como veremos, se ajustan al modelo de especialización productiva por áreas geográficas.

#### a) El calzado

Se le suele considerar como uno de los sectores tradicionales de nuestra provincia, localizándose en los municipios de Elche, Elda, Petrel y, en menor grado, Sax y Villena.

Analizando sucintamente los datos que figuran en la tabla 4.1, para el año 1996, es fácil comprobar el importante peso que, respecto al total nacional, representa el sector del calzado ubicado en la provincia de Alicante, si tenemos en cuenta que en ella se sitúa aproximadamente el 90% de las empresas y el empleo de toda la Comunidad Valenciana.

**Tabla 4.1. Producción de calzado por comunidades autónomas (1996)**

	Pares fabricados (%)
Comunidad Valenciana	63,45
La Rioja	9,20
C. La Mancha	8,80
Murcia	4,83
Aragón	4,04
Baleares	3,01
Andalucía	0,52
Resto	6,15
Total España	100,00

Fuente: Federación de Industrias del Calzado Español, FICE (2000)

Para Duarte *et al.* (1992, págs. 27 a 34) las características que definen este sector son:

- Determinadas circunstancias como la elevación de los tipos de cambio (recordemos el acusado carácter exportador de la economía valenciana), el coste de la mano de obra y la considerable competencia desatada por nuevos países industrializados (sobre todo del sudeste asiático), han derivado en un importante reducción de la cuota de mercado nacional e internacional.

<sup>3</sup> Para un estudio más detallado sobre las características de los sectores industriales de la provincia de Alicante puede consultarse el estudio realizado, a nivel de la Comunidad Valenciana, por Dalmau, De Miguel y Miquel (1993).

- Las características del proceso de producción contribuyen a su desagregación. Esto, junto con el hecho del reducido tamaño de las empresas, hacen poco rentable la reunión de todo el proceso en una única unidad productiva, dándose un considerable nivel de subcontratación.
- La fácil movilidad de los procesos productivos contribuye a la presencia en este sector de un elevado grado de economía sumergida.

Otro rasgo propio del sector es la intensidad de la mano de obra en el proceso productivo. Según datos de la FICE, la estructura de costes se reparte entre un 34,5% en mano de obra y un 38% de materias primas. Además, nos encontramos ante un sector maduro y muy fragmentado, donde existe un gran número de empresas de reducido tamaño, no habiendo ninguna firma que sobresalga del resto y posea una cuota de mercado elevada. Todo ello causa una fuerte rivalidad entre las empresas manufactureras, lo que en cierta forma provoca que estén continuamente en una posición atacante que las hace más competitivas. Por otro lado, las bajas barreras de entrada y salida tienen como consecuencia la continua aparición y desaparición de nuevos competidores de pequeño tamaño, que no contribuyen precisamente a la estabilización de la industria.

Desde otra perspectiva, en torno al calzado se ha ido consolidando un número importante de sectores auxiliares que prestan su apoyo al mismo, entre los que se encuentran los suministradores de materias primas y componentes (cueros y pieles, hormas y tacones, pisos y suelas, hebillas y fornituras, etc.), los que realizan servicios auxiliares (modelistas y diseñadores, troqueladores) y los proveedores de maquinaria. Todo ello junto a las actividades conexas, como el corte y el cosido, que tradicionalmente son subcontratadas fuera de la empresa.

En cuanto a la demanda, el calzado presenta un carácter estacional con dos temporadas muy diferenciadas y afectadas en gran medida por los cambios climatológicos impredecibles, lo que aumenta el nivel de incertidumbre y provoca la necesaria suspensión de empleo en épocas bajas. Es preciso también señalar la importancia del factor moda en la decisión de compra del consumidor.

### ***b) El juguete***

Este sector se concentra con exclusividad en Ibi, Onil y Biar. Estas tres localidades son los principales focos productivos no sólo a nivel de la Comunidad Valenciana, sino también a nivel nacional, puesto que, como expresan Duarte *et al.* (1992, pág. 104), en Alicante se encuentran más del 30 por 100 de la totalidad de las firmas del sector, siendo la Comunidad Valenciana, donde se ubican el 47 por 100 de las empresas nacionales. Los últimos datos disponibles, para el año 1999 (tabla 4.2), nos reiteran la importancia de nuestra provincia, ya que en ella se produce y exporta el 44% de la actividad juguetera española.

**Tabla 4.2. Producción y exportación de juguetes por zonas geográficas (1999)**

	Facturación (%)	Exportación (%)
Alicante	43,85	44,4
Valencia	28,65	16,0
Cataluña	15,19	17,3
Resto de España	12,31	22,3

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, AEFJ (2000)

Las características que presenta este sector son prácticamente coincidentes con las expuestas para el anterior (alto coste en mano de obra, reducido tamaño, orientación a la exportación) por lo que ambos presentan problemas similares. Adicionalmente, otras dificultades particulares que ostenta son: la estacionalidad de las ventas, altos niveles en los gastos publicitarios y el coste de la tecnología (difícil de amortizar debido al efecto de las modas).

El subsector de la industria auxiliar se compone en su mayoría de pequeños o medianos talleres de carácter familiar, los más importantes de ellos dedicados a la matricería y al inyectado de plástico. La dependencia de esta industria con el sector juguetero está causando un proceso de diversificación hacia otros sectores industriales para disminuir los problemas derivados de la estacionalidad del juguete. Estas firmas actúan, junto a los fabricantes de componentes mecánicos, los de cartones para embalajes, y para el caso de las muñecas los talleres de confección y los de manufactura de ojos y pelo, como verdaderos subcontratistas de la industria principal.

### *c) El mármol*

De manera similar a lo que ocurre con el sector juguetero, el del mármol no sólo se concentra en nuestra provincia a nivel de Comunidad Autónoma sino también a nivel nacional. Los últimos datos disponibles nos indican que en el año 1999 más del 80% del mármol elaborado exportado desde España procedía de Alicante, donde se sitúa aproximadamente el 40% de la producción nacional. La manufactura de este producto se centra en Novelda, que acapara el mayor número de empresas, y en menor proporción, en otros municipios próximos como Monforte del Cid y Monóvar, siendo Pinoso la localidad donde se concentra la actividad extractiva. La tabla 4.3 es indicativa de la marcada concentración del sector en la comarca del Medio Vinalopó.

Claver y Llopis (1993, pág. 179) exponen los rasgos de este sector de la manera siguiente:

- El 40 por 100, aproximadamente, de la producción se dedica a la exportación.
- Los principales problemas radican en el coste del transporte y en el coste de la renovación tecnológica del sector.

**Tabla 4.3. Exportaciones de piedra natural en la C. Valenciana (1993)  
Desglose por provincias y Novelda**

	Exportaciones en u.m. (%)
Total Novelda	77
Total Alicante	95
Total Valencia	4
Total Castellón	1
Total C. Valenciana	100

Fuente: Plan Director del Mármol de la Comunidad Valenciana (1995)

- Se pretende potenciar la imagen del sector del mármol de la provincia mediante la creación de un logotipo y marca bajo la denominación «*Mármoles de Alicante*», con lo que se desea acudir a ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

Al igual que en los casos anteriores, nos encontramos ante un sector muy atomizado con un gran número de empresas cuya dimensión media no excede los diez trabajadores. Las menores son principalmente talleres de acabado y las de dimensión mayor suelen ser extractivas, cortadoras y pulidoras. Como indican Ramos *et al.* (1996, pág. 104), su tamaño les obliga a cooperar en algunas actividades de mayor envergadura, como la explotación de canteras, y ocasionalmente en la promoción del producto. Por otro lado, son estas compañías de mayores dimensiones las que acaparan el comercio exterior, dedicándose las más pequeñas al ámbito comarcal y provincial.

Así mismo merece destacarse que el nivel de tecnificación del sector es muy alto, gracias a la fuerte inversión realizada en los últimos años que ha supuesto la renovación del parque de maquinaria. Del mismo modo hay que señalar que, a diferencia de otros sectores, el mármol es quizás el que presenta un mayor ritmo de crecimiento, no habiendo llegado todavía a la madurez.

#### **d) El sector textil**

Este sector no resulta tan relevante dentro del contexto nacional, tal y como sucedía con los anteriores. No obstante, a pesar de su pérdida de peso relativo frente a otros sectores, cabe considerar a la producción que tiene lugar en la Comunidad Valenciana como la segunda en importancia tras Cataluña, fabricando el 18 por 100 del total nacional y representando el volumen de sus exportaciones el 24% de la totalidad del país, según los datos facilitados por la Asociación Industrial del Textil, AITEX (2000), para el año 1997.

Consideramos como centros de producción asociados a este sector a la comarca de L'Alcoià (Alcoy y Bañeres) donde se localizan industrias de cabecera (materias primas e hilaturas), intermedias (genero de punto y tejido) y finales (tintes, estampados y confección), aunque éstas últimas se sitúan primordialmente en la zona de Onteniente y Valencia. Otro centro de producción

textil, pero perteneciente al subsector de la alfombra, está establecido en la localidad de Crevillente<sup>4</sup>.

De acuerdo con Duarte *et al.* (1992, págs. 197 a 200), en términos genéricos, las características de este sector radican en:

- Una considerable dimensión de las instalaciones en relación a su grado de ocupación.
- Serios problemas de economía sumergida y la competencia desleal que ello supone, tanto a nivel provincial como nacional e internacional.
- Dificultades para competir con el efecto de los bajos costes laborales de los países del área sudasiática en el producto final.

### ***e) El Subsector Turroneo***

Dentro del sector agroalimentario, la industria turronea de la provincia de Alicante se ubica en la localidad de Jijona, principal foco productivo no sólo a nivel de Comunidad Autónoma sino también a nacional. Como nota distintiva podemos señalar que, si bien las empresas pertenecientes a los anteriores sectores (con excepción de las dedicadas a la manufactura del mármol) configuraban un entramado industrial ajustado al modelo de distritos industriales, las elaboradoras de turrón no se ajustan al mismo. Así mismo, es de destacar el marcado carácter tradicional del producto, del que apenas se exporta un 15% de su producción, según los datos aportados por la Asociación de Fabricantes de Turrón, Derivados y Chocolates de la Comunidad Valenciana (TDC), frente al 63% de ventas exportadas de calzado, 43% de juguetes y más del 40% de mármol.

Por otro lado, se trata ésta de una industria que ha pasado recientemente por una crisis, dando lugar a diversas suspensiones de pagos y una clara desunión del sector que ha llevado a las empresas a tratar de resolver sus pequeñas crisis de forma individual. Cabe destacar, al respecto, que las firmas turroneas se enfrentan a una capacidad de crecimiento limitada, a un crecimiento de los precios de las materias primas, a una infrautilización de los medios (alta estacionalidad de la producción) y a unidades productivas ubicadas en el centro de la ciudad, lo que condiciona la distribución en planta (Jover, 1996, págs. 8-10).

Para terminar con este apartado sólo queda hacer mención a la relativa baja especialización de la gerencia empresarial. Diversos estudios avalan tal circunstancia. Así, para De Miguel (1996, pág. 109), la proporción de titulados universitarios que trabajan en la industria de la Comunidad Valenciana es bastante inferior a la media española, situación influida en gran parte por los bajos porcentajes de la provincia de Alicante. En la misma línea, un trabajo de investigación llevado a cabo por Claver *et al.* (1991), centrado en el estudio de las empresas creadas en la provincia de Alicante durante la década de los ochenta, pone en evidencia que los nuevos empresarios

---

<sup>4</sup> Para un mayor conocimiento sobre este subsector puede ser consultado el trabajo de García y Llopis (1993).

alicantinos carecen de especialidad alguna en un área de conocimiento concreta, siendo su formación de nivel medio (véase la tabla 4.4).

**Tabla 4.4. Nivel de estudios de los nuevos empresarios alicantinos**

Formación	Frecuencia	Porcentaje
Estudios Primarios	119	27,5
Graduado Escolar	59	13,6
Bachiller Elemental/EGB/FP1	90	20,8
Bachiller Superior/FP2	103	23,8
Diplomatura	30	6,9
Licenciatura	28	6,5
NS/NC	4	0,9
Total	433	100,0

Fuente: Claver *et al.* (1991, pág. 44)

Estas carencias en cuanto a formación se refiere, no a dinamismo empresarial, son asociadas por López y Renau (1993, pág. 23) a una cultura empresarial de primera generación, la cual origina una escasa delegación de autoridad y la ausencia de un equipo humano suficientemente cualificado para ocupar las distintas áreas funcionales de una firma. Dentro de este mismo contexto, Hernández (1993, pág. 97) asocia la falta de profesionalidad en la gestión a la reducida dimensión de las empresas, así como al origen de las mismas, normalmente familiar.

Merece destacarse, en este sentido, el papel que vienen desempeñando los distintos institutos tecnológicos puestos en marcha en colaboración con la Generalitat Valenciana. Éstos se constituyen como una asociación de empresas del sector correspondiente, ofreciendo servicios de formación, diseño, tecnología e I+D, principalmente. Se trata de una característica común a la mayoría de sectores, ya que actualmente están en funcionamiento los institutos tecnológicos del textil, calzado y juguete, encontrándose en fase de constitución el del mármol.

### 4.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Al estudiar la cooperación entre empresas, al igual que ocurre en otros campos de la Dirección Estratégica, podemos seguir dos aproximaciones aparentemente contradictorias. En efecto, por un lado, la elevada complejidad de una alianza exige un análisis profundo de la misma, mientras que por otra parte es conveniente obtener del estudio conclusiones que puedan extrapolarse al resto de la población. Nos encontramos así con la dialéctica entre seguir un planteamiento de carácter subjetivo u objetivo para la realización del trabajo, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

La aproximación subjetiva o cualitativa, conocida también como método del caso, implica la observación a lo largo del tiempo de uno o pocos casos para su análisis en profundidad, en el que es posible tener en cuenta un conjunto amplio de variables relacionadas con el contexto social de la organización. El método, cuyos resultados se reflejan en la descripción e interpretación de los datos y en la inferencia a nivel intuitivo, exige que el investigador esté presente dentro de la atmósfera que rodea a la alianza, por lo que es recomendable firmar un contrato que regule la relación que se establece entre el investigador y las empresas participantes. Su gran inconveniente, sin embargo, es que carece de validez científica para explicar relaciones causales (entre las variables) que puedan generalizarse a la población.

En cuanto a la aproximación objetiva o cuantitativa, más conocida como análisis multivariante, pone gran énfasis en el rigor metodológico y en los criterios de validez, buscando la legitimidad científica y la generalización de las conclusiones con el fin de crear reglas de carácter normativo. Sin lugar a dudas, éste ha sido el planteamiento predominante en los estudios sobre Dirección Estratégica en general, y de cooperación entre empresas en particular. De hecho, es de común aceptación que los métodos de investigación cualitativa son útiles sólo para la fase exploratoria de la investigación, siendo necesario acudir al diseño de encuestas y al tratamiento estadístico para la realización de estudios descriptivos, explicativos y predictivos. Sin embargo, su aplicación también presenta una serie de problemas, siendo algunos de los más conocidos los que a continuación se relacionan:

- Se basa en la utilización de métodos rigurosos que exigen el análisis de muestras muy grandes, lo que implica la imposibilidad de incluir en el modelo un conjunto amplio de variables. Ello supone que no pueden tratarse los aspectos más oscuros de las alianzas, en particular el contexto social en que se desenvuelven.
- Se centra en el estudio aislado de una parte de la organización, obviando que se trata de un todo caracterizado por la complejidad de las relaciones entre las partes.
- Faya en recoger aspectos dinámicos de la estrategia, como por ejemplo, los procesos de aprendizaje organizativo.
- Como consecuencia, sus resultados son confusos y parciales, no reflejando la realidad existente.

Todas estas críticas invitan a los investigadores a inclinarse hacia la aproximación subjetiva o cualitativa, pero sin dejar de lado la explicación y la predicción propias de la vertiente objetiva. Así lo sugieren autores como Mintzberg (1979), Eisenhardt (1989b y 1991), Lee (1989) o Yin (1994) para los analistas en el campo estratégico, y Parkhe (1993c), Smith, Carroll y Ashford (1995, pág. 19) o Borch y Arthur (1995) para los estudiosos de la cooperación interempresarial en particular. El resultado ha sido la aparición de una aproximación mixta donde se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, que suele recibir las denominaciones de análisis estadístico de casos, metaanálisis de casos o análisis estructurado de casos. La idea que subyace en su planteamiento consiste en la introducción en el método del caso de principios de la estadística multivariante, de manera que pueda realizarse simultáneamente un análisis en

profundidad y con el suficiente rigor científico. Ello exige como paso básico la ampliación a un número considerable de los casos a analizar.

El proceso a seguir se convierte en un verdadero reto, ya que corremos el riesgo de quedarnos atrapados en el medio, al no llegar a alcanzar la suficiente profundidad y riqueza en el análisis y al mismo tiempo carecer del rigor estadístico necesario. No obstante hemos de manifestar que si bien hubiera sido nuestro deseo seguir tal aproximación intermedia, nos ha sido imposible, ya que como razonamos en el subapartado siguiente, los medios disponibles no nos han permitido identificar una cantidad de acuerdos de cooperación lo suficientemente elevada. Ello nos ha obligado a optar por otro procedimiento, que solamente nos ha dejado aplicar estadística multivariante.

#### **4.4. ESPECIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: ELABORACIÓN DEL DIRECTORIO DE EMPRESAS A ENCUESTAR**

Como hemos comentado en la introducción del presente capítulo, el objeto de nuestro estudio gira en torno a la utilización de los acuerdos de cooperación por parte de las empresas industriales de la provincia de Alicante. Para proceder con dicha labor, es necesario identificar nuestro universo de trabajo, comenzando por delimitar qué entendemos por empresas alicantinas. En este sentido, optamos por considerar como firmas alicantinas todas aquellas cuyo domicilio social se sitúa en la provincia.

A partir de aquí, se hace necesario identificar una base de datos lo más completa posible que contenga información de las alianzas estratégicas en la que participa al menos una firma alicantina. A este respecto, queremos dejar constancia de la práctica inexistencia de este tipo de bases de datos, no sólo para nuestra provincia, sino a nivel nacional. Las pocas que se han hecho son de muy difícil acceso, al tener un carácter confidencial y no estar disponibles al público. Así ocurre, por ejemplo, con la base de datos gestionada por el IMPIVA, que recoge información de los acuerdos de cooperación en los que participan empresas de nuestra Comunidad que han sido subvencionadas por este organismo. Otras bases de datos con esta problemática se centran en la figura de los consorcios de exportación, como son las elaboradas por el ICEX o por la COCIN de Valencia.

Ante la imposibilidad de acceder a este tipo de fuentes de información, nos planteamos la alternativa de acudir a los anuncios aparecidos en la prensa y revistas especializadas, recurso que ha sido muy utilizado en las investigaciones de cooperación para la elaboración de bases de datos. No obstante este procedimiento presenta algunas limitaciones, entre las cuales Hagedoorn y Schakenraad (1994, pág. 295) y Glaister, Husan y Buckley (1998, pág. 71) señalan las siguientes:

- Los medios de comunicación suelen recoger las alianzas formadas entre empresas de grandes dimensiones y que son relativamente muy conocidas por la sociedad, dejando un tanto de lado aquellas firmadas entre compañías de tamaño medio o reducido. En

este sentido, la muestra obtenida está sesgada a los acuerdos en los que intervienen grandes organizaciones.

- Incluso tratándose de grandes empresas, sólo aparecen en prensa las alianzas que se hayan hecho públicas por parte de los socios. Además, los medios de comunicación suelen obviar los acuerdos con proveedores y las licencias. En ambos casos, la muestra está sesgada hacia determinados tipos de acuerdos.
- Los artículos suelen publicar las declaraciones ofrecidas por las empresas socias, las cuales no siempre reflejan la realidad existente, ya que puede ocurrir que las empresas utilicen la prensa para engañar a sus competidores, informándoles de falsos movimientos estratégicos. Es por ello que existe la posibilidad de que algunos datos sean inciertos.

Aunque obviáramos las dos últimas limitaciones, la primera es señal inequívoca de la escasa repercusión que las alianzas en las que participan empresas alicantinas tienen en los medios de comunicación, evidentemente debido a su reducido tamaño, pudiendo señalar que el número de acuerdos identificados mediante este procedimiento no llega a la veintena. Todo ello nos ha obligado, como última alternativa, a acudir a las empresas industriales e intentar averiguar en qué medida hacen uso de la cooperación y, en caso positivo, informarnos de los rasgos que caracterizan a estas alianzas.

Llegados a este punto, se nos plantea, a su vez, una doble alternativa: considerar a todas las empresas alicantinas como universo de estudio y realizar un muestreo para elegir aquellas susceptibles de ser analizadas, o bien utilizar algún criterio de selección e intentar estudiar a toda la población resultante. Tras reflexionar profundamente sobre el tema nos decantamos por esta segunda posibilidad, siendo el criterio escogido el tamaño de la empresa, fundamentalmente por las dos razones siguientes:

- En primer lugar, pensamos que la creación de una alianza estratégica requiere la disponibilidad de un mínimo de recursos, no sólo para su negociación y diseño, sino también para realizar las inversiones necesarias en la actividad objeto de cooperación, siendo el tamaño de la organización un índice de esta cualidad. Con ello no queremos decir que las empresas más pequeñas no puedan cooperar, sino que la escasez de recursos disminuye esta posibilidad.
- En segundo lugar, dada la estructura sectorial de la provincia comentada anteriormente, es muy probable que muchas de las firmas de menor dimensión actúen como subcontratistas de las de mayor tamaño, de las que en gran medida dependen operativa y estratégicamente, por lo que la posibilidad de encontrar acuerdos de cooperación en ellas es muy remota, sin ánimo de desmerecer el carácter cooperativo que la subcontratación pudiera tener.

De entre los diversos criterios que se pueden utilizar para determinar el tamaño de la empresa, nos decantamos por la facturación, el cual no carece en ningún caso de inconvenientes. Así, por una parte, puede ser poco relevante cuando se trata con empresas pertenecientes a sectores diferentes; lo que para un sector puede considerarse como pequeña empresa, para otro

puede ser considerada mediana o incluso grande, pues esta cifra está muy condicionada por la naturaleza del producto ofrecido por la firma. Por otra parte, la economía sumergida de nuestra provincia mueve importantes cifras de dinero, por lo que el volumen de facturación para muchas firmas es mayor que el oficial. A pesar de todo, este criterio nos pareció el más idóneo, tanto por la facilidad de encontrar esta información en cualquier directorio de empresas, como por los inconvenientes que se presentarían de considerar otras alternativas:

- El número de trabajadores, a pesar de ser un dato de fácil accesibilidad, puede llevarnos a excluir determinadas empresas intensivas en tecnología, lo cual obviamente no nos interesa. Así mismo, además del problema de la comparación intersectorial y de la economía sumergida, este criterio presenta inconvenientes adicionales, como el hecho de que algunas empresas puedan subcontratar una gran parte del volumen de sus actividades o el fenómeno de la contratación temporal y estacionalidad de determinados sectores típicos de la zona.
- Los recursos propios o neto patrimonial, por su parte, cuenta con las trabas de ser una cifra sumamente estática, no ser usual que aparezca en los directorios de empresas, y por el hecho de que, debido a la abundancia de empresas familiares en nuestra provincia, esta cifra se reduce en muchas ocasiones al mínimo marcado por la ley.

El siguiente paso consistiría en concretar el volumen de facturación que nos permita seleccionar un número de empresas razonable, de manera que podamos aplicar las técnicas estadísticas apropiadas con las que apoyar algunas conclusiones relacionadas con el cuerpo teórico expuesto en los capítulos anteriores. Por otro lado el número de empresas no tiene que ser lo suficientemente elevado como para imposibilitarnos la visita personal a todas ellas, ya que como explicamos en el subapartado siguiente, hemos optado por este procedimiento para la obtención de datos.

El cumplimiento de ambos requisitos nos ha llevado, tras la consulta de las bases de datos pertinentes, a fijar unas ventas mínimas de 1000 millones de pesetas, cifra que debe haberse superado al menos una vez dentro del periodo 1996-1998. Esta última regla nos ha parecido acertada, puesto que la alternativa más evidente (tomar la cifra más reciente) hubiera sesgado la población hacia las empresas más «boyantes», al eliminar las que han empeorado su situación, pasando a estar por debajo de los 1000 millones, en el período de referencia.

La configuración del listado de empresas que van a ser sometidas al estudio pasa por su identificación individualizada a partir de determinados datos, principalmente su denominación o razón social, dirección y teléfono de contacto, y directivos responsables, a los que hay que añadir su volumen de ventas, número de empleados, etc. Este tipo de información podemos encontrarlo en cualquier directorio de empresas, entre los cuales optamos por la base de datos SABE (Sistema de Análisis de Balances Españoles), a la que podemos acceder a través de la red interna de la Universidad de Alicante. Nos decidimos por ella, en primer lugar, porque nos parece una de las más completas, tanto por lo que se refiere al número de empresas como a la cantidad de información que facilita para cada una, ya que ésta no se limita a los típicos campos de facturación, número de empleados, etc., sino que como su nombre indica, recoge también el

balance de la empresa y diversos ratios financieros, así como las participaciones que la misma tiene en el accionariado de otras compañías, dato este último de gran valía para nuestra investigación. En segundo lugar, es la posibilidad que ofrece de realizar búsquedas interactivas con diversos parámetros, como el nombre de la empresa, el sector de actividad, la provincia, el número de trabajadores o el volumen de ventas la razón que nos ha llevado a la utilización de esta fuente de información.

No obstante, somos conscientes de la falta de idoneidad de la utilización de una única fuente de información, ya que una mera revisión a las diversas bases de datos existentes nos pone en evidencia su falta de homogeneidad. En efecto, empresas incluidas en un directorio o más no aparecen en otros, además de que algunas empresas figuran en sitios distintos con datos diferentes. Esta circunstancia nos condujo a ampliar y completar los datos obtenidos por medio del SABE con otros directorios de empresas, en concreto:

- *Duns 50.000. Principales Empresas Españolas 1998* (Dun & Bradstreet España).
- *Ardán' 99* (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana – IMPIVA).
- *Dirnova' 99* (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana – IMPIVA).
- *Guía Empresarial de la Comunidad Valenciana* (EDICOM).
- «*Ranking: Las 1.000 Empresas Líderes de la Comunidad Valenciana*» (Economía 3, Noviembre de 1998).

Tras recopilar la información de las diferentes bases de datos, procedimos a su depuración, eliminando las empresas que en realidad no estaban ubicadas en la provincia o aquellas otras cuya actividad se limitaba a la comercialización, y juntando en un único caso las que pertenecían a un grupo empresarial con unidad de gestión. Así mismo, con el fin de homogeneizar la población objeto de estudio, hemos obviado las compañías pertenecientes a algunos sectores que aún siendo industriales, no siguen un proceso de manufactura típico. Así ocurre, por ejemplo, con el sector de la construcción, la obra pública o las industrias extractivas y sus conexas. De esta forma, al concluir el proceso obtuvimos una población inicial de 140 empresas. No obstante, la población definitiva quedó conformada por las 136 firmas que se relacionan en el anexo 1, al tener que descartar 4 por las razones siguientes:

- Con 2 de ellas nos resultó imposible establecer contacto telefónico, presumiblemente porque habían dejado de existir, ya que hicimos uso de los números de teléfono disponibles en nuestras bases de datos y de los servicios de información de las compañías telefónicas.
- En otro caso nos encontramos con 1 empresa que había dejado de existir, información que nos fue facilitada por el antiguo propietario del negocio.
- La última de las compañías fue desechada porque realmente su actividad se limitaba a la comercialización de los productos industriales de una organización extranjera, de la cual era filial.

Ahora bien, del total censado solamente obtuvimos datos válidos para 122 firmas, como puede desprenderse del mapa de la figura 4.1 anteriormente expuesto, ya que en 14 casos los

directivos responsables se negaron a colaborar en nuestro proyecto. Ello supone una tasa de respuesta del 89,7%, que nos lleva a admitir un error muestral del 2,9%, lo que nos permite extrapolar las conclusiones obtenidas al conjunto de la población<sup>5</sup>.

#### 4.5. LA OBTENCIÓN DE DATOS Y LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

La intención que perseguimos con este apartado es analizar los principales métodos que suelen usarse en las Ciencias Sociales para la recogida de información referente a la población objeto de estudio, de forma que a partir de la comparación de sus ventajas e inconvenientes relativos podamos justificar nuestra decisión de seguir un procedimiento mixto. Así mismo, exponemos a continuación la estructura que presenta el cuestionario elaborado, haciendo también mención a las diversas modificaciones que sufrió tras la prueba piloto.

##### 4.5.1. EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS

En las Ciencias Sociales, la obtención de datos de un conjunto poblacional suele hacerse básicamente por medio de la utilización de alguno de estos dos procedimientos, la entrevista personal y la encuesta. Ambos presentan ventajas e inconvenientes (Ander-Egg, 1987; Balcells, 1994), de manera que ninguno de ellos es absolutamente mejor que el otro, debiendo el investigador basar su elección en las características particulares que rodean al proyecto que se está realizando.

En concreto, la primera de ellas, además de favorecer la obtención de un mayor número de respuestas, presenta la gran ventaja de elevar la calidad y fiabilidad de la información adquirida, como consecuencia de la intervención del propio investigador en el proceso. En efecto, para empezar, el método garantiza que la respuesta es de la persona a quien interesa preguntar; ofreciendo adicionalmente la oportunidad de observar las reacciones, gestos y movimientos del entrevistado, de obtener contestaciones espontáneas y de verificar la sinceridad de las respuestas, así como de prestar apoyo al entrevistado cuando surgen dificultades en la interpretación de las preguntas. Como contrapartida, se dificulta la fase de codificación de las respuestas para su tratamiento estadístico y se alarga el proceso de obtención de datos, ya que difícilmente se pueden realizar más de una o dos entrevistas diarias.

Por su parte, la encuesta, que puede ser cumplimentada por medio de entrevistadores profesionales, por teléfono o por vía postal, posibilita el acceso a una población mucho más amplia y reduce el tiempo necesario para la captación de los datos. Sin embargo con ella, en el caso de que sea rellenada por correo, se corre el riesgo de obtener un índice de respuestas muy bajo, problema que se agrava cuando la población objeto de análisis es de reducidas dimensiones. Así mismo, si decidimos optar por la encuesta telefónica o por la utilización de encuestadores, el coste del proyecto puede dispararse.

---

<sup>5</sup> Una aplicación práctica de la Teoría de la Inferencia Estadística puede consultarse en López de la Manzanara (1996).

Tras sopesar las ventajas e inconvenientes de ambos métodos, optamos por triangular, es decir, por seguir un procedimiento mixto que combina aspectos de los dos anteriores, de manera que puedan aminorarse los puntos débiles de cada uno y potenciarse los más positivos. Éste consiste en la elaboración de un cuestionario a cumplimentar por el propio investigador mediante entrevistas personales mantenidas con los directivos de las empresas estudiadas. De esta forma podemos obtener información amplia, fiable y de calidad, logrando también facilitar el proceso de codificación de las respuestas.

Dicha manera de actuar es más pretenciosa de lo que en principio parece, ya que posibilita que el investigador pueda alentar a la persona encuestada a entrar en detalles y comentarios cuando lo considere oportuno, consiguiendo así una información adicional que proporciona un mejor conocimiento del tema analizado y enriquece las conclusiones extraídas del análisis estadístico de los datos. En este sentido, junto a las respuestas de las preguntas del cuestionario, pudimos confeccionar una ficha de cada empresa en la que íbamos anotando los principales comentarios e ideas que iban surgiendo en el transcurso de la entrevista.

También merece remarcarse que antes de reunirnos con un directivo consultamos los medios disponibles para informarnos de la compañía en cuestión, entre ellos su página *web* si la hubiera, así como los recortes de prensa y los comentarios que pudieran aparecer en algunos libros, especialmente cuando la firma era bastante conocida en la provincia o en ámbitos territoriales superiores.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y diciembre del año 1999, ambos inclusive. No obstante hemos de señalar que el proceso se dilató un poco más de la cuenta debido al paréntesis vacacional del verano, período de tiempo en el que por razones obvias la frecuencia de visitas es menor. Por lo demás, volvemos a incidir en que al final llegamos a entrevistar a 122 directivos, todos miembros de la alta dirección de su empresa. Tres de ellos solicitaron que se les enviase por adelantado el cuestionario, por medio del fax o el correo, el cual fue rellenado posteriormente durante el encuentro que mantuvimos.

Únicamente resta por indicar que nuestra intención inicial consistía en dirigirnos al responsable del acuerdo de cooperación en cada una de las empresas participantes, siempre y cuando hubiésemos identificado un conjunto de acuerdos lo suficientemente amplio que permitiese la aplicación de la estadística paramétrica. Sin embargo, como ya hemos señalado con anterioridad, la naturaleza de nuestro trabajo nos obligó a contactar con el máximo dirigente de la compañía. Aún así hemos de tener en cuenta que al tratarse de empresas pequeñas, la responsabilidad de coordinar las alianzas recae la mayoría de veces en el propio gerente.

#### **4.5.2. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA**

Tal y como adelantamos unas páginas atrás, la decisión de acotar nuestro estudio a la provincia de Alicante ha condicionado, desde el primer momento, el planteamiento a seguir para la realización del análisis empírico. En efecto, por un lado, nuestro desconocimiento sobre el

uso de las alianzas estratégicas en la provincia nos llevó a descartar la posibilidad de centrarnos en un determinado aspecto, ya que corríamos el riesgo de obtener una baja tasa de respuestas válidas. Así podía ocurrir, por ejemplo, con el análisis de los factores de éxito y fracaso de los acuerdos de cooperación, los cuales han sido descritos teóricamente en el capítulo tercero. Por ello decidimos poner un mayor énfasis en el análisis de la propensión a cooperar de las compañías alicantinas, pero sin obviar el estudio de los factores de éxito y fracaso, aunque en este caso con un tinte más bien exploratorio. Por otro lado, el hecho de que los sectores tradicionales de la provincia se ajustaran al modelo de «distritos industriales», cualidad sobre la cual teníamos conciencia, tanto por nuestro conocimiento de algunas industrias como por su divulgación por la comunidad científica, nos indujo a incluir también entre nuestros propósitos el estudio de la cooperación con los proveedores.

Todo ello se ha reflejado en la estructura de la encuesta (anexo 2), que trata de ajustarse a las pretensiones del trabajo, habiendo sido posible su desarrollo gracias a nuestra decisión de optar por rellenar los cuestionarios mediante entrevistas personales, que nos ha permitido aumentar su extensión con un mayor número de preguntas.

De esta manera, las 39 preguntas que la configuran se agrupan en 5 apartados o grupos, que son el resultado del triple propósito del trabajo (análisis de la propensión a cooperar, de los factores de éxito y fracaso, y de la cooperación con proveedores) y de haber seguido algunos consejos genéricos para su diseño. Así, por ejemplo, suele admitirse la conveniencia de abrir el cuestionario con preguntas atrayentes, fáciles de contestar y poco comprometidas, dejando las más delicadas y conflictivas para secciones más avanzadas, o incluso para el final. Del mismo modo, interesa ordenar las preguntas de acuerdo con una secuencia lógica que tenga sentido para el entrevistado, así como dispersar las que sean afines para que las respuestas de unas no influyan en las otras. Además, junto a las principales, hemos incluido preguntas filtro y otras de control que nos ayudan a asegurarnos de la sinceridad y comprobar la veracidad de las respuestas recibidas.

El **primer bloque** de preguntas (de la 1 a la 3) tiene como misión recoger información sobre algunos factores que pueden incidir en la propensión a cooperar de una empresa, entendida ésta en el doble sentido de *participar en alianzas estratégicas* o de *colaborar con los proveedores*. En concreto, y para el primer caso, las preguntas 1 y 2 hacen referencia, respectivamente, al sector de actividad en el que opera la compañía y a varias de sus características, valoradas estas últimas subjetivamente por los directivos entrevistados. Para ello hemos recogido 11 *ítems* utilizados por Dickson y Weaver (1997), la mayoría de ellos procedentes a su vez de los estudios de Covin y Slevin (1989) y Schultz, Slevin y Covin (1995), siendo todos evaluados en una escala de 1 a 7.

La pregunta tercera, por su parte, reúne una serie de factores que pueden influir en la formación de alianzas con los proveedores, algunos de ellos actuando de manera individual y otros formando parte de un constructo. Entre los primeros tenemos la importancia de los componentes comprados por la empresa, la posibilidad de que la calidad del acabado de estos materiales pueda mejorarse, la posesión por parte de la compañía de capacidades técnicas

suficientes para apoyar a los proveedores y la dependencia del proveedor respecto a la empresa. En cuanto a los constructos, existen dos, uno que trata de medir la importancia del aprovisionamiento para la estrategia corporativa (ítems 4 y 5) y otro que hace referencia a la dependencia de la empresa respecto a los suministradores de componentes (ítems 6, 7 y 9).

De forma paralela al bloque anterior, el **segundo grupo** de preguntas recoge otros aspectos relacionados con la tendencia a cooperar, pero incidiendo en las características que configuran la ficha técnica de la empresa (fecha de constitución, volumen de facturación, número de empleados, pertenencia a un grupo nacional o internacional de empresas, existencia de un departamento de I+D, etc.) y en otros factores emparentados con la estrategia de internacionalización (porcentaje de exportaciones sobre ventas, países en los que se opera, modalidades de inversión directa en el exterior, etc.) y la estrategia de subcontratación y externalización de actividades. Nos estamos refiriendo, concretamente, a las preguntas comprendidas entre la número 4 y la 11, ambas inclusive.

Siguiendo un orden lógico, la número 12 inaugura un **tercer conjunto** de cuestiones cuya pretensión es determinar si la empresa coopera o no y, en caso positivo, caracterizar los acuerdos en los que se participa actualmente o en los finalizados en una fecha próxima. No obstante, el carácter un tanto exploratorio del estudio en lo que a esta parte respecta (como ya hemos indicado al inicio del apartado) y la excesiva extensión del cuestionario, nos ha empujado a centrarnos en los rasgos estructurales de las alianzas y en el grado en que éstas logran alcanzar los resultados esperados. En concreto, nuestro objetivo es obtener información del número de socios participantes, tamaño relativo entre los mismos, razones que tienen para cooperar, nacionalidad de donde proceden, sector en el que actúan, área funcional en la que se coopera, forma jurídica de la alianza, reparto de tareas y responsabilidades, etc. y del grado en que la alianza está siendo exitosa

De esta forma, con la pregunta 24 finalizamos el bloque de estudio dedicado a los factores de éxito y fracaso de la cooperación, donde no hemos considerado los aspectos relativos al proceso de gestación y seguimiento del acuerdo, como son el proceso seguido en la selección del socio o la forma de abordar las negociaciones, las cualidades del responsable en la empresa de la alianza, periodicidad de reuniones entre los socios, modo de resolución de conflictos, la confianza existente entre las parte, etc. Así mismo hemos de señalar que los ítems que conforman este bloque de análisis han sido utilizados con anterioridad en otros trabajos de investigación, entre ellos los de Dussauge y Garrette (1995), Geringer y Hebert (1991), Glaister y Buckley (1998) y Saxton (1997).

Las variables que se suceden entre las preguntas número 25 y 33, persiguen la misma intención que las que acabamos de comentar en el grupo anterior, pero esta vez referidas a la **cooperación con proveedores**. La mayoría, al igual que las recogidas en la pregunta 3 del primer bloque de estudio, proceden de algunos trabajos consultados, principalmente de Stuart (1993), Heide (1994), Morgan y Hunt (1994), Blancero y Ellram (1997), Doney y Cannon (1997), Kozak y Cohen (1997) y Wilson y Vlosky (1997). Ahora bien, con el fin de facilitar su

respuesta, hemos creído conveniente homogeneizarlas, por eso la escala Likert empleada es siempre<sup>6</sup> de 1 a 7.

Algunos de los factores que aparecen en las preguntas forman parte de una escala compuesta que trata de medir un único concepto. Así ocurre con los cinco ítems agrupados en la número 26, que conforman un constructo para valorar el grado en que la relación entre las partes se asemeja a una alianza estratégica. En concreto, los dos primeros se refieren a la ayuda que el fabricante pueda prestar al proveedor, los dos siguientes miden el nivel con que el proveedor se involucra en el diseño de los productos, y el último evalúa la realización conjunta de programas de reducción de costes y mejora de la calidad.

En cuanto a la número 27, tiene como objetivo apreciar los efectos de las alianzas sobre la empresa o el proveedor. En ella encontramos un constructo para medir la mejora de la productividad en la empresa fabricante (cuatro primeros ítems) y otro para calcular las ventajas competitivas conseguidas (los tres ítems siguientes). Por el contrario, las dos últimas variables hacen referencia, por separado, a las consecuencias de la cooperación para la firma suministradora.

Las nueve variables de la pregunta 28 conforman varias escalas compuestas que se han construido con la intención de estimar la frecuencia con que la empresa se comunica e intercambia información con los proveedores principales. Por grupos, éstas hacen referencia a la periodicidad con que las partes se comunican personalmente (las tres primeras) o electrónicamente (las dos siguientes). Las cuatro variables restantes miden el carácter estratégico de la información que la empresa intercambia con los proveedores (ítems 6 y 7), así como el contenido de cierta información que éstos transmiten a la compañía (ítems 8 y 9 por separado).

La pregunta 29, por su parte, guarda relación con la inversión específica efectuada por la empresa para mantener la relación con algunos proveedores (constructo de cuatro ítems) y con el compromiso de cara al futuro para seguir trabajando con dichos suministradores (escala compuesta por dos ítems). Por último, en la pregunta 30 aparece un constructo de siete variables cuya misión es valorar el grado de confianza que se tiene con los proveedores, y otra escala más pequeña que hace referencia a la reputación de los fabricantes de componentes (ítems 4 y 7).

Dejamos de lado la cooperación con proveedores para introducimos en el **quinto y último conjunto** de preguntas, que hemos titulado como «orientación de los directivos» por hacer referencia la mayoría de cuestiones a este aspecto. El objetivo que perseguimos con este bloque es recoger información sobre otro tipo de factores de tipo cognitivo, relacionados con la manera de pensar y actuar de la alta dirección, y que son susceptibles de influir en la propensión a cooperar de la empresa. Entre ellos destacamos la orientación a la innovación y al riesgo, que puede ser medida con los seis ítems de la pregunta 36 (valorados en una escala Likert de 1 a 7), los cuales hemos recogido de los trabajos de Covin y Slevin (1988 y 1989). Así mismo

<sup>6</sup> Criterio seguido para todas las preguntas del cuestionario que utilizan una escala.

queremos mencionar la orientación hacia el colectivismo/individualismo (pregunta 37), estimada en este caso por cuatro ítems desarrollados por Erez y Earley (1987), también en una escala Likert.

Finalmente, podemos terminar este repaso sobre la estructura de la encuesta señalando el elevado índice de respuestas que, con carácter general, hemos obtenido para todas las preguntas, con excepción de las identificadas con los números 17 y 18, a las que los directivos consideraban algo difícil de contestar.

#### 4.5.3. LA ENCUESTA PILOTO

El cuestionario que acabamos de comentar es el que, con carácter definitivo, se ha aplicado a toda la población. Su estructura y contenido es el resultado de un profundo proceso de reflexión, con el que buscábamos ajustarnos al máximo a la realidad que pretendíamos estudiar.

No obstante, hemos de señalar que previamente a su configuración definitiva realizamos una encuesta piloto dirigida a una pequeña muestra de la población cuyo comportamiento deseamos analizar, con el fin de determinar su grado de idoneidad y en caso necesario introducir las modificaciones que se estimaran convenientes.

La prueba, efectuada con las 10 primeras empresas entrevistadas, nos llevó a introducir unas mínimas correcciones en el cuestionario inicial. Éstas consistieron básicamente en la agrupación de algunos ítems de las escalas Likert utilizadas para medir aspectos relacionados con la cooperación con proveedores, la orientación al riesgo y al colectivismo, y en la eliminación de otros. Ello fue debido a la existencia de ciertos factores que reiteraban la información recogida previamente por otros, llegando en determinadas circunstancias a convertir la recogida de datos en una tarea prolija y costosa.

#### 4.6. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS EN ESPAÑA: ALGUNOS ESTUDIOS REALIZADOS

Como señalamos en el capítulo primero, la investigación en materia de cooperación entre empresas, dentro del contexto de la Dirección Estratégica, es bastante reciente, pudiendo situar su origen a finales de la década de los ochenta. En nuestro país destacan los trabajos realizados en el seno de la Universidad de Valencia<sup>7</sup> y de Oviedo<sup>8</sup>, centros de investigación que se sitúan a la cabeza del *ranking* español por el número de publicaciones en la materia (García, Rodríguez y Santos, 2000, pág. 88). Otros estudios, referidos al igual que los anteriores a la

---

<sup>7</sup> Menguzzato (1992a), Sanchís y Urra (1994), Sanchís (1996), Urra (1998)

<sup>8</sup> García Canal (1992 y 1993b)

cooperación donde participan empresas españolas, son los debidos a Miranda (1992), Casani (1995), Casillas y Moreno (1995) o Rialp y Rialp (1996).

Con carácter general, todos han analizado las alianzas recogidas en alguna base de datos gestionada por un organismo oficial o las anunciadas en los medios de comunicación, habiendo construido para ello sus propios directorios. Así mismo, la dificultad manifiesta de localizar fuentes de información a escala provincial o regional, ha tenido como consecuencia que la mayoría de los estudios realizados se hayan centrado en el análisis de la cooperación entre empresas a nivel estatal o supranacional (Unión Europea), algunos incluso poniendo su atención en sectores determinados, como la biotecnología, el automóvil, las telecomunicaciones, la banca, etc.

No es sorprendente, por tanto, que desconozcamos trabajos centrados en el uso de la estrategia de cooperación para los sectores tradicionales alicantinos. Lo más cercano quizás sean algunos proyectos realizados por el IMPIVA para el ámbito de la Comunidad Valenciana, cuyos resultados podemos observar, por ejemplo, en la ponencia de Hernández (1993).



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**CAPÍTULO 5**  
**LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS EN LOS SECTORES**  
**INDUSTRIALES ALICANTINOS**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## 5.1. INTRODUCCIÓN

El capítulo que ahora comenzamos tiene por misión contrastar en qué medida el contenido teórico desarrollado con anterioridad se ajusta a la realidad empresarial de nuestro entorno más próximo, la provincia de Alicante, valiéndonos para ello de la información obtenida con los cuestionarios.

Con esta intención hemos dividido el capítulo en cuatro bloques de análisis, los tres primeros relacionados con la cooperación como un medio de desarrollar la estrategia corporativa de la empresa, y el último que, por tratar la colaboración con los proveedores, está más próximo a la estrategia competitiva.

En concreto, el primer bloque está destinado a analizar la propensión a cooperar de las compañías alicantinas, dentro del contexto del Enfoque Estratégico en general y del Modelo Cognitivo de la Estrategia en particular. El segundo apartado se centra en el estudio (desde el punto de vista estratégico, organizativo y de los costes de transacción) de los factores de éxito y fracaso de las alianzas estratégicas en las que participa una empresa industrial alicantina. El tercer bloque temático, por su parte, deja de lado las alianzas que ayudan a las organizaciones a expandir o diversificar su cartera de actividades para analizar sucintamente la estrategia de subcontratación. Por último el capítulo se cierra con el examen de la colaboración con los proveedores, donde se investiga, al igual que en los apartados uno y dos, las principales razones motivadoras de este tipo de relaciones y algunos de los rasgos que las caracterizan.

Empezamos ya nuestra labor, pero no sin antes apuntar que el esquema seguido en cada bloque de estudio se inicia con la especificación de los objetivos e hipótesis a contrastar, continua con la descripción de la metodología utilizada (técnicas estadísticas<sup>1</sup> y forma de medir las variables que intervienen en el análisis), para finalizar mostrando los resultados obtenidos y la confirmación o no de las hipótesis planteadas.

---

<sup>1</sup> Todos los procedimientos estadísticos han sido realizados con el programa informático SPSS para Windows (versión 9.0).



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## 5.2. BLOQUE DE ANÁLISIS I: ¿POR QUÉ COOPERAN LAS EMPRESAS?

### 5.2.1. PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS: OBJETIVOS E HIPÓTESIS

De acuerdo con el Enfoque Estratégico, las empresas utilizan la cooperación como un medio de llevar a cabo sus estrategias. Los factores determinantes de la estrategia que sigue la empresa son, por un lado, los de carácter externo o relacionados con el entorno, y por otra parte, los que tienen que ver con los aspectos internos de la organización. Desde este punto de vista, consideramos que las razones para cooperar pueden ser externas e internas, consistiendo nuestro cometido precisamente en averiguar en qué medida ambos tipos de factores influyen en la propensión a cooperar de las organizaciones.

Los motivos externos, como vimos en el desarrollo teórico, hacen referencia al entorno global y al sector competitivo en el que se mueve la empresa. Dado que nuestra población objeto de estudio se sitúa en la provincia de Alicante, pensamos que determinados aspectos del entorno global, como los políticos y culturales, afectan por igual a todas las empresas, y por lo tanto, carece de sentido preguntarse por su influencia en la propensión a cooperar.

No ocurre lo mismo con el entorno competitivo, donde las características propias de cada sector industrial hacen que las empresas se inclinen por unas determinadas estrategias. Incluso la globalización económica, factor normalmente estudiado dentro de los aspectos generales del entorno, no afecta por igual a todos los sectores, principalmente por dos motivos. Por un lado, el reto de la internacionalización planteado por la globalización afecta principalmente a los sectores cabecera, es decir aquellos cuyos productos van destinados al consumidor final, ya que es en estos mercados donde las empresas tienen que enfrentarse a la entrada de productos procedentes del exterior. Por el contrario, los sectores auxiliares se caracterizan porque deben situarse cerca de sus clientes, y por eso es más difícil la entrada masiva en el mercado interno de empresas extranjeras. Por otro lado, incluso aún tratándose de productos finales, la homogeneización de los gustos de los consumidores a nivel mundial no se produce con la misma intensidad en todos los productos. Así, esta es mayor en los productos de moda, mientras que por el contrario los alimenticios son productos ligados a una zona geográfica que hacen difícil su estandarización. Por ello, estas empresas se internacionalizan con menos frecuencia.

Otras características de los sectores que inciden en el uso de las alianzas estratégicas hacen referencia a su grado de madurez, concentración o de intensidad tecnológica. A este respecto, los sectores alicantinos estudiados se caracterizan, por lo general, por ser sectores tradicionales, no existiendo grandes diferencias en cuanto a su grado de madurez. Lo que sí es más evidente es que mientras unos son más intensivos en capital, otros lo son en mano de obra. Consecuentemente, las dos primeras hipótesis a contrastar son las siguientes:

*H1: Las empresas que más cooperan son las más influenciadas por la globalización de la economía y el reto de la internacionalización, en particular aquellas que pertenecen a los sectores cabecera de la economía alicantina (calzado, textil, juguete y mármol), en contraposición a los sectores auxiliares (auxiliar de calzado y textil, fabricación de envases y asociados a la construcción) y a la alimentación.*

*H2: La propensión a cooperar es mayor en los sectores más intensivos en capital, en particular el del mármol y el textil, frente a los más intensivos en mano de obra, como el calzado o la alimentación.*

Ahora bien, no solamente es el entorno industrial el que lleva a la organización a moverse en una dirección u otra, sino también la percepción que sobre el mismo tienen los directivos de la compañía (Miles y Snow, 1978; Milliken, 1987; Buchko, 1994b). De esta forma conectamos con el Enfoque Cognitivo de la estrategia, aproximación que para el estudio de la cooperación es seguida también por Dickson y Weaver (1997). A este respecto, nuestra investigación determina, como posteriormente mostraremos, que las percepciones sobre el entorno pueden hacer referencia a cinco dimensiones: tres que tienen que ver con la incertidumbre, ya sea ésta general, por el lado de la oferta o por el lado de la demanda, y otras dos relativas al crecimiento de las ventas y al crecimiento de los beneficios medios del sector. En este sentido planteamos dos nuevas hipótesis:

*H3: La tendencia a cooperar está directamente asociada con la percepción de los directivos generales de una elevada incertidumbre del entorno en tres sentidos: incertidumbre general, de la oferta y de la demanda.*

*H4: La tendencia a cooperar está directamente asociada con la percepción de los directivos generales de un bajo crecimiento de los beneficios y de las ventas en el sector.*

De acuerdo con el trabajo realizado por Dickson y Weaver (1997), la propensión a cooperar también se ve influenciada por el carácter emprendedor y colectivista de los directivos. Aunque estamos de acuerdo con esta propuesta, nuestro planteamiento difiere en una doble vertiente de la misma. Por una parte, el trabajo en cuestión hipotetiza solamente un efecto moderador del carácter de la gerencia sobre la relación entre propensión a cooperar y percepción respecto a las dimensiones del entorno. Nuestro estudio, en cambio, considera además la incidencia directa que la orientación emprendedora o colectivista pueda tener en la tendencia a colaborar con otras organizaciones. Por otro lado, los autores, siguiendo a Covin y Slevin (1991, pág. 10), suponen que las empresas emprendedoras, es decir aquellas que frecuentemente innovan en productos y que son las líderes tecnológicas del mercado, se caracterizan también por ser más proclives al riesgo. Sin embargo, el carácter emprendedor no necesariamente ha de implicar una mayor orientación al riesgo (Palich y Bagby, 1995), siendo precisamente este último argumento el que caracteriza a las empresas alicantinas entrevistadas, como posteriormente demostramos. Por lo tanto, en nuestra investigación distinguimos el carácter emprendedor, por un lado, de la orientación al riesgo, por otra parte.

Para plantear estas hipótesis nos basamos en los siguientes argumentos. En primer lugar, pensamos que las empresas más orientadas al riesgo son las más proclives a desarrollar nuevos proyectos de diversificación o expansión de sus actividades, los cuales suelen implicar cierto nivel de riesgo en función de su grado de relación con los negocios actuales, siendo una de las alternativas disponibles para disminuirlo, o al menos compartirlo, la cooperación con otras compañías. Por el contrario, las empresas menos arriesgadas no necesitan tanto aliarse con otras organizaciones, ya que por regla general su tendencia a desarrollar nuevas actividades distintas a las actuales es mucho menor. Por lo que al carácter innovador o emprendedor de los

directivos se refiere, es lógico pensar que las empresas que más innovan y son líderes tecnológicos acudan con mayor frecuencia a la cooperación como una forma de facilitar el desarrollo de sus proyectos novedosos, al conseguir con ella el acceso a nuevas capacidades tecnológicas. Ambos razonamientos nos permiten enunciar las hipótesis quinta y sexta:

*H5: La tendencia a cooperar es mayor para las empresas cuyos directivos generales están más orientados al riesgo.*

*H6: Las empresas de mayor carácter emprendedor son más propensas a utilizar la herramienta de la cooperación.*

Junto a estos efectos directos, pensamos que la orientación hacia la innovación y el riesgo de los directivos generales tiene también un efecto moderador sobre la relación entre la propensión a cooperar y la percepción de los directivos respecto a cada una de las dimensiones del entorno, el cual expresamos en los siguientes términos:

*H7: La percepción sobre la incertidumbre del entorno tendrá una menor influencia sobre la probabilidad de cooperar para aquellas empresas cuyos directivos sean más arriesgados.*

*H8: La percepción sobre la incertidumbre del entorno tendrá una mayor influencia sobre la probabilidad de cooperar para aquellas empresas cuyos directivos sean más innovadores.*

Respecto al colectivismo/individualismo, éste constituye una dimensión cultural que puede ir asociada al comportamiento cooperativo (Wagner, 1995). En efecto, las personas con una orientación individualista piensan que lo propio es lo mejor, valoran mucho la independencia y la autosuficiencia, y dan prioridad a los objetivos personales. Por el contrario, la orientación colectivista enfatiza la importancia de pertenecer a un grupo, valora mucho la cooperación dentro del mismo y espera que éste ayude a mejorar el bienestar de sus miembros (Hofstede, 1980, 1984a y 1984b; Hui, 1988; Hui y Triandis, 1986; Hui y Villareal, 1989). Por ello, hipotetizamos que:

*H9: los directivos con mayor tendencia a la colectividad son también los propensos a firmar alianzas estratégicas.*

Al igual que en el caso anterior, creemos que junto a esta influencia directa existe un efecto moderador sobre la relación entre la tendencia a cooperar y la percepción que los directivos tienen de la incertidumbre del entorno. Pero además, según las investigaciones de McGrath, MacMillan y Scheinberg (1992) y Shane (1993), el individualismo está fuertemente relacionado con la orientación emprendedora o innovadora de los gerentes de la organización, y por ello también opinamos que el carácter colectivista/individualista de los directivos generales puede moderar adicionalmente los efectos sobre la propensión a cooperar de la interacción entre la orientación al riesgo y la innovación y la percepción respecto a cada una de las dimensiones del entorno. En este sentido las dos nuevas hipótesis podemos expresarlas de la siguiente manera:

*H10: La orientación al colectivismo/individualismo de los directivos generales, tiene un efecto moderador sobre la relación entre la propensión a cooperar y la percepción de los directivos respecto a cada una de las dimensiones del entorno. Así, la percepción sobre la incertidumbre del entorno tendrá una menor influencia sobre la propensión a cooperar para aquellas empresas cuyos directivos sean más colectivistas.*

*H11: Cuánto más orientados hacia el colectivismo estén los directivos, más influencia tendrá la interacción entre la orientación hacia el riesgo y la innovación y las percepciones sobre la incertidumbre del entorno sobre la propensión a cooperar.*

Por otro lado, respecto a los determinantes internos, las empresas se alían estratégicamente para suplir sus debilidades, o lo que es lo mismo, la carencia de recursos propios para poder llevar a cabo individualmente los proyectos de la compañía. No obstante, dada la diversidad de estrategias de expansión y diversificación tratadas, es muy difícil evaluar los recursos necesarios para acometerlas y por tanto su incidencia en el uso de la cooperación.

Otra característica de la organización que puede ser determinante para la cooperación tiene que ver con su tamaño, aunque en este sentido la teoría no deja claro cómo influye éste factor, ya que si bien muchas veces se concluye que son las empresas de mayores dimensiones las más propensas a cooperar (Hagedoorn y Schakenraad, 1994), también es verdad que las bases de datos (creadas con bastante frecuencia a partir de los anuncios de alianzas en la prensa) están sesgadas hacia las estrategias seguidas por las grandes empresas. A pesar de ello, nuestra población objeto de estudio está integrada casi en su totalidad por PYMES, por lo que pensamos que las empresas de mayor tamaño son las que más se expansionan o diversifican, y por tanto las que más van a cooperar para desarrollar estas nuevas actividades. Luego nos atrevemos a proponer que:

*H12: Conforme aumenta el tamaño de su organización, las compañías presentan una mayor tendencia a hacer uso de la cooperación.*

Nuestra última hipótesis en este bloque de estudio guarda cierta relación con la que planteamos al inicio. En efecto, en aquella argumentamos que la pertenencia de una compañía a un sector puede ser determinante para la decisión de cooperar, entre otros motivos porque esta circunstancia es un reflejo del impacto que la globalización económica tiene sobre la organización. Ahora bien, independientemente de la rama industrial, dicho efecto también viene motivado por el grado en que la empresa desarrolla sus operaciones en el exterior, y por ello podemos suponer que:

*H13: Conforme aumenta el grado en que las empresas actúan en los mercados exteriores, mayor es la tendencia a aliarse con otras compañías.*

## **5.2.2. MÉTODOLÓGÍA UTILIZADA: TÉCNICAS DE CONTRASTACIÓN EMPÍRICA**

Para obtener evidencia empírica que apoye las hipótesis planteadas, procedemos en primer lugar a dividir la muestra en dos grupos, uno donde se recogen aquellas empresas que cooperan y otro que integra al resto de compañías. A partir de aquí, la manera más sencilla de

actuar es contrastar si existen diferencias significativas entre las características (sector, tamaño, percepción de los directivos, etc.) de las compañías que conforman cada grupo. En el caso de que así ocurra, el análisis de dichas divergencias nos permitirá aceptar o rechazar las hipótesis en el sentido en que se han planteado. Para ello las técnicas estadísticas a utilizar son básicamente dos, el contraste de medias para muestras independientes y las tablas de contingencia con el test de la chi-cuadrado, según se midan las citadas características por medio de variables cuantitativas o categóricas, respectivamente.

No obstante nuestro objetivo es mucho más amplio, de forma que no nos conformamos solamente con describir las diferencias entre las empresas de ambos grupos, si no que también estamos interesados en explicar en qué medida una serie de variables discriminan entre las empresas que cooperan y no lo hacen, así como en predecir la probabilidad de que una empresa haga uso de la herramienta de la cooperación a partir del conocimiento de las características que la definen.

Para alcanzar este propósito, dado que en nuestro caso la variable dependiente es una nominal de dos categorías, podemos hacer uso de varias técnicas estadísticas, principalmente el análisis discriminante o la regresión logística. Aunque existen muchas semejanzas entre ambos métodos, y de hecho suelen proporcionar resultados predictivos y clasificatorios comparables, la regresión logística tiene la ventaja de ser más robusta y por tanto de verse menos afectada que el análisis discriminante cuando no se cumplen los supuestos básicos, concretamente la normalidad de las variables. Además puede permitir la utilización de variables no métricas por medio de su codificación con variables ficticias, así como de efectos no lineales, tal como puede hacerse en la regresión. Por todo ello, optamos por plantear una regresión logística binomial, donde la variable dependiente (propensión a cooperar) es explicada por una serie de variables independientes (sector, percepción de los directivos sobre la incertidumbre del entorno, tamaño empresarial, etc.). Cuando un coeficiente sea estadísticamente significativo, podremos estudiar cuál es la aportación del predictor a la explicación de la variable dependiente, es decir la probabilidad de cooperar, y por consiguiente si la hipótesis correspondiente se cumple en el sentido pronosticado.

### **5.2.3. MEDIDA DE LAS VARIABLES**

#### **a) Sector, cooperación, tamaño empresarial y grado de internacionalización**

Estas cuatro variables han sido medidas directamente por medio del cuestionario, siendo las dos primeras categóricas y las últimas cuantitativas. En concreto, el uso de la cooperación fue medido preguntando a los máximos mandatarios si su empresa participaba actualmente en algún acuerdo de cooperación, en cuántos y de qué tipo. Aunque muchas compañías respondieron tener varios tipos de alianzas (según el área funcional de la actividad conjunta, la relación entre las partes o la forma jurídica), en principio lo realmente determinante para nuestro análisis era saber si la empresa coopera o no, con independencia del tipo de acuerdo utilizado (un análisis más detallado de los tipos de cooperación lo veremos más adelante). De esta

manera la variable dependiente, representada por «COOP», toma el valor 0 cuando la empresa no coopera y 1 en el caso contrario.

Ahora bien, para determinar el uso de la cooperación por parte de una empresa, lo que sí tuvimos en cuenta es el tipo de estrategia a implantar por medio de la alianza. En concreto hemos excluido del grupo de compañías que cooperan a aquellas que únicamente tienen acuerdos de subcontratación o de suministro con proveedores, alianzas que podemos considerar como de menor carácter estratégico. Por consiguiente, para la realización de nuestro análisis hemos considerado los siguientes acuerdos de cooperación:

- Los que implican la realización conjunta con otra organización de una actividad o proyecto más o menos relacionado con el negocio actual de la empresa: *joint-venture* para acceder a un nuevo mercado, *joint-venture* para compartir determinados procesos de elevada escala mínimo eficiente, acuerdos de especialización productiva, licencias tecnológicas y de producción, franquicia, licencia de marca, acuerdos de *co-branding*, y alianzas de suministro donde la empresa participa en gran medida en la gestión de la actividad del proveedor. Con estas alianzas las compañías implicadas consiguen expandir o diversificar su cartera de actividades.
- Los acuerdos exclusivamente en I+D con competidores, proveedores, universidades e institutos tecnológicos. Los separamos de los anteriores porque aunque suponen la realización conjunta de esta actividad, no implican la diversificación de la empresa hacia nuevas actividades productivas o comerciales, es decir no afectan a su campo de actividad. Ello puede tener como consecuencia que los factores que inciden en su uso sean distintos a los factores asociados a otro tipo de alianzas. De hecho, como posteriormente veremos, las empresas alicantinas no consideran igualmente arriesgadas la innovación en producto y proceso, por un lado, y la realización de nuevas actividades, por otro lado.

Las tablas 5.1 y 5.2 recogen la distribución de empresas en cada grupo, teniendo en cuenta, respectivamente, las empresas que cooperan para diversificación de actividades, y las que lo hacen tanto para diversificarse como para realizar la I+D.

En cuanto al sector de actividad de procedencia, hemos seguido la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). No obstante, dado que la frecuencia de algunas categorías es muy baja y que a veces los rasgos que caracterizan estratégicamente a varios de los sectores son muy similares, consideramos que pueden hacerse algunas reagrupaciones sin apenas pérdida de información significativa. Siguiendo este criterio obtenemos las nueve categorías siguientes, cuyas frecuencias absolutas y relativas se muestran en el gráfico 5.1:

- Las cinco primeras son el sector del calzado, textil, juguete, mármol y el de la alimentación, categorías que coinciden todas con el criterio establecido por la CNAE y con los sectores tradicionales de la provincia de Alicante.

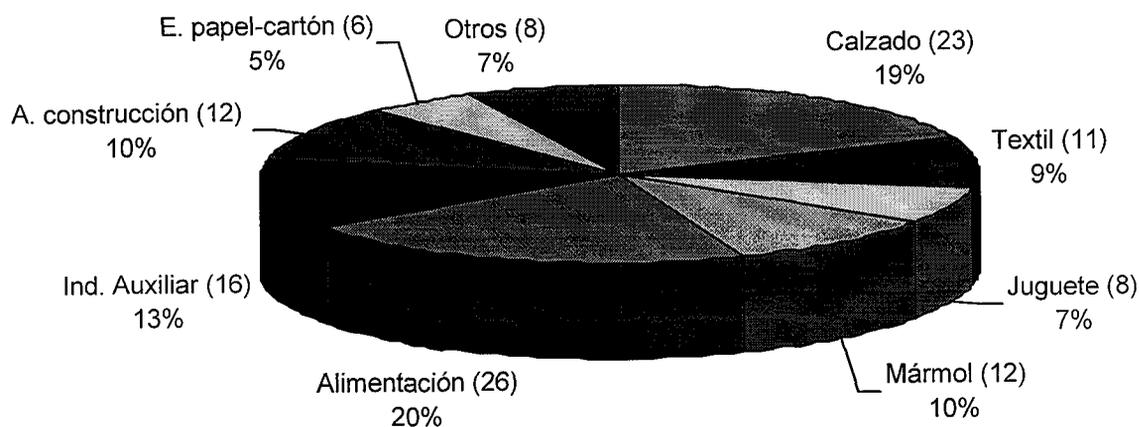
**Tabla 5.1. Distribución de frecuencias para las empresas entrevistadas según cooperen o no para expandir-diversificar sus actividades**

	COOP	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	54,1	54,1
	Sí	56	45,9	100,0
	Total	122	100,0	

**Tabla 5.2. Distribución de frecuencias para las empresas entrevistadas según cooperen o no para expandir-diversificar sus actividades, o en I+D**

	COOP	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	55	45,1	45,1
	Sí	67	54,9	100,0
	Total	122	100,0	

**Gráfico 5.1. Distribución de las empresas encuestadas por sectores de actividad**



- Auxiliar de calzado, textil y juguete. Estas empresas las agrupamos en una sola categoría porque presentan rasgos similares. Todas son empresas auxiliares de otras, y por lo tanto no se ven directamente afectadas por la globalización (de hecho su índice de exportación es muy bajo), pero además coinciden en su bajo grado de diversificación, en el sentido de que trabajan únicamente para un determinado sector, el calzado, el textil, o el juguete.
- Fabricación de envases y embalajes de papel-cartón. Aunque también son empresas auxiliares, y de hecho exportan muy poco, se caracterizan además porque no dependen únicamente de un sólo sector, ya que pueden trabajar para el calzado, la alimentación, los juguetes, etc.

- Asociados a la construcción. De nuevo nos encontramos con una categoría de carácter auxiliar, pero que consideramos distinta en virtud de los rasgos distintivos del sector de la construcción. Dentro de esta categoría hemos agrupado a las empresas fabricantes de materiales de construcción en general, puertas, persianas, tuberías de plástico y productos hidrosanitarios, etc. Sin embargo, no hemos incluido aquí el mármol debido a sus propias características definitorias, ya que a pesar de ser un sector que se encuentra directamente vinculado a la construcción, su carácter de material «noble» provoca que en realidad no se vea tan afectado por la evolución constructora. Además, las empresas marmoleras han de exportar necesariamente si quieren dar salida a sus productos, quizás por ese mismo carácter antedicho.
- Otros. Recogemos aquí el resto de empresas, las cuales provienen de sectores tan dispares como el farmacéutico, la cosmética, la fabricación de muebles de madera, fabricación de maquinaria y otros elementos metálicos, recauchutados de neumáticos, etc.

Otra de las variables a introducir en el modelo es la que mide el tamaño empresarial, a la cual ya hemos hecho referencia en la descripción de la metodología general seguida en la Tesis (capítulo cuatro). Como allí argumentábamos, rechazamos el número de operarios como un indicador adecuado de la dimensión de la compañía, entre otras causas porque muchas de las empresas entrevistadas se caracterizan por subcontratar una gran parte del volumen de sus actividades. Por eso, puede ser un índice más aproximado el volumen de facturación, criterio por el que optamos en nuestro trabajo. No obstante, un análisis exploratorio de los datos nos confirma que dicha variable presenta varios casos atípicos y no sigue una distribución normal, y por ello, con la intención de homogeneizar los datos, utilizamos el logaritmo neperiano de las ventas como determinante del tamaño, variable que se ajusta perfectamente a los supuestos paramétricos y que elimina los casos extremos<sup>1</sup>. Sus estadísticos más importantes los presentamos en la tabla 5.3.

Nos hubiera gustado caracterizar a las firmas del censo como pequeñas, medianas y grandes empresas, sin embargo, ante la no existencia de una propuesta de clasificación generalmente aceptada optamos por desistir de ello. Únicamente observamos, a partir de los datos recogidos en la susodicha tabla, que el 75% de las empresas encuestadas tienen un tamaño superior a los 1500 millones de pesetas, un 50% de las mismas superan los 2500 millones de pesetas en ventas, elevándose esta cifra hasta 4000 millones para el 25% de compañías, valores que en cierta forma son indicativos de un tamaño considerable de las empresas, sin olvidarnos en ningún momento de su carácter genérico de PYME.

---

<sup>1</sup> No obstante, dado que la regresión logística no establece ninguna restricción sobre la distribución de las variables independientes (Sánchez Vizcaíno, 2000, pág. 432), y que los casos atípicos pueden mantenerse en el análisis a menos que se demuestre que son verdaderas aberraciones (Hair *et al.*, 1999, pág. 59), podríamos haber utilizado la variable original. De hecho, si incluimos en la regresión los datos originales, los resultados son bastante similares a los obtenidos con nuestro modelo.

**Tabla 5.3. Estadísticos principales de la facturación (en ln)**

Facturación		
N	Válidos	122
	Perdidos	0
Media		7,8883
Moda		7,60
Desv. típ.		,6978
Rango		3,30
Mínimo		6,91
Máximo		10,20
Percentiles	25	7,3132
	50	7,8240
	75	8,3062

Por último, para valorar el grado de internacionalización de cada compañía, optamos por utilizar el porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales, variable cuantitativa recogida por la pregunta 5 del cuestionario. Al igual que para el caso anterior, sus estadísticos principales (tabla 5.4) nos muestran que el 50% de las empresas destinan más del 36% de sus ventas a la exportación, y que para el 25% de las firmas la cifra alcanza niveles por encima del 70%. Por el contrario, el cuartil inferior señala que otro 25% de las compañías no llega a exportar el 8%. Estas observaciones son indicativas de la existencia de dos grupos de empresas marcadamente diferenciadas por su volumen de exportaciones.

**Tabla 5.4. Estadísticos principales de la exportación (en %)**

Exportación (%)		
N	Válidos	122
	Perdidos	0
Media		40,9098
Moda		,00
Desv. típ.		33,4143
Rango		100,00
Mínimo		,00
Máximo		100,00
Percentiles	25	7,7500
	50	36,5000
	75	70,0000

Por otro lado, debemos explicar la medición de las variables que hacen referencia a la parte subjetiva y cognitiva del modelo, es decir, la percepción de los directivos sobre las dimensiones del entorno (incertidumbre, crecimiento y beneficios), la orientación al riesgo y la innovación, y la orientación al colectivismo/individualismo, tarea que pasamos a hacer en los siguientes apartados.

## b) Las percepciones de los directivos sobre las características del entorno

Como comentamos en el capítulo anterior, la valoración de las percepciones que los directivos empresariales tienen sobre el entorno que les rodea ha sido efectuada con los ítems de la pregunta 2, cuyos estadísticos más importantes son los que aparecen en la tabla 5.5.

*Tabla 5.5. Estadísticos para las percepciones sobre las dimensiones del entorno*

Estadísticos	Variables						
	Predicción competidores	Obsolescencia producto	Obsolescencia tecnológica	Predicción demanda	Control del entorno	Crecimiento mercado (-5)	
N	Válidos	122	122	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,3893	3,4426	3,7131	3,6639	5,1311	3,6516
Moda		2,00	1,00	2,00	3,00	5,00	2,00
Desv. típ.		1,7123	1,8365	1,8740	1,6445	1,6612	2,1656
Rango		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Percentiles	25	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000
	50	3,0000	4,0000	3,0000	3,5000	5,0000	3,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000	6,0000

*Tabla 5.5. Estadísticos para las percepciones sobre las dimensiones del entorno (cont.)*

Estadísticos	Variables					
	Crecimiento mercado (+5)	Beneficios sector (0)	Beneficios sector (+5)	Intensidad competitiva	Necesidad internacionalización	
N	Válidos	122	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,3197	4,8115	4,8156	6,4016	4,4508
Moda		3,00	6,00	6,00	7,00	7,00
Desv. típ.		1,8907	1,5298	1,5551	1,2037	2,2309
Rango		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	6,0000	3,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	7,0000	4,0000
	75	6,0000	6,0000	6,0000	7,0000	7,0000

De su observación cabe destacar que las empresas alicantinas consideran como dimensiones del entorno más agresivas, por orden de importancia, la intensidad competitiva, que obtiene una valoración muy elevada por prácticamente todas las firmas, la dificultad para controlar el entorno y la estimación de los beneficios del sector, tanto actuales como los esperados para el futuro, que son más bien bajos. Por el contrario, el 50% de las compañías no consideran muy difícil la tarea de predecir las acciones de los competidores o la demanda de los clientes, e igualmente no puntúan con valores altos la obsolescencia tecnológica de los métodos y procesos de producción. También merece destacarse que la necesidad de internacionalización

es quizás la dimensión donde más discrepancias existen, si tenemos en cuenta que esta variable es la que presenta una mayor desviación típica.

Con la intención de simplificar las técnicas estadísticas que vamos a utilizar con posterioridad, en especial la regresión logística, podemos efectuar un análisis factorial de componentes principales para ver si la información contenida en esas once variables puede ser explicada por un menor número de dimensiones.

La aplicación de esta técnica requiere el cumplimiento de una serie de supuestos más de tipo conceptual que estadísticos. En primer lugar, es recomendable tener al menos 100 casos (nunca un número inferior a 50), siendo aconsejable también disponer de un número de observaciones de al menos 5 veces mayor al número de variables a analizar, aunque es preferible un ratio de 10 a 1 (Hair *et al.*, 1999, pág. 88). En nuestro estudio, con 11 variables y 122 empresas, estos índices son más que aceptables, lo que nos asegura un mejor ajuste del modelo.

Pero además, la pertinencia del análisis factorial requiere la existencia de un cierto nivel de correlación entre las variables, si no carecería de sentido su aplicación. Para ello es necesario examinar la matriz de correlaciones, examen que puede realizarse de varias formas (Bisquerra, 1989; Hair *et al.*, 1999; Luque, 2000), y que para nuestra investigación ofrece los resultados que exponemos a continuación.

**Tabla 5.6. Matriz de correlaciones para las percepciones sobre el entorno<sup>a</sup>**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Correlación											
1. Predicción competidores	1,000	,118	,366	,125	,017	-,046	-,073	-,093	-,077	,196	,021
2. Obsolescencia producto	,118	1,000	,006	,542	-,006	-,079	-,153	-,005	-,006	,057	,465
3. Obsolescencia tecnológica	,366	,006	1,000	-,080	-,219	-,091	-,088	-,175	-,285	,052	-,026
4. Predicción demanda	,125	,542	-,080	1,000	,089	,068	-,053	-,048	-,010	,052	,461
5. Control del entorno	,017	-,006	-,219	,089	1,000	-,003	,034	,062	,136	,337	,080
6. Crecimiento mercado (-5)	-,046	-,079	-,091	,068	-,003	1,000	,691	,328	,307	,016	-,044
7. Crecimiento mercado (+5)	-,073	-,153	-,088	-,053	,034	,691	1,000	,285	,255	,052	-,001
8. Beneficios sector (0)	-,093	-,005	-,175	-,048	,062	,328	,285	1,000	,856	,055	-,018
9. Beneficios sector (+5)	-,077	-,006	-,285	-,010	,136	,307	,255	,856	1,000	,075	,011
10. Intensidad competitiva	,196	,057	,052	,052	,337	,016	,052	,055	,075	1,000	,083
11. Necesidad internacionalización	,021	,465	-,026	,461	,080	-,044	-,001	-,018	,011	,083	1,000
Sig. (Unilateral)											
1. Predicción competidores		,097	,000	,086	,427	,307	,211	,154	,200	,015	,410
2. Obsolescencia producto	,097		,474	,000	,475	,192	,046	,477	,474	,266	,000
3. Obsolescencia tecnológica	,000	,474		,191	,008	,159	,167	,027	,001	,287	,388
4. Predicción demanda	,086	,000	,191		,165	,229	,281	,298	,457	,285	,000
5. Control del entorno	,427	,475	,008	,165		,486	,355	,249	,068	,000	,191
6. Crecimiento mercado (-5)	,307	,192	,159	,229	,486		,000	,000	,000	,430	,314
7. Crecimiento mercado (+5)	,211	,046	,167	,281	,355	,000		,001	,002	,285	,495
8. Beneficios sector (0)	,154	,477	,027	,298	,249	,000	,001		,000	,274	,420
9. Beneficios sector (+5)	,200	,474	,001	,457	,068	,000	,002	,000		,205	,452
10. Intensidad competitiva	,015	,266	,287	,285	,000	,430	,285	,274	,205		,182
11. Necesidad internacionalización	,410	,000	,388	,000	,191	,314	,495	,420	,452	,182	

a. Determinante = 3,239E-02

A simple vista, la inspección visual de la matriz de correlaciones revela que hay un número sustancial de correlaciones mayores que 0,3. El determinante de la matriz es 0,03239, que podemos considerar bastante bajo, lo cual nos señala la existencia de intercorrelaciones muy altas. El test de esfericidad de Barlett, con un estadístico igual a 399,586, también es significativo a un nivel de significación del 1%. El índice KMO tiene un valor de 0,578, y por tanto, se considera aceptable la realización del análisis. Otro criterio que podemos utilizar es el de la medida de adecuación de la muestra o índices MSA (valores en la diagonal de la matriz anti-imagen), que en nuestro caso nos es favorable por ser todos superiores a 0,5. Todos estos resultados que acabamos de comentar, los cuales pueden consultarse en la tabla 5.6 y en el anexo 3, verifican la idoneidad de los datos para continuar con el análisis de componentes principales, que a continuación procedemos a iniciar.

Al realizar el análisis factorial de componentes principales, obtenemos cinco factores con valores propios mayores que la unidad, los cuales explican conjuntamente un 76% de la varianza de las variables originales (tabla 5.7). La observación del gráfico de sedimentación también nos dice que debemos elegir cinco componentes, puesto que es a partir del sexto cuando se produce un punto de inflexión.

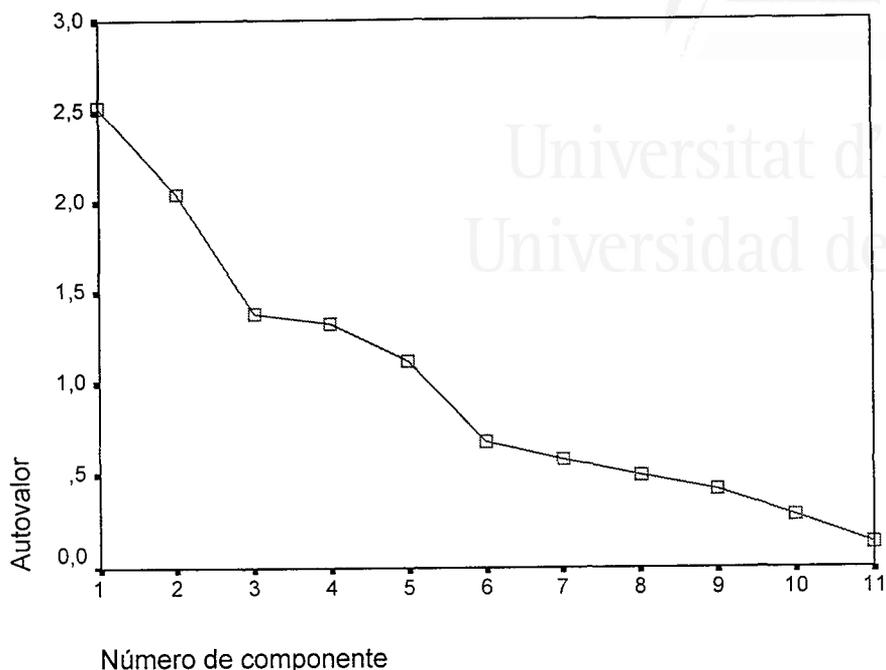
**Tabla 5.7. Varianza total explicada para las percepciones sobre el entorno**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,519	22,903	22,903	2,519	22,903	22,903	1,997	18,151	18,151
2	2,045	18,595	41,498	2,045	18,595	41,498	1,870	16,996	35,147
3	1,390	12,639	54,137	1,390	12,639	54,137	1,713	15,576	50,723
4	1,330	12,093	66,230	1,330	12,093	66,230	1,445	13,134	63,857
5	1,125	10,223	76,454	1,125	10,223	76,454	1,386	12,596	76,454
6	,679	6,173	82,627						
7	,580	5,272	87,899						
8	,500	4,549	92,448						
9	,423	3,842	96,290						
10	,277	2,521	98,810						
11	,131	1,190	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La solución con cinco componentes supone además que todas las variables originales están bien representadas, siendo las mejor explicadas las que tienen que ver con los beneficios actuales y futuros del sector, con comunalidades superiores a 0,9, mientras que la necesidad de internacionalización, con una comunalidad de 0,6, es la que peor queda explicada por el modelo. Estos datos pueden apreciarse en la tabla 5.8.

**Gráfico 5.2. G. de sedimentación para las percepciones sobre el entorno**



**Tabla 5.8. Comunalidades para las percepciones sobre el entorno**

	Inicial	Extracción
Predicción competidores	1,000	,694
Obsolescencia producto	1,000	,714
Obsolescencia tecnológica	1,000	,715
Predicción demanda	1,000	,704
Control del entorno	1,000	,745
Crecimiento mercado (-5)	1,000	,843
Crecimiento mercado (+5)	1,000	,848
Beneficios sector (0)	1,000	,924
Beneficios sector (+5)	1,000	,929
Intensidad competitiva	1,000	,688
Necesidad internacionalización	1,000	,606

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Seguidamente ofrecemos la matriz factorial (tabla 5.9) cuyos integrantes pueden interpretarse como índices de correlación entre los componentes o factores y las variables originales. Por lo general es recomendable que estos valores sean superiores a 0,5 (en términos absolutos) para considerarlos significativos. Teniendo en cuenta esta consideración, y con la finalidad de interpretar mejor los factores, hemos eliminado de la matriz las cargas factoriales más pequeñas, concretamente las inferiores en términos absolutos a 0,3.

**Tabla 5.9. Matriz de componentes para las percepciones sobre el entorno <sup>a</sup>**

Variables	Componente				
	1	2	3	4	5
Beneficios sector (+5)	,809				,463
Beneficios sector (0)	,803				,507
Crecimiento mercado (-5)	,678		,307	,419	-,336
Crecimiento mercado (+5)	,660		,323	,354	-,426
Predicción demanda		,797			
Obsolescencia producto		,780			
Necesidad internacionalización		,745			
Predicción competidores			,714		
Obsolescencia tecnológica	-,400		,630		
Control del entorno				-,712	-,360
Intensidad competitiva			,501	-,577	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a. 5 componentes extraídos

Esta solución factorial alcanza el objetivo de reducción de los datos. No obstante, como se aprecia en la tabla anteriormente referenciada, algunas variables están correlacionadas significativamente con dos o más componentes, lo que dificulta una interpretación clara de los factores. Para solucionar este problema, se suele recurrir a la rotación de la matriz factorial, que normalmente mejora la interpretación al disminuir las ambigüedades que acompañan a la solución inicial. De esta forma, al aplicar el método de rotación varimax (el cual tiende a disminuir el número de variables con saturaciones altas en un factor), la nueva matriz de cargas factoriales es la que aparece en la tabla 5.10.

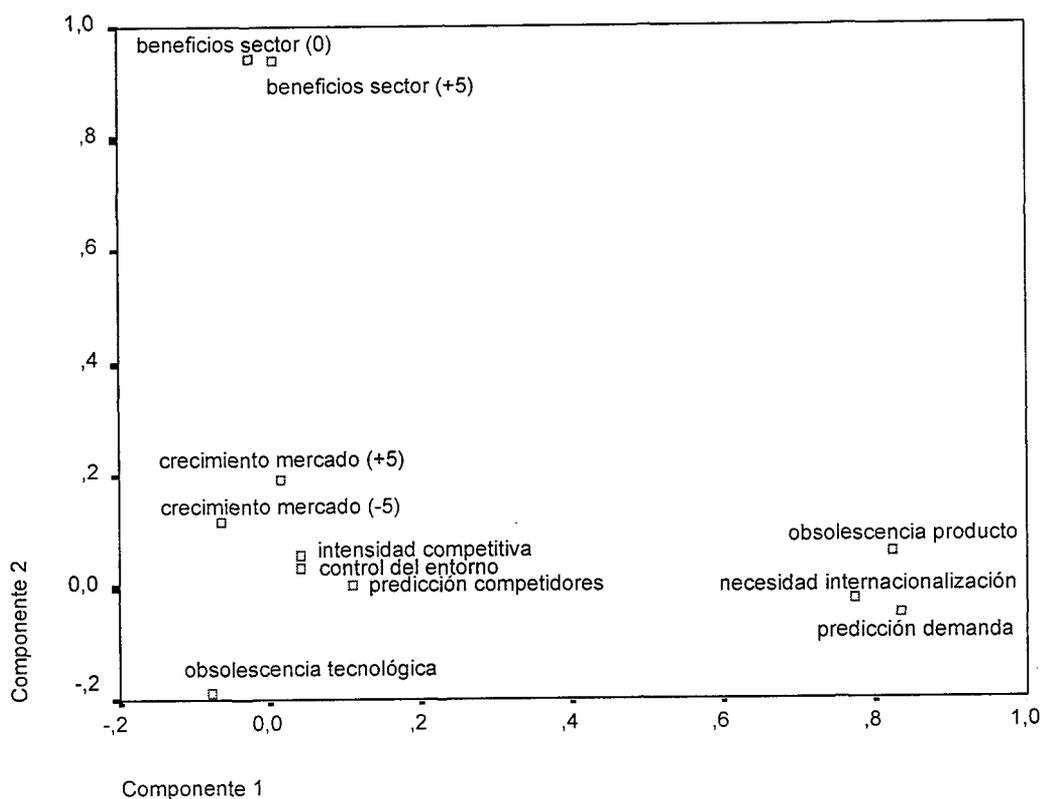
**Tabla 5.10. Matriz de componentes rotados para las percepciones sobre el entorno <sup>a</sup>**

Variables	Componente				
	1	2	3	4	5
Predicción demanda	,833				
Obsolescencia producto	,823				
Necesidad internacionalización	,773				
Beneficios sector (0)		,943			
Beneficios sector (+5)		,940			
Crecimiento mercado (+5)			,909		
Crecimiento mercado (-5)			,897		
Predicción competidores				,803	
Obsolescencia tecnológica				,801	
Control del entorno					,831
Intensidad competitiva					,780

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Podemos representar la solución rotada en un plano con las variables originales, donde los ejes son dos de los componentes (por ejemplo el 1 y el 2), y las coordenadas los coeficientes de correlación entre cada variable y el factor correspondiente. Como se aprecia en el gráfico 5.3, las variables más alejadas del origen y bastante próximas a uno de los ejes son las que están mejor explicadas por ese factor, en concreto, «beneficios sector (0)» y «beneficios sector (+5)» para el componente 2, y «obsolescencia producto», «necesidad internacionalización» y «predicción demanda» para el componente 1.

**Gráfico 5.3. Ejes factoriales 1 y 2 para las dimensiones del entorno**



El resto de gráficos con otras combinaciones de factores se recogen en el anexo 3. A partir de su observación y de la información obtenida hasta ahora, podemos concretar la composición de cada factor o componente e interpretar el significado de cada uno de ellos. El factor 1 agrupa a tres variables, que hacen referencia a la dificultad en la predicción de la demanda, el ritmo de obsolescencia del producto y la necesidad de internacionalización de la empresa. El segundo componente aglutina las dos variables que valoran los beneficios medios del sector, en la actualidad y para los próximos años. En tercer lugar, encontramos la combinación entre el ritmo de crecimiento del mercado durante los últimos cinco años y el esperado para el próximo lustro. Los dos factores restantes también recogen dos variables cada uno de ellos, las que se refieren a la predicción de las acciones de los competidores y el ritmo de obsolescencia tecnológica de los métodos y procesos de producción por un lado, y a la dificultad de controlar el entorno y la intensidad competitiva del sector por otra parte.

Los cinco factores son bien definidos, todos con altas cargas superiores a 0,50 y fácilmente interpretables. No obstante, la solución no coincide exactamente con la obtenida en las obras citadas, circunstancia que nos motiva a explicar las particularidades de las empresas alicantinas. En efecto, nuestros resultados sugieren la distinción de cinco dimensiones que podemos etiquetar respectivamente como incertidumbre por el lado de la demanda (FAC/pid), beneficios medios del sector (FAC/pbs), crecimiento medio del mercado (FAC/pcm), incertidumbre por el lado de la oferta (FAC/pio) e incertidumbre general (FAC/pig), siendo la expresión que aparece entre paréntesis una forma útil de abreviarlas.

La segunda y tercera dimensión no presentan ningún problema en su interpretación. No obstante es de destacar que los trabajos previos han agrupado los cuatro ítems correspondientes en una única dimensión. En nuestro caso, los directivos no asocian los beneficios medios directamente con el ritmo de crecimiento del mercado, lo cual no es más que la evidencia de que la rentabilidad depende de muchos más aspectos del sector, no solamente de la velocidad con que crece.

Respecto a las dimensiones que hacen referencia a la incertidumbre, la general agrupa la intensidad competitiva del sector con la dificultad de controlar el entorno por la empresa. Por el lado de la oferta las empresas asocian la dificultad en predecir las acciones de los competidores con los cambios en los modos de producción. Las particularidades más destacables tienen que ver, sin embargo, con la incertidumbre por el lado de la demanda. En efecto, ésta asocia la obsolescencia del producto, con las necesidades de internacionalizarse y con la dificultad en predecir la demanda, cuestiones que aparentemente no guardan tanta relación.

Con la intención de hacer más fácil la interpretación de este componente, representamos en un gráfico de dos dimensiones (dicho componente frente a cualquiera de los otros, por ejemplo el que se refiere a los beneficios medios del sector) todos los casos etiquetados por el sector al que pertenecen. En el mismo (gráfico 5.4) se observa que la mayoría de las empresas de calzado, textil y juguete presentan puntuaciones elevadas en el eje vertical (incertidumbre por el lado de la demanda), mientras que por el contrario las firmas pertenecientes a los sectores de alimentación, materiales de construcción y envases y embalajes de papel, presentan valores negativos. Las empresas del mármol y las auxiliares de calzado y textil se sitúan en una posición intermedia. Si trazamos las rectas que mejor ajustan los casos agrupados por sector, se facilita en gran medida el análisis del gráfico (5.5), y se obtienen las mismas conclusiones que acabamos de comentar.

En definitiva, nos encontramos por un lado con los productos de moda, donde la similitud de los gustos de los consumidores a nivel mundial facilita la entrada de productos extranjeros en el territorio nacional, provocando que las empresas locales tengan que internacionalizarse para tener éxito. Éstos productos se caracterizan además por su elevado grado de obsolescencia (normalmente por temporada) que hace más difícil la predicción de su demanda y más si se está operando a nivel internacional. Por otra parte, los productos auxiliares en general (componentes para el calzado y textil, envases de papel-cartón y asociados a la construcción) no se quedan obsoletos con tanta rapidez, por lo que su demanda es más fácil de

Gráfico 5.4. Representación de las empresas en los ejes factoriales 1 y 2

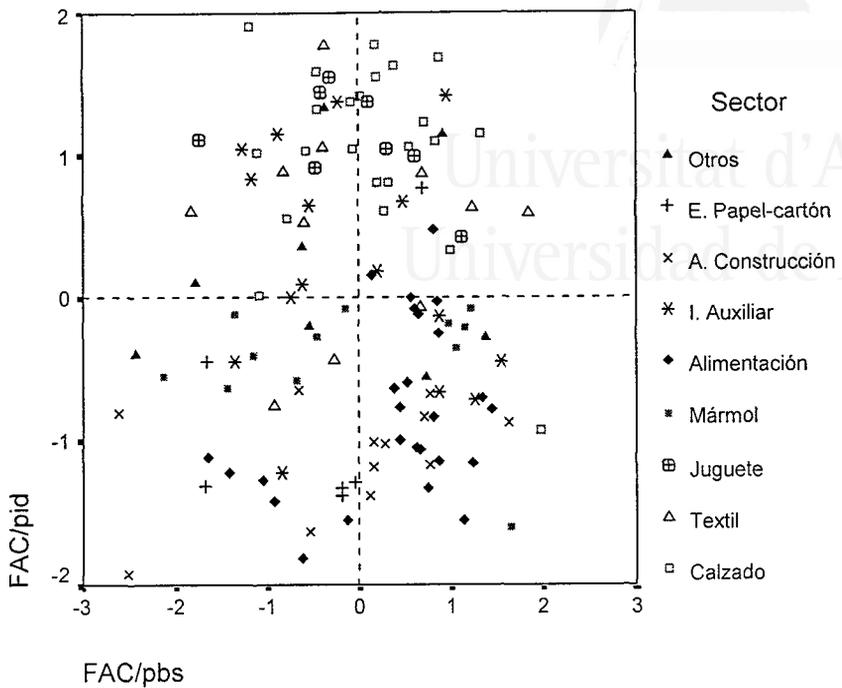
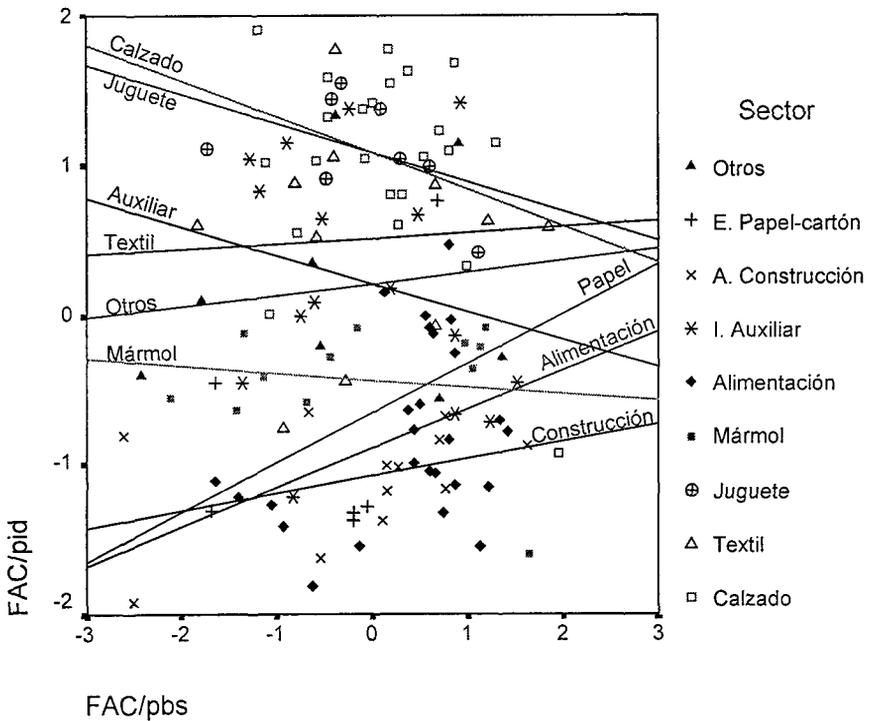


Gráfico 5.5. Ajuste lineal para los casos agrupados por sector



predecir, puesto que no trabajan para el consumidor final sino para otras empresas industriales, y su carácter auxiliar exige que las factorías se sitúen geográficamente cerca de sus clientes industriales, por lo que la necesidad de internacionalización es mucho menor. La alimentación

presenta características comunes con los productos auxiliares, ya que los gustos gastronómicos difieren mucho de un país a otro, lo cual implica que las empresas se enfoquen principalmente en el mercado nacional y quizás por ello sea también más fácil predecir su demanda.

Ahora bien, dentro de los sectores auxiliares cabe hacer algunas matizaciones. En efecto, las empresas auxiliares del calzado y textil no presentan valores tan bajos como el resto de compañías del conjunto, lo cual puede deberse a la influencia del sector para el que trabajan, en el sentido de que la obsolescencia del producto final tiene que reflejarse de alguna manera en sus componentes. Estas compañías también presentan un grado intermedio de exportaciones, ya que la internacionalización no es tan complicada como en el caso de la alimentación (al tratarse de un producto más estandarizado) o de los materiales de construcción (su elevado peso encarece el coste del transporte). En cuanto al mármol, que tampoco está bien representado por esta dimensión al presentar valores intermedios, se debe a que es un producto de baja obsolescencia pero que por sus propias características tiene que exportarse.

Por lo que a los otros componentes respecta, en el anexo 3 también incluimos dos figuras donde se representan las empresas caracterizadas por el sector de pertenencia. Por regla general, en los mismos no se aprecian comportamientos diferentes entre las empresas de los distintos grupos sectoriales. Únicamente merece destacarse que la mayoría de las firmas valoran el factor cinco por encima de la media, o lo que es lo mismo, consideran que la incertidumbre general es muy elevada (alta intensidad competitiva y dificultad para controlar el entorno).

Para finalizar con este análisis factorial de componentes principales, una manera de validar el modelo es analizando las diferencias o residuos entre las correlaciones observadas y las estimadas. En nuestro caso (nos remitimos de nuevo al anexo 3), solamente un 21% de los residuos son no redundantes y presentan valores absolutos superiores a 0,5, por lo que consideramos que la bondad de ajuste del modelo es bastante buena.

### **c) Orientación al riesgo, la innovación y colectivismo/individualismo**

Otras variables del modelo cognitivo son aquellas para las cuales hemos pronosticado tanto un efecto directo como moderador sobre la propensión a cooperar. En concreto, para medir la orientación a la innovación y al riesgo, hemos utilizado los seis ítems de la pregunta 36 del cuestionario ( $\alpha = 0,8004$ ), siendo sus estadísticos principales los que aparecen en la tabla 5.11.

Lo más destacado de estos indicadores es que las empresas, por regla general, valoran bastante alto las tres primeras variables, lo cual es lógico si pensamos que nos encontramos ante las compañías más representativas de cada sector, no sólo a nivel provincial sino también a nivel nacional, ocupando muchas de ellas una posición de liderazgo en sus respectivas industrias. En cuanto a las variables restantes, que hacen referencia en general a la actitud hacia el riesgo, las valoraciones obtenidas son más bien medias.

**Tabla 5.11. Estadísticos para la actitud hacia la innovación y el riesgo**

Estadísticos		Variables					
		Introd. de productos, tecnologías	Cambios en productos	Iniciación de acciones	Actitud hacia el riesgo	Cautela/A-trevimiento	Actitud ante la incertidumbre
N	Válidos	122	122	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		5,0410	4,7049	4,8689	4,2459	4,1721	2,9672
Moda		7,00	6,00	6,00	4,00	5,00	2,00
Desv. típ.		1,7411	1,8969	1,6562	1,6074	1,6846	1,6003
Rango		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000	2,7500	2,0000
	50	5,5000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	75	7,0000	6,0000	6,0000	6,0000	5,0000	4,0000

Al igual que con el bloque de preguntas anterior, podemos realizar un análisis factorial de componentes principales con la idea de reducir la información proporcionada por las variables en unas pocas dimensiones. La observación de la matriz de correlaciones nos indica la existencia de ocho coeficientes de correlación superiores a 0,3, una cantidad que a nuestro juicio nos parece considerable. El determinante de la matriz, con un valor de 0,04289, es otra señal de la existencia de correlaciones elevadas entre las variables, y el test de esfericidad de Barlett es significativo a un nivel del 1%. Otros criterios para analizar la pertinencia del análisis, como el KMO con un valor de 0,699, y los índices MSA que también son bastante elevados, nos aconsejan su realización. Todos estos indicadores se recogen en el anexo 4, menos la matriz de correlaciones que mostramos en la tabla 5.12.

**Tabla 5.12. Matriz de correlaciones para la orientación al riesgo y la innovación<sup>a</sup>**

		1	2	3	4	5	6
Correlación	1. Introducción de productos, tecnologías	1,000	,421	,811	,222	,292	,177
	2. Cambios en productos	,421	1,000	,394	,343	,295	,206
	3. Iniciación de acciones	,811	,394	1,000	,244	,321	,181
	4. Actitud hacia el riesgo	,222	,343	,244	1,000	,695	,593
	5. Cautela/Atrevimiento	,292	,295	,321	,695	1,000	,793
	6. Actitud ante la incertidumbre	,177	,206	,181	,593	,793	1,000
Sig. (Unilateral)	1. Introducción de productos, tecnologías		,000	,000	,007	,001	,026
	2. Cambios en productos	,000		,000	,000	,000	,012
	3. Iniciación de acciones	,000	,000		,003	,000	,023
	4. Actitud hacia el riesgo	,007	,000	,003		,000	,000
	5. Cautela/Atrevimiento	,001	,000	,000	,000		,000
	6. Actitud ante la incertidumbre	,026	,012	,023	,000	,000	

a. Determinante = 4,289E-02

Aunque en los trabajos anteriores la información puede resumirse en un solo componente, en nuestro caso un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax resulta en dos factores con valores propios mayores que la unidad y que explican el 75% de la información total (tabla 5.13). El gráfico de sedimentación (anexo 4), también nos apunta la selección de dos factores.

**Tabla 5.13. Varianza total explicada para la orientación al riesgo y la innovación**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,019	50,316	50,316	3,019	50,316	50,316	2,391	39,846	39,846
2	1,513	25,222	75,538	1,513	25,222	75,538	2,142	35,692	75,538
3	,704	11,740	87,278						
4	,395	6,592	93,869						
5	,195	3,252	97,121						
6	,173	2,879	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

El segundo componente, por las tres variables que agrupa (ver tabla 5.14), entendemos que hace referencia al carácter emprendedor o innovador de las empresas (FAC/oei), mientras que el primero tiene que ver más bien con la actitud ante el riesgo-incertidumbre (FAC/or)<sup>1</sup>. Con esta solución, por tanto, interpretamos que el carácter emprendedor e innovador de las empresas industriales de la provincia de Alicante no va asociado directamente al riesgo, ya que algunas empresas pueden ser bastantes arriesgadas (por ejemplo al abrir filiales en el extranjero) y sin embargo no ser pioneras en cuanto a la innovación en productos y procesos se refiere. Ello viene a decir que muchas veces la innovación no es vista por los directivos de nuestras empresas como algo arriesgado. Por ejemplo, es evidente que un nuevo modelo de calzado no presenta el mismo nivel de riesgo que un nuevo modelo de automóvil. Lo mismo pasa con la

**Tabla 5.14. Matriz de componentes rotados para la orientación al riesgo y la innovación<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
Cautela/Atrevimiento	,904	
Actitud ante la incertidumbre	,896	
Actitud ante el riesgo	,829	
Introducción de productos, tecnologías		,922
Iniciación de acciones		,910
Cambios en productos		,612

Método de extracción: Análisis de componentes principales  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

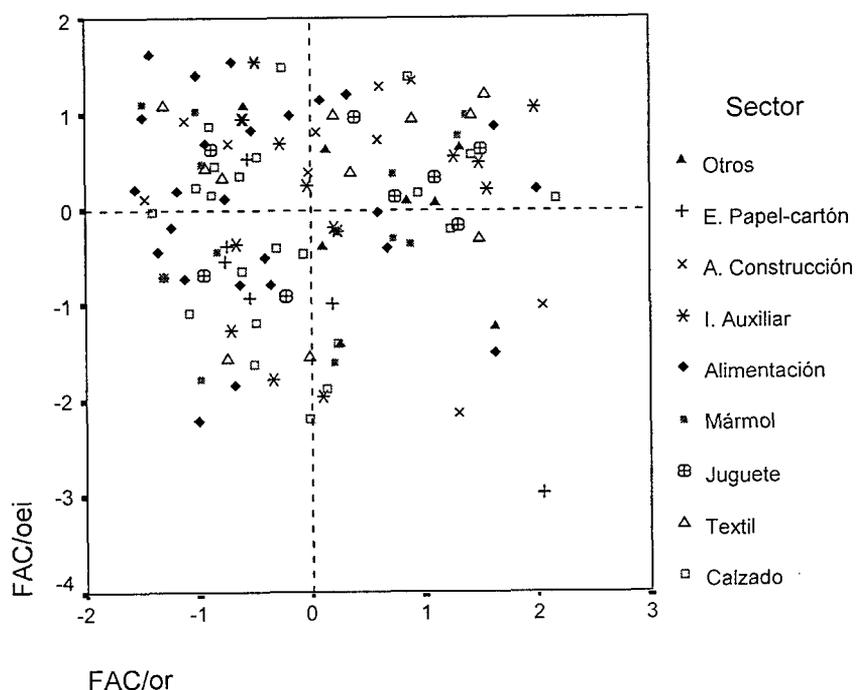
<sup>1</sup> El análisis de fiabilidad para valorar la consistencia de estas dos escalas, cada una con tres ítems, nos revela un  $\alpha$  de Cronbach de 0,8714 para la actitud ante el riesgo y de 0,7728 para la orientación emprendedora-innovadora.

mayoría de los productos industriales de la provincia, ya que en general su coste unitario es ínfimo en comparación con otro tipo de productos, y además se suelen caracterizar por ser perecederos o de corta vida útil, siendo muchos de ellos de consumo casi instantáneo, de forma que una vez consumido la posibilidad de reclamaciones por parte de los clientes es mínima.

Este resultado es consecuencia de que el carácter emprendedor de una organización incumbe tanto a la innovación en productos y/o procesos como al desarrollo de nuevos proyectos empresariales, presentando ambos elementos distintos niveles de riesgo.

Efectivamente, si representamos en un gráfico de dispersión (gráfico 5.6) todas las empresas de la muestra, siendo las dimensiones los dos componentes obtenidos (orientación al riesgo en el eje de abscisas y carácter emprendedor en el de coordenadas), se puede observar que existe un número considerable de compañías con una tendencia emprendedora o hacia la innovación superior a la media, y sin embargo son poco arriesgadas (cuadrante superior-izquierda).

**Gráfico 5.6. Representación en los ejes factoriales de las empresas caracterizadas por el sector**



Una vez hemos obtenido e interpretado los componentes principales, solamente nos queda dejar constancia de la validez del modelo, si tenemos en cuenta que el número de residuos no redundantes con un valor absoluto mayor a 0,5, en nuestro caso seis, representan un 40% del total de las diferencias o residuos entre las correlaciones observadas y las estimadas.

En este sentido, aunque no existe una regla fija, la mayoría de autores considera que el ajuste del modelo es aceptable cuando dicho número es inferior al 50%.

La última variable que nos queda por medir es la que hace referencia a la orientación hacia el colectivismo/ individualismo, habiendo utilizado para ello los cuatro ítems contenidos en la pregunta 37 del cuestionario, evaluados en una escala de 1 a 7, con un  $\alpha$  de Cronbach igual a 0,8479. Algunos de los estadísticos más importantes de estos factores son los que aparecen reflejados en la tabla 5.15.

**Tabla 5.15. Estadísticos para el colectivismo/individualismo**

Estadísticos	Variables				
	Trabajo en grupo	Independencia personas	Responsabilidad Rdos grupo	Responsabilidad Rdos empresa	
N	Válidos	122	122	122	122
	Perdidos	0	0	0	0
Media		6,4754	1,6557	6,4672	6,1311
Moda		7,00	1,00	7,00	7,00
Desv. tip.		,7520	,8698	,8924	1,1709
Rango		2,00	4,00	4,00	5,00
Mínimo		5,00	1,00	3,00	2,00
Máximo		7,00	5,00	7,00	7,00
Percentiles	25	6,0000	1,0000	6,0000	5,0000
	50	7,0000	1,0000	7,0000	7,0000
	75	7,0000	2,0000	7,0000	7,0000

Si analizamos la matriz de correlaciones, se observa que el valor absoluto de todos los coeficientes es bastante elevado, por lo que a simple vista la aplicación del análisis factorial de componentes principales es oportuna. Si además tenemos en cuenta que la prueba de esfericidad de Barlett es significativa al 1%, que el determinante de la matriz de correlaciones es igual a 0,124, el KMO está rozando el 0,8 y los índices de medida de adecuación muestral son también bastante elevados, la idoneidad del análisis es más que aceptable.

Al hacer los cálculos pertinentes resulta un solo factor con valor propio mayor a 1, el cual explica aproximadamente un 71% de la información recogida por las variables originales. La examinación del gráfico de sedimentación señala la existencia de un punto de inflexión a partir del componente dos, por lo que al igual que con el criterio anterior únicamente seleccionamos el primero, que optamos por abreviar como FAC/oci, en alusión al carácter colectivista o individualista de los directivos. Esta solución, además, explica muy bien las cuatro variables. En cuanto a la bondad de ajuste del modelo, los residuos no redundantes con valor absoluto superior a 0,5 representan más del 50%, no obstante esto es algo que suele ocurrir con bastante frecuencia cuando el número de variables que intervienen en el análisis es muy reducido, por lo que en estos casos, y dado que no existe una regla fija para considerar si el

modelo se ajusta a los datos (Bisquerra, 1989, pág. 310), la prueba para medir la validez del análisis no es determinante.

Todos estos datos pueden observarse en el anexo 5, a excepción de la matriz de correlaciones y la matriz factorial que exponemos en las tablas 5.16 y 5.17, respectivamente.

**Tabla 5.16. Matriz de correlaciones para el colectivismo-individualismo<sup>a</sup>**

		1	2	3	4
Correlación	1. Trabajo en grupo	1,000	-,544	,701	,792
	2. Independencia personas	-,544	1,000	-,441	-,491
	3. Responsabilidad Rdos grupo	,701	-,441	1,000	,653
	4. Responsabilidad Rdos empresa	,792	-,491	,653	1,000
Sig. (Unilateral)	1. Trabajo en grupo		,000	,000	,000
	2. Independencia personas	,000		,000	,000
	3. Responsabilidad Rdos grupo	,000	,000		,000
	4. Responsabilidad Rdos empresa	,000	,000	,000	

a. Determinante = ,124

**Tabla 5.17. Matriz de componentes para el colectivismo-individualismo<sup>a</sup>**

	Componente
	1
Trabajo en grupo	,915
Responsabilidad Rdos empresa	,886
Responsabilidad Rdos grupo	,838
Independencia personas	-,711

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componente extraído

#### 5.2.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

En el apartado de metodología razonamos que una manera de obtener evidencia empírica que apoye las hipótesis planteadas, podría consistir en analizar si existen diferencias entre las características de las empresas que cooperan y las que no lo hacen, o en otras palabras, si existe una correlación significativa entre cada una de las variables que caracterizan a las firmas de la muestra (descritas en el apartado anterior) y la variable dependiente o propensión a

cooperar. En caso positivo, podemos decir que la variable en cuestión incide en el uso de la cooperación, aunque deberemos interpretar las diferencias existentes entre las compañías de cada grupo para saber si la hipótesis se confirma en el mismo sentido que pronosticamos.

Para iniciarnos en la tarea, optamos por analizar la relación entre el sector de actividad (variable categórica), y el uso de la cooperación (variable dicotómica). Con esta intención, construimos la tabla de contingencia para ambas variables, y efectuamos paralelamente el test de la chi-cuadrado que estudia su grado de correlación, de forma que si éste es significativo podemos concluir que la pertenencia de una empresa a un sector concreto es determinante para que su propensión a cooperar sea más o menos elevada. En la tabla 5.18 presentamos los resultados cuando no tenemos en cuenta las empresas que sólo cooperan en I+D, aunque en el anexo 6 puede consultarse la tabla alternativa, en la que se obtienen conclusiones similares.

Según el contraste de la chi-cuadrado existe una correlación significativa entre ambas variables a un nivel del uno por mil. Aunque el test no señala qué categorías de la variable sector son determinantes en la propensión a cooperar, en la tabla se observa que en la industria juguetera y del mármol la proporción de empresas que tienen alianzas estratégicas es muy elevada, justamente lo contrario que ocurre en el textil, fabricantes de envases de papel-cartón y la categoría que agrupa a empresas de otras ramas industriales. En el resto de sectores, los porcentajes de las empresas que colaboran y no lo hacen están bastante equilibrados. Por tanto, podemos concluir que la pertenencia a un sector sí es determinante a la hora de cooperar. En concreto, la probabilidad de aliarse con otras organizaciones es especialmente importante para las firmas que se dedican a la manufacturación de juguetes o mármol, sectores que se caracterizan por su elevado grado de internacionalización, el primero, y el alto peso del factor capital, el segundo. De esta manera obtenemos evidencia, al menos por lo que a estos sectores se refiere, para las hipótesis 1 y 2.

Para el resto de variables que caracterizan a las empresas, de tipo cuantitativo, podemos contrastar si existen diferencias significativas entre las medias de ambos grupos por medio del contraste de la t para muestras independientes. El anexo 6 recoge los estadísticos de la prueba para cada una de ellas. De su observación se desprende que solamente existen diferencias significativas para la variable «porcentaje de exportaciones sobre ventas», obteniendo además que son las empresas más exportadoras las que cooperan con mayor frecuencia. En cuanto a las variables restantes, no existen diferencias suficientemente significativas entre las medias de cada grupo, aunque sí podemos decir que algunas discriminan más que otras. En efecto, con una probabilidad de error algo más elevada, también serían determinantes a la hora de cooperar la percepción que los directivos tienen sobre la dimensión del entorno que hace referencia a la incertidumbre general o al crecimiento del mercado. Por lo tanto, sólo obtenemos evidencia para apoyar la hipótesis 13.

En síntesis, los análisis determinan que sólo el sector y las exportaciones son significativos a la hora de cooperar, y que en principio no importa el tamaño de la empresa ni las variables cognitivas, es decir, la orientación al colectivismo, innovación y el riesgo o la percepción de los directivos sobre las dimensiones del entorno.

Tabla 5.18. T. de Contingencia sector – cooperación sin acuerdos en I+D<sup>1</sup>

			coop sin accos en I+D		Total
			No	Si	
Sector	Calzado	Recuento	11	12	23
		Frecuencia esperada	12,4	10,6	23,0
		% de Sector	47,8%	52,2%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	16,7%	21,4%	18,9%
		% del total	9,0%	9,8%	18,9%
	Textil	Recuento	10	1	11
		Frecuencia esperada	6,0	5,0	11,0
		% de Sector	90,9%	9,1%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	15,2%	1,8%	9,0%
		% del total	8,2%	,8%	9,0%
	Juguete	Recuento	1	7	8
		Frecuencia esperada	4,3	3,7	8,0
		% de Sector	12,5%	87,5%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	1,5%	12,5%	6,6%
		% del total	,8%	5,7%	6,6%
	Mármol	Recuento	1	11	12
		Frecuencia esperada	6,5	5,5	12,0
		% de Sector	8,3%	91,7%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	1,5%	19,6%	9,8%
		% del total	,8%	9,0%	9,8%
	Agroalimentario	Recuento	15	11	26
		Frecuencia esperada	14,1	11,9	26,0
		% de Sector	57,7%	42,3%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	22,7%	19,6%	21,3%
		% del total	12,3%	9,0%	21,3%
I. Auxiliar		Recuento	9	7	16
		Frecuencia esperada	8,7	7,3	16,0
		% de Sector	56,3%	43,8%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	13,6%	12,5%	13,1%
		% del total	7,4%	5,7%	13,1%
A. Construcción		Recuento	7	5	12
		Frecuencia esperada	6,5	5,5	12,0
		% de Sector	58,3%	41,7%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	10,6%	8,9%	9,8%
		% del total	5,7%	4,1%	9,8%
E. Papel-cartón		Recuento	6	0	6
		Frecuencia esperada	3,2	2,8	6,0
		% de Sector	100,0%	,0%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	9,1%	,0%	4,9%
		% del total	4,9%	,0%	4,9%
Otros		Recuento	6	2	8
		Frecuencia esperada	4,3	3,7	8,0
		% de Sector	75,0%	25,0%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	9,1%	3,6%	6,6%
		% del total	4,9%	1,6%	6,6%
Total		Recuento	66	56	122
		Frecuencia esperada	66,0	56,0	122,0
		% de Sector	54,1%	45,9%	100,0%
		% de coop sin accos en I+D	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	54,1%	45,9%	100,0%

<sup>1</sup> Alianzas para expansión o diversificación de actividades.

### 5.2.5. EXPLICACIÓN Y PREDICCIÓN DEL USO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La contrastación empírica de las hipótesis planteadas, también podemos hacerla por medio de una regresión logística binomial en la que la variable dependiente toma el valor 0 cuando la empresa no coopera y 1 en el caso contrario. Las variables independientes son las que hemos ido definiendo en los apartados anteriores, por lo que utilizamos la regresión desde una perspectiva confirmatoria más que exploratoria. No obstante, planteamos varios modelos de regresión en virtud de las variables independientes que se van introduciendo en cada uno de ellos, con la intención de analizar cómo la inclusión de nuevos predictores va mejorando los modelos previos.

De esta manera, cuando un coeficiente sea estadísticamente significativo, podremos estudiar si la hipótesis correspondiente se cumple en el sentido propuesto. Pero además, nuestro objetivo ya no es solamente de carácter descriptivo, ya que la regresión nos permite analizar cuál es la aportación de cada variable independiente a la explicación de la predicha, es decir la probabilidad de cooperar. Por último también utilizamos el modelo con fines predictivos, de forma que podamos estimar la probabilidad de que una compañía se alíe estratégicamente con otra a partir del conocimiento de algunas de sus características.

Con la intención de simplificar nuestro trabajo, hemos considerado conveniente ordenarlo en varios subapartados, que seguidamente procedemos a desarrollar.

#### a) Construcción del modelo y significación global

La construcción del primer modelo y los sucesivos, basada en fundamentos teóricos, normalmente también se suele justificar por la observación de los coeficientes de correlación entre las variables. Los coeficientes a estimar son distintos según la escala en que se midan las variables. Así, para el caso de las correlaciones entre la variable dependiente (dicotómica) y la mayoría de las variables explicativas (que son numéricas), más que optar por calcular un índice que nos indique la cuantía de correlación entre las variables (el coeficiente biserial puntual), preferimos basarnos en los contrastes de medias para dos muestras independientes establecidas en base al criterio de si las empresas cooperan o no, que ya han sido realizados en el apartado anterior. Si el p-valor asociado al estadístico de contraste (t de Student) es menor que  $\alpha$ , rechazamos la hipótesis nula de igual de medias al nivel de significación  $\alpha$ , lo cual es un indicador de la existencia de correlación entre el predictor y la variable dependiente, aunque sin conocer su magnitud. Por otro lado, la correlación entre la variable dependiente y el sector la podemos obtener a partir de la tabla de contingencia y las consiguiente medida de asociación estimada por los coeficientes de Contingencia y la V de Cramer. En cuanto a los coeficientes de correlación entre las variables independientes, cuando éstas son numéricas, pueden estimarse por la fórmula de Pearson. Ahora bien, para ver si existe una correlación significativa entre cualquiera de las variables independientes cuantitativas y el sector, que es categórica, podemos

efectuar los contrastes ANOVA o análisis de la varianza de un factor<sup>2</sup>. Todas estas pruebas las hemos recogido en los anexos 6 y 7, aunque un resumen de sus resultados se muestra en la tabla 5.19.

**Tabla 5.19. Correlaciones entre las variables de la regresión**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cooperación												
2. Sector	,486(a)***											
3. Facturación	t	F										
4. Exportación	t***	F***	,030									
5. FAC/oci	t	F	,087	,026								
6. FAC/or	t	F	-,064	,086	-,050							
7. FAC/oei	t	F	,401***	,033	,284***	,000						
8. FAC/pid	t	F	-,031	,553***	-,141	,179***	-,001					
9. FAC/pbs	t	F	-,049	-,078	-,036	-,022	,065	,000				
10. FAC/pcm	t	F	-,086	-,076	,046	-,047	-,103	,000	,000			
11. FAC/pio	t	F	-,055	-,069	-,194**	,127	-,099	,000	,000	,000		
12. FAC/pig	t	F	,237***	,158*	,210**	-,056	,211**	,000	,000	,000	,000	

a: V de Cramer

t: prueba t para la igualdad de medias

F: ANOVA de un factor, también contrastado por el test de Kruskal-Wallis

\*\*\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,05$  \*  $p < 0,1$

De su examen se desprende que los predictores más correlacionados con la variable dependiente son, el sector, con un coeficiente considerable, y el porcentaje de exportaciones sobre ventas, aunque en este caso no sabemos en qué medida. Pero además observamos una correlación significativa entre las exportaciones y el sector, así como entre el logaritmo neperiano de la facturación (que mide el tamaño de la compañía) y algunas variables «cognitivas», o entre algunos pares de estas últimas. Por ello optamos por empezar el análisis incluyendo en la regresión las variables que tradicionalmente han sido destacadas en la literatura estratégica como determinantes de la propensión a cooperar, o sea, el sector, el tamaño empresarial o el porcentaje de exportaciones. Posteriormente, con los modelos sucesivos enmarcamos el trabajo dentro del Enfoque Cognitivo. Efectivamente, en la segunda ecuación añadimos a las variables objetivas anteriores las percepciones de los directivos respecto a las dimensiones del entorno, así como también aquellas que miden la orientación de los gerentes a la innovación, el riesgo y el colectivismo, con la intención de analizar si tienen un efecto directo en la explicación de la cooperación. En el tercer modelo (identificados como 3.1 y 3.2) tenemos en cuenta además las interacciones dobles y triples entre las variables subjetivas.

La incorporación del sector, variable categórica con 9 niveles, requiere diseñar 8 variables dicotómicas o ficticias (cada una de las cuales representa una categoría de la variable original), y fijar una categoría de referencia, que en nuestra investigación hemos optado porque sea la etiquetada con «otros», ya que así podremos interpretar con mayor facilidad los coeficientes para los sectores tradicionales de la provincia.

<sup>2</sup> Estos últimos contrastes también se han realizado por medio del test de Kruskal-Wallis, habiéndose obtenido resultados similares (anexo 7).

**Tabla 5.20. Coeficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística**

VARIABLE	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3.1	MODELO 3.2	MODELO 3.2
	B	B	B	B	Exp (B)
Constante	-3,6706	-5,4420*	-53,8278**	-37,6260***	-----
Sector	(cat)*	(cat)*	-----	(cat)*	-----
Calzado	0,9857	0,6004	-----	12,6112**	2998 E+2
Textil	-1,2039	-0,9768	8,3004*	10,5520**	3825 E+1
Juguete	2,8966**	2,2333	14,6373***	20,0003***	4852 E+5
Mármol	3,3629**	3,8096**	22,7296***	22,4839***	5816 E+12
Agroalimentario	0,7553	-0,1578	-----	7,7165*	2245
I. Auxiliar	0,9584	1,0065	10,9483**	11,6236**	1117 E+2
A. Construcción	0,8336	1,2243	15,4631**	14,1955**	1462 E+3
E. Papel-cartón	-6,9220	-6,9797	3,4001	-5,7373	0,0032
Facturación (ln)	0,3034	0,5600	5,2345**	3,2137***	24,8707
Exportación (%)	0,0053	0,0040	0,0763*	-----	-----
FAC/oci		0,2436	5,4655**	2,9355***	18,8311
FAC/or		-0,0194	2,0088*	1,7328*	5,6567
FAC/oei		-0,2149	-3,2958*	-2,9724**	0,0512
FAC/pid		0,1889	2,4882	-----	-----
FAC/pbs		0,2440	1,8029	1,0202	2,7736
FAC/pcm		0,6052**	4,1992**	0,8081	2,2436
FAC/pio		0,0204	3,6964**	1,8870**	6,5995
FAC/pig		0,1147	2,5595	-0,8895	0,4109
FAC/pid x FAC/oci			-2,7687*	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oci			-1,0318	-1,0512	0,3495
FAC/pcm x FAC/oci			-2,7624	-0,8734	0,4175
FAC/pio x FAC/oci			-5,3823*	-1,6314	0,1957
FAC/pig x FAC/oci			-4,6593**	-2,8228**	0,0594
FAC/pid x FAC/or			-2,0820*	-----	-----
FAC/pbs x FAC/or			-1,7792	-1,8569	0,1562
FAC/pcm x FAC/or			-5,2545**	-3,1853***	0,0414
FAC/pio x FAC/or			-0,3527	-0,6047	0,5463
FAC/pig x FAC/or			-7,9547***	-3,8279***	0,0218
FAC/pid x FAC/oei			-1,8931	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oei			5,1630*	2,3955**	10,9742
FAC/pcm x FAC/oei			0,6648	1,1038	3,0156
FAC/pio x FAC/oei			0,9610	0,4203	1,5224
FAC/pig x FAC/oei			-2,8530	-1,4413	0,2366
FAC/pid x FAC/or x FAC/oci			0,0303	-----	-----
FAC/pbs x FAC/or x FAC/oci			1,4966	1,9722	7,1864
FAC/pcm x FAC/or x FAC/oci			2,1267	1,1646	3,2046
FAC/pio x FAC/or x FAC/oci			2,9952*	2,2598**	9,5809
FAC/pig x FAC/or x FAC/oci			4,0931	0,5111	1,6672
FAC/pid x FAC/oei x FAC/oci			2,9062	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oei x FAC/oci			-7,1446	-2,8088**	0,0603
FAC/pcm x FAC/oei x FAC/oci			7,7129*	4,1945***	66,3203
FAC/pio x FAC/oei x FAC/oci			-4,8907**	-3,6485***	0,0260
FAC/pig x FAC/oei x FAC/oci			-1,6038	-0,5893	0,5547
-2 Log Likelihood	132,682	126,506	47,722	52,926	-----
$\chi^2$	35,625***	41,801***	120,585***	115,382***	-----
Goodness of Fit	119,864	117,998	50,358	52,698	-----
Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,253	0,290	0,628	0,612	-----
Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,338	0,388	0,839	0,817	-----
Tasa aciertos clasificación	68,85 %	75,41%	92,62%	90,98%	-----

\*\*\* p < 0,01 \*\* p < 0,05 \* p < 0,1

Las tres ecuaciones son contrastadas para los acuerdos de cooperación que implican el desarrollo de proyectos conjuntos (normalmente expansión o diversificación de actividades) sin tener en cuenta las alianzas de I+D. No obstante en apartados posteriores estimamos otras regresiones donde consideramos todos los acuerdos (los anteriores más los proyectos conjuntos de I+D) o solamente la cooperación en I+D, con el fin de comparar si existen diferencias en los factores que inciden en la probabilidad de cooperar en uno u otro sentido.

En la tabla 5.20 aparecen los coeficientes significativos de los tres modelos, así como las principales medidas de bondad de ajuste que evalúan la efectividad absoluta de cada uno de ellos. Como se puede observar, las regresiones con todas las variables experimentan una notable mejoría en los coeficientes  $R^2$  de Cox & Snell y Nagelkerke respecto a los dos primeros. En cuanto a la eficacia predictiva, la tasa de aciertos de los casos bien clasificados aumenta desde casi el 69% en la primera ecuación, hasta el 92% y el 91% en las terceras. Las otras medidas de bondad de ajuste, consistentes en contrastar la hipótesis nula de que el modelo ajusta bien los datos por medio del cálculo de un estadístico que sigue una distribución  $\chi^2$ , también son significativas en los cuatro casos.

Por tanto, a la vista de estos resultados, podemos decir que para la industria alicantina la ventaja de la probabilidad de que una empresa coopere sobre la probabilidad de que no coopere (cociente entre ambas magnitudes), es explicada en gran medida por el sector de actividad, el tamaño de la organización y el porcentaje de exportaciones sobre ventas. No obstante, la inclusión en el modelo de las percepciones que tienen los directivos sobre el entorno que rodea a sus compañías, así como su mayor o menor carácter emprendedor, arriesgado o colectivista, y las interacciones entre ambos tipos de variables, mejoran notablemente la explicación de dicha ventaja. Ello nos permite concluir que la propensión a cooperar no viene determinada solamente por las características estructurales del sector o la compañía, como tradicionalmente se ha argumentado, ya que una gran parte de dicha tendencia se debe a los rasgos personales de los directivos que están al frente de las organizaciones, o mejor dicho, a su forma de pensar.

## b) Diagnóstico de multicolinealidad

La inclusión de las interacciones dobles y triples en los últimos modelos, corre el riesgo de que la multicolinealidad entre las variables independientes sea elevada, y por consiguiente que aumente la varianza compartida y sea muy difícil separar los efectos de cada predictor sobre la variable dependiente. Si éste fuera el caso, sería inapropiada la comprobación de la significación estadística de los términos individuales, y en su lugar sería más exacto comparar los valores de ajuste ( $R^2$ ) para las ecuaciones con y sin interacciones. Por ello, para asegurarnos la significación individual de los coeficientes, debemos hacer un estudio de diagnóstico de multicolinealidad, no sólo en los últimos modelos, sino también en los primeros.

El medio más simple y obvio de identificar la colinealidad es un examen de la matriz de correlaciones de las variables independientes, de forma que coeficientes con valores absolutos superiores a 0,75 o 0,80 nos indicarían la presencia de colinealidad alta. De acuerdo con este

criterio, la observación de la tabla 5.19 nos permite señalar que, tanto en la regresión 1 como en la 2, la correlación no es perjudicial. El caso más grave podría ser la correlación existente entre las exportaciones y el sector, ya que además hay una correlación significativa entre cada una de ellas y la variable dependiente, por lo que sería conveniente analizar si es apropiado incluirlas conjuntamente en la regresión. Para ello podemos transformar el porcentaje de exportaciones sobre ventas en una variable categórica y calcular los coeficientes de contingencia y la  $V$  de Cramer, que tienen un valor de 0,633 y 0,472, respectivamente, por lo que en principio el nivel de correlación no es perjudicial. Del estudio de los restantes modelos se obtienen las mismas conclusiones.

Ahora bien, la ausencia de elevados valores de correlación no asegura una falta de colinealidad, ya que ésta puede deberse a los efectos combinados de dos o más variables independientes. Por ello, otra forma de diagnosticarla es realizando las regresiones auxiliares (que consisten en regresar cada variable explicativa con el resto de predictores del modelo original) y calcular el coeficiente de determinación para cada una de ellas. Si el valor de dicho coeficiente es igual o superior a 0,75, se suele considerar la presencia de multicolinealidad grave. A partir de este coeficiente se han propuesto otros, como el índice de tolerancia y su inverso, el factor de inflación de la varianza (VIF), de forma que un valor de tolerancia reducido o elevados valores VIF denotan una elevada multicolinealidad<sup>3</sup>.

El SPSS calcula estos índices para la regresión lineal, pero no para la logística. Por consiguiente, una manera de facilitar este trabajo es hacer la regresión lineal de una variable cuantitativa cualquiera (por ejemplo el número de trabajadores) por las variables independientes de nuestro modelo y ejecutar el comando para diagnosticar la multicolinealidad<sup>4</sup>, de forma que obtengamos rápidamente los índices de tolerancia y de inflación de la varianza. Los cálculos pertinentes, recogidos en el anexo 7, muestran que prácticamente todas las variables explican por sí solas un porcentaje elevado de su variabilidad, o lo que es lo mismo, en el primer modelo no existe un problema grave de multicolinealidad. En el modelo 2 tampoco diagnosticamos una multicolinealidad peligrosa. El problema surge, con cierta relevancia, en la ecuación con todas las variables, donde existen algunas que por sí solas aportan muy poco a la variable dependiente, ya que gran parte de su variabilidad es explicada por el resto de predictores. Esto ocurre especialmente, con el sector calzado y agroalimentario, así como con las exportaciones y el factor que hace referencia a la percepción de la incertidumbre del entorno por el lado de la demanda.

Para solucionar este inconveniente podríamos eliminar dos de estas variables, las que hacen referencia al sector o las otras, consiguiendo de esta forma que las que se queden en la ecuación aumenten su potencia explicativa. Existen, por tanto, dos modelos alternativos, el 3.1 y el 3.2 (tabla 5.20), en los cuales se obtienen soluciones bastante parecidas, con índices de

<sup>3</sup> Otro método para diagnosticar la multicolinealidad, que permite incluso identificar las variables intercorrelacionadas, se basa en el cálculo de los índices de condicionamiento y en la descomposición de la varianza de los coeficientes de regresión.

<sup>4</sup> Ahora bien, dado que con este propósito hemos transformado el sector en una serie de variables ficticias, para averiguar si cada una de estas variables es explicada por el resto de variables independientes sería más exacto hacer una regresión logística en lugar de aplicar la regresión lineal.

bondad de ajuste casi idénticos, y donde los coeficientes significativos son prácticamente los mismos, salvo las asociados a las cuatro variables implicadas que son significativos en sus respectivos modelos, si exceptuamos el componente FAC/pid. Aunque podemos optar por cualquiera de las alternativas, nos parece más lógico eliminar las variables que miden las exportaciones y la percepción de la incertidumbre por el lado de la demanda, argumentando que están altamente correlacionadas con el sector y que por tanto pueden ser explicadas por éste.

No obstante, con esta solución corremos un riesgo de especificación al eliminar variables que podrían aportar algo a la explicación de la dependiente. Esta duda se suele solventar con el cálculo del coeficiente de correlación parcial, pero en nuestro caso la naturaleza de las variables intervinientes no nos lo permite. Ahora bien, observamos que en los modelos 1 y 2, donde se incluyen las cuatro variables descritas, es significativo el sector pero no las exportaciones y el FAC/pid. Si hiciéramos una regresión logística donde interviniera como predictor solamente las exportaciones, esta variable sí sería significativa. Dicha circunstancia nos permite intuir que el coeficiente de correlación parcial entre las exportaciones y la cooperación controlando el sector es muy bajo, o en otras palabras, que las exportaciones añaden muy poco a la explicación de la dependiente (una vez que ya hemos incluido el sector), por lo que con su eliminación no cometemos un error de especificación grave. Lo mismo ocurre con el FAC/pid. Otra forma de confirmar este razonamiento es a partir de la observación de los dos modelos alternativos antes mencionados (3.1 y 3.2), donde se aprecia que el coeficiente de las exportaciones es significativo cuando hemos eliminado dos de las categorías más representadas de la variable sector.

En suma, la multicolinealidad de los modelos no es excesivamente grave como para llegar a impedirnos la interpretación de los coeficientes individuales, tarea que nos proponemos realizar en el siguiente apartado.

### **c) Interpretación de los coeficientes**

La interpretación de los coeficientes individuales nos permite determinar cómo cada una de las variables significativas influye en la variable objeto de estudio, es decir, la ventaja que la probabilidad de cooperar tiene sobre la probabilidad de no cooperar, y de esta forma podemos corroborar si se obtiene evidencia empírica para las hipótesis. No obstante, hemos de tener en cuenta que a diferencia de la regresión lineal, en el modelo de regresión logística la interpretación de los coeficientes no es tan directa, debido fundamentalmente a su naturaleza no lineal. En efecto, el análisis debe hacerse teniendo en cuenta el signo del coeficiente (que aparece en la columna encabezada con la letra B) y los valores «Exp (B)», indicando el primero el sentido del efecto y el segundo su cuantía.

Además, el sentido de los parámetros es distinto según sea la naturaleza de la variable independiente (dicotómica, categórica o continua). Para las variables binarias o categóricas, el signo del coeficiente y el valor «Exp (B)» nos indican el cambio en la ventaja de la probabilidad de cooperar sobre la probabilidad de no cooperar cuando el individuo pertenece a la categoría

representada por la correspondiente variable frente al hecho de que pertenezca a la categoría de referencia. Sin embargo, para las variables continuas deben interpretarse como el cambio en el cociente de ventajas cuando la variable varía en una unidad en su escala de medida.

Podemos hacer el análisis comparando los tres modelos planteados, lo que nos permite obtener algunas conclusiones bastante significativas. Así, el modelo 1 nos indica que existen dos sectores, el del mármol y el del juguete, que por el simple hecho de pertenecer a ellos son determinantes para que aumente la propensión a cooperar de las empresas. Esto es lógico si tenemos en cuenta que en el sector marmolero las empresas cooperan fundamentalmente para la explotación conjunta de yacimientos de materia prima (canteras)<sup>5</sup>, actividad que necesita grandes inversiones de capital que han de amortizarse a largo plazo. Mediante la firma de alianzas se consigue la obtención de economías de escala, además de compartir el riesgo de perder parte de la inversión, ya que puede llegar un momento en que el material que se extrae de la cantera sea de mala calidad y haya que proceder a su cierre. De las 12 empresas entrevistadas, 11 tienen acuerdos de cooperación ligados a esta actividad. En cuanto al ramo juguetero, la cooperación va ligada fundamentalmente al proceso de internacionalización del sector, sin duda alguna el más evidente de toda la provincia. De hecho, de las 8 empresas que participaron en el estudio, 2 tienen inversiones directas en el exterior (*joint-ventures*), otras 2 otorgan licencias de fabricación de sus productos en el extranjero, y todas exportan activamente, siendo 5 las que hacen uso de la figura del consorcio de exportación.

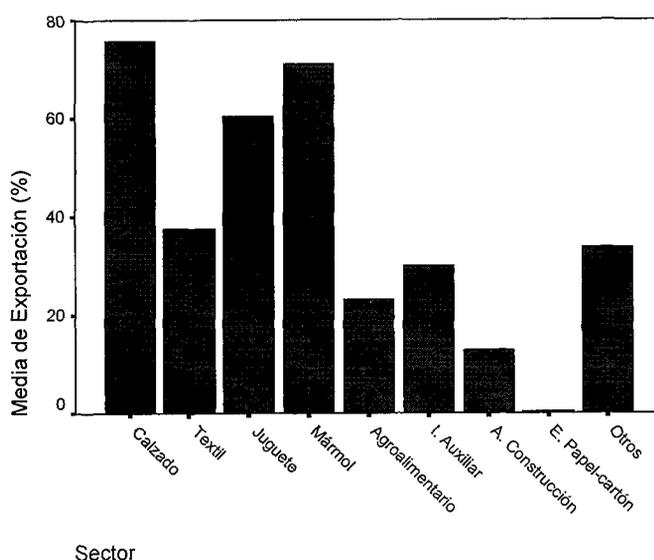
Para el resto de categorías de la variable, la pertenencia al sector no es suficiente, por sí sola, para que la propensión a cooperar sea superior a la de la categoría de referencia. En cambio la variable sí que es determinante para dichos niveles (excepto para la fabricación de envases de papel-cartón) cuando se tienen en cuenta otros factores como el tamaño de la empresa, la percepción que tienen los directivos sobre la incertidumbre del entorno, el crecimiento y los beneficios del sector, la orientación al riesgo y/o a la innovación, o el carácter colectivista. En definitiva, en los sectores tradicionales de la provincia de Alicante la ventaja de la probabilidad de cooperar sobre la probabilidad de no cooperar es mayor que para el sector de referencia, en algunos motivado por las propias características estructurales del sector, y en otros debido a los rasgos de tipo cognitivo que definen a los directivos.

Junto a las conclusiones previas, la contrastación de las hipótesis referentes a la variable sector requiere un análisis de los valores «Exp (B)» para verificar si se cumplen en el sentido pronosticado. Dichos valores aparecen en la tabla 5.20 para el modelo 3.2, aunque en el anexo 7 pueden consultarse para las otras ecuaciones. Su observación nos permite confirmar parte de la hipótesis 1, ya que la probabilidad de cooperar es mucho mayor para las empresas de los sectores cabecera (mármol y juguete, especialmente, pero también para el sector calzado), respecto a industrias auxiliares (del calzado-textil y envases de papel) y el sector agroalimentario. La hipótesis no obtiene evidencia, en cambio, para el sector textil. No obstante, según se aprecia en el gráfico 5.7, las exportaciones del sector textil no son muy

<sup>5</sup> Se trata de una estrategia de integración vertical. No sabemos exactamente con qué grado se da en el sector, aunque según De la Fuente y HernánGómez (1990), las empresas de industrias similares como la «cerámica y otros productos complementarios», presentan un elevado índice de integración vertical.

elevadas respecto a la media de la industria auxiliar o incluso del sector agroalimentario, lo que nos ayuda a deducir que comparativamente su grado de internacionalización no es superior al de dichos sectores, y por tanto su propensión a cooperar no tiene por qué ser mayor. La excepción la constituye más bien el sector de fabricantes de materiales asociados a la construcción, que con unas exportaciones mínimas y un impacto de la globalización menor, presenta una propensión a cooperar considerable. Pensamos que este comportamiento puede deberse, entre otras causas, a su mayor intensidad tecnológica respecto a otras ramas de la industria.

**Gráfico 5.7. Exportaciones por sector de actividad según las empresas entrevistadas**



En cuanto a la **hipótesis 2**, ésta se verifica para las empresas manipuladoras de la piedra natural, de mucha intensidad tecnológica, que son las que presentan la mayor ventaja entre las probabilidades de cooperar y no cooperar respecto a cualquier otro sector, como el calzado, la alimentación y el textil, sin duda alguna mucho más intensivos en mano de obra. No obstante, podríamos haber obtenido más evidencia para esta hipótesis si hubiéramos utilizado un indicador de precisión que midiera la intensidad tecnológica de cada una de las empresas, como por ejemplo el cociente entre el valor añadido y el volumen de activos fijos, o el valor añadido por empleado.

Además del sector industrial, en el modelo existen dos variables estructurales y objetivas adicionales, el porcentaje de exportaciones sobre ventas y el tamaño de la compañía. Respecto a la primera, que hemos decidido eliminar del modelo 3.2 por su elevada correlación con el sector, los resultados de la ecuación 3.1 sí que apoyan la **hipótesis 13**, evidencia que ya habíamos obtenido en el análisis descriptivo previo.

En cuanto al tamaño empresarial, tanto el análisis descriptivo como las regresiones 1 y 2 determinan su no significatividad en el uso de la cooperación. Sin embargo, al igual que ocurría

con el sector de actividad, la variable es relevante cuando se tienen en cuenta las características cognitivas de los directivos. Esta circunstancia se debe a que la forma de pensar de los gerentes varía con el tamaño de la compañía, o en otras palabras, a que algunas de esas variables están correlacionadas con el volumen de las ventas. Por lo tanto, según el modelo 3.2, se corrobora la **hipótesis 12**, de manera que conforme aumenta en una unidad el tamaño de la organización (facturación en logaritmo neperiano), la ventaja de cooperar sobre no cooperar se multiplica por 25. Ello puede ser debido a que los acuerdos de cooperación que hemos incluido en el modelo son creados para llevar a cabo nuevos negocios (expansión o diversificación de actividades), y en este sentido es lógico pensar que sean las empresas más grandes las que más se alían estratégicamente con este fin, ya que son las que más se suelen diversificar.

El resto de coeficientes hacen referencia a la parte subjetiva del modelo, donde podemos distinguir tres bloques de variables, según midan las percepciones del entorno, la orientación de los directivos, o el efecto moderador de estas últimas sobre aquéllas. Para el primer conjunto, los resultados confirman algo de las **hipótesis tercera y cuarta**, al obtenerse evidencia para la influencia en la propensión a cooperar de la percepción de los directivos sobre dos de las cinco dimensiones del entorno, el crecimiento del mercado y la incertidumbre por el lado de la oferta. En otras palabras, para los directivos alicantinos que perciben un crecimiento del mercado muy lento (aumenta el valor de FAC/pcm) o consideran que es muy difícil predecir las acciones de los competidores (crece el valor de FAC/pio), la propensión a cooperar es mayor. Lo mismo ocurre cuando piensan que los procesos tecnológicos de producción cambian frecuentemente.

El efecto directo sobre la probabilidad de cooperar de la orientación al riesgo, la innovación o el colectivismo, es pronosticado respectivamente por las **hipótesis quinta, sexta y novena**. Los tres efectos son significativos, si bien en distinta magnitud y no siempre en el sentido pronosticado, por lo que realmente solo se cumplen las hipótesis 5 y 9. En efecto, los datos confirman que la propensión a cooperar es mucho mayor para las empresas más arriesgadas y colectivistas, mientras que para la orientación emprendedora-innovadora se obtiene evidencia pero en sentido contrario al que habíamos predicho. No obstante merece destacarse que su importancia sobre la propensión a cooperar es mínima, mientras que la orientación al riesgo o al colectivismo son mucho más importantes. Además, hemos de tener presente que los acuerdos de cooperación en I+D están muy poco representados en el modelo, y por tanto los resultados obtenidos realmente nos dicen que cuanto más innovadora es la empresa menor es su tendencia a cooperar para llevar a cabo nuevos negocios.

Así mismo, se observa que es el carácter colectivista el que, con diferencia, más incidencia tiene en el cociente de ventajas. La orientación al riesgo, aún siendo significativa y teniendo un efecto muy superior con relación a la orientación emprendedora-innovadora, es bastante menos importante que la filosofía del colectivismo. Estos resultados no carecen de lógica, puesto que aunque nosotros pronosticamos un efecto directo sobre la tendencia a cooperar de las variables FAC/or y FAC/oei, éste en realidad no tiene por qué darse. Ello se debe a que una empresa, por muy arriesgada o innovadora que sean sus directivos, puede desarrollar las nuevas actividades por sí sola (crecimiento interno o externo), sin necesidad de acudir a la formación de alianzas estratégicas. En este sentido, podría ser interesante analizar en

qué medida son utilizadas las distintas alternativas para lograr la expansión o diversificación de actividades.

Finalmente, la presencia de algunos coeficientes significativos para las interacciones dobles nos indica que el carácter u orientación de los directivos modera, en cierta forma, la influencia que sus percepciones del entorno tienen sobre la probabilidad de cooperar (o cociente de ventajas). En este sentido, la **hipótesis 7** se verifica para la percepción de un bajo crecimiento del mercado y de una elevada incertidumbre general. Es decir, cuanto más arriesgada es una empresa, la percepción de una elevada incertidumbre del entorno (alta intensidad competitiva y dificultad de controlar el entorno) y de un crecimiento lento del mercado tiene un menor impacto en la propensión a cooperar, o en otros términos, la percepción de incertidumbre incide con mayor relevancia sobre la tendencia a aliarse con otras compañías para las empresas menos orientadas al riesgo, debido a que las que son más arriesgadas, por su propia naturaleza, ya presentan una inclinación natural hacia la colaboración. En cuanto a la **hipótesis 8**, el modelo también evidencia que conforme aumenta la orientación emprendedora-innovadora, la percepción de incertidumbre del entorno (concretamente unos beneficios bajos en el sector), afecta en mayor medida sobre la disposición hacia la asociación estratégica. Por lo tanto, aunque para la orientación emprendedora-innovadora no se obtiene evidencia en el sentido pronosticado, sí se obtiene para su efecto moderador. Junto a ambos tipos de orientación, tenemos en cuenta el carácter colectivista/individualista de los directivos, cuyo efecto moderador es recogido por la **hipótesis 10**. Los resultados también son determinantes en este sentido, al menos por lo que se refiere a la influencia de la percepción de incertidumbre general sobre la propensión a cooperar, que es menor para las empresas más colectivistas.

Del mismo modo, se cumple que cuanto más orientados al colectivismo están los directivos, mayor es la influencia que, sobre la probabilidad de cooperar, causa la interacción entre la orientación al riesgo o la innovación y las percepciones que se tienen de algunas dimensiones del entorno (**hipótesis 11**).

#### **d) La cooperación en I+D**

Con los modelos anteriores hemos analizado algunos de los factores que inciden en el uso de la cooperación para la expansión o diversificación de las actividades de la empresa. Para ello hemos teniendo en cuenta las empresas que cooperan con tal fin, sin perjuicio de que también pudieran hacerlo con otro propósito.

Otro tipo de cooperación cuyo uso está bastante extendido por la industria alicantina es la que se lleva a cabo en el área de I+D, por lo que también nos ha parecido conveniente averiguar las variables que más influencia tienen sobre la probabilidad de participar en este tipo de acuerdos. Sin embargo, pensamos que puede ser más ilustrativo efectuar el análisis comparando los resultados con los obtenidos en los modelos previos, con el fin de contrastar las principales diferencias. Por ello hemos planteado dos nuevos modelos, identificados con los números 4 y 5. En el primero se incluyen todas las empresas que cooperan (las anteriores más

las que sólo lo hacen en I+D), mientras que en el segundo solamente hemos tenido en cuenta las compañías que tienen alianzas en I+D, aunque también pudieran tenerlas en otras áreas.

De esta forma, el desglose<sup>6</sup> de empresas que cooperan para uno y otro fin en todas las regresiones planteadas hasta el momento, es el que aparece en la tabla 5.21. Como en ella se observa, en los tres modelos previos la cooperación en I+D estaba muy poco representada, aumentando su importancia en la ecuación cuarta y de manera especial en la quinta, donde llega a ser la mayoría. Ello nos permite, al menos en parte, aislar las características que influyen en ambos tipos de alianzas, al estar los tres primeros modelos más asociados con la colaboración para la expansión o diversificación de actividades, mientras que los últimos se relacionan más con la cooperación en I+D.

**Tabla 5.21. Distinción entre las empresas que cooperan en I+D y para la expansión-diversificación de sus actividades**

	MODELOS 1,2,3	MODELO 4	MODELO 5
Nº total de empresas que cooperan	56	67	32
Nº total de empresas que cooperan para diversificar sus actividades	56 (100%)	56 (83,5%)	22 (68,75%)
Nº total de empresas que cooperan en I+D	22 (39,28%)	33 (49,25%)	33 (100%)

La tabla 5.22 indica cuáles son los coeficientes significativos para los modelos 3,2,4 y 5, recogiendo también el valor de «Exp (B)», así como las principales medidas de bondad de ajuste de las regresiones. Su examen nos permite obtener algunas conclusiones bastante significativas, que a continuación pasamos a detallar.

Así, por ejemplo, respecto al sector industrial, lo más destacado es que las empresas jugueteras son las únicas para las cuales el cociente de ventajas entre la probabilidad de cooperar y no cooperar es significativamente mayor que en la categoría de referencia. Por el contrario las demás categorías dejan de ser significativas, incluso el sector marmolero que antes era de los más relevantes. No obstante, en el anexo 7 se observa que para la industria textil y auxiliar del textil-calzado existe una correlación positiva con la variable dependiente, lo que nos permite pensar que si hubiésemos unido ambas categorías en una sola, posiblemente su coeficiente hubiera sido significativo. Nos estamos refiriendo, naturalmente, a los resultados que corresponden al modelo 5, aunque también merece destacarse que en la regresión cuarta ya se aprecia una evolución en el sentido comentado.

<sup>6</sup> De las 67 empresas que cooperan en la muestra, 11 lo hacen solamente en I+D, 35 cooperan solamente para expandir-diversificar su cartera de negocios y 22 tienen ambos tipos de acuerdos. Pero no es éste el desglose que nos interesa, sino el que hace referencia al número total de compañías que cooperan en I+D y al número total de firmas que se alían para diversificar sus actividades.

**Tabla 5.22. Coeficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística**

VARIABLE	MODELO 3.2	MODELO 3.2	MODELO 4	MODELO 4	MODELO 5	MODELO 5
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
Constante	-37,6260***	-----	-16,1083***	-----	-5,9501	-----
Sector	(cat)*	-----	(cat)*	-----	(cat)**	-----
Calzado	12,6112**	2998 E+2	4,7286**	113,1420	-0,0416	0,6692
Textil	10,5520**	3825 E+1	5,2322**	187,2057	5,5026	245,3358
Juguete	20,0003***	4852 E+5	8,7453***	6280,9831	7,7303**	2276,3239
Mármol	22,4839***	5816 E+12	9,0623***	8624,3376	4,0922	59,8722
Agroalimentario	7,7165*	2245	1,7906	5,9930	2,0994	8,1612
I. Auxiliar	11,6236**	1117 E+2	5,0982**	163,7241	5,4361	229,5559
A. Construcción	14,1955**	1462 E+3	5,0358**	153,8181	1,6573	5,2453
E. Papel-cartón	-5,7373	0,0032	-15,4953	0,0000	-12,7715	0,0000
Facturación (ln)	3,2137***	24,8707	1,5100**	4,5267	0,0554	1,0569
Exportación (%)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/oci	2,9355***	18,8311	1,3903**	4,0159	1,3105*	3,7080
FAC/or	1,7328*	5,6567	0,3922	1,4802	0,3377	1,4018
FAC/oei	-2,9724**	0,0512	-1,0664*	0,3442	0,0212	1,0215
FAC/pid	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs	1,0202	2,7736	0,5782	1,7829	1,2232**	3,3981
FAC/pcm	0,8081	2,2436	0,8083	2,2441	0,0643	1,0664
FAC/pio	1,8870**	6,5995	0,9288**	2,5316	0,8124	2,2533
FAC/pig	-0,8895	0,4109	-0,0281	0,9723	0,6631	1,9407
FAC/pid x FAC/oci	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oci	-1,0512	0,3495	-0,2821	0,7542	-0,0083	0,9917
FAC/pcm x FAC/oci	-0,8734	0,4175	-0,0741	0,9286	1,3705**	3,9375
FAC/pio x FAC/oci	-1,6314	0,1957	-0,5928	0,5528	-1,2728	0,2801
FAC/pig x FAC/oci	-2,8228**	0,0594	-0,9235	0,3971	0,1196	1,1271
FAC/pid x FAC/or	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs x FAC/or	-1,8569	0,1562	-0,6185	0,5387	-0,4663	0,6273
FAC/pcm x FAC/or	-3,1853***	0,0414	-1,8211***	0,1619	0,1148	1,1216
FAC/pio x FAC/or	-0,6047	0,5463	-0,3882	0,6783	-0,8975	0,4076
FAC/pig x FAC/or	-3,8279***	0,0218	-1,6436***	0,1933	-0,0429	0,9580
FAC/pid x FAC/oei	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oei	2,3955**	10,9742	1,3011***	3,6734	1,3281**	3,7739
FAC/pcm x FAC/oei	1,1038	3,0156	0,0262	1,0266	-0,5869	0,5561
FAC/pio x FAC/oei	0,4203	1,5224	-0,0742	0,9285	0,9873	2,6839
FAC/pig x FAC/oei	-1,4413	0,2366	0,3066	1,3588	0,0440	1,0450
FAC/pid x FAC/or x FAC/oci	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs x FAC/or x FAC/oci	1,9722	7,1864	1,4345**	4,1976	1,6454**	5,1832
FAC/pcm x FAC/or x FAC/oci	1,1646	3,2046	1,2042*	3,3342	0,3481	1,4164
FAC/pio x FAC/or x FAC/oci	2,2598**	9,5809	0,8522	2,3447	0,8824	2,4167
FAC/pig x FAC/or x FAC/oci	0,5111	1,6672	0,5366	1,7101	-0,0163	0,9838
FAC/pid x FAC/oei x FAC/oci	-----	-----	-----	-----	-----	-----
FAC/pbs x FAC/oei x FAC/oci	-2,8088**	0,0603	-1,1433*	0,3188	-1,8588**	0,1559
FAC/pcm x FAC/oei x FAC/oci	4,1945***	66,3203	2,0461**	7,7380	0,1580	1,1712
FAC/pio x FAC/oei x FAC/oci	-3,6485***	0,0260	-1,8786***	0,1528	-1,5197	0,2188
FAC/pig x FAC/oei x FAC/oci	-0,5893	0,5547	0,5930	1,8093	1,6423	5,1671
-2 Log Likelihood	52,926	-----	83,548	-----	72,948	-----
$\chi^2$	115,382***	-----	84,398***	-----	69,486***	-----
Goodness of Fit	52,698	-----	171,831	-----	203,882	-----
Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,612	-----	0,499	-----	0,434	-----
Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,817	-----	0,668	-----	0,630	-----
Tasa aciertos clasificación	90,98%	-----	82,79%	-----	87,70%	-----

\*\*\* p < 0,01    \*\* p < 0,05    \* p < 0,1

Por lo que al tamaño de la empresa se refiere, éste va perdiendo importancia conforme aumenta en la muestra el número de compañías que cooperan en I+D, hasta el punto de dejar de ser significativo en el modelo 5. En definitiva, podemos decir que la colaboración en I+D, aquella por medio de la cual las empresas buscan los recursos y capacidades de otras organizaciones (o el efecto innovador resultante de tener en cuenta múltiples perspectivas), es realizada tanto por las pequeñas compañías como por las de mayor tamaño.

En cuanto a las percepciones sobre las dimensiones del entorno, primer conjunto de variables subjetivas, lo más notorio es la consideración de que en el modelo 3 cooperan más las empresas que perciben una elevada incertidumbre por el lado de la oferta, mientras que para los acuerdos de I+D es mucho más significativo la percepción de bajos beneficios en el sector.

Otra observación importante es que la orientación al colectivismo, aunque es significativa en los tres modelos, es mucho más importante para los acuerdos de expansión o diversificación de actividades que para las alianzas en I+D. Esto ocurre tanto si tenemos en cuenta su efecto directo sobre la propensión a cooperar, como si analizamos su actuación como componente moderador en las interacciones dobles y triples.

Lo mismo pasa con la orientación al riesgo, que obtiene evidencia empírica en el modelo 3, pero no en el 4 y el 5. Pero incluso aunque fuera significativa, su importancia es mucho mayor en el modelo tercero, donde los acuerdos de I+D son minoría, que en el cuarto o el quinto, donde están más representados. Esta circunstancia vuelve a confirmar, al menos en parte, que la innovación (especialmente en productos) no es vista como una actividad muy arriesgada por las empresas de nuestra industria.

Así mismo, debe subrayarse que sigue sin tener importancia la orientación emprendedora-innovadora, incluso llegando a dejar de ser significativa en el modelo 5. En cambio sí que es determinante su efecto moderador, que en los tres modelos actúa en el mismo sentido, al confirmarse que cuanto más orientada a la innovación está una empresa, la percepción de unos bajos beneficios en el sector influye positivamente en la propensión a cooperar. Ello nos lleva a pensar, definitivamente, que se trata de un factor sin influencia directa sobre el uso de la cooperación, o en otras palabras, el que una empresa sea muy innovadora no significa que esta actividad tenga que llevarse a cabo por medio de acuerdos de cooperación.

La conclusión más importante de este apartado es, por tanto, que el impacto causado sobre la cooperación en I+D por factores como la estructura del sector, el tamaño empresarial o la forma de pensar de los directivos, es menor que la influencia que estos mismos factores ejercen sobre la cooperación para expansionar o diversificar la cartera de actividades. En este sentido, nuestra evidencia empírica se suma a los resultados obtenidos por Kleinknecht y Reijnen (1992).

## 5.3. BLOQUE DE ANÁLISIS II: CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

### 5.3.1. PLANTEAMIENTO GENERAL

En este bloque tratamos de caracterizar las alianzas en las que interviene al menos una empresa de la provincia de Alicante. Para ello hemos construido una base de datos de acuerdos de cooperación a partir de la información obtenida de las empresas entrevistadas (preguntas 14-24 del cuestionario). Cada acuerdo viene caracterizado, básicamente, por el sector industrial al que pertenece la empresa alicantina, la razón por la que ésta coopera, la actividad objeto de la alianza, la forma organizativa del acuerdo, la relación entre los aliados, el número de socios y el país de origen de éstos.

Con esta finalidad de estudiar las propiedades que caracterizan a los acuerdos de la industria de la provincia, hemos estructurado nuestro trabajo en varias etapas. Así, empezamos por efectuar un análisis descriptivo donde se detectan las principales regularidades empíricas de la muestra investigada. Posteriormente, en un segundo análisis, examinamos las posibles interrelaciones existentes entre las distintas variables, tanto dos a dos, con la intención de averiguar las pautas de comportamiento, como en conjunto, para identificar posibles estructuras concretas de cooperación. Finalmente, al igual que hicimos en el bloque anterior, dejamos de lado el análisis descriptivo al intentar explicar y predecir la forma contractual que adoptan las empresas para sus acuerdos de cooperación a partir de un conjunto de variables. El análisis explicativo continua con el estudio de algunos factores de éxito y fracaso.

Para acometer nuestra tarea hacemos uso de varias técnicas estadísticas. En concreto, para el estudio de las interrelaciones entre las variables nos basamos en el análisis de las tablas de contingencia y en el de correspondencias múltiples, que nos permite detectar gráficamente dichas relaciones. En cambio, es la regresión logística binomial la herramienta que nos va a ayudar a predecir y explicar la forma organizativa que adoptan las alianzas estratégicas, o la probabilidad de que éstas alcancen el éxito.

Antes de comenzar con los análisis pertinentes, volvemos a señalar que en el trabajo no consideramos los acuerdos de suministro (con proveedores) y de subcontratación, estudiando solamente los acuerdos en el resto de áreas funcionales. Ello viene motivado principalmente por dos razones. Una se debe a que el primer grupo de las alianzas es muy homogéneo, en el sentido de que prácticamente todas siguen el mismo patrón de comportamiento, y por lo tanto carece de sentido examinar las relaciones existentes entre sus características. La otra razón consiste en que de esta forma vamos a poder relacionar directamente este bloque de análisis con el anterior. No obstante dichos acuerdos serán objeto de estudio en apartados posteriores.

### 5.3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ACUERDOS PARA DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES Y LAS ALIANZAS EN I+D

Durante nuestra etapa de recogida de información, nos fue posible elaborar una muestra formada por 118 acuerdos de cooperación en los que al menos participa una empresa industrial de la provincia de Alicante, los cuales tenemos caracterizados por las 7 dimensiones señaladas anteriormente.

Iniciamos nuestra labor descriptiva con la tabla 5.23 que recoge la distribución de las alianzas por sector industrial<sup>1</sup>. En ella se observa que el mármol, el juguete y la industria alimentaria son los sectores que más acuerdos tienen, cada uno de ellos con más de 20 casos, que representan en conjunto cerca del 60% del total. En un segundo nivel encontramos el calzado y la industria auxiliar, con 17 y 14 acuerdos, respectivamente. Finalmente, las empresas del textil con 7 casos, las asociadas al sector de la construcción también con 7, y las pertenecientes a otras ramas industriales con 4, son las menos representadas de la muestra.

*Tabla 5.23. Acuerdos de cooperación por sector industrial*

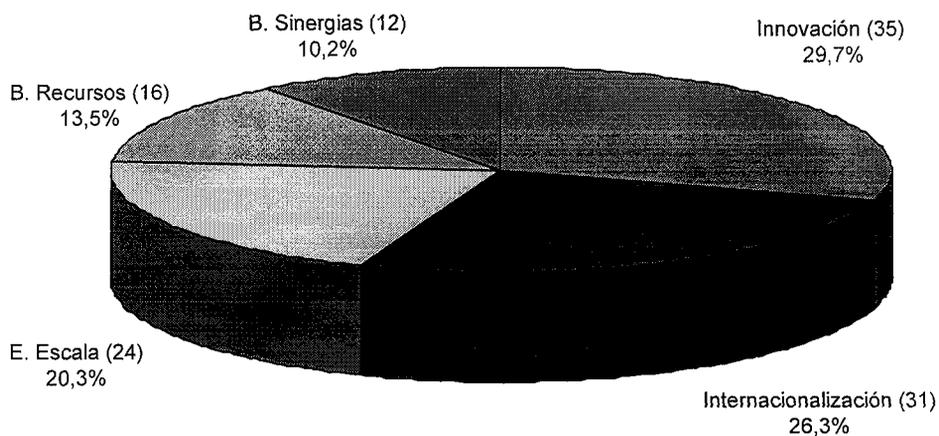
Sector de actividad	Estadísticos		
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mármol	25	21,2	21,2
Agroalimentario	23	19,5	40,7
Juguete	21	17,8	58,5
Calzado	17	14,4	72,9
I. Auxiliar	14	11,9	84,7
Textil	7	5,9	90,7
A. Construcción	7	5,9	96,6
Otros	4	3,4	100,0
Total	118	100,0	

Si comparamos los datos aquí presentes con los recogidos en la tabla de contingencia «sector de actividad – cooperación con acuerdos en I+D», en el anexo 6, observamos una falta de coincidencia entre los mismos, lo cual es un índice de que muchas empresas tienen varios acuerdos de cooperación. En concreto, lo más destacado es que el sector juguete pasa de representar un 10,4 % (empresas que cooperan) a un 17,8% (acuerdos de cooperación). Lo mismo ocurre con el sector del mármol, que también ha elevado su porcentaje de un 16,4 en la primera tabla a un 21,2 en la última. Esta observación, indicativa de que las empresas de dichas ramas industriales participan en varias alianzas, viene a sumar evidencia a los resultados obtenidos con los modelos de regresión logística del bloque de análisis anterior.

<sup>1</sup> El sector de fabricantes de envases de papel-cartón no está representado en esta muestra.

La caracterización de la cooperación según las razones que motivan su uso, en el gráfico 5.8, nos apunta que el 30% de los acuerdos se crean para desarrollar nuevos productos y tecnologías, siendo también muy elevado el porcentaje de alianzas asociadas a los procesos de internacionalización de las empresas. Otro tipo de acuerdos creados por las empresas de nuestra industria, es el que se refiere a aquellos que se constituyen para conseguir economías de escala al compartir procesos o actividades intensivas en capital, los cuales representan aproximadamente el 20% del total de la muestra. Por último encontramos las coaliciones que se firman con la idea de acceder a los recursos de otras organizaciones o bien para conseguir sinergias al combinar productos complementarios de varias compañías. En el primer grupo se incluyen 13 acuerdos donde la empresa alicantina busca la potencia comercial de otra firma, por lo general extranjera, asemejándose realmente a convenios donde las empresas entrevistadas actúan como subcontratistas. También se integran en esta categoría otras alianzas, como por ejemplo la de una empresa franquiciadora que busca los recursos de los franquiciados. Los 12 acuerdos para buscar sinergias se componen de 5 donde los socios se especializan en la fabricación de determinados productos, 2 licencias de producción y distribución y otras tantas solamente de distribución (actuando las empresas estudiadas siempre como licenciatarias), 2 acuerdos de *co-branding* y publicidad conjunta, y 1 alianza en la que dos empresas con productos complementarios se unen para su distribución conjunta.

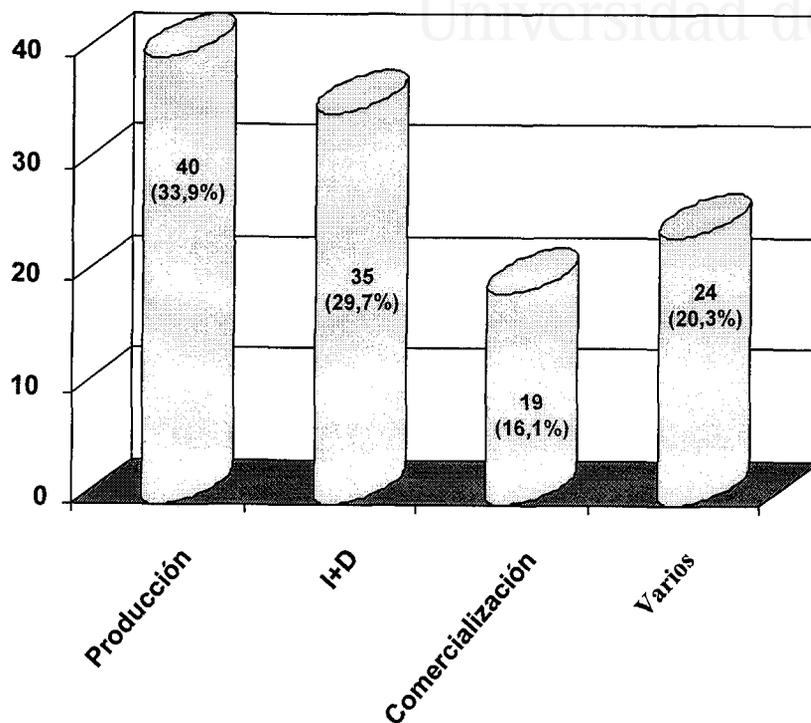
**Gráfico 5.8. Razones para cooperar**



En cuanto a la función que constituye el objeto del acuerdo (ver gráfico 5.9), destaca el área de producción que representa el 34% de la muestra, seguida muy de cerca por la actividad investigadora, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que ésta constituye la principal razón para cooperar. En cambio las alianzas para comercialización no son muy abundantes, habiendo encontrado tan sólo 19 casos. Por otro lado, existen 24 alianzas que cubren varias funciones, lo que en términos relativos equivale al 20,3% del total. De estos, prácticamente todos son para producir y comercializar, con excepción de 2 acuerdos, 1 que cubre las funciones de I+D y comercialización y otro que es para producción y aprovisionamiento, siendo ésta la única vez

que aparece dicha función<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta esta información, las funciones productiva y comercializadora aumentan considerablemente su peso en el conjunto de la muestra, lo que va en detrimento de la actividad investigadora.

Gráfico 5.9. Área funcional objeto de la cooperación



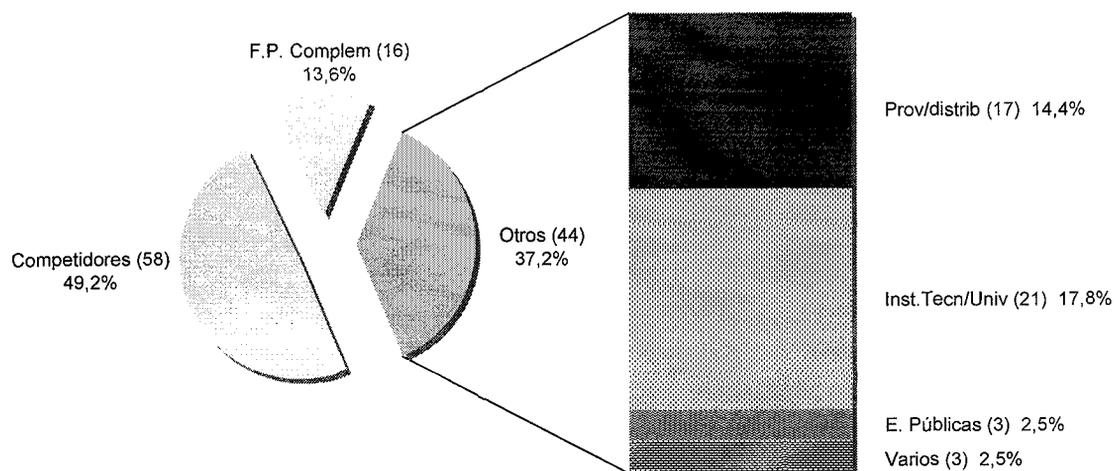
Otras variables son las que hacen referencia a las características estructurales de las alianzas, en el sentido estricto de la palabra. En este contexto, 69 acuerdos adoptan la forma jurídica del contrato<sup>3</sup>, ya sea éste escrito o verbal, mientras que son 49 los que se han constituido bajo la figura de la *joint-venture* o empresa conjunta, siendo muy pocos aquellos donde existen participaciones accionariales. Ahora bien, si en esta dimensión hay un cierto equilibrio, no ocurre lo mismo cuando analizamos las alianzas por el número de socios, donde existe un claro predominio de aquellas firmadas tan sólo por dos empresas, procediendo al menos una de ellas de la industria alicantina, aunque algunas veces pueden hacerlo las dos. Efectivamente, hablamos de un 77% de acuerdos entre dos socios frente a un 23% con más de dos *partners*.

<sup>2</sup> Algunas empresas sí manifestaron cooperar esporádicamente con sus competidores para el suministro conjunto de materias primas, la mayoría de ellas pertenecientes al sector agroalimentario. No obstante, dado el carácter puntual de esta estrategia, no la hemos considerado como una verdadera alianza.

<sup>3</sup> De éstos, 12 se ajustan a la figura de la licencia, 1 a la franquicia, 1 a la U.T.E., y los 55 restantes son acuerdos a largo plazo.

Otra característica típicamente estructural tiene que ver con la relación existente entre los socios. Como queda recogido en el gráfico 5.10, un 62,8% de los acuerdos son horizontales, es decir que se han establecido con competidores o empresas que fabrican el mismo producto (49,2%) o con fabricantes de productos complementarios (13,6%). Frente a estas alianzas, donde suele existir una mayor rivalidad entre los socios, encontramos las de carácter vertical firmadas con proveedores y distribuidores, que en nuestro caso suponen un 14,4% del total. También son bastante abundantes en nuestro entramado industrial los acuerdos que se establecen, fundamentalmente para la actividad de I+D, con institutos tecnológicos y universidades. Su origen se debe al reducido tamaño de las empresas alicantinas, que ha hecho proliferar la aparición de instituciones encargadas de este tipo de actividades. En términos exactos, un 17,8% de los acuerdos de cooperación alicantinos son firmados con este tipo de organismos. Por último nos parece oportuno destacar la existencia de 3 convenios en los que intervienen varios socios (y por tanto la relación entre ellos es de carácter variado), así como otros 3 creados con empresas públicas cuyo fin es la inversión directa en el exterior, concretamente en países exsocialistas y en la zona del Magreb.

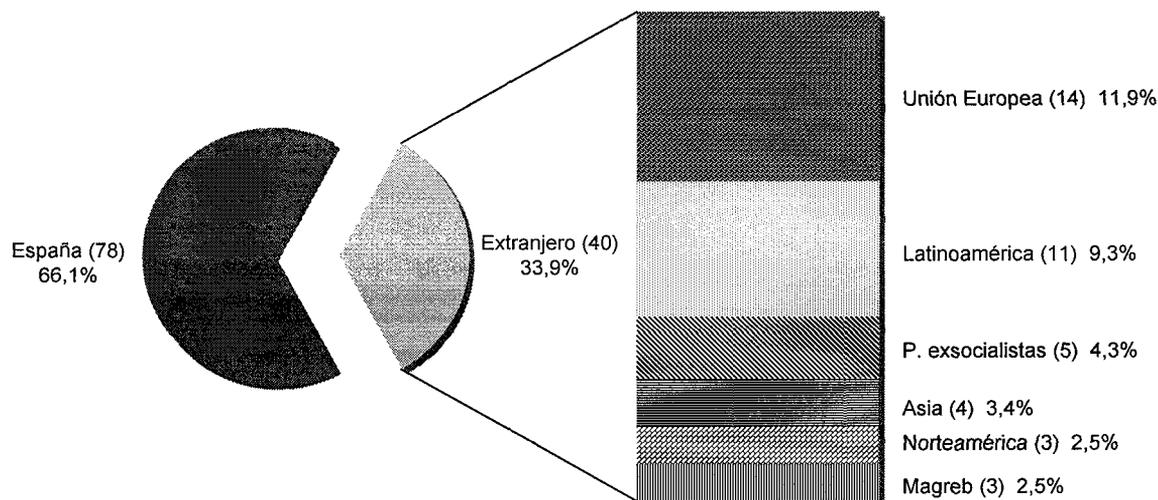
**Gráfico 5.10. Relación entre los socios**



Así mismo, también podemos analizar la nacionalidad u origen geográfico de los socios que cooperan con nuestras empresas (gráfico 5.11). En este sentido, el 66% de las alianzas alicantinas son establecidas con empresas u organizaciones españolas, lo cual puede explicarse, al menos en parte, por el elevado número de acuerdos creados para la actividad investigadora y firmados con los anteriormente citados institutos tecnológicos. Ahora bien, la existencia de 40 acuerdos firmados con socios extranjeros, lo que en términos relativos equivale al 34%, es también un índice del considerable grado de internacionalización que presentan las empresas estudiadas, aún teniendo en cuenta que no todas las alianzas creadas con compañías de otros países persiguen siempre el acceso a un nuevo mercado, o que algunas colaboraciones con un socio español pueden establecerse con dicho propósito. De este segundo grupo de convenios, destacan principalmente los pactados con compañías de la Unión Europea y de Latinoamérica,

áreas geográficas que podemos considerar más asimilables desde el punto de vista de los mercados y sus costumbres, aunque existen algunos que se han creado con la intención de penetrar a países en vías de transición a una economía capitalista (China o Bielorusia), así como a Cuba, la zona del Magreb y Norteamérica.

Gráfico 5.11. Nacionalidad de los socios



### 5.3.3. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES BÁSICAS ENTRE LAS VARIABLES

Con el objeto de entender mejor el comportamiento de las empresas alicantinas en materia de cooperación, hemos analizado las interrelaciones existentes entre las distintas variables, tomadas dos a dos, habiendo utilizado para ello las tablas de contingencia y los principales contrastes estadísticos de asociación para datos cualitativos.

Para la realización de estos análisis ha sido necesario agrupar las categorías de algunas variables, lo cual siempre supone una pérdida de información, aunque consideramos que los resultados obtenidos siguen ajustándose en gran medida a la realidad<sup>4</sup>. En concreto, para la variable sector de actividad, se han juntado la industria textil, auxiliar de calzado y textil, la fabricación de productos asociados a la construcción y otras empresas pertenecientes a sectores varios en una única categoría bajo la rúbrica de «otros». De esta manera todos los sectores auxiliares quedan agrupados en una sola categoría, a los que también se ha unido el textil por estar poco representado en la muestra. En cuanto a las razones para cooperar, se han unido las que hacen referencia a la búsqueda o acceso a recursos y la búsqueda de sinergias. Por su parte, la relación entre socios ha sido dividida en tan sólo dos categorías, la horizontal, que recoge aquellos casos donde la rivalidad entre los socios es mayor, es decir cuando son competidores directos o fabricantes de productos complementarios, y la vertical, que agrupa aquellos acuerdos donde las empresas mantienen una relación del tipo proveedor-cliente, así como los establecidos

<sup>4</sup> Sobre el tratamiento estadístico de datos cualitativos puede consultarse a Ruiz-Maya *et al.* (1995).

con institutos tecnológicos, universidades, empresas públicas o varios tipos de organizaciones. Por último, dada la baja frecuencia de muchas categorías de la variable nacionalidad, hemos estimado conveniente considerar solamente si los socios con los que se han establecido los acuerdos de colaboración proceden de España o del extranjero, sin distinguir el país concreto de origen.

Las tablas de contingencia y los estadísticos pertinentes, recogidos en el anexo 8, muestran correlaciones significativas para casi todos los pares de variables, a excepción de los tres casos que hacen referencia a la conexión entre la forma organizativa y la nacionalidad, la relación entre los socios y la nacionalidad, y el sector de actividad y la relación entre los socios.

El análisis de los acuerdos de cooperación a partir de las tablas de contingencia puede hacerse fijando una dimensión clave y estudiando cómo el resto de variables se relacionan con ella. Así, por ejemplo, puede ser interesante analizar las propiedades más relevantes de los acuerdos de cooperación clasificados según la razón de su creación. En concreto, por lo que respecta a los acuerdos creados para obtener **economías de escala**, un 87,5 % son establecidos en la actividad productiva, el 100% adopta la forma de *joint-venture*, el 96% son horizontales y con socios nacionales, y un 62,5% de las veces se constituyen con más de dos socios. Estas alianzas, donde mejor pueden estudiarse es en el sector del mármol, donde se encuentran el 75% de las mismas. Los acuerdos de **internacionalización**, por su parte, se caracterizan porque suelen crearse bien para la realización conjunta de varias funciones (principalmente la productiva y comercializadora), lo que ocurre un 58% de las veces, o bien solamente para la actividad comercializadora, con un porcentaje del 42%. Esto viene a significar que nos encontramos ante dos grandes tipos de acuerdos, uno para fabricar y producir en el exterior, y otro que suele coincidir mayoritariamente con los consorcios de exportación, siendo mucho menos frecuentes los que persiguen, por ejemplo, la distribución en el exterior junto a un socio local. Suelen adoptar mayoritariamente la forma jurídica de la *joint-venture* (74%), crearse el 67,7% con una empresa competidora o fabricante de productos complementarios que además es extranjera, y con un único socio el 71% de las veces. Por sectores, los acuerdos de internacionalización están repartidos por toda la industria (a excepción del mármol), pero sin duda alguna donde más existen es en el sector juguetero, donde se encuentra el 42% de estas alianzas. En cuanto a los acuerdos para la **innovación**, lógicamente asociados a la I+D, el 100% son contratos escritos y verbales, y el 83% son verticales, siendo este el único caso donde esta característica es dominante. En otras palabras, los acuerdos para I+D suelen crearse básicamente con proveedores e institutos tecnológicos y universidades, siendo bastante raro que una alianza con este propósito sea horizontal. Por lo demás, suelen ser también acuerdos entre dos socios y ambos españoles. Pueden encontrarse en todos los sectores, aunque están muy poco representados en el calzado y el mármol. Por último, podemos analizar las alianzas que se crean para **buscar nuevos recursos** (principalmente comerciales) o **sinergias** al combinar productos complementarios. Se observa que un 68% de ellas van asociadas a la función productiva. Ello es lógico si pensamos que de las 28 alianzas, casi la mitad, es decir 13, son realmente acuerdos donde la empresa alicantina trabaja como subcontratista de la otra compañía, que es quien controla por completo la función comercial, y por ello los hemos catalogados como acuerdos en el área de producción, y otros 6 son acuerdos de especialización

productiva. Por el contrario, sólo 6 acuerdos (21,4%) quedan ligados únicamente a la comercialización, y 3 a varias áreas funcionales. Un 93% de estas alianzas adoptan la forma de contrato, donde la relación es horizontal, y en el 100% de los casos se constituyen entre dos socios. Es de destacar también que muchos de estos acuerdos, concretamente un 53,6%, se firman con compañías extranjeras. Por sectores se encuentran bastante distribuidos, aunque en el calzado es donde se dan con mayor frecuencia.

Otra manera bastante usual de clasificar los acuerdos de cooperación es por área funcional. En este nuevo contexto, aunque algunas de las características de estas alianzas pueden intuirse a partir del análisis anterior, su contrastación empírica requiere detenerse en el estudio de las correlaciones entre dicha dimensión y el resto de variables. Así, lo más significativo es que los acuerdos que cubren **varias actividades** van asociados en un 75% de las veces con la internacionalización, un 63% son *joint-ventures*, el 66,7% horizontales, el 92% entre dos socios, siendo un 83,3% extranjeros. Los acuerdos **comerciales**, también van ligados el 68% de las ocasiones con la actividad de internacionalización, el 68,4% son *joint-ventures*, un 79% son horizontales y prácticamente el 50% se establecen entre más de dos socios. Si además tenemos en cuenta que el 79% se crean con otras compañías españolas, está claro que nos estamos refiriendo a los consorcios de exportación. Las alianzas en **producción**, por su parte, se caracterizan por formarse prácticamente al 50% para la consecución de economías de escala o bien para la búsqueda de recursos. No existe una tendencia clara en cuanto a la forma organizativa que pueden adoptar, aunque sí es evidente que son relaciones horizontales (97,5%), así como que en su mayoría se establecen solamente entre dos socios de origen nacional. Más de la mitad de estos acuerdos se encuentran en el sector del mármol. El 100% de los acuerdos en **I+D** adoptan la forma de contrato, el 83% se forman con proveedores e institutos tecnológicos, por lo general españoles, siendo también la gran mayoría entre dos socios.

Por otro lado, si nuestra pretensión es analizar las alianzas por tipo de sector industrial, de la observación de las tablas se desprende que en el **sector calzado** casi el 60% de las alianzas se establecen para acceder a recursos de los socios, principalmente su red comercial. Un 53% de ellas quedan vinculadas al área productiva. Por lo demás, hemos de mencionar que el 70% de las mismas adoptan la forma de contrato, el 100% son entre dos socios, de los cuales el 88% procede del extranjero. En cuanto al **juguete**, lo más destacado es que un 62% de sus coaliciones va asociada a los procesos de internacionalización de las empresas, y por eso también es digno de mencionar que un 48% de las mismas se formalizan con compañías extranjeras, ya que es el único sector, aparte del analizado previamente, que presenta un elevado porcentaje en este sentido. Lo mismo pasa con la función objeto de cooperación, donde destaca el 43% de la categoría varios (que recoge principalmente producción y comercialización) frente a otras áreas menos representadas. Además, un 66,7% son contratos y en el 81% de las veces se crean solamente con otro socio. El sector del **mármol** o la piedra natural se caracteriza porque el 72% de los acuerdos son para obtener economías de escala, y el 84% se forman para el área de producción. Las empresas de este sector también se caracterizan porque son las que con mayor proporción deciden crear *joint-ventures*, concretamente un 72% de las veces en que cooperan, así como también porque un 44% de las mismas son entre más de dos socios, porcentaje bastante elevado en comparación a lo que ocurre en otras ramas industriales. Sus

colaboraciones suelen establecerse, la mayoría de ellas (84%), con socios nacionales. Por lo que a la industria **alimentaria** se refiere, únicamente destacamos que sus empresas forman alianzas principalmente con un único socio, el cual suele ser en un 78,3% de las ocasiones de origen nacional. Por último, la categoría en la que hemos agrupado el **resto de sectores**, sobresale porque sus acuerdos, además de establecerse fundamentalmente con un único socio de origen nacional y formalizarse por medio de un contrato, son los que persiguen en mayor medida el objetivo de la innovación y por tanto se crean en el área de I+D, concretamente el 53% de los que llegan a constituirse.

Existen otras correlaciones significativas entre las dimensiones de los acuerdos de cooperación, las cuales pueden observarse en las tablas de contingencia en el anexo 8, aunque como ya hemos señalado muchas de ellas pueden intuirse a partir de las relaciones que acabamos de describir. Por ello, y con la intención de no hacernos reiterativos, preferimos dedicar nuestra atención a descubrir la existencia de relaciones más complejas entre el conjunto de variables, a ver si es posible identificar estructuras concretas de cooperación.

No obstante, antes de proceder con esta tarea, la cual desarrollamos en el siguiente apartado, nos parece oportuno hacer unas reflexiones que nos permiten relacionar la caracterización de las alianzas por sector industrial con los modelos de regresión del bloque de análisis I. En efecto, podemos observar que los sectores que más información aportaban a la explicación de la variable dependiente, es decir aquellos que por el simple hecho de pertenecer a ellos sus empresas aumentaban considerablemente la ventaja de la probabilidad de cooperar sobre la de no cooperar, son precisamente los que en este bloque de análisis muestran una mayor proporción de acuerdos para internacionalizar sus actividades o para obtener economías de escala en determinadas fases del proceso productivo, o lo que es lo mismo, el juguete y el mármol, respectivamente.

#### **5.3.4. ANÁLISIS DE RELACIONES COMPLEJAS ENTRE VARIABLES: ESTRUCTURAS CONCRETAS DE COOPERACIÓN**

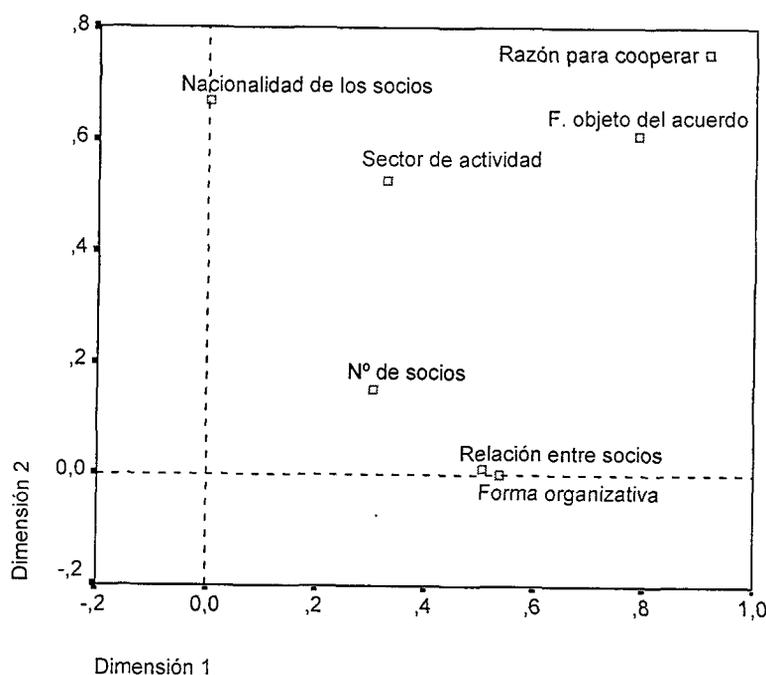
El propósito que nos hemos fijado podemos conseguirlo con la aplicación del análisis de homogeneidad o factorial de correspondencias múltiples, el cual permite identificar fácilmente y de un modo gráfico patrones o estructuras de relaciones entre variables cualitativas que van más allá de los resultados proporcionados por las tablas de contingencia.

Para ello la técnica reduce la información de las variables a dos, tres o más dimensiones, aunque es preferible optar por la primera alternativa, dada la dificultad de interpretar la solución con un número superior a dos. Posteriormente se obtienen los valores de las medidas de discriminación para cada variable en cada dimensión (anexo 9), y que equivalen a la varianza de la variable explicada por cada eje. Ésta información también puede observarse en el gráfico 5.12., donde se aprecia que las variables «relación entre socios» y «forma organizativa» están bastante relacionadas con la dimensión 1, mientras que la «nacionalidad de los socios» y el «sector de actividad» lo están con la segunda dimensión. Otras, como la «razón para cooperar»

y la «función objeto del acuerdo» discriminan muy bien en ambas dimensiones, mientras que el «número de socios» es la variable peor representada.

El anexo 9 también recoge para cada variable un resumen de frecuencias por categoría y la media de las puntuaciones en cada una de las dos dimensiones calculada para todos los individuos (alianzas) que presentan esa categoría. Hay que recordar que la finalidad del análisis de homogeneidad es encontrar cuantificaciones que sean óptimas, en el sentido de que los centroides (medias) de cada categoría estén tan separados unos de otros como sea posible. Esto implica conseguir la máxima homogeneidad entre los sujetos dentro de cada categoría y en cambio que éstas sean lo más heterogéneas posibles, lo que se traducirá en una mayor separación en el gráfico de variables.

**Gráfico 5.12. Medidas discriminantes**



No obstante, la técnica permite representar en ambas dimensiones tanto las variables como los individuos. Por ello pensamos que nuestra labor puede simplificarse si empezamos el análisis identificando estructuras homogéneas de cooperación en el mapa de alianzas, de forma que posteriormente, acudiendo al mapa de variables sea posible concretar o interpretar los distintos modelos de comportamiento. En este sentido, la parte superior del gráfico 5.13 nos indica los puntos y nubes de puntos donde existe una concentración de alianzas, teniendo en cuenta que cada pétalo del girasol representa un caso. En el mapa se aprecian tres aglomeraciones bastante significativas y alguna otra de menor importancia. La identificación de los acuerdos concretos que se concentran en esas zonas aparece en la parte inferior del gráfico.

El paso siguiente, como ya hemos comentado, consiste en representar con estos dos ejes las distintas variables con sus respectivas categorías. La observación en el mapa (gráfico 5.14)

de categorías que estén muy próximas entre sí y a la vez estén bastante alejadas de otras categorías, nos indica una fuerte relación entre las mismas, lo cual nos permite concretar los tipos de cooperación con características homogéneas. Ahora bien, aunque este gráfico unifica de alguna manera toda la información de las variables, su lectura puede resultar difícil por el hecho de superponerse unas categorías con otras, por lo que podemos recurrir a representar cada variable por separado, con sus categorías y sus promedios respectivos en cada dimensión, o a hacer lo mismo pero para toda la muestra de alianzas, que es la representación que aparece en el gráfico 5.15.

**Gráfico 5.13. Mapa de alianzas**

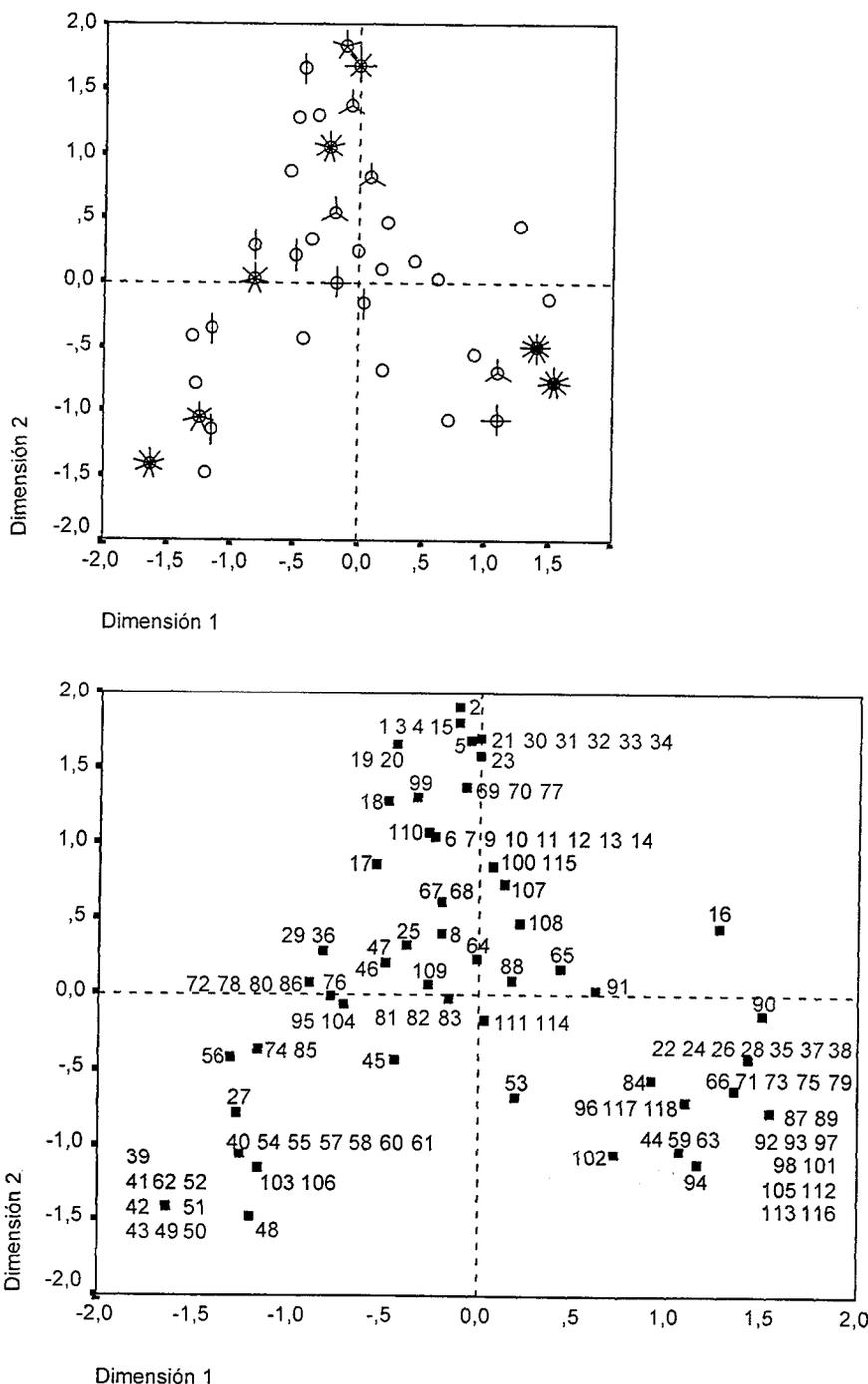
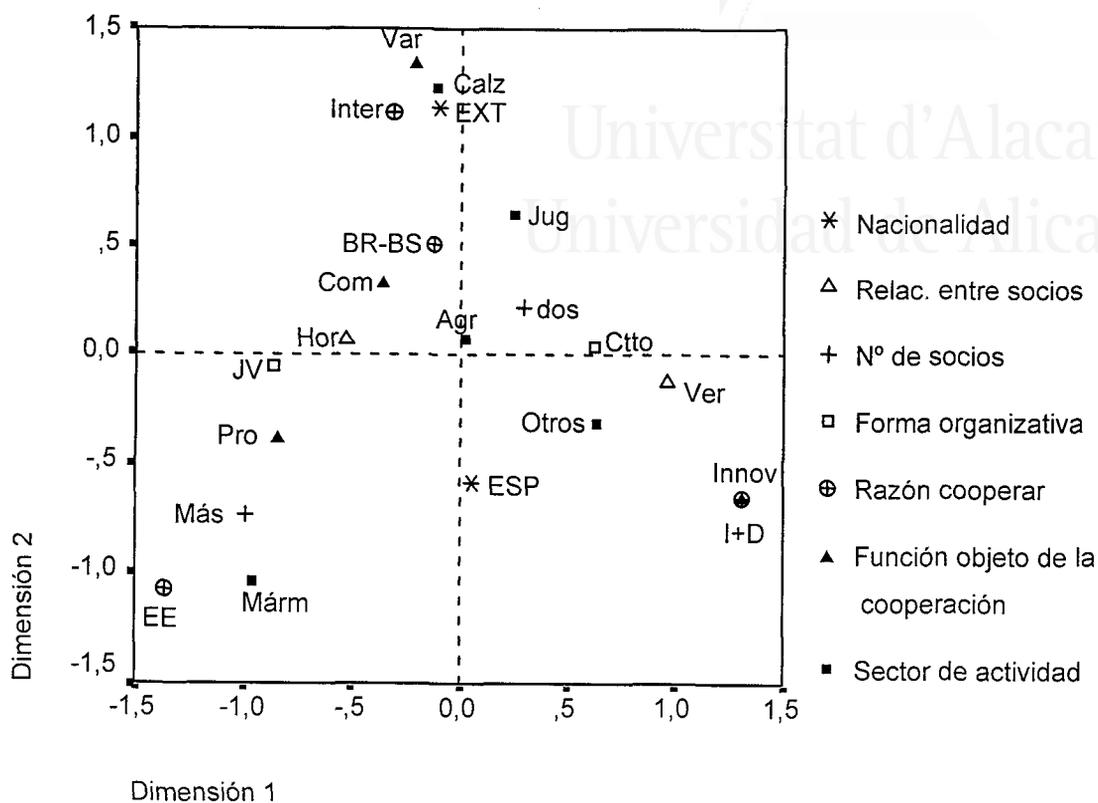


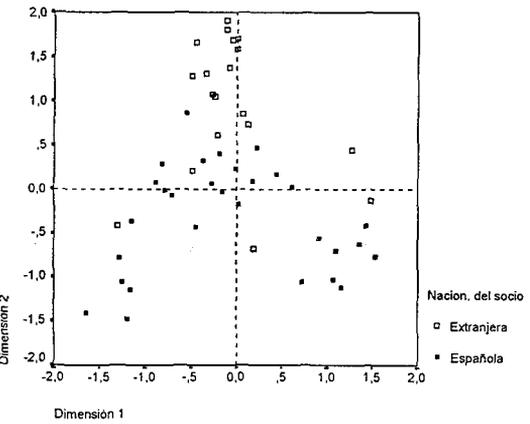
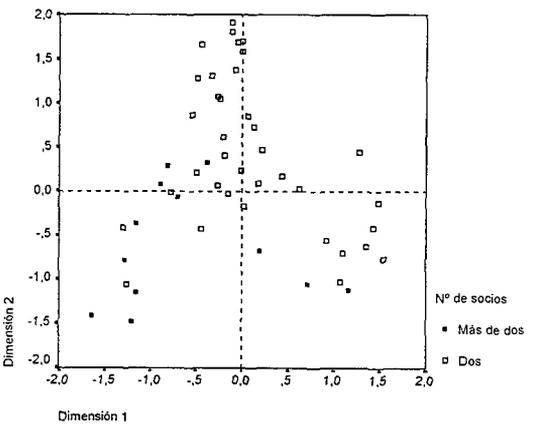
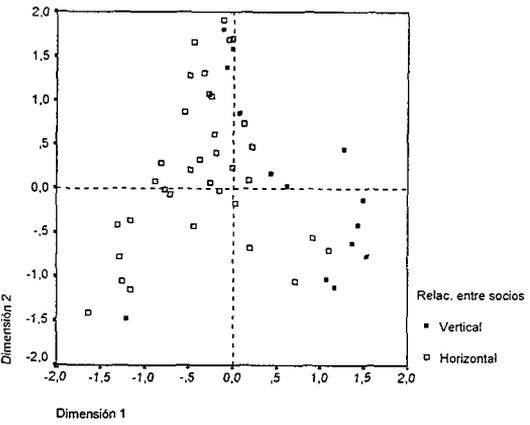
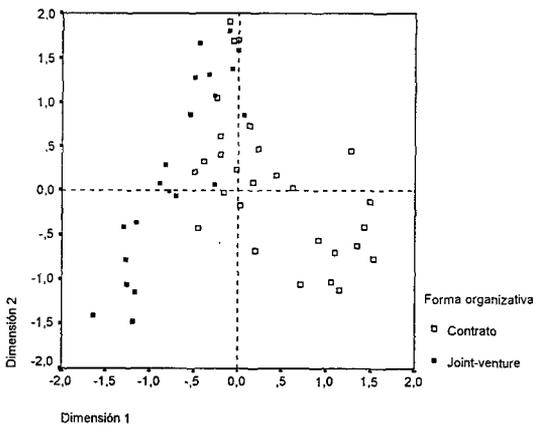
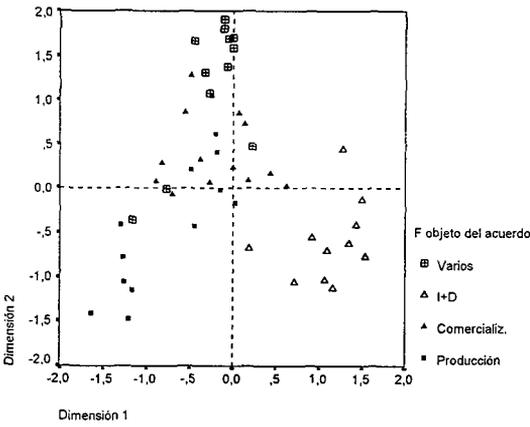
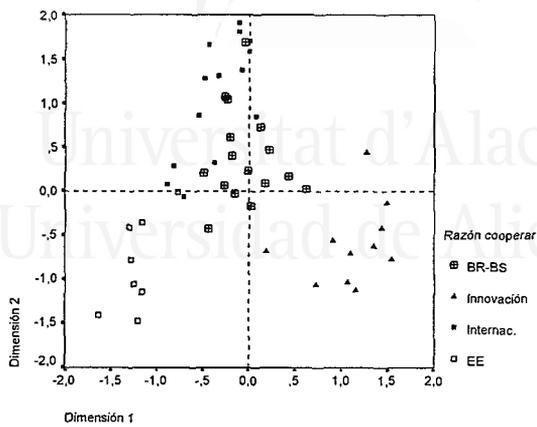
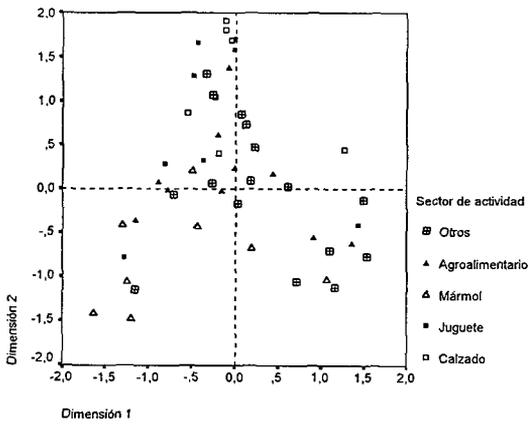
Gráfico 5.14. Mapa de variables



La observación de estos gráficos nos indica la existencia de fuertes relaciones entre algunos pares de variables, las cuales han sido confirmadas por las tablas de contingencia en el apartado anterior. Pero además pueden identificarse algunos modelos de comportamiento en materia de cooperación de las empresas industriales alicantinas, los cuales se corresponden con las concentraciones de puntos más significativas en el mapa de alianzas.

En efecto, la nube de puntos situada en el cuadrante inferior-izquierda del mapa representa los acuerdos creados para obtener **economías de escala** en la actividad productiva, los cuales suelen caracterizarse por constituirse bajo la forma de *joint-venture*, muchas veces con más de dos socios, aunque casi siempre nacionales, siendo la relación entre ellos horizontal. Estas alianzas se localizan principalmente en el sector del mármol. Otra nube, ahora en la parte superior del gráfico, incluye las coaliciones afiliadas a los procesos de **internacionalización**, normalmente para la realización conjunta de varias funciones, en especial la productiva y comercializadora, y que se suelen firmar con un socio, el cual es por lo general de origen extranjero. Por el contrario, adoptan tanto la forma de la *joint-venture* como la del contrato (licencia), e igualmente los hay verticales y horizontales. Se encuentran en todos los sectores (a excepción del mármol), aunque con mayor intensidad en el juguete y el calzado. La tercera aglomeración importante incumbe a los acuerdos para la **innovación** (cuadrante inferior/derecha), que presentan características muy homogéneas en cuanto que suelen ser contratos vertica-

Gráfico 5.15. Cuantificaciones de categorías por variable y para toda la muestra



les entre dos socios de origen nacional. También se encuentran repartidos por todos los sectores, pero sobresalen en el textil y auxiliar (agrupados en la categoría de otros) y en el juguete. Así mismo, es significativo la existencia de un conjunto de alianzas para buscar **nuevos recursos** (principalmente comerciales) o **sinergias** al combinar productos complementarios, asociadas principalmente a la función productiva, aunque algunas también son comerciales. Normalmente adoptan la forma jurídica del contrato y se constituyen entre dos socios, siendo la relación entre ellos horizontal. Se firman tanto con compañías nacionales como extranjeras y están repartidas por todos los sectores. En el mapa se localizan en la mitad superior, por debajo de los acuerdos asociados a la internacionalización.

Junto a estos patrones de comportamiento más significativos, reconocemos otro tipo de cooperación menos común pero que también se da con cierta frecuencia. Nos referimos a algunos acuerdos para **internacionalización**, vinculados a la función comercializadora, que se constituyen como *joint-ventures* y que se suelen firmar entre varios socios españoles, siendo la relación entre ellos de tipo horizontal. Se trata en realidad de los denominados consorcios para la exportación, aunque adopten la forma jurídica de la empresa conjunta. Pueden identificarse sobre la línea de referencia del eje vertical.

Para finalizar, podemos hacer referencia a los huecos o espacios vacíos que se observan en el gráfico. Los dos que aparecen en la parte superior, en el ala izquierda y derecha, nos advierten, respectivamente, que las empresas alicantinas no suelen cooperar con organizaciones extranjeras para la obtención de economías de escala ni tampoco con fines tecnológicos. Otra zona desierta, situada en la mitad inferior, nos apunta la inexistencia de acuerdos para la internacionalización de la empresa, firmados con socios extranjeros y vinculados solamente a la función productiva, o en otros términos, la ausencia de convenios donde las empresas industriales de la provincia subcontratan parte de su proceso productivo a las compañías locales de los países a cuyos mercados acceden.

### 5.3.5. EXPLICACIÓN Y PREDICCIÓN DE LA FORMA CONTRACTUAL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una vez que hemos visto cuáles son las estructuras típicas de cooperación que existen en la industria alicantina, el siguiente paso sería explicar el porqué de las mismas. En este sentido, una cuestión bastante tratada por los investigadores es la que intenta explicar y predecir la forma contractual que adoptan las empresas para sus acuerdos de colaboración a partir de un conjunto de variables.

En la mayoría de los trabajos que se mueven en esta línea el sustrato teórico subyacente procede del Enfoque de los Costes de Transacción (ver capítulo 2, epígrafe 2.3.4, apartado c)<sup>5</sup>. El supuesto básico es que conforme aumenta la complejidad de la alianza, las empresas prefieren optar por la jerarquía (*joint-venture*) frente al mercado (contrato) como forma de

<sup>5</sup> Este apartado se incluyó en el capítulo segundo porque es en él donde desarrollamos el Enfoque de los Costes de Transacción, aunque desde el punto de vista del proceso de la cooperación debería pertenecer al capítulo tercero.

gobierno que regula las operaciones, ya que la primera suele ser más eficiente al lograr minimizar los costes de transacción. Ello se debe principalmente a dos tipos de razones. Por un lado, la participación de los socios en el capital de la *joint-venture* disminuye la posibilidad de que éstos se comporten de manera oportunista y facilita el reparto equitativo de los beneficios derivados de la misma. Por otro lado, el sistema de administración jerárquico de la *joint-venture* favorece el control diario de las operaciones, permitiendo que la alianza se vaya adaptando a las nuevas circunstancias.

Las situaciones de gran complejidad, y por tanto de elevados costes de transacción, podemos identificarlas a partir de ciertos atributos asociados a los acuerdos de cooperación. Ello nos permite plantear una serie de hipótesis que pueden testarse empíricamente. La primera de ellas tiene que ver con la duración de la alianza. Según la Teoría de los Costes de Transacción, los acuerdos a corto plazo (como los creados para la actividad de I+D o para ejecutar un proyecto en particular) han de regularse por medio de contratos, ya que en estos casos los costes de la *joint-venture* superan con creces sus propias ventajas. Por otro lado, conforme el desarrollo de las operaciones conjuntas se alarga con el tiempo, aumenta paralelamente el nivel de incertidumbre, siendo muy difícil predecir las contingencias que ocurrirán en el futuro. En estas situaciones la estructura de la empresa conjunta facilita las renegociaciones entre los socios y la adaptación a las circunstancias cambiantes, y por tanto será la forma organizativa preferida. En concordancia con estos argumentos, proponemos la siguiente hipótesis:

*H14: En las alianzas creadas para desarrollar una actividad en particular, cuya duración viene determinada por la ejecución de la misma, las empresas prefieren optar por la figura del contrato.*

La complejidad de las coaliciones también guarda relación con los problemas de coordinación entre los socios, los cuales suelen crecer tanto con el número de empresas participantes en el acuerdo como con la cantidad de áreas funcionales cubiertas por el mismo. Por consiguiente, planteamos las dos hipótesis que a continuación se enumeran:

*H15: Conforme aumenta el número de socios de la alianza, la tendencia es a usar la joint-venture.*

*H16: Conforme crece el número de áreas funcionales que constituyen el objeto del acuerdo de cooperación, la probabilidad de crear una empresa conjunta es mayor.*

Un inconveniente muy conocido de la cooperación interempresa es el riesgo de diseminación de las capacidades tecnológicas de las organizaciones cooperantes, que cuando es elevado puede llevar a adoptar la figura de la *joint-venture* con el ánimo de disminuirlo. Por lo general este riesgo es mayor cuando los socios de la alianza rivalizan en el mercado, lo que nos permite enunciar la hipótesis 17 de la siguiente forma:

*H17: Las alianzas donde la relación entre los socios es horizontal suelen adoptar la forma organizativa de la joint-venture con mayor frecuencia.*

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteamos una regresión logística binomial que nos ayuda a predecir y explicar la forma organizativa de las alianzas estratégicas. La variable dependiente toma el valor 1 cuando el acuerdo es una *joint-venture* y 0 en el caso contrario, es decir cuando es un contrato. En cuanto a los predictores, la relación entre los socios o el número de socios son valorados con las mismas variables definidas en el apartado anterior. Por el contrario, la cantidad de áreas funcionales que son desarrolladas conjuntamente se ha definido con una nueva variable *dummy* cuyo valor es 1 cuando el acuerdo cubre varias funciones y 0 cuando sólo cubre una (producción, comercialización o I+D). También hemos creado otra variable nueva para medir la duración de la alianza, que puede ser indeterminada (identificada con un 1) o determinada (un 0), en este último caso cuando viene estipulada por el tiempo de realización de una tarea.

Así mismo, hemos tenido en cuenta el sector, ya que el análisis de las tablas de contingencia nos indica que existe una asociación significativa entre esta variable y la predicha, y por tanto su inclusión puede mejorar el grado de explicación. Las categorías que adopta son las mismas que hemos tenido en cuenta en el bloque de análisis anterior, habiendo tomado (para su inclusión en la regresión) de referencia la última de ellas, que recoge a las empresas agrupadas bajo la rúbrica de «otros». Para el resto de variables, la categoría de referencia es siempre la que supuestamente guarda menos relación con la probabilidad de crear una *joint-venture*, es decir, duración prefijada, un área funcional, dos socios y relación vertical entre los mismos.

Los resultados principales son los que aparecen en la tabla 5.24 (modelo 1), aunque en el anexo 10 también hemos recogido la regresión logística con todas las columnas que proporciona el SPSS, así como las tablas de contingencia entre cada una de las nuevas variables explicativas y la dependiente. Como puede observarse, se confirman todas las hipótesis excepto la número 14 y la 17, que hacen referencia a la duración de la alianza y a la relación entre los socios, respectivamente.

No obstante, el hecho de que el coeficiente asociado a la duración no sea significativo, probablemente se debe a la existencia de una casilla vacía (cero muestral) asociada a esta variable en la tabla de contingencia. Ello nos lleva a pensar que en realidad el cociente de ventajas entre la probabilidad de que el acuerdo adopte la forma de una *joint-venture* y la probabilidad de que sea un contrato, es significativamente superior cuando la cooperación es a largo plazo o de duración indeterminada.

En cuanto a la relación entre los cooperantes, la solución nos dice que la posibilidad de que sea la jerarquía (empresa conjunta) la opción elegida es significativamente mayor cuando ésta es vertical, justamente lo contrario a lo hipotetizado. Pero la verdad es que la influencia de este factor en la variable dependiente es mínima, por lo que probablemente este resultado se deba a la interacción entre los predictores, ya que la regresión logística donde la variable dependiente es explicada solamente por este factor sí que confirma la hipótesis en el sentido pronosticado.

**Tabla 5.24. Coeficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: forma organizativa de la cooperación)**

VARIABLE	MODELO 1 E. COSTES TRANSACCIÓN		VARIABLE	MODELO 2 ENFOQUE ESTRATÉGICO	
	B	Exp (B)		B	Exp (B)
Constante	-12,9680	-----	Constante	-2,5649***	-----
Sector	(cat)**	-----	Razón	(cat)***	-----
Calzado	-1,1465	0,3177	E.Escala	13,7678	953431,21
Juguete	-1,4111	0,2439	Internacionalización	3,6210***	37,3750
Mármol	2,4987**	12,1661	Tecnología	-8,6379	0,0002
Agroalimentario	-0,8232	0,4390			
Nº Áreas funcionales (varias)	2,1844**	8,8856			
Nº socios (más de dos)	4,8317***	125,4209			
Duración (indeterminada)	14,0494	1263470,2			
Relación (horizontal)	-2,5869***	0,0753			
-2 Log Likelihood	61,346	-----	-2 Log Likelihood	49,815	-----
$\chi^2$	98,830***	-----	$\chi^2$	110,362***	-----
Goodness of Fit	76,343	-----	Goodness of Fit	59,001	-----
Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,567	-----	Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,608	-----
Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,764	-----	Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,818	-----
Tasa aciertos clasificación	88,98%	-----	Tasa aciertos clasificación	91,53%	-----

\*\*\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,05$  \*  $p < 0,1$

De esta manera hemos logrado explicar, al menos en parte, y a partir del Enfoque de los Costes de Transacción, la decisión que adoptan las empresas a la hora de seleccionar la forma organizativa que adoptan sus alianzas. No obstante, esta elección puede explicarse también con los fundamentos de la Aproximación Estratégica.

Con esta intención, planteamos una regresión alternativa tomando como predictor las «razones para cooperar», que pensamos que es la variable que, junto al sector industrial, mejor caracteriza a los acuerdos de colaboración desde el punto de vista estratégico. La variable ya fue definida en el epígrafe anterior, habiendo tomado como categoría de referencia la «búsqueda de recursos o sinergias», que es una de las razones asociadas normalmente con los acuerdos contractuales. Los resultados se recogen en la tabla 5. 24 (modelo 2).

Como puede apreciarse, cuando la razón por la que se crea el acuerdo es la internacionalización de la empresa, el cociente de ventajas entre la probabilidad de que éste sea una *joint-venture* o un contrato es significativamente mayor. Esperábamos el mismo efecto para el caso en que el motivo principal del acuerdo es la consecución de economías de escala. De hecho parece contradictorio que no obtengamos evidencia en este sentido, máxime si tenemos en cuenta que el coeficiente de la variable categórica es significativo al 1 por mil, y la eficacia predictiva del modelo es bastante alta, alcanzando una tasa de aciertos en la clasificación de los casos del 91,5%. Lo mismo ocurre con el estadístico  $\chi^2$  que contrasta la hipótesis nula de que el modelo ajusta bien los datos, que también es significativo al 1 por mil. La causa de este problema hay que buscarla en la tabla de contingencia que relaciona estas dos variables, donde se observa la existencia de una casilla vacía (cero muestral) asociada a esta categoría. Nos encontramos, por tanto, ante la misma situación planteada para la «duración» en la regresión

anterior. En estas circunstancias, el efecto del coeficiente sobre la variable dependiente debe interpretarse a partir del examen de la tabla de contingencia, ya que no cabe duda de que es estadísticamente significativo<sup>6</sup>. A esta misma conclusión podemos llegar si nos fijamos en el valor «Exp (B)», que es suficientemente elevado.

Lo más importante, sin embargo, es que la variable «razón para cooperar» consigue explicar con un alto grado de eficacia la elección de la forma organizativa. Ello era de esperar, si tenemos en cuenta que de todas las dimensiones que definen las alianzas, ésta es la que guarda una mayor correlación con la variable dependiente, cuyo valor calculado por el coeficiente V de Cramer es de 0,853.

Por otro lado, debemos pensar que esta variable está resumiendo de alguna forma la información proporcionada por el resto de características que definen los acuerdos de cooperación. Este supuesto queda corroborado con el análisis del epígrafe anterior, donde se muestra que los motivos para cooperar están bastante relacionados con las demás variables. En efecto, las alianzas para obtener conseguir economías de escala son de duración indeterminada y muchas de ellas se crean entre más de dos socios, siendo la relación entre los mismos horizontal. También es indefinida la duración de los acuerdos de internacionalización, que se caracterizan además por cubrir varias áreas funcionales y por establecerse con competidores o fabricantes de productos complementarios. Por el contrario, la cooperación en I+D es a corto plazo, de carácter vertical y normalmente entre dos socios. En cuanto a los convenios para buscar nuevos recursos y sinergias, podemos definirlos como de larga duración, horizontales y donde en el 100% de los casos sólo intervienen dos empresas cooperantes. De esta forma entendemos que hay una conexión entre el Enfoque Estratégico y el de los costes de transacción, como así ha quedado comprobado.

Para terminar con este apartado, únicamente apuntar que nos ha faltado referirnos a la clasificación de acuerdos de cooperación en base a la especialización funcional de las empresas cooperantes, que distingue entre alianzas de adición y de intercambio. Esta variable no la hemos considerado en el análisis debido a la dificultad de catalogar algunas alianzas que presentan, en cierto grado, ambas características. En efecto, mientras que las *joint-ventures* se caracterizan por ser normalmente de adición, los contratos son más heterogéneos, encontrándonos algunos que son claramente de intercambio (como los de especialización productiva), pero existen otros, como los acuerdos de licencia y los creados para la actividad de I+D, que tienen ciertos rasgos de los aditivos, aunque normalmente no son catalogados en este sentido.

---

<sup>6</sup> De hecho si agrupamos la variable en dos categorías para eliminar las casillas vacías, obtenemos la misma tasa de aciertos en la clasificación de los casos y un coeficiente de determinación con valor de 0,75. Se suele recurrir a este procedimiento para evitar que el modelo esté sobreestimado (Jovell, 1995, pág. 83), aunque en nuestro caso observamos que la variabilidad explicada de la dependiente sigue siendo muy elevada.

### 5.3.6. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA COOPERACIÓN

Otras variables para analizar los acuerdos de cooperación son el reparto de la toma de decisiones, la compatibilidad organizativa, la distribución de la propiedad, etc., factores que según la literatura inciden en el rendimiento.

Las hipótesis principales a contrastar, arropadas por los argumentos del desarrollo teórico expuesto en los capítulos anteriores, presentan los siguientes enunciados, teniendo en cuenta que para la última de ellas no pronosticamos un sentido concreto, ya que los trabajos previos han obtenido evidencia heterogénea, existiendo una confusión al respecto:

*H18: Los acuerdos de cooperación con más de dos socios presentan mayor inestabilidad que los acuerdos donde sólo participan dos empresas.*

*H19: La incompatibilidad organizativa, medida por la nacionalidad de procedencia de los socios, afecta negativamente a la estabilidad de los acuerdos de cooperación.*

*H20: El grado de dependencia relativa existente entre los cooperantes incide en la probabilidad de éxito del acuerdo donde éstos participan.*

*H21: La forma en que los socios se distribuyen la responsabilidad sobre la gestión de las operaciones de la alianza, así como la distribución del capital en el caso de una empresa conjunta, inciden en el éxito o fracaso de la colaboración.*

No obstante, debemos señalar que estas características no tienen la misma importancia en todos los tipos de acuerdos. Así, por ejemplo, el reparto de la gestión sólo tiene sentido en los acuerdos de adición. Algo similar ocurre con la compatibilidad organizativa, ya que aunque pueda ejercer cierta influencia en los acuerdos de intercambio, no lo hace con la misma fuerza que en los otros. Los acuerdos creados solamente para la actividad de I+D, por su propia naturaleza, también desaconsejan el análisis de estas características. Por lo tanto, teniendo en cuenta estos dos criterios, solamente tiene sentido que estudiemos las nuevas variables en los acuerdos de adición para expansión y diversificación de actividades, olvidándonos de los acuerdos de intercambio y los dedicados meramente a la innovación.

Ello nos lleva a desechar muchas de las alianzas actuales, cuyas características hemos analizado en los apartados previos. Si además tenemos en cuenta que para la realización del análisis necesitamos acuerdos que lleven funcionando varios años, el conjunto se reduce a 47. Junto a éstas tenemos también los datos de 24 alianzas que cumplen los requisitos señalados y que han dejado de existir recientemente, de forma que el montante de casos a estudiar asciende a 71.

En cuanto a la otra variable objeto de investigación, la distribución de la propiedad, nos impone la limitación de estudiar solamente las coaliciones que adoptan la forma de una empresa conjunta. De esta manera, la muestra quedaría integrada por 64 alianzas cuando tenemos en cuenta la distribución del capital. Ahora bien, dado que el número de casos no es muy elevado, optamos por analizar el efecto de esta variable por separado.

Tabla 5.25. Distribución de frecuencias de las variables

VARIABLE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE VÁLIDO
GRADO DE ÉXITO O FRACASO	ESTABLE	37	52,1
	INESTABLE	34	47,9
	TOTAL	71	100,0
NACIONALIDAD DEL SOCIO	ESPAÑOLA	48	67,6
	EXTRANJERA	23	32,4
	TOTAL	71	100,0
NÚMERO DE SOCIOS	DOS	36	50,7
	MÁS DE DOS	35	49,3
	TOTAL	71	100,0
TAMAÑO DE LOS PARTNERS	SIMILAR	35	49,3
	DESIGUAL	36	50,7
	TOTAL	71	100,0
GESTIÓN DEL ACUERDO	DOMINADA	22	31,0
	COMPARTIDA/INDEP.	49	69,0
	TOTAL	71	100,0
PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	EQUITATIVA	50	78,1
	DESEQUILIBRADA	14	21,9
	TOTAL	64	100,0
RAZÓN PARA COOPERAR	INTERNACIONALIZ.	42	59,2
	EE/BS-BR	29	40,8
	TOTAL	71	100,0

La información necesaria para efectuar la contrastación empírica, ha sido recogida por medio de preguntas que figuran en el cuestionario en el bloque tercero, en concreto las que se sitúan entre la número 15 y 24, ambas inclusive, dando lugar todas ellas a variables dicotómicas o binarias cuyas distribuciones de frecuencias son las que hemos recogido en la tabla 5.25.

Hemos de señalar, sin embargo, que algunas variables presentaban originariamente más de dos categorías. Es por ello que creemos conveniente explicar el criterio seguido para definir las categorías utilizadas. Así, por ejemplo, empezando por el caso de la variable dependiente, ésta toma el valor 0 cuando la alianza es estable y 1 cuando es inestable. Entendemos que una alianza es inestable cuando tras varios años de existencia sigue acumulando pérdidas, sin conseguir los objetivos para los que se creó, o bien cuando ha sufrido grandes cambios en el número de socios participantes y en la distribución del capital entre los mismos. Estos requisitos que hemos fijado son válidos tanto para los acuerdos que sigan funcionando hoy en día como para los que hayan finalizado sus operaciones. Todos los demás consideramos que son estables, incluso aunque en la actualidad hayan dejado de existir. Es evidente, por tanto, que la información necesaria para su definición ha sido obtenida de las preguntas 15, 21 y 23.

Por lo que a las variables independientes se refiere, las dos primeras, ya utilizadas en los análisis previos, toman el valor 0 cuando el número de socios es dos o éstos son de origen español, y 1 cuando existen más de dos empresas intervinientes en la alianza o éstas proceden de distintas nacionalidades, respectivamente.

La dependencia relativa la hemos medido con las diferencias de tamaño de los socios. Para ello hemos agrupado las categorías de la pregunta 16 en tan sólo dos, según los

cooperantes sean organizaciones de un tamaño similar o distinto. Hay que tener en cuenta que esta variable también se ha utilizado por otros investigadores para valorar el grado de compatibilidad organizativa entre los socios. No obstante en nuestro trabajo, aunque en cierta forma también pudiera actuar en este sentido, pensamos que las diferencias de tamaño entre las compañías no son tan elevadas como para reflejar comportamientos organizativos muy distintos. Además, se da la circunstancia de que muchas veces los socios proceden del mismo sector industrial o sectores afines, y de la misma zona geográfica o áreas próximas, lo que nos lleva a razonar que las diferencias de tamaño tendrían que ser muy elevadas para explicar cierta variabilidad en la cultura corporativa. Esta misma lógica es la que nos permite pensar que variables como el estilo de dirección o la cultura de la empresa pueden ser explicadas en mayor medida por la nacionalidad de las compañías.

Respecto a la forma en que los socios participan en la gestión del acuerdo, ésta puede ser compartida, asignada a una de las partes, o a un nuevo administrador contratado al efecto. En este sentido, hemos creído conveniente distinguir solamente dos categorías, una que refleja la posibilidad de que una compañía gestione la alianza buscando su propio interés (dirección dominada), y otra que trata de evitar este inconveniente (dirección compartida o independiente). No obstante, si lo que pretendemos contrastar es cómo la rapidez en la toma de decisiones afecta al éxito de la cooperación, deberemos agrupar la dirección dominada e independiente, que suponen una mayor agilidad, frente a la dirección compartida, que es mucho más ralentizada.

En la regresión hemos tomado siempre como categoría de referencia la que pensamos que tiene una menor incidencia en la inestabilidad de la cooperación, es decir, dos socios, de origen español, con tamaños distintos, que deciden compartir la gestión del acuerdo o contratar un gerente independiente, y que se reparten equitativamente la propiedad de la nueva empresa creada. Como hemos hecho en los modelos anteriores, recogemos los principales resultados de la regresión en la tabla 5.26, donde los coeficientes indican el grado de influencia de la variable correspondiente sobre la probabilidad de fracasar (la categoría 1 de la variable explicada es la inestabilidad), aunque también podemos consultar el anexo 11. Para observar el efecto de la distribución del capital remitimos directamente al citado anexo.

El modelo es significativo y explica el 20% de la varianza de la variable dependiente, lo cual no es de extrañar si pensamos que deben existir muchos más factores que incidan en la probabilidad de éxito o fracaso de la cooperación. Así, por ejemplo, es posible que el fracaso de una alianza pueda estar relacionado con las características del entorno que rodea a la actividad que en ella se desarrolla, como la estructura del sector o las condiciones políticas del país en que ésta se desenvuelve, y que por tanto no sea consecuencia directa del tipo de relación que existe entre las partes.

Los resultados corroboran además todas las hipótesis excepto la última, que hace referencia al efecto de la distribución del capital y de la responsabilidad de la actividad diaria en el éxito de la alianza. Es decir, según la evidencia empírica, las alianzas creadas entre más de dos socios, así como aquellas firmadas con empresas de nacionalidad extranjera, presentan una mayor probabilidad de fracasar. El mismo efecto tiene la similitud de los cooperantes en el ta-

**Tabla 5.26. Coeficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: estabilidad de la alianza)**

VARIABLE	MODELO 1 ENFOQUE ORGANIZATIVO		VARIABLE	MODELO 2 ENFOQUE ESTRATÉGICO	
	B	Exp (B)		B	Exp (B)
Constante	-2,3176**	-----	Constante	-1,5685***	-----
Nº Socios (más de dos)	1,4565*	4,2910	Razón (internacionalización)	2,3708***	10,7064
Nacionalidad (extranjera)	3,2965**	27,0182			
Tamaño (similar)	1,3076*	3,6972			
Toma decisiones (dominada)	-0,9281	0,3953			
-2 Log Likelihood	86,410	-----	-2 Log Likelihood	78,635	-----
$\chi^2$	11,890**	-----	$\chi^2$	19,665***	-----
Goodness of Fit	71,593	-----	Goodness of Fit	70,998	-----
Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,154	-----	Cox & Snell - R <sup>2</sup>	0,242	-----
Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,206	-----	Nagelkerke - R <sup>2</sup>	0,323	-----
Tasa aciertos clasificación	64,79%	-----	Tasa aciertos clasificación	74,65%	-----

\*\*\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,05$  \*  $p < 0,1$

maño, lo cual nos está aconsejando, pensamos, que cuando los socios son de dimensiones iguales o parecidas es más probable que surjan enfrentamientos y rivalidades entre los mismos, que se traducen en última instancia en una mayor probabilidad de fracasar. Por el contrario, cuando hay una descompensación en sus fortalezas, la posibilidad de entendimiento es mayor, al ser más normal que los más débiles sigan a los más fuertes.

Es evidente, por tanto, que la relación entre las partes influye hasta cierto punto en la estabilidad del acuerdo. Sin embargo pensamos que el éxito o fracaso de una alianza también puede ser explicado por variables de carácter estratégico. En efecto, somos de la opinión que las coaliciones donde los socios realizan grandes inversiones en inmovilizado son más estables, ya que éstas actúan como barreras de salida. Este tipo de situaciones suele darse con mayor propensión cuando el objeto de la cooperación es la búsqueda de economías de escala. Por el contrario, muchas de las alianzas donde los socios buscan el acceso a un nuevo mercado, suelen reducir sus inversiones al capital social de la empresa conjunta y a los gastos necesarios para su operativa diaria. Éste es el caso de los consorcios de exportación, pero también el de muchos acuerdos que suponen la inversión directa en el exterior, los cuales se limitan a subcontratar la producción a otras compañías que actúan en el país de destino. En estas situaciones las barreras de salida para abandonar la colaboración no son tan elevadas, por lo que la probabilidad de fracasar es mayor. Es por ello que, desde el punto de vista de las razones para cooperar, podemos plantear la siguiente hipótesis:

*H22: Los acuerdos de cooperación asociados a los procesos de internacionalización de las empresas alicantinas son más inestables que los acuerdos que buscan la consecución de economías de escala o el acceso a los recursos y capacidades complementarios del socio.*

Los resultados obtenidos, reflejados en el lado derecho de la tabla 5.26, confirman la hipótesis propuesta. También observamos, como en el caso anterior, que la razón para cooperar sólo explica una porción de la variabilidad de la variable dependiente, aunque ahora llegando al 32%.

De esta forma podemos observar la existencia de una relación entre el Enfoque Organizativo y el Estratégico. En efecto, es lógico pensar que fricciones entre los socios pueden haberlas en cualquier tipo de acuerdo, sin embargo es más probable que éstas se superen cuando existen fuertes barreras de salida. En cambio, en una situación distinta, los problemas entre las partes son más decisivos para terminar la relación.

Estas circunstancias pueden apreciarse con bastante frecuencia en la explotación conjunta de yacimientos marmóreos, sin duda alguna el ejemplo más representativo de los acuerdos para la consecución de economías de escala en nuestra provincia. Algunas veces la relación entre las partes se deteriora hasta tal punto, que las fuertes disputas entre las mismas hacen necesario la intervención de un árbitro (normalmente un notario) que medie en el reparto del material extraído. Pero a pesar de ello, las fuertes inversiones realizadas y la importancia de la variedad de mármol que se obtiene de la cantera para la actividad principal de las empresas, suponen un mayor compromiso con la alianza, frenando el abandono por parte de los socios de la misma. Paradójicamente, los pocos intentos de consorcios de exportación que se han llevado en el sector han fracasado.

Es curioso observar además que la mayoría de estas *joint-ventures* agrupan a empresas manufactureras que rivalizan directamente en el mercado, lo que en cierta forma contradice la práctica habitual más seguida para la selección de socios. Ello ha de ser consecuencia, posiblemente, de la fase expansiva en que se ha encontrado el sector durante mucho tiempo, lo que ha permitido que todas las compañías consigan dar salida a sus productos sin necesidad de robarse clientes unas a otras. Por otro lado, el hecho de que sea un material natural provoca que el mármol de Alicante presente unas propiedades físicas determinadas que lo diferencian de otras variedades que se extraen en otras zonas geográficas. En este sentido, parece ser que la estrategia seguida por el sector es la búsqueda de la diferenciación global, creando una marca común para la provincia.

Desde otro punto de vista, el hecho de que las alianzas para la internacionalización sean más inestables puede ser explicado también por la Aproximación del Aprendizaje Organizativo. Muchas veces, lo que suele ocurrir es que los socios van abandonando el acuerdo conforme adquieren conocimientos y experiencia para actuar en los nuevos mercados. Desde esta perspectiva, sin embargo, podemos considerar que el acuerdo ha cumplido su papel y ha sido exitoso.

No obstante, la mayoría de las veces lo que sucede es que no todos los cooperantes alcanzan dicho objetivo a la misma vez, por lo que consideran que realmente el convenio ha fracasado y que su ruptura ha sido prematura. Además, el hecho de que el objetivo de estos acuerdos sea muchas veces la apertura de la empresa en nuevos mercados, no debe implicar en principio que los socios se engañen unos a otros y que crezcan las disputas y fricciones entre los mismos. A este respecto, hemos de señalar que muchos de los directivos con los que nos entrevistamos reconocieron haber aprendido de su participación en estos acuerdos, pero al mismo tiempo casi todos señalaban el mal funcionamiento de las alianzas, considerando que efectivamente éstas habían fracasado.

En definitiva, pensamos que muchas de las alianzas para la internacionalización de la empresa se caracterizan porque no todos los socios se comprometen al mismo nivel, persiguiendo cada uno de ellos sus objetivos particulares y olvidando que deben apoyarse los unos a los otros.

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

#### 5.4. BLOQUE DE ANÁLISIS III: ESTUDIO DE LOS ACUERDOS DE SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación de actividades productivas es una de las estrategias más extendidas por el tejido industrial de la provincia de Alicante. Suele catalogarse como un acuerdo de cooperación cuya razón de ser es principalmente la búsqueda de la flexibilidad organizativa, y precisamente por ello presenta peculiaridades sustancialmente distintas a los otros tipos de acuerdos que hacen que tenga que estudiarse aparte.

Efectivamente, la subcontratación es un tipo de colaboración que no produce una expansión o diversificación de las actividades principales a las que se dedica la compañía, o lo que es lo mismo, que no afecta al campo de actividad de la empresa, si entendemos a éste como las distintas combinaciones de productos—mercados finales en los que se quiere competir. Por ello se suele considerar como un tipo de alianza de menor carácter estratégico, de forma que los factores que influyen en la decisión de subcontratar algunas de las actividades no tienen por qué coincidir con los asociados a la utilización de otros modelos de cooperación.

Queda justificado, pues, el análisis específico de la subcontratación productiva. Con esta finalidad optamos por seguir el mismo esquema de trabajo que en el caso anterior, de forma que podamos hacer un estudio comparado con los resultados obtenidos hasta el momento. Por consiguiente empezamos estudiando, en una primera fase, las razones que llevan a las empresas a subcontratar parte de sus operaciones. Para ello partimos de un examen descriptivo donde se relaciona el uso de esta estrategia con el sector industrial, para posteriormente plantear la regresión logística con los mismos factores que en los modelos previos, de manera que pueda comprobarse si han cambiado los coeficientes que ahora son significativos. La hipótesis básica que queremos contrastar es la siguiente:

*H23: A diferencia de lo que ocurre en la cooperación para la expansión y diversificación de actividades, la orientación de los directivos al riesgo y al colectivismo no incide en la propensión de las empresas a subcontratar parte de sus actividades productivas.*

Antes de comenzar la tarea dejamos constancia de que la investigación es efectuada teniendo en cuenta solamente la subcontratación de especialidad, a la que asociamos un mayor carácter estratégico que a la modalidad de capacidad. Hecha esta anotación, iniciamos el estudio con la tabla 5.27 donde se relacionan el sector y la citada subcontratación.

Una de las primeras observaciones que nos llama la atención es la elevada propensión a subcontratar de las empresas alicantinas, ya que son 67 empresas las que practican esta estrategia, lo que representa aproximadamente el 55% de toda la muestra. Ahora bien, las pruebas pertinentes (anexo 12) nos indican que existe cierta asociación estadísticamente significativa entre las dos variables, o lo que es lo mismo, que el empleo de la subcontratación se da con mayor fuerza en unos sectores que en otros. En este sentido, el examen de la tabla nos permite comprobar que los sectores industriales donde la intensidad del factor trabajo es muy elevada, como el calzado o el juguete, son los que más se inclinan por el uso de la subcontrata-

Tabla 5.27. T. de contingencia Sector- Subcontratación de especialidad

Sector	Estadísticos	Sub especialidad		Total
		No	Sí	
Calzado	Recuento	5	18	23
	Frecuencia esperada	10,4	12,6	23,0
	% de Sector	21,7%	78,3%	100,0%
	% de Sub especialidad	9,1%	26,9%	18,9%
	% del total	4,1%	14,8%	18,9%
Textil	Recuento	1	10	11
	Frecuencia esperada	5,0	6,0	11,0
	% de Sector	9,1%	90,9%	100,0%
	% de Sub especialidad	1,8%	14,9%	9,0%
	% del total	,8%	8,2%	9,0%
Juguete	Recuento	0	8	8
	Frecuencia esperada	3,6	4,4	8,0
	% de Sector	,0%	100,0%	100,0%
	% de Sub especialidad	,0%	11,9%	6,6%
	% del total	,0%	6,6%	6,6%
Mármol	Recuento	9	3	12
	Frecuencia esperada	5,4	6,6	12,0
	% de Sector	75,0%	25,0%	100,0%
	% de Sub especialidad	16,4%	4,5%	9,8%
	% del total	7,4%	2,5%	9,8%
Agroalimentario	Recuento	20	6	26
	Frecuencia esperada	11,7	14,3	26,0
	% de Sector	76,9%	23,1%	100,0%
	% de Sub especialidad	36,4%	9,0%	21,3%
	% del total	16,4%	4,9%	21,3%
I. Auxiliar	Recuento	8	8	16
	Frecuencia esperada	7,2	8,8	16,0
	% de Sector	50,0%	50,0%	100,0%
	% de Sub especialidad	14,5%	11,9%	13,1%
	% del total	6,6%	6,6%	13,1%
A. Construcción	Recuento	5	7	12
	Frecuencia esperada	5,4	6,6	12,0
	% de Sector	41,7%	58,3%	100,0%
	% de Sub especialidad	9,1%	10,4%	9,8%
	% del total	4,1%	5,7%	9,8%
E. Papel-cartón	Recuento	3	3	6
	Frecuencia esperada	2,7	3,3	6,0
	% de Sector	50,0%	50,0%	100,0%
	% de Sub especialidad	5,5%	4,5%	4,9%
	% del total	2,5%	2,5%	4,9%
Otros	Recuento	4	4	8
	Frecuencia esperada	3,6	4,4	8,0
	% de Sector	50,0%	50,0%	100,0%
	% de Sub especialidad	7,3%	6,0%	6,6%
	% del total	3,3%	3,3%	6,6%
Total	Recuento	55	67	122
	Frecuencia esperada	55,0	67,0	122,0
	% de Sector	45,1%	54,9%	100,0%
	% de Sub especialidad	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	45,1%	54,9%	100,0%

ción, al contrario de lo que sucede en los más intensivos en capital, como es el caso del mármol. Encontramos otros dos polos opuestos en los sectores textil y alimentación, con una proporción elevada y baja, respectivamente. La justificación para el primero de ellos se encuentra en que las empresas también suelen ceder al exterior la realización de tareas con mucha mano de obra, como es la confección, aunque ésta no suponga el peso más importante en el coste final del producto. En cambio, para el comportamiento de la otra rama industrial no vemos un motivo lógico, ya que al ser su proceso productivo en gran medida de tipo manual, el uso de la subcontratación debería ser más frecuente.

Continuando con el análisis, es el modelo de regresión logística lo que nos va a permitir corroborar si la asociación entre la subcontratación y un sector en particular es significativa, así como contrastar empíricamente la hipótesis planteada. Con este modelo intentamos explicar la variable dependiente (que toma el valor 0 cuando la empresa no practica la subcontratación de especialidad y 1 en el caso contrario) a partir de los mismos predictores utilizados en las ecuaciones del bloque de estudio I. Los principales resultados son los que se recogen en el anexo 12. Aunque consideramos que reflejan bastante bien la realidad existente, hemos de aclarar que el análisis podría perfeccionarse si tuviéramos un índice aproximado de la intensidad de los factores trabajo y capital en cada una de las empresas. Además, sería más exacto si hubiésemos medido para cada compañía el porcentaje que representan las actividades subcontratadas sobre el coste total del producto, de forma que en base al mismo pudiéramos clasificarlas en uno u otro grupo.

Para la interpretación de la solución, debemos ser conscientes de que en la regresión hemos tomado como categoría de referencia el sector agroalimentario, que es en el que menos se subcontrata. Por consiguiente, los resultados nos indican si existe una diferencia significativa (normalmente positiva) entre la razón de ventajas de un sector y la categoría de referencia. Ésta se obtiene solamente para la rama del calzado y el textil. No obstante, el hecho de que para el juguete no lo sea, probablemente puede deberse a la existencia de una casilla vacía (cero muestral) asociada a esta categoría en la tabla de contingencia, circunstancia que ya hemos comentado con anterioridad en otros análisis, por lo que realmente podemos pensar que la propensión a subcontratar es significativamente superior para las firmas jugueteras que para las que actúan en la rama alimentaria.

Pero nuestro objetivo primordial era contrastar la **hipótesis 23**. Los datos nos aportan evidencia empírica para la misma, lo que nos está aconsejando en un doble sentido. Por un lado, nos dicen que la subcontratación es un tipo de cooperación que no persigue la realización conjunta de un proyecto entre varias empresas, y que por lo tanto está más próxima a una relación cliente-proveedor que a una verdadera alianza en la que existe una relación de igualdad entre las partes y donde éstas participan activamente en la gestión del acuerdo. Por otro lado, debemos entender que la subcontratación es una decisión mucho menos arriesgada que la expansión o diversificación de actividades, y por consiguiente, de las coaliciones creadas para tal fin.

Estas mismas conclusiones debemos extenderlas al caso de la cooperación en I+D, analizada en los dos bloques anteriores. Ello se debe a que en realidad este tipo de colaboración, al menos en lo que a nuestra provincia se refiere, es llevada a cabo principalmente con proveedores e institutos tecnológicos, y por lo tanto, tiene características bastante similares a los acuerdos de subcontratación.

Tras la finalización de este análisis, deberíamos pasar a una segunda etapa, en la que se habrían de estudiar las variables que caracterizan las alianzas estratégicas y las posibles interrelaciones existentes entre las mismas, pero su planteamiento carece de sentido para el caso de los acuerdos de subcontratación, ya que éstos presentan todos el mismo patrón de comportamiento.

## 5.5. BLOQUE DE ANÁLISIS IV: LA COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

### 5.5.1. PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS: OBJETIVOS E HIPÓTESIS

En el desarrollo teórico contenido en los capítulos anteriores, comentamos que la alta interdependencia que existe entre una empresa y sus proveedores suele llevar muchas veces a la creación de auténticas alianzas estratégicas, donde ambas partes coordinan sus actividades y se apoyan mutuamente en busca de un objetivo común. Ahora bien, en estos acuerdos no existe una actividad que es desarrollada conjuntamente por ambas empresas, limitándose la cooperación a la ayuda que de manera recíproca se prestan las partes. En este sentido, existe un cierto paralelismo con la estrategia de subcontratación, lo cual no es extraño si tenemos en cuenta que para muchas organizaciones los subcontratistas son considerados como proveedores.

De acuerdo con este hilo argumental, diferenciamos dos grandes líneas de investigación que tratan el tema de la cooperación entre empresas, según se centren en el análisis de las alianzas corporativas o las establecidas con los proveedores. Con respecto a estas últimas, la mayoría de los estudios que han tratado de obtener evidencia empírica se han limitado a la industria automotriz, concluyendo que es interesante formar acuerdos de cooperación con los proveedores que suministran componentes complejos, de gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación del producto final.

Situados en este contexto, nuestra intención consiste precisamente en analizar en qué medida este modelo de asociación con los proveedores es llevado a cabo por otro tipo de empresas, en concreto las que desarrollan sus actividades en los sectores industriales de la provincia de Alicante. Para alcanzar este objetivo, dividimos el estudio en dos partes, de manera que su comparación nos permita obtener resultados determinantes. Así, por un lado, tratamos de averiguar las causas que llevan a formar las coaliciones, mientras que por el otro el interés se centra en el examen de los beneficios que se obtienen de ellas, así como de algunas de las características que las definen.

Estas dos metas pueden concretarse en varias hipótesis susceptibles de contrastación empírica, para cuyo planteamiento nos hemos basado en las aportaciones de la literatura. Sus enunciados son los que aparecen a continuación, correspondiéndose los cuatro primeros con la parte inicial del análisis y los cuatro restantes con la ulterior:

*H24: Las alianzas se suelen formar con los proveedores que suministran componentes cuya calidad de acabado es susceptible de mejorarse.*

*H25: Estos acuerdos se forman cuando las empresas poseen capacidades tecnológicas suficientes para ayudar a los proveedores a mejorar sus productos y procesos.*

*H26: Para que una empresa coopere con sus proveedores, el negocio de éstos tiene que depender en gran medida de las actividades y operaciones desarrolladas por la primera.*

*H27: La probabilidad de cooperar con los proveedores es mayor conforme aumenta la importancia del aprovisionamiento para la estrategia corporativa de la empresa.*

*H28: Las empresas industriales se comunican con bastante frecuencia con los proveedores con los que cooperan.*

*H29: Las compañías alicantinas intercambian información de contenido estratégico con los proveedores con los que se alían. De la misma forma estos suministradores se interesan por el buen funcionamiento de sus compradores y a la misma vez socios.*

*H30: Las firmas manufactureras confían en los proveedores con los que colaboran, se comprometen con ellos, y consideran que sería perjudicial romper la relación con los mismos.*

*H31: La creación de alianzas con los proveedores incide en la productividad y en las ventajas competitivas de las empresas industriales. Al mismo tiempo los proveedores consiguen con la relación mejorar la calidad de sus productos y aumentar las ventas de los mismos.*

El segundo grupo de hipótesis debemos entenderlas en sentido relativo, es decir, que pronostican características propias de las relaciones de cooperación con los proveedores, y que por tanto no se dan con relevancia en las relaciones de mercado.

### **5.5.2. METODOLOGÍA UTILIZADA: MEDIDA DE LAS VARIABLES Y TÉCNICAS DE CONTRASTACIÓN EMPÍRICA**

La información necesaria para la contrastación de las hipótesis planteadas, la hemos obtenido por medio de varias preguntas del cuestionario, en concreto la número 3 y las que conforman el cuarto bloque, situadas entre la 25 y la 33, ambas inclusive. Como ya señalamos en el capítulo anterior en la descripción del contenido de las preguntas del cuestionario, muchas de ellas son escalas compuestas, lo que nos obliga a elegir una variable suplente para cada constructo. A este respecto existen varias alternativas, pero dado que el análisis factorial nos sirve de apoyo para valorar la unidimensionalidad de los ítems (lo cual significa que estén fuertemente asociados unos con otros representando un único concepto), podemos utilizar las puntuaciones factoriales.

Los resultados de los contrastes de unidimensionalidad, consistentes realmente en verificar que los ítems de cada escala cargan de forma elevada en un único factor, se recogen en el anexo 13 y la tabla 5.28. Éstos nos confirman que, en efecto, algunas de las variables están valorando el mismo concepto, pero al mismo tiempo nos desaconsejan la utilización de tres ítems para la creación de otras tantas medidas compuestas por no guardar una correlación suficiente con el resto de variables de la escala. Por ello en la tabla resumimos las variables que intervienen en cada constructo, indicando también la correlación que tienen con el factor común, así como el valor de los respectivos coeficientes  $\alpha$  de Cronbach que nos permiten asegurar que las distintas escalas son fiables. Como puede observarse, éstos últimos son bastante elevados, a excepción del coeficiente asociado a la «comunicación electrónica», cuyo reducido valor puede deberse al escaso número de ítems de la escala.

Tabla 5.28. Escalas compuestas utilizadas en el análisis

Nº variable	Contenido	Carga factorial	Nombre del constructo	$\alpha$ de Cronbach
3.4	Importancia aprovisionamiento	0,889	Importancia del aprovisionamiento en la empresa	0,7120
3.5	Importancia Dpto compras	0,890		
3.6	Facilidad reemplazar compras	0,854	Dependencia respecto al proveedor	0,6235
3.9	Número proveedores	0,853		
26.1	Ayuda al proveedor solucionar problemas	0,792	Grado en que se coopera	0,7750
26.2	Apoyo al proveedor procesos y productos	0,789		
26.3	Participación del proveedor en diseño	0,769		
26.4	Ayuda del proveedor mejorar diseño	0,742		
27.1	Menos desperdicios	0,759	Mejora de la productividad	0,7352
27.2	Menos tiempos muertos	0,863		
27.3	Menos stocks	0,680		
27.4	Mayor rapidez fabricación	0,681		
27.5	Menos costes	0,816	Obtención de ventajas competitivas	0,7627
27.6	Más calidad	0,842		
27.7	Más ventas	0,817		
28.1	Visitas al proveedor	0,759	Comunicación personal	0,5622
28.2	Visitas del proveedor	0,596		
28.3	Comunicación personal	0,780		
28.4	Comunicación telefónica	0,751	Comunicación electrónica	0,2385
28.5	Comunicación electrónica	0,765		
28.6	Más información	0,967	Información estratégica	0,9615
28.7	Información estratégica	0,960		
29.1	Gravedad fin relación	0,633	Inversión específica en la relación	0,7290
29.2	Inversión en relación	0,852		
29.3	Costes de cambio	0,815		
29.6	Relación como alianza	0,654		
29.4	Continuación relación	0,909	Compromiso con la relación	0,7923
29.5	Compras futuras	0,907		
30.1	Mira nuestro interés	0,664	Confianza en el proveedor	0,7887
30.2	Es confidencial	0,781		
30.3	Exactitud información	0,743		
30.5	Oculto información	-0,766		
30.6	Cumple promesas	0,628		
30.9	Digno confiar	0,747		

En cuanto a los ítems que excluimos de las escalas, uno de ellos es el que mide la adaptabilidad del sistema de producción (variable 7 de la pregunta 3), que no presenta una correlación elevada con las otras dos variables que miden la dependencia de la empresa respecto al proveedor. El resultado no es ilógico si tenemos en cuenta que los componentes utilizados por las firmas alicantinas no son de gran complejidad y por tanto la respuesta generalizada es que el sistema de producción puede adaptarse con cierta facilidad a los productos de otros proveedores. Una situación similar es la del ítem que valora la realización conjunta de programas de reducción de costes y mejora de la calidad (variable 5 de la pregunta 26), que en este caso no carga con fuerza en el factor que resume la información de las otras cuatro variables y que pretende medir el grado en que la empresa se alía con los proveedores. Probablemente ello es consecuencia de que los programas conjuntos pueden llevarse a cabo con

proveedores a los que, por ejemplo, la empresa es incapaz de prestar su apoyo por carecer de las habilidades necesarias. Aún así, pensamos que estas actividades se realizan con mayor frecuencia con los proveedores aliados, por lo que podemos utilizar el ítem por separado. Por último, la variable que evalúa el grado en que las transacciones con los proveedores tienen que supervisarse, tampoco guarda mucha relación con los otros ítems referentes a la confianza que se tiene con los mismos. Una de las razones de ello es que las normas de certificación de la calidad exigen que las operaciones tengan que supervisarse, independientemente de cuál sea el grado de amistad existente entre las partes contratantes.

Una vez especificadas las variables a utilizar (compuestas o individuales), el siguiente paso para obtener evidencia empírica que apoye las hipótesis planteadas consiste en aplicar las técnicas estadísticas apropiadas. En concreto, para descubrir las causas principales que llevan a la formación de coaliciones, planteamos una regresión múltiple donde el grado de cooperación con los proveedores es explicado por las variables de la pregunta 3, de forma que los coeficientes significativos nos indican las razones que más influyen en este tipo de colaboración. Si entre estos coeficientes se encuentran los asociados a las variables 3.1, 3.2, 3.8 o al constructo «importancia del aprovisionamiento en la empresa», se confirman las cuatro hipótesis primeras. En cambio, para la segunda parte del análisis, cuya misión es averiguar los beneficios que se obtienen de la cooperación, así como algunas de las propiedades que definen a este tipo de alianzas en contraposición a las relaciones de mercado (hipótesis 28 a 31), hemos seguido otro procedimiento. Éste ha consistido en dividir la muestra de empresas en dos grupos, según que el grado de cooperación que se mantiene con los proveedores se encuentre por encima o por debajo de la media, de manera que posteriormente se pueda contrastar si existen diferencias significativas entre las medias de cada una de las variables que miden las características de la relación en cada grupo. Para ello hemos utilizado el contraste de medias para pruebas independientes, el cual nos permite también aceptar o rechazar las hipótesis en el sentido en que se han planteado a partir del análisis de las divergencias existentes.

### 5.5.3. RESULTADOS OBTENIDOS

#### a) ¿Por qué se coopera con los proveedores?

Una manera útil de comenzar el análisis de la regresión múltiple consiste en examinar todas las correlaciones entre las variables independientes, así como la correlación que guarda cada una de éstas con la variable dependiente, valores que recogemos en la tabla 5.29. Su observación nos permite identificar dos coeficientes significativos para la variable «grado de cooperación», uno con el factor «apoyo a los proveedores» y otro con el ítem que mide la posibilidad de mejora de los componentes o materia prima. Los dos indican una asociación lineal positiva, lo que nos permite decir que a medida que aumenta el valor de cada una estas variables independientes, también lo hace el grado en que la empresa coopera con sus proveedores.

**Tabla 5.29. Matriz de correlaciones entre las variables que inciden en el grado de cooperación con los proveedores**

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Grado de cooperación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N								
2. Importancia de la MP	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,031 ,734 121							
3. Mejora de la MP	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,197* ,030 121	-,032 ,729 121						
4. Apoyo a los proveedores	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,326** ,000 121	-,024 ,795 121	,135 ,140 121					
5. Importancia aprovisionamiento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,017 ,855 121	,190* ,037 121	,001 ,993 121	,060 ,514 121				
6. Dependencia empresa-proveedor	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,029 ,751 121	,180* ,048 121	,071 ,441 121	,118 ,197 121	,000 1,000 121			
7. Dependencia proveedor-empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,149 ,103 121	,049 ,591 121	-,042 ,650 121	,050 ,586 121	,101 ,269 121	,231* ,011 121		
8. Adaptación sistema pdcción	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,108 ,236 121	,141 ,122 121	-,029 ,748 121	,150 ,100 121	,234** ,010 121	,180* ,048 121	,110 ,231 121	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de los coeficientes de la regresión lineal (tabla 5.30) nos proporciona un medio de evaluar objetivamente la magnitud y dirección (positiva o negativa) de la relación que existe entre cada predictor y la variable dependiente. En este sentido, de las posibles razones que pueden motivar la cooperación con los proveedores, solamente tres son significativas, las dos que nos había indicado el examen de la matriz de correlaciones y la dependencia del proveedor con respecto a la empresa<sup>1</sup>. El signo negativo que acompaña a este último coeficiente es consecuencia del sentido en que se ha definido la variable, por lo que realmente nos está señalando que conforme disminuye la dependencia del proveedor en relación a la firma entrevistada, menor es la propensión a aliarse con él.

Con estos resultados obtenemos evidencia empírica para las tres primeras hipótesis, pero no para la cuarta que predecía una relación positiva entre cooperación e importancia de la función de aprovisionamiento. Pensamos que la causa de ello puede deberse a la homogeneidad de las firmas investigadas, en el sentido de que todas gozan de un tamaño relativamente considerable, y por tanto en todas adquiere cierta relevancia la función de compras. Este mismo argumento es extensible a otros factores para los que no hemos pronosticado un efecto sobre la variable predicha, en concreto el peso que la materia prima y los componentes representan para los costes de la empresa.

<sup>1</sup> El estadístico F del análisis de la varianza también revela que el modelo es significativo en su conjunto (anexo I3).

Tabla 5.30. Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.			Tolerancia	FIV
3	(Constante)	-,592	,327	-1,8	,073		
	Apoyo a los proveed.	,142	,039	3,659	,000	,979	1,022
	Dependencia proveedor-empresa	-,078	,042	-1,9	,065	,995	1,005
	Mejora de la MP	,079	,046	1,723	,088	,979	1,021

a. Variable dependiente: Grado de cooperación

Los coeficientes de la regresión nos indican también la importancia relativa de estos efectos que son estadísticamente significativos. Dado que las tres variables incluidas en el modelo vienen dadas en la misma unidad de medida, la interpretación puede hacerse directamente a partir de los valores estimados, sin necesidad de acudir a los estandarizados. Por consiguiente, observamos que la posesión de capacidades técnicas suficientes para apoyar a los proveedores es la razón que más influye, y con bastante ventaja, en el establecimiento de las relaciones de cooperación.

Así mismo, la tabla 5.31 nos indica la proporción de variabilidad de la variable dependiente que es explicada por el modelo. En la tabla aparecen los coeficientes de determinación para tres ecuaciones, resultado de haber aplicado el método paso a paso para la selección de las variables independientes. De esta forma vuelve a confirmarse que la posibilidad de ayudar a los proveedores es el principal motivo de cooperación, explicando por sí sola el 10% de la variable predicha. Si añadimos los otros dos predictores (modelo 3), la variabilidad explicada aumenta al 15%.

Tabla 5.31. Resumen del modelo<sup>d</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,326 <sup>a</sup>	,106	,099	,9492294	
2	,366 <sup>b</sup>	,134	,119	,9385212	
3	,394 <sup>c</sup>	,155	,134	,9307901	1,995

a. Variables predictoras: (Constante), Apoyo a los proveedores

b. Variables predictoras: (Constante), Apoyo a los proveedores, Dependencia proveedor-empresa

c. Variables predictoras: (Constante), Apoyo a los proveedores, Dependencia proveedor-empresa, Mejora de la MP

d. Variable dependiente: Grado de cooperación

Por otro lado, es curioso observar, a partir de la tabla 5.32, cómo la dependencia de la empresa en relación al proveedor no es un factor determinante en la propensión a cooperar, cuando la relación en sentido contrario sí que es significativa. La conclusión que obtenemos de ello es que las empresas entrevistadas, a la hora de plantearse la creación de una alianza con el proveedor, dan mucha importancia al hecho de que éste no trabaje para muchas compañías del sector, es decir que realicen gran parte de sus transacciones con la empresa en cuestión. Por el contrario, el hecho de que la organización esté subordinada a algún proveedor no garantiza que éste no pueda relacionarse con otras firmas que desarrollan sus operaciones en la misma industria.

**Tabla 5.32. Variables excluidas de la regresión**

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad	
						Tolerancia	FIV
3	Importancia de la MP	-,011	-,132	,895	-,012	,996	1,004
	Importancia F. Aprovis.	,014	,164	,870	,015	,987	1,013
	Adaptación S. Producción	-,139	-1,616	,109	-,148	,965	1,036
	Dependencia Emp-prov.	,020	-,132	,825	,021	,931	1,074

Antes de acabar con este apartado de regresión lineal, queremos dejar constancia de que el análisis de los residuos nos ha confirmado los supuestos de linealidad en la relación entre las variables, igualdad de varianzas, independencia de los errores y normalidad de la distribución de los residuales. Las pruebas pertinentes pueden observarse en el anexo 13 y en la tabla 5.31, donde se recoge el estadístico de Durbin-Watson.

### **b) Características de la cooperación con proveedores**

Una vez que ya sabemos qué factores pueden empujar a las empresas a decidirse a cooperar con sus proveedores, podemos estudiar los rasgos que caracterizan este tipo de colaboración y que la diferencian de las relaciones de mercado. A este respecto, como ya indicamos en el apartado de metodología, hemos dividido la muestra de empresas en dos grupos, de manera que aquellas cuyo grado de cooperación con los proveedores es inferior a la media, consideramos que mantienen con ellos relaciones de mercado, mientras que si el valor de la variable es mayor al de la media muestral, la relación es de cooperación. Las frecuencias absolutas y relativas de ambas categorías son las que aparecen en la tabla 5.33, donde podemos observar que son muy homogéneas.

Para realizar la prueba de igualdad de medias hemos clasificado las propiedades de la relación con los proveedores en varias categorías, en concreto la forma de comunicarse y el contenido de la información intercambiada entre las partes, la realización de tareas conjuntas, el grado de confianza que se tiene en el proveedor, grado de compromiso en la relación, y por último los beneficios de la cooperación, tanto para la firma manufacturera como para el proveedor.

**Tabla 5.33. Distribución de frecuencias para el grado de cooperación con proveedores**

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	59	48,8	48,8
	Alto	62	51,2	100,0
	Total	121	100,0	

Los resultados de aplicar el test los hemos recogido en la tabla 5.34, aunque para su correcta interpretación es preciso consultar también el anexo 13, donde se especifican los estadísticos principales para cada grupo. De esta manera podemos observar que se obtiene evidencia empírica para todas las hipótesis, desde la vigésimo octava hasta la trigésimo primera, aunque cabría hacer algunas matizaciones.

En efecto, los resultados confirman la **hipótesis veintiocho** en el sentido de que las empresas que más cooperan con los proveedores, a diferencia de las que lo hacen menos, se comunican personalmente con bastante frecuencia con ellos. Ahora bien, si hablamos de comunicación electrónica (teléfono, fax, correo electrónico), el test no nos indica diferencias significativas para ambos grupos. En cuanto a la **hipótesis número veintinueve**, ésta se corrobora para todo su contenido, es decir, que las organizaciones que se alían con sus suministradores suelen compartir con ellos información de contenido estratégico, y paralelamente estos últimos se interesan por el rendimiento de la compañía, a la que también informan de los nuevos desarrollos que van surgiendo en el mercado y que afectan a su producto y proceso. Se trata de propiedades, todas ellas, que se dan con más fuerza en las relaciones de cooperación que en las de mercado.

La **hipótesis treinta**, por su parte, también obtiene apoyo parcialmente. Así, se confirma que en las alianzas con sus proveedores las firmas alicantinas efectúan inversiones específicas, tanto de naturaleza material como inmaterial, y que por tanto consideran que los costes de cambio a una relación alternativa con otro proveedor son elevados. Sin embargo los resultados nos dicen que la confianza que se tiene en el proveedor o su reputación no es una característica que diferencie a las relaciones de cooperación de las consideradas convencionalmente como de mercado. No obstante se observa que dichas cualidades se dan con bastante fuerza en ambos tipos de relación, es decir, que las empresas transaccionan con suministradores de gran reputación y en los que se pueda confiar, independientemente de cuál sea el grado de cooperación existente entre las partes contratantes. Exactamente lo mismo ocurre con el compromiso futuro en la relación, entendido como la posibilidad de que ésta se alargue y fortifique con el paso del tiempo, propiedad deseada para todo vínculo existente con un proveedor que trabaje bien, aunque los lazos que unen a las partes no se hayan estrechado hasta llegar al extremo de formar una alianza.

Los beneficios esperados de la cooperación, pronosticados en la **hipótesis trigésimo primera**, son significativamente superiores a los que puedan obtenerse en una relación

convencional. En particular, las empresas que cooperan con sus proveedores consiguen aumentar su productividad y sus ventajas competitivas. Al mismo tiempo estas compañías consideran que de esta forma ayudan al proveedor a mejorar la calidad de sus productos, aunque también piensan que estas alianzas no inciden en el incremento de sus ventas.

**Tabla 5.34. Prueba de muestras independientes para las características de la cooperación con proveedores**

Variables dependientes			Estadísticos					
			Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
			F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Medio de comunicación e intercambio de información	Comunicación personal	Se han asumido varianzas iguales	3,106	,081	-3,209	119	,002	-,5622218
		No se han asumido varianzas iguales			-3,223			
	Comunicación electrónica	Se han asumido varianzas iguales	,028	,867	,513	119	,609	9,36E-02
		No se han asumido varianzas iguales			,512			
	Información estratégica	Se han asumido varianzas iguales	4,143	,044	-1,800	119	,074	-,3243473
		No se han asumido varianzas iguales			-1,796			
	Nos informa novedades	Se han asumido varianzas iguales	2,363	,127	-2,400	119	,018	-,8383
		No se han asumido varianzas iguales			-2,393			
	Nos comunica n/rendimiento	Se han asumido varianzas iguales	14,104	,000	-2,453	119	,016	-,9250
		No se han asumido varianzas iguales			-2,468			
Tareas conjuntas	Programas conjuntos de costes y calidad	Se han asumido varianzas iguales	,041	,840	-3,223	119	,002	-1,3112
		No se han asumido varianzas iguales			-3,224			
Grado de confianza en el proveedor	Confianza proveedor	Se han asumido varianzas iguales	,812	,369	-7,65	119	,446	-,1393693
		No se han asumido varianzas iguales			-7,66			
	Reputación del proveedor	Se han asumido varianzas iguales	,470	,494	,237	119	,813	4,579E-02
		No se han asumido varianzas iguales			,233			
Grado de compromiso en la relación	Inversión específica en la relación	Se han asumido varianzas iguales	7,881	,006	-3,161	119	,002	-,5544439
		No se han asumido varianzas iguales			-3,181			
	Compromiso futuro en la relación	Se han asumido varianzas iguales	,157	,692	-1,020	119	,310	-,1855007
		No se han asumido varianzas iguales			-1,018			
Beneficios de la cooperación	Mejora productividad	Se han asumido varianzas iguales	,138	,711	-3,903	119	,000	-,6711082
		No se han asumido varianzas iguales			-3,905			
	Ventajas competitivas	Se han asumido varianzas iguales	,016	,901	-3,057	119	,003	-,5376133
		No se han asumido varianzas iguales			-3,058			
	Más calidad s/productos	Se han asumido varianzas iguales	4,447	,037	-3,719	119	,000	-1,3863
		No se han asumido varianzas iguales			-3,710			
	Más ventas s/productos	Se han asumido varianzas iguales	,663	,417	-1,131	119	,260	-,4157
		No se han asumido varianzas iguales			-1,130			

Para finalizar con los resultados de esta prueba, nos gustaría señalar que la realización de programas conjuntos de costes y calidad, factor que habíamos eliminado de la escala para medir el grado de cooperación, es también una característica que se da con mayor propensión conforme aumenta el grado de colaboración con los suministradores de materias primas y componentes principales.

Desde otra perspectiva, una forma alternativa de apreciar las propiedades que caracterizan y diferencian los vínculos que se establecen con los proveedores, es a partir del análisis de la matriz de correlaciones (tabla 5.35), donde se recogen además los coeficientes de correlación entre las variables independientes. Así, es curioso observar cómo las cuatro variables que hacen referencia a los beneficios de la cooperación están altamente correlaciona-

Tabla 5.35. Matriz de correlaciones

Variables	Estadísticos	Variables															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Grado de cooperación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N																
2. Comunicación personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,285** ,002 121															
3. Comunicación electrónica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,02 ,829 121	,000 1,0 121														
4. Información estratégica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,229* ,012 121	,057 ,533 121	,079 ,391 121													
5. Nos informa novedades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,266** ,003 121	,117 ,200 121	,052 ,568 121	,041 ,655 121												
6. Nos comunica n/rendimiento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,367** ,000 121	,063 ,489 121	,071 ,437 121	,140 ,125 121	,326** ,000 121											
7. Programas conjuntos de costes y calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,338** ,000 121	,165 ,071 121	,134 ,143 121	,106 ,247 121	,336** ,000 121	,181* ,047 121										
8. Confianza proveedor	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,087 ,344 121	,117 ,202 121	,165 ,071 121	,047 ,606 121	,176 ,053 121	,090 ,324 121	,078 ,392 121									
9. Reputación del proveedor	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,08 ,402 121	-,24** ,008 121	-,08 ,391 121	,083 ,366 121	-,26** ,004 121	-,02 ,815 121	-,09 ,320 121	-,39** ,000 121								
10. Inversión relación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,425** ,000 121	,154 ,092 121	-,04 ,633 121	,235** ,010 121	,221* ,015 121	,429** ,000 121	,235** ,010 121	,096 ,295 121	-,08 ,358 121							
11. Compromiso relación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,037 ,689 121	,180* ,049 121	,277** ,002 121	,026 ,779 121	,140 ,126 121	,000 ,999 121	,053 ,563 121	,481** ,000 121	-,39** ,000 121	,000 1,0 121						
12. Mejora productividad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,481** ,000 121	,190* ,036 121	,119 ,194 121	,191* ,036 121	,405** ,000 121	,244** ,007 121	,454** ,000 121	,274** ,002 121	-,11 ,216 121	,434** ,000 121	,143 ,118 121					
13. Ventajas competitivas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,381** ,000 121	,293** ,001 121	,120 ,189 121	,185* ,043 121	,429** ,000 121	,360** ,000 121	,553** ,000 121	,169 ,063 121	-,08 ,378 121	,524** ,000 121	,163 ,074 121	,610** ,000 121				
14. Más calidad s/productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,439** ,000 121	,213* ,019 121	,132 ,148 121	,332** ,000 121	,370** ,000 121	,315** ,000 121	,355** ,000 121	,166 ,068 121	,031 ,737 121	,471** ,000 121	,062 ,497 121	,597** ,000 121	,577** ,000 121			
15. Más ventas s/productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,189* ,038 121	,165 ,070 121	,140 ,126 121	,237** ,009 121	,356** ,000 121	,215* ,018 121	,299** ,001 121	,166 ,068 121	,00 ,967 121	,351** ,000 121	,128 ,161 121	,340** ,000 121	,601** ,000 121	,543** ,000 121		

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

nadas con el resto de factores, lo que realmente nos está indicando que nos encontramos ante un conjunto de factores de éxito y fracaso de la colaboración vertical.

Además de las anteriores, algunas correlaciones significativas que merecen destacarse son las que guarda el compromiso en la relación con la confianza en el proveedor y la reputación del mismo, así como la existente entre la comunicación, por parte del proveedor, de los nuevos desarrollos del mercado que afectan al producto y proceso del fabricante y la realización de programas conjuntos de costes y calidad.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## **CONCLUSIONES**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## CONCLUSIONES GENERALES

1. La formación de alianzas estratégicas se ha convertido en una práctica cada vez más utilizada por las empresas de muchos sectores económicos, especialmente en los de alta tecnología. Los expertos aseguran que nos encontramos ante un fenómeno perdurable, no pasajero, ya que la cooperación es una necesidad y no simplemente una moda, de forma que correctamente administradas las coaliciones seguirán siendo uno de los mejores mecanismos con que las empresas respondan a los retos del entorno. La razón principal que subyace detrás de este auge es que, al compartir las empresas asociadas sus recursos, la cooperación permite hacer las cosas de manera mucho más rápida, facilitando además el ahorro de costes y la distribución de riesgos.
2. La estrategia de cooperación consiste en la asociación entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que, con el fin de incrementar sus ventajas competitivas, prefieren llevar a cabo en común un proyecto o una actividad específica mediante la coordinación de las capacidades y los recursos necesarios, en lugar de competir unas con otras.
3. Entre las características principales que ha de reunir todo proyecto conjunto desarrollado por varias compañías para que pueda considerarse un acuerdo de cooperación, podemos apuntar que debe abarcar sólo una parte del total de actividades de las empresas, de forma que éstas compiten al mismo tiempo en el resto de actividades; las organizaciones cooperantes han de participar con la puesta en común de recursos y/o habilidades; así mismo, no pierden su independencia jurídica, conservando también su propia cultura y capacidad de dirección; puede integrar a empresas de diferentes tamaños y a organizaciones de diferentes ámbitos (empresas, universidades, organismos públicos, entidades financieras, etc.); y no es un mecanismo para regular intercambios esporádicos, sino que su vigencia temporal es duradera.
4. Las organizaciones pueden colaborar estratégicamente en cualquiera de las áreas funcionales (producción, comercialización, tecnología, financiación o personal) de los negocios que conforman su campo de actividad. De esta manera van creando alianzas que pueden ir entrelazándose unas con otras hasta llegar a formar verdaderas redes de empresas, ya vayan asociadas estas últimas a un determinado sector o a un territorio delimitado. En este sentido entendemos que la cooperación entre empresas puede manifestarse básicamente de dos formas, como alianzas bilaterales o como redes.
5. La asociación estratégica no es siempre la mejor forma para llevar a cabo las actividades y operaciones de la empresa, sino que existen otras alternativas, como acudir al intercambio en el mercado o a la interiorización de las operaciones (ya sea mediante desarrollo interno o la fusión/adquisición con otras compañías). A este respecto, la cooperación interempresas suele considerarse como una fórmula intermedia entre las dos anteriores.
6. Si queremos profundizar en el conocimiento de esta herramienta estratégica, a la hora de abordar su estudio debemos tener muy claros dos dimensiones o tipos de cuestiones, por un lado aquellas relativas a la forma en que puede y ha de realizarse el análisis, y por otro las que

responden a la pregunta genérica de qué aspectos de la cooperación son más importantes y por tanto interesa conocer.

7. Respecto a la primera dimensión, debemos apuntar que para estudiar el fenómeno de la cooperación entre empresas la unidad básica de referencia es la alianza bilateral o la red. A partir de aquí, el análisis de cualquiera de estos dos elementos puede efectuarse desde la perspectiva del todo en su conjunto, o bien desagregando el total en sus partes. Así, el punto de mira ha de situarse en la alianza o red, en el conjunto de las empresas socias que participan en cualquiera de ellas, o en la conducta de los directivos que toman las decisiones relacionadas con la participación de la firma en la coalición.

8. Así mismo, es preciso tener en cuenta varias consideraciones adicionales en relación a esta cuestión. En primer lugar, hemos de señalar que cuando el objetivo de estudio se centra en el análisis de los efectos de la cooperación sobre el mercado o sector industrial, es en este último donde el investigador ha de fijar su atención. Por otro lado, cuando una alianza queda incluida en una red, entendemos que existen dos niveles de análisis, el de la estructura reticular en la cual se encaja y el de las asociaciones individuales fuera del contexto de la red. En tercer lugar, no hay que olvidar que todas estas perspectivas de estudio son complementarias y no excluyentes, por lo que en una misma investigación pueden estar utilizándose varias de ellas simultáneamente. Finalmente, por lo que a este trabajo se refiere, el nivel de análisis más elevado que se ha adoptado viene marcado por la alianza, no habiendo considerado los escalones de rango superior, es decir, la red y el mercado.

9. En cuanto a la otra dimensión, relacionada con los aspectos más destacados de la cooperación que interesa estudiar, éstos responden con carácter general a cualquiera de las dos preguntas siguientes: ¿por qué cooperan las empresas? y ¿cómo se ha de cooperar? La primera de ellas, que hace alusión a las razones que tienen las empresas para aliarse estratégicamente con otras compañías, puede responderse desde varias perspectivas o enfoques teóricos, agrupados bajo los epígrafes de la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones, el Marketing y la Dirección Estratégica.

10. El Enfoque Estratégico entiende la cooperación como una vía para desarrollar las estrategias empresariales, las cuales permiten a las organizaciones mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado. El partir de esta consideración implica que los acuerdos interempresas no constituyen realmente estrategias por sí mismos, sino que más bien deben contemplarse como instrumentos al servicio de aquellas.

11. De acuerdo con el proceso de la Dirección Estratégica, tras la realización del análisis externo o de las amenazas y oportunidades del entorno, y del análisis interno o de las fortalezas y debilidades de la empresa, se diseñan y seleccionan las distintas estrategias a todos los niveles (corporativo, de negocio y funcional) para su posterior implantación. Este proceso ha de repetirse de forma paralela para las diferentes alternativas posibles que pueden emplearse para desarrollar cada una de las opciones estratégicas, entre ellas la creación de alianzas.

12. Desde esta perspectiva, la mayor propensión a cooperar en los últimos tiempos es consecuencia de los retos que plantea el entorno actual a las empresas y de la escasez de recursos propios para afrontarlos en solitario. Nos estamos refiriendo, en términos generales, a la necesidad de internacionalizarse, de innovar continuamente y de conseguir una mayor flexibilidad organizativa mediante la eliminación de cargas estructurales, retos a los que difícilmente puede hacer frente una empresa individual, de manera eficiente y rápida, y menos aún cuando ésta es de reducidas dimensiones o de reciente creación.

13. A pesar de ello, la cooperación no se da con la misma incidencia en todos los sectores industriales, dependiendo su uso en todo caso de las características estructurales, definidas por la demanda, el grado de concentración del sector, la intensidad del factor capital o trabajo, el ciclo de vida, etc.

14. La mayor inclinación de las empresas hacia la cooperación no es consecuencia solamente de las razones internas y externas anteriormente señaladas, sino también de las mayores ventajas y los menores inconvenientes que la misma presenta respecto a otras formas alternativas de implantación de las estrategias. Así, frente al mercado, las alianzas estratégicas reducen los comportamientos oportunistas y facilitan la transmisión de conocimientos. Respecto a la interiorización de operaciones en general, suponen una menor irreversibilidad y compromiso, favoreciendo así la flexibilidad empresarial, y permitiendo aprovecharse de los beneficios de la integración vertical y de la diversificación sin afrontar el mismo nivel de costes burocráticos. En relación a la fusión/adquisición, evitan el elevado coste de la operación, así como la adquisición de activos innecesarios y la integración de organizaciones distintas. Por último, presentan la ventaja de requerir menor tiempo que el desarrollo interno y de facilitar la innovación. En cuanto a sus inconvenientes principales, éstos son la necesaria coordinación entre los socios, la mezcla de culturas distintas, la merma de autonomía, el reparto de beneficios, el desincentivo a innovar, el oportunismo de que un socio no cumpla el acuerdo o lo rompa antes de hora, y el riesgo de perder las competencias esenciales de la empresa.

15. Además del Enfoque puramente Estratégico, otras aproximaciones bastante utilizadas por la Dirección Estratégica a la hora de estudiar la cooperación son la del Aprendizaje Organizativo y la que ofrece la Teoría de los Costes de Transacción. De acuerdo con ellos, las empresas acuden a la formación de alianzas como una alternativa que permite adquirir nuevos recursos y capacidades o que minimiza en determinadas circunstancias los costes de transacción.

16. Para explicar correctamente la creación de coaliciones desde un punto de vista cuantitativo, es requisito imprescindible que junto a los costes de transacción tengan que considerarse los de producción y los de la organización interna, así como otras variables que hacen referencia a la confianza entre las partes o a la orientación al riesgo de los directivos.

17. Desde la perspectiva cognitiva de la estrategia, empleada con menor frecuencia que las anteriores, la tendencia a cooperar se explica por los rasgos que caracterizan a los directivos de la organización, como la edad, estudios recibidos, forma de pensar y actuar, o las percepciones que tienen respecto al entorno que les rodea.

18. El segundo grupo de aspectos que más interesa estudiar de las alianzas estratégicas hace referencia a la forma en que se ha de cooperar, entendida ésta como la consideración de una serie de factores que pueden ayudar a que el acuerdo sea exitoso y no fracase.

19. Desde otra perspectiva, podemos interpretar que la cooperación ha de seguir un proceso dinámico estructurado en varias etapas, constituyendo el conocimiento profundo y la gestión eficaz del mismo factores clave de éxito. Dicho proceso puede sintetizarse en las tres fases siguientes: 1) Preparación, de carácter interno y que analiza la conveniencia o no de formar una alianza estratégica. 2) Logística, de carácter externo, que a su vez puede subdividirse en las etapas de búsqueda y selección de los socios y la de negociación. Y 3) Puesta en marcha y evolución de la cooperación, en la que se harán las gestiones necesarias tanto para la implementación del acuerdo como para conseguir su estabilidad, y en la que se ha de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos planteados.

20. A un nivel de detalle mayor, la fase de preparación consta de tres grandes bloques. Por un lado es conveniente que la empresa, tras los correspondientes análisis del entorno y de su propia organización, elabore un plan estratégico acorde con sus objetivos en el que se detallen las estrategias a llevar a cabo. Posteriormente, y en caso de que se haya elegido la cooperación como vía de desarrollo, se ha de establecer un plan de actuación, en el que se asigne la responsabilidad del acuerdo a la unidad correspondiente, se determine el procedimiento a seguir para la búsqueda de empresas cooperantes o se contacte con consultores externos. Por otra parte, interesa que el proyecto sea apoyado, desde el principio, por toda la organización y por otros agentes externos a la misma (accionistas, sindicatos, gobierno, etc.).

21. A la hora de buscar un posible socio puede pensarse en aquellos con los cuales ya se ha cooperado alguna otra vez o se está haciendo actualmente, en compañías conocidas con las cuales se opera y compite diariamente, o en otras empresas que no se conocen directamente. En cualquier caso, los socios potenciales pueden encontrarse dispersos por todo el mundo.

22. La selección de socios es una tarea bastante compleja, donde intervienen muchas variables, especialmente cuando son varias las organizaciones que se unen para la realización de un proyecto. Entre los criterios más utilizados destacan la complementariedad de recursos y capacidades, la compatibilidad organizativa (cultural y de estilos de dirección), el compromiso con la alianza, la convergencia de objetivos, la experiencia en gestión de alianzas, o el grado de rivalidad que exista entre las empresas en el mercado. En cualquier caso, su peso relativo en el proceso de selección dependerá de las características concretas del acuerdo que se quiere constituir.

23. En el supuesto de que los posibles candidatos acepten la oferta de cooperar, ha de pasarse a negociar los términos del acuerdo. Por regla general, las partes han de especificar el objeto perseguido con la alianza, la duración, la estructura, la contribución de cada socio, el reparto de beneficios, etc., aunque el nivel de detalle al que se llegue dependerá en todo caso de la confianza que exista entre las mismas.

24. A este respecto, uno de los elementos sobre los que más controversia existe es el que hace referencia a la estructura del acuerdo. Al final de las negociaciones debería quedar claro cuál es la forma organizativa o jurídica (estructura primaria) que va a adoptar la alianza, pudiendo basar su selección en criterios económicos, organizativos y estratégicos. Otro elemento importante es la asignación de la responsabilidad para dirigir y gestionar las operaciones conjuntas, teniendo en cuenta ésta puede ser dominada, compartida, dividida, rotada e independiente. Por otro lado, en caso de crear una empresa conjunta, la forma en que se reparta la propiedad entre los socios es también un factor que suele incidir en su éxito.

25. Desde otro punto de vista, la importancia de esta fase reside en que supone un primer contacto entre las partes que permite comprobar su grado de compatibilidad. Así mismo hemos de señalar que en las negociaciones deben intervenir, además de la alta dirección, los directivos funcionales y las personas responsables de la alianza, pudiendo apoyarse en determinados momentos en asesores externos. También merece destacar como regla de vital importancia a tener en cuenta en el proceso, que no se debe transmitir información relevante sobre los productos o estrategias de la empresa hasta que no se esté seguro del éxito de la operación.

26. Suponiendo que se ha alcanzado un acuerdo, hay que ponerlo en marcha. El proceso a seguir no es muy distinto al que tiene lugar cuando se crea una nueva empresa o se comienza una actividad distinta a la que actualmente se desarrolla. En este sentido debe empezarse por diseñar un plan estratégico en el que se fije la misión y los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la cooperación, se asignen los medios necesarios y se marque el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Ahora bien, no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino que también es preciso tener en cuenta otros factores, como la elección y el diseño de una estructura organizativa adecuada, o la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que puedan alcanzarse los objetivos propuestos.

27. De acuerdo con este hilo argumental, cada compañía ha de ajustar su propia estructura interna si quiere sacar el máximo provecho de la cooperación (asignando a un individuo o unidad la responsabilidad del acuerdo, trazando los canales de comunicación más adecuados, etc.). Por otra parte, es conveniente que la estructura operativa de la alianza cumpla con determinados requisitos, que serán distintos según se cree o no una nueva entidad. En concreto, en el primer caso es necesario proceder al diseño de la estructura de toda la entidad, desde los departamentos, tareas y puestos de trabajo, hasta los sistemas de coordinación y de toma de decisiones. En cambio, en el supuesto de que las actividades objeto del acuerdo se realicen de forma separada por cada empresa, son muy importantes los mecanismos que han de permitir la coordinación entre los socios, pudiendo ser necesario llegar a crear unas unidades especiales que faciliten el proceso.

28. En cuanto a la dirección de recursos humanos en las alianzas estratégicas, ésta comprende tres grandes áreas de actuación. Por un lado, trata las cuestiones relativas al liderazgo y la motivación de los empleados, cuya misión es tratar de superar la resistencia al cambio (a cooperar). Por otra parte, pueden surgir otros problemas típicos de la cooperación entre empresas, como los relativos a la asignación y transferibilidad de directivos, lealtad o

infidelidad, etc.). Finalmente, todos estos problemas se reflejan en las prácticas de personal (reclutamiento y selección, formación, planificación de carreras, valoración del rendimiento y compensación y retribución). En este último sentido, es especialmente importante la decisión de quién debe ocupar el cargo de director de la alianza, que es la persona encargada de ejecutar y a menudo también de diseñar la estrategia conjunta.

29. Vinculados a la dirección de personas se encuentran los problemas culturales, tanto los que se destapan en la empresa que coopera (en el sentido de que la organización es reacia a la implantación de la alianza), como los conflictos que surgen cuando los socios entran en contacto. La solución a los mismos pasa por el establecimiento de programas de formación, tanto para conseguir que los valores de la compañía sean congruentes con la cooperación, como para intentar superar los posibles malentendidos que se destapan en la relación.

30. En la implantación de una alianza también hay que tener en cuenta que ésta no puede sustentarse continuamente en la lógica inicial para la que se creó, y por ello su estructura y sus objetivos deben ir variando a lo largo del tiempo conforme van evolucionando tanto el entorno como la estrategia y los propios aspectos internos de las empresas cooperantes.

31. Otros factores que inciden en el éxito de la cooperación y que cobran relevancia durante la implantación son los que conforman (no influyen) la relación entre los socios. Estos son la comunicación y la coordinación (cuya frecuencia y facilidad vienen determinadas en gran medida por la estructura del acuerdo), la confianza, la forma de resolver los conflictos y la equidad en la relación, entendida esta última como la necesidad de que todos contribuyan continuamente con recursos y al mismo tiempo obtengan beneficios proporcionales a su aportación.

32. Además de conocer los factores que inciden en la estabilidad de la alianza también debemos saber en qué medida se están alcanzando los resultados esperados, evaluando tanto el desempeño de la misma cooperación, como su impacto sobre las empresas participantes. Para ello hemos de reflexionar sobre los tres aspectos siguientes: 1) La perspectiva bajo la cual se evalúa la *performance*, es decir, la de un socio, la de ambos o la de la dirección de la empresa conjunta. 2) La medida del desempeño, que puede variar desde indicadores de carácter subjetivo hasta otros más objetivos como son los financieros. Y 3) el grado de adecuación de los distintos indicadores de rendimiento conforme la alianza va evolucionando y madurando.

33. Con carácter general podemos señalar que las situaciones de alto riesgo e incertidumbre bajo las cuales se crea una alianza, suponen que los objetivos financieros deben fijarse a largo plazo, mientras que en los primeros años la viabilidad del acuerdo debe valorarse por otros criterios más cualitativos que cuantitativos.

34. Los motivos por los cuales las alianzas finalizan son muy variados. En cualquier caso su extinción no es siempre sinónimo de fracaso, puesto que puede indicar que se han alcanzado los objetivos propuestos. Por otro lado, la alianza puede ser simplemente disuelta o bien absorbida por uno de los socios. Así mismo, es conveniente que el acuerdo acabe de forma amistosa, de

modo que quepa la posibilidad de que la relación que ahora finaliza pueda extenderse a otras áreas de mutuo interés.

35. El proceso de cooperación y los factores que inciden en su éxito pueden analizarse también desde la perspectiva del aprendizaje interorganizativo. En este sentido los elementos más destacados hacen referencia a la creación de los canales de comunicación, la accesibilidad a las capacidades del socio y la capacidad de absorción de la empresa que pretende aprender. Respecto a las consecuencias que el aprendizaje entre organizaciones puede tener sobre la estabilidad de la alianza, éstas pueden medirse por la finalización de la actividad conjunta, la variación en el poder de negociación relativo de los socios dentro del acuerdo o la necesidad de su reestructuración como consecuencia de los cambios internos y externos.

36. Junto a este tipo de cooperación, más cerca de la estrategia corporativa, existe otra modalidad que hace referencia a la colaboración vertical con los proveedores, distribuidores y clientes, y que está más próxima a la estrategia competitiva de la empresa. Aunque existen razones de peso para aliarse estratégicamente con todos ellos, el mantenimiento de relaciones de mercado también puede ser conveniente en determinadas circunstancias, en las que no es ideal formar una alianza en la que se comparta tecnología e información y se sigan estrategias comunes.

37. Consecuentemente, la empresa debe segmentar a sus proveedores y formar asociaciones estratégicas con aquellos que suministran *inputs* de gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación del producto, mientras que con los suministradores de *inputs* estandarizados que no ayudan a diferenciar el producto debe mantener relaciones de mercado. Con respecto a los distribuidores puede ser de gran utilidad hacer una selección en base a su orientación hacia el largo plazo, su dependencia respecto a la relación y su confianza con el fabricante. Por último, las alianzas estratégicas deben formarse con los clientes en expansión, que están interesados en una relación a largo plazo y a los que el producto de la empresa proporciona un gran valor. Este tipo de clientes es el que va a permitir a la compañía crecer.

## CONCLUSIONES SOBRE EL ESTUDIO EMPÍRICO

1. Con la intención de investigar en qué medida las premisas teóricas anteriores se cumplen en la industria de la provincia de Alicante, hemos seleccionado las empresas de mayor tamaño para estudiar el uso que hacen de la cooperación. La decisión de poner nuestro punto de mira en las firmas de mayores dimensiones se debe principalmente a que la creación de una alianza estratégica requiere la disponibilidad de un mínimo de recursos, que se supone poseen estas organizaciones.

2. La investigación se ha estructurado en varios bloques de análisis, que tratan por separado, la cooperación que ayuda a la empresa a expandir o diversificar su cartera de actividades, las alianzas en I+D, la subcontratación y la colaboración con proveedores. En cada uno de estos tipos de acuerdos se ha analizado a su vez, en la medida de lo posible, las dos cuestiones que

con carácter general plantea el estudio de la cooperación, una que hace referencia a los factores que inciden en la propensión a cooperar de las empresas y otra que se centra en el estudio de los rasgos que caracterizan a las coaliciones identificadas y que son susceptibles de incidir en su éxito y/o fracaso. De esta forma intentamos responder al por qué y al cómo de esta práctica estratégica.

3. Una vez que hemos dejado claro cuál es el planteamiento del trabajo, podemos empezar señalando que, en la provincia de Alicante, prácticamente la mitad de las empresas industriales de mayor tamaño hacen uso de la herramienta cooperativa como un medio que les permite expandir o diversificar su cartera de actividades.

4. Siguiendo con la perspectiva que nos ofrece el Enfoque Estratégico, hemos investigado la existencia de ciertos factores estructurales que inciden en la probabilidad de que las empresas participen en asociaciones de este tipo. En este sentido, averiguamos que las firmas que pertenecen a los sectores industriales del mármol o del juguete son las que mayor propensión a cooperar presentan. Ello es lógico si tenemos en cuenta que en el sector marmolero se suele colaborar fundamentalmente para la explotación conjunta de yacimientos de materia prima (canteras), actividad que para ser mínimamente eficiente ha de desarrollarse a gran escala, con el fin de que se puedan amortizar las grandes inversiones de capital exigidas. En cuanto al ramo juguetero, la creación de alianzas va ligada fundamentalmente al proceso de internacionalización del sector, sin duda alguna el más evidente (en términos relativos) de toda la provincia.

5. Para las empresas del resto de los sectores tradicionales de Alicante la probabilidad de formar parte de alguna alianza estratégica también es bastante elevada y superior a la de la categoría de referencia, que viene representada por las organizaciones que no operan en actividades típicas de la provincia. Ahora bien, en estos últimos casos el comportamiento apreciado no se debe sólo a la estructura sectorial, como ocurre con el mármol o el juguete, sino que en parte viene explicado por las características que definen a los directivos que se encuentran al frente de las compañías.

6. Hemos obtenido además que la probabilidad de cooperar es mucho mayor para las empresas de algunos sectores dedicados a la fabricación de productos finales (mármol y juguete, especialmente, pero también para el sector calzado), respecto a industrias auxiliares (las vinculadas al calzado-textil y la elaboración de envases de papel) y el sector agroalimentario. Como excepciones a la regla encontramos, por un lado, al sector textil, cuya baja tendencia a colaborar puede venir explicada porque sus exportaciones no son muy elevadas respecto a la media de la industria auxiliar o incluso del sector agroalimentario, lo que nos lleva a deducir que comparativamente su grado de internacionalización no es superior al de dichos sectores. La otra excepción la constituye el sector de fabricantes de materiales de construcción y afines, que con unas exportaciones mínimas y un impacto de la globalización menor, presenta una propensión a cooperar considerable. Pensamos que este comportamiento puede deberse, entre otras causas, a su mayor intensidad tecnológica respecto a otras ramas de la industria.

7. También se verifica que las empresas manipuladoras de la piedra natural (de mucha intensidad tecnológica) son las que presentan en relación a las integradas en cualquier otro sector (como el calzado, la alimentación y el textil, sin duda alguna mucho más intensivos en mano de obra), la mayor ventaja de la probabilidad de asociarse estratégicamente sobre la de actuar en solitario.

8. Junto al sector industrial, existen dos variables estructurales y objetivas adicionales que suelen influir en la frecuencia de uso de esta práctica empresarial, el grado de internacionalización de la organización y su tamaño. Respecto a la primera, medida por porcentaje de exportaciones sobre ventas, los resultados nos muestran que guarda una relación directa con la tendencia a cooperar. Hemos de señalar además que existen dos grupos de empresas marcadamente diferenciados por su volumen de exportaciones y que se trata ésta de una cualidad que se encuentra vinculada a la estructura sectorial.

9. En cuanto al tamaño empresarial, descubrimos que conforme aumenta en una unidad la escala en que se ha valorado (facturación en logaritmo neperiano), la ventaja de cooperar sobre no cooperar se multiplica de forma considerable. Ello puede ser consecuencia de que los acuerdos de colaboración analizados se han creado con la finalidad de llevar a cabo nuevos negocios, es decir que implican la expansión o diversificación de las actividades corporativas, y en este sentido diversas investigaciones han demostrado que son las empresas de mayores dimensiones las que más suelen moverse en este vector estratégico.

10. Otros factores que nos han ayudado a explicar la variable dependiente son de naturaleza subjetiva y cognitiva, pudiendo distinguir en este contexto tres bloques de variables, según midan las percepciones del entorno, la orientación de los directivos, o el efecto moderador de estas últimas sobre aquéllas. Respecto al primer conjunto, los directivos alicantinos aprecian cinco dimensiones del entorno: la incertidumbre asociada al entorno que puede ser general, por el lado de la oferta o por el lado de la demanda, el crecimiento del mercado y los beneficios del sector. De todas ellas los resultados solamente evidencian la influencia en la propensión a cooperar de dos, el crecimiento del mercado y la incertidumbre por el lado de la oferta.

11. Los máximos mandatarios alicantinos también se caracterizan porque su carácter emprendedor e innovador no va asociado directamente al riesgo. En otras palabras, lo que queremos decir es que la innovación no es vista muchas veces por los directivos de nuestras empresas como una actividad arriesgada. De hecho hemos podido observar que existe un número importante de compañías con una tendencia emprendedora o hacia la innovación superior a la media, que sin embargo son bastante aversas al riesgo. En relación a estas cualidades, los datos nos aconsejan que la posibilidad de participar en una alianza aumenta considerablemente conforme lo va haciendo la inclinación al riesgo, mientras que la orientación emprendedora-innovadora tiene una mínima influencia sobre la propensión a cooperar.

12. De todos los rasgos cognitivos que definen a los directivos, es su carácter colectivista el que, con diferencia, más incidencia tiene en el cociente de ventajas. La orientación al riesgo, aún siendo significativa y teniendo un efecto muy superior con relación a la orientación

empresadora-innovadora, es bastante menos importante que la filosofía del colectivismo. Estos resultados no carecen de lógica, puesto que entre las propiedades de las alianzas se encuentra la toma de decisiones conjuntas. Por el contrario, el que una empresa sea muy propensa a desarrollar nuevos negocios no implica que éstos tengan que llevarse a cabo mediante asociaciones con otras compañías.

13. En relación al efecto moderador que la orientación de los directivos ejerce sobre la influencia que sus percepciones del entorno tienen sobre la probabilidad de cooperar también se obtienen resultados concluyentes. Efectivamente, nuestra investigación confirma que cuanto más arriesgada es una empresa, la percepción de una elevada incertidumbre del entorno y de un crecimiento lento del mercado tienen un menor impacto sobre la tendencia a aliarse con otras compañías. Así mismo, se corrobora que conforme aumenta la orientación empresadora-innovadora, la percepción de incertidumbre del entorno afecta en mayor medida sobre la disposición hacia la asociación estratégica. De la misma manera los resultados son determinantes en lo que se refiere a la influencia de la percepción de incertidumbre general sobre la propensión a cooperar, que es menor para las empresas más colectivistas. Finalmente, se cumple que cuanto más orientados al colectivismo están los directivos, mayor es la influencia que, sobre la probabilidad de cooperar, causa la interacción entre la orientación al riesgo o la innovación y las percepciones que se tienen de algunas dimensiones del entorno.

14. Por otro lado, al explorar los factores que inciden en la utilización de la cooperación en I+D, se ha revelado que la estructura del sector, el tamaño empresarial o la forma de pensar de los directivos, tienen un menor impacto que el causado por estos mismos factores sobre la cooperación para expandir o diversificar la cartera de actividades.

15. Por sector industrial, son de nuevo las empresas jugueteras las que más participan en este tipo de acuerdos, seguidas a gran distancia por las incluidas en el ramo textil y en la industria auxiliar de calzado, textil o juguete. El tamaño de la empresa, por su parte, no es determinante, de forma que la colaboración en I+D es desarrollada tanto por grandes como por pequeñas compañías. En cuanto a las variables cognitivas, la orientación al riesgo deja de ser significativa y el colectivismo, aunque ejerce cierta influencia ésta es muy pequeña en comparación con lo que ocurre con las alianzas anteriores. Para terminar con este análisis, lo más notorio de las percepciones sobre las dimensiones del entorno, es la consideración de que ahora cooperan más las empresas que perciben bajos beneficios en el sector.

16. En un segundo bloque temático hemos estudiado las características de las alianzas que implican la realización conjunta con otra organización de un proyecto o actividad, es decir, las creadas para ayudar a la empresa a expandir o diversificar su campo de actividad, y las que tienen como objetivo facilitar el proceso de I+D. Un análisis descriptivo de las mismas revela, como primera cuestión que merece destacarse, que hay tres sectores, el mármol, el juguete y la alimentación, que aglutinan prácticamente el 60% de los acuerdos existentes, cumpliéndose además que las empresas de estas ramas industriales se caracterizan por participar en más de un acuerdo de cooperación.

17. Las empresas alicantinas cooperan fundamentalmente para desarrollar nuevos productos y tecnologías, para facilitar su proceso de internacionalización o de apertura a nuevos mercados, y para obtener economías de escala al compartir procesos o actividades intensivos en capital. En menor medida, aunque no por ello menos importantes, también existen coaliciones que se firman con la idea de acceder a los recursos de otras organizaciones, así como para conseguir sinergias al combinar productos complementarios de varias compañías.

18. En cuanto a la función que constituye el objeto del acuerdo, destaca el área de producción, seguida muy de cerca por la actividad investigadora, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que ésta constituye la principal razón para cooperar. Las alianzas para comercialización, por su parte, no son muy abundantes. Por otro lado, existen algunas que cubren varias funciones, de las cuales prácticamente todas se crearon para producir y comercializar. Ello implica que las áreas productiva y comercializadora aumentan considerablemente su peso en el conjunto de la muestra, lo que va en detrimento de la actividad de investigación y desarrollo.

19. Otras variables son las que hacen referencia a las características estructurales de las alianzas, en el sentido estricto de la palabra. En este contexto, más de la mitad de los acuerdos adoptan la forma jurídica del contrato (licencia, franquicia, U.T.E. y acuerdos a largo plazo, escritos o verbales), mientras que son algunos menos los que se han constituido bajo la figura de la *joint-venture* o empresa conjunta, siendo muy pocos aquellos donde existen participaciones accionariales. Ahora bien, si en esta dimensión hay un cierto equilibrio, no ocurre lo mismo cuando examinamos el número de socios que participa en las coaliciones, donde existe un claro predominio de aquellas firmadas tan sólo por dos empresas, procediendo al menos una de los sectores industriales de la provincia, aunque algunas veces pueden hacerlo las dos.

20. La relación existente entre los socios es otra propiedad que suele considerarse normalmente como estructural. Respecto a ella, podemos apuntar que prácticamente el 50% de los acuerdos se han establecido con competidores o empresas que fabrican el mismo producto, firmándose el 50% restante, a partes casi iguales, con fabricantes de productos complementarios, con proveedores y distribuidores, y con institutos tecnológicos y universidades, a excepción de unos pocos que se han creado con otro tipo de organizaciones (empresas públicas, por ejemplo). Al agrupar las categorías de esta variable se aprecia con mayor claridad que más del 60% de los acuerdos son horizontales, es decir, que se caracterizan porque los socios que participan en ellos rivalizan en mayor o menor grado en el mercado, frente al resto que podemos considerar que son verticales.

21. Así mismo, también podemos analizar la nacionalidad u origen geográfico de los socios que cooperan con las empresas de nuestra provincia. En este sentido, observamos que dos terceras partes de las alianzas alicantinas se han establecido con empresas u organizaciones españolas, mientras que las del tercio restante se han firmado con socios extranjeros, lo cual es en cierta forma un índice del importante grado de internacionalización que presentan las compañías estudiadas. De este segundo grupo de convenios, destacan principalmente los pactados con compañías de la Unión Europea y de Latinoamérica, áreas geográficas que podemos considerar más asimilables desde el punto de vista de los mercados y sus costumbres. Por el contrario son

muy escasos los negociados con otras zonas del mundo, habiendo identificado tan sólo unos pocos que se crearon con la intención de penetrar a países en vías de transición a una economía capitalista (China o Bielorrusia), así como a Cuba, la zona del Magreb y Norteamérica.

22. Con el objeto de entender mejor el comportamiento de las empresas alicantinas en materia de cooperación, decidimos examinar las interrelaciones existentes entre las distintas variables que definen los acuerdos. Ello podemos realizarlo, en primer lugar, a partir de las tablas de contingencia y los principales contrastes estadísticos de asociación para datos cualitativos, que nos permite explorar las relaciones que existen entre cada par de variables. De este modo, al fijar una dimensión clave y estudiar cómo las demás se relacionan con ella, se obtienen patrones de comportamiento para los acuerdos de cooperación clasificados por la razón de su creación, área funcional o sector industrial.

23. Esta misma información y otra adicional puede observarse de una manera más fácil si aplicamos un análisis de correspondencias múltiples, que nos permite identificar gráficamente las relaciones complejas entre las variables y, por tanto, los modelos concretos de cooperación que se dan con mayor frecuencia en nuestro entorno. De esta manera encontramos, por un lado, los acuerdos creados para obtener economías de escala en la actividad productiva, los cuales suelen caracterizarse por constituirse bajo la forma de *joint-venture*, muchas veces con más de dos socios, aunque casi siempre nacionales, siendo la relación entre ellos a nivel horizontal. Estas alianzas se localizan principalmente en el sector del mármol. Por otro lado se aprecia la existencia de coaliciones afiliadas a los procesos de internacionalización, normalmente para la realización conjunta de varias funciones, en especial la productiva y comercializadora, y que se suelen firmar con un socio, el cual es por lo general de origen extranjero. Adoptan tanto la forma de la *joint-venture* como la del contrato (licencia), e igualmente los hay verticales y horizontales. Se encuentran en muchos sectores, aunque con mayor intensidad en el juguete y el calzado. La tercera aglomeración importante incumbe a los acuerdos para la innovación, que presentan características muy homogéneas en cuanto que suelen ser contratos verticales entre dos socios de origen nacional. También se encuentran repartidos por toda la industria, aunque sobresalen la textil, auxiliar y la del juguete. Por último también es significativa la existencia de un conjunto de alianzas creadas para buscar nuevos recursos (principalmente comerciales) o sinergias (al combinar productos complementarios), ligadas principalmente a la función productiva, si bien algunas son comerciales. Normalmente adoptan la forma jurídica del contrato y se constituyen entre dos empresas, siendo la relación entre ellas horizontal. Se firman tanto con compañías nacionales como extranjeras e igualmente están repartidas por todos los sectores.

24. Junto a estos patrones de comportamiento más significativos, reconocemos otro tipo de cooperación menos común en la población objeto de estudio pero que también se da con cierta frecuencia. Nos referimos a algunos acuerdos para la internacionalización de la empresa, vinculados a la función comercializadora, que se constituyen como *joint-ventures* y que se suelen firmar entre varios socios españoles, siendo la relación entre ellos de tipo horizontal. Se trata en realidad de los denominados consorcios para la exportación, aunque adopten la forma jurídica de la empresa conjunta.

25. El análisis de correspondencias nos advierte además de la inexistencia de ciertos tipos de acuerdos en nuestra industria. En concreto se observa que las empresas alicantinas no suelen cooperar con organizaciones extranjeras para la obtención de economías de escala ni tampoco con fines tecnológicos. Así mismo no hay alianzas que persigan la internacionalización de la empresa, vinculadas solamente a la función productiva y que se hayan firmado con socios extranjeros, o en otros términos, aquellas donde las empresas industriales de la provincia subcontratan parte de su proceso productivo a compañías locales de los países a cuyos mercados acceden.

26. Desde otra perspectiva la forma organizativa de las alianzas estratégicas estudiadas puede explicarse en gran medida a partir del Enfoque de los Costes de Transacción. En efecto, partiendo de la premisa de que las empresas tienden a adoptar la figura de la *joint-venture* cuando la complejidad de la coalición es elevada, los resultados obtenidos confirman que dicha forma organizativa es elegida cuando la duración del acuerdo es indeterminada, el número de socios es superior a dos, la relación entre estos es a nivel horizontal o la cooperación abarca varias áreas funcionales, situaciones todas ellas que implican importantes costes de transacción.

27. Esta misma elección puede explicarse también con los fundamentos de la Aproximación Estratégica. Con esta intención, planteamos un modelo alternativo donde la variable explicativa es ahora la «razón para cooperar», que pensamos que es la que mejor caracteriza, junto al sector industrial, a los acuerdos de colaboración desde el punto de vista estratégico. De esta forma se consigue explicar con un alto grado de eficacia la elección de la forma organizativa. En concreto, cuando la razón por la que se crea el acuerdo es la consecución de economías de escala o la internacionalización de la empresa, la probabilidad de que éste sea una *joint-venture* frente a un contrato es significativamente mayor. Por el contrario, cuando el motivo de su creación es la innovación y el desarrollo de nuevos productos, o la búsqueda de recursos y sinergias, lo más probable es que se constituya como un contrato.

28. Esta coincidencia en los resultados alcanzados con las dos aproximaciones no es casual. Sin lugar a dudas la causa se encuentra en la variable «razones para cooperar», que resume la información proporcionada por el resto de características que definen los acuerdos de cooperación, con las cuales está bastante relacionada. En efecto, las alianzas para alcanzar economías de escala son de duración indeterminada, muchas de ellas se crean entre más de dos socios y la relación entre los mismos es horizontal. También es indefinida la duración de los acuerdos de internacionalización, que se caracterizan además por cubrir varias áreas funcionales y por establecerse con competidores o fabricantes de productos complementarios. Por el contrario, la cooperación en I+D es a corto plazo, de carácter vertical y normalmente entre dos socios. En cuanto a los convenios para buscar nuevos recursos y sinergias, podemos definirlos como de larga duración, horizontales y donde sólo intervienen dos empresas cooperantes.

29. Por otro lado, para averiguar algunos de los factores que pueden incidir en el éxito o fracaso (estabilidad/inestabilidad) de las alianzas, analizamos los acuerdos de adición para expansión o diversificación de actividades que existen actualmente o que han finalizado en un tiempo próximo, habiendo decidido obviar los de intercambio y los destinados meramente a la

innovación debido a que presentan características particulares. Al igual que en el caso anterior podemos efectuar el estudio desde una aproximación organizativa y estratégica.

30. En esta línea, y desde el primer punto de vista, los datos corroboran que las alianzas creadas entre más de dos socios, así como aquellas firmadas con empresas de nacionalidad extranjera, son más proclives a fracasar. El mismo efecto tiene la similitud de los cooperantes en el tamaño, ya que cuando los socios son de dimensiones iguales o parecidas es más probable que surjan enfrentamientos y rivalidades entre los mismos, que se traducen en última instancia en una mayor probabilidad de fracasar, mientras que si hay una descompensación en sus fortalezas la posibilidad de entendimiento es mayor, al ser normal que la parte más débil se conforme con seguir a la otra. Por el contrario, variables como la distribución del capital y de la responsabilidad de la actividad diaria parecen no influir demasiado en el éxito de la alianza.

31. Junto a estas cualidades que conforman la relación entre los socios, la razón por la que se coopera es un factor de corte estratégico que también ayuda a explicar la estabilidad de las coaliciones. Así, cuando el objeto de la cooperación es la búsqueda de economías de escala la probabilidad de alcanzar el éxito es mayor que en los acuerdos donde los socios buscan el acceso a un nuevo mercado. Ello es consecuencia de que en el primer caso los socios realizan grandes inversiones en inmovilizado en la actividad compartida, que actúan como barreras de salida, mientras que en las segundas suelen reducir sus inversiones al capital social de la empresa conjunta y a los gastos necesarios para su operativa diaria. Esto último es lo que ocurre, por ejemplo, con los consorcios de exportación, pero también con muchos acuerdos que suponen la inversión directa en el exterior, los cuales se limitan a subcontratar la producción a otras compañías que actúan en el país de destino. En estas situaciones las barreras de salida para abandonar la colaboración no son tan elevadas, por lo que la probabilidad de que fracase es mayor.

32. De esta forma volvemos a observar la existencia de una relación entre dos aproximaciones teóricas, la Organizativa y la Estratégica. La razón que subyace detrás de esta coincidencia se encuentra en que las fricciones entre los socios, aunque pueden haberlas en cualquier tipo de acuerdo, son más probables que se superen cuando existen fuertes barreras de salida. En cambio, en una situación distinta, los problemas entre las partes son más decisivos para terminar la relación.

33. Respecto a este último análisis, independientemente de que sigamos un enfoque u otro, debemos señalar que la variabilidad explicada de la variable dependiente (cociente de ventajas entre la probabilidad de fracasar y la de alcanzar el éxito) no supera en ningún caso el 30%. Este resultado no carece de lógica si pensamos que deben existir muchos más factores que incidan en la probabilidad de éxito o fracaso de la cooperación. Así, por ejemplo, es posible que la estabilidad pueda estar relacionada con las características del entorno que rodea a la actividad que en ella se desarrolla, como la estructura del sector o las condiciones políticas del país en que ésta se desenvuelve, y que por tanto no sea consecuencia directa del tipo de relación que existe entre las partes.

34. En otro bloque de estudio nuestro interés se centra en los acuerdos de subcontratación de especialidad, muy utilizados en la economía alicantina, según nos apuntan los contrastes realizados. En términos más concretos nos encontramos ante una práctica a la que acuden más de la mitad de las empresas entrevistadas. No obstante hay que destacar que su uso es más frecuente en los sectores intensivos en mano de obra, como el calzado o el juguete, y también por el textil, ocurriendo justamente lo contrario en la industria marmolera, donde las empresas son intensivas en capital, y en la alimentaria.

35. Los datos también evidencian que el colectivismo y la orientación al riesgo no inciden en la propensión a utilizar esta herramienta estratégica. La causa hay que buscarla, por un lado, en que estamos analizando un tipo de cooperación que no persigue la realización conjunta de un proyecto entre varias empresas, y que por lo tanto está más próxima a una relación cliente-proveedor que a una verdadera alianza en la que existe una relación de igualdad entre las partes y donde éstas participan activamente en la gestión del acuerdo. Por otro lado, debemos entender que la subcontratación es una decisión mucho menos arriesgada que la expansión o diversificación de actividades, y por consiguiente, de las coaliciones creadas para tal fin. Estas mismas conclusiones, son igualmente válidas para la cooperación en I+D, estudiadas con anterioridad.

36. Para finalizar nuestro trabajo de investigación hemos puesto la atención en las relaciones de colaboración que se entablan con los proveedores. Entre las razones que motivan este tipo de asociación se encuentran la posesión de capacidades técnicas suficientes para apoyar a los proveedores (que es la más determinante), la dependencia del proveedor respecto a la empresa, y la posibilidad de mejorar la calidad de los componentes o materias primas que se incorporan al producto de la compañía.

37. Por el contrario, no son estadísticamente significativos factores como la importancia de la función de aprovisionamiento en la organización, el peso que la materia prima o componentes representa para el coste del producto, la dependencia de la empresa en relación al proveedor o el grado con que el sistema de producción puede adaptarse para trabajar con otros proveedores. La causa de este resultado puede encontrarse, para el primero de los factores citados, en la homogeneidad de la muestra de empresas analizada, ya que el hecho de que todas gocen de un tamaño un tanto considerable puede implicar que la función de compras adquiera cierta relevancia en ellas. Algo similar debe ocurrir con la importancia de la materia prima o componentes en el coste del producto. En cuanto a la dependencia de la empresa respecto al proveedor, su escasa incidencia en estas asociaciones se explica porque algunos de los proveedores son de grandes dimensiones (incluso los hay que son multinacionales), a los que difícilmente puede ayudar la empresa a resolver sus problemas técnicos. Paralelamente ello puede implicar que dichos suministradores trabajen para muchas compañías del sector, lo cual no es un aliciente para cooperar con ellos. Finalmente, el resultado vinculado al cuarto factor viene motivado porque los componentes utilizados por las firmas alicantinas no son de gran complejidad, de manera que por regla general el sistema de producción puede adaptarse con cierta facilidad a los productos de otros proveedores, incluso aunque no se coopere con ellos.

38. Si nos centramos ahora en los rasgos que caracterizan a la colaboración con los proveedores, frente a las relaciones de mercado, los resultados confirman que las partes implicadas se comunican personalmente con bastante frecuencia. También se corrobora que las organizaciones que se alían con sus suministradores suelen compartir con ellos información de contenido estratégico, y paralelamente estos últimos se interesan por el rendimiento de la compañía, a la que también informan de los nuevos desarrollos que van surgiendo en el mercado y que afectan a su producto y proceso. Así mismo, hemos de señalar que en las alianzas con sus proveedores las firmas alicantinas efectúan inversiones específicas, tanto de naturaleza material como inmaterial, y que por tanto consideran que los costes de cambio a una relación alternativa serían bastante elevados. De igual manera, la realización de programas conjuntos de costes y calidad, factor que ha sido eliminado de la escala para medir el grado de cooperación existente en las partes, es también una característica que se da con mayor propensión conforme aumenta el grado de acercamiento entre la empresa y los suministradores de materias primas y componentes principales.

39. Ahora bien, si hablamos de comunicación electrónica (teléfono, fax o correo electrónico), los contrastes aplicados no nos indican diferencias significativas entre las relaciones de cooperación y las consideradas convencionalmente como de mercado. Lo mismo ocurre con la confianza que se tiene en el proveedor y con su reputación, que no son características que diferencian a las empresas de ambos grupos. No obstante, en este último sentido hemos observado que dichas cualidades se dan con bastante frecuencia en ambos tipos de relación, es decir, que las empresas transaccionan con suministradores de gran reputación y en los que se puede confiar, independientemente de cuál sea el grado de cooperación que se mantenga con ellos. Exactamente la misma situación se repite con el compromiso futuro en la relación, entendido como la posibilidad de que ésta se alargue y fortifique con el paso del tiempo, propiedad deseada para todo vínculo existente con un proveedor que trabaje bien, aunque los lazos que unen a las partes no se hayan estrechado hasta llegar al extremo de formar una alianza.

40. En cuanto a los beneficios esperados de la cooperación, éstos son significativamente superiores a los que pueden obtenerse en una relación convencional. Así lo estiman las empresas que cooperan con sus proveedores, que aseguran haber conseguido aumentar su productividad y sus ventajas competitivas. Al mismo tiempo consideran que de esta forma ayudan al proveedor a mejorar la calidad de sus productos, aunque también piensan que las alianzas no inciden en el incremento de sus ventas.

41. Desde otra perspectiva la información recogida nos muestra que muchas de las propiedades que caracterizan a la cooperación con los proveedores están altamente correlacionadas con las cuatro variables, anteriormente señaladas, que hacen referencia a los posibles beneficios que se pueden obtener con una relación de este tipo, lo que realmente nos está advirtiendo que nos encontramos ante un conjunto de factores de éxito y fracaso de la colaboración vertical.

## POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

La decisión de acotar el presente estudio a la realidad industrial de la provincia de Alicante, ha condicionado su planteamiento desde el principio, lo que ha tenido como consecuencia la imposibilidad de contrastar determinados aspectos vinculados a la práctica de la cooperación interempresa, dado el carácter exploratorio que en relación a ellos adquiere la investigación. En este sentido, el análisis puede enriquecerse no solamente con su ampliación a un ámbito territorial superior, sino con el estudio en profundidad de las alianzas identificadas. En concreto, algunas de las posibles ampliaciones que en un futuro próximo pueden realizarse deben implicar:

1. La profundización en el estudio de las alianzas identificadas en la provincia de Alicante, analizando con más detalle los factores que pueden incidir en su éxito o fracaso, especialmente aquellos que tienen que ver con los procesos de selección del socio y negociación, el grado de confianza existente entre las compañías cooperantes, la frecuencia con que se comunican e intercambian información, la manera en que se resuelven los conflictos, etc.
2. La consideración de las distintas alternativas que existen, además de la cooperación, para desarrollar la estrategia de la empresa. De esta forma lograríamos saber si realmente las mayores ventajas que desde el punto de vista teórico presentan las alianzas frente al crecimiento interno y externo, se traducen en la práctica en un mayor uso de las mismas.
3. La extensión del trabajo a un ámbito nacional, lo cual nos ayudaría a mejorarlo de varias maneras, entre ellas:
  - Logrando una mayor aproximación a la realidad de los sectores tratados, especialmente para aquellos en los que la provincia de Alicante no es muy representativa a nivel nacional.
  - Permitiendo contrastar el uso y las características de la cooperación en los sectores tradicionales alicantinos con lo que sucede en otros sectores españoles.
  - Haciendo posible averiguar cómo las diferencias culturales de las distintas regiones del país podrían influir en la propensión a cooperar, dado la naturaleza del estudio realizado, en el que hemos tenido en cuenta la forma de pensar y actuar de los directivos.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## **ANEXOS**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 1. DIRECTORIO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Abadmar, S.A. (Novelda)  
Aceitunas Cazorla, S.L. (Alicante)  
Acolchamar, S.L. (Alcoy)  
Adech Internacional, S.L. (Elche)  
Aiscán, S.L. (Biar)  
Alhambra Internacional, S.A. (Alicante)  
Almendras Llopis, S.A. (San Vicente del Raspeig)  
Alonso Almendras, S.A. (Elche)  
Analco Auxiliar Calzado, S.A. (Elche)  
Andrés Serrano, S.A. (Elche)  
Antonio Pamiés, S.L. (Granja de Rocamora)  
Antonio Pérez Adsuar, S.A. (Crevillente)  
Asociación de Industrias Alicantinas del Helado y Derivados, S.A. (San Vicente del Raspeig)  
Assac Farmaceutical, A.I.E. (Alicante)  
Assidoman Iberoamericana, S.A. (San Vicente del Raspeig)  
Bambú Europa, S.L. (Monóvar)  
Benicantil Mármoles, S.A. (Novelda)  
Bermármol, S.A. (Novelda)  
Bornay, S.A. (Ibi)  
Caldepiel, S.L. (Elche)  
Calzados Boreal, S.L. (Villena)  
Calzados José Vicente, S.L. (Elche)  
Calzados Martínez Valero, S.L. (Elche)  
Calzados Sanfer, S.L. (Elche)  
Calzados y Equipamientos Andrés, S.L. (Elche)  
Cándido Miró, S.A. (Alcoy)  
Cárnicas Catalá, S.L. (Alcoy)  
Cartonajes Bañeres, S.A. (Bañeres)  
Cartonajes Crevillente, S.A. (Crevillente)  
Cartonajes Vegabaja, S.A. (Dolores)  
Cáster, S.A. (Elche)  
Cauchos Karey, S.A. (Agost)  
Cerlips, S.A. (Albatera)  
Chocolates Valor, S.A. (Villajoyosa)  
Colefruse, S.A. (San Juan de Alicante)  
Coloma y Pastor, S.A. (Ibi)  
Comercial Calzados Alinos, S.L. (Elche)  
Comersán, S.A. (Alcoy)  
Cortados Crevillente, S.L. (Crevillente)  
Creaciones Berbegal, S.A. (Castalla)  
Cristalería Soler Hermanos, S.A. (Villena)  
Dámel Iberia, S.A. (Crevillente)  
Direct Export, S.L. (Petrel)  
Drape Coti, S.A. (Orihuela)  
Elaborados Miguel Médicis, S.A. (San Juan de Alicante)  
Enrique Garrigós Monerrís, S.A. (Jijona)  
Esteve y Máñez Mármoles, S.A. (Novelda)  
Evelio Mataix Molina, S.A. (Bañeres)  
Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, S.A. (Onil)  
Flejes Industriales, S.A. (Ibi)  
Flexwalk, S.L. (Elche)  
Fluxa Footwear, S.A. (Elche)

Forjas del Vinalopó, S.L. (Sax)  
Forte Hormigones Tecnológicos, S.L. (Villena)  
Francisco Bufort Alemany, S.A. (Alicante)  
Francisco Jover, S.A. (Cocentaina)  
Gaspar Peral y cia, S.L. (Alicante)  
Germaine de Capuccini, S.A. (Alcoy)  
Ginés Coll, S.A. (Elche)  
Granitos del Mediterráneo, S.A. (Monforte del Cid)  
Grupo de Suelas y Componentes, S.L. (Elche)  
Grupp Internacional, S.A. (Elche)  
Hijos de Francisco Morant, S.L. (Agost)  
Hilados y Peinados Montcabrer, S.A. (Cocentaina)  
Hilaturas Ferre, S.A. (Bañeres)  
Ibergoma, S.L. (Aspe)  
Industrial Juguetera, S.A. (Ibi)  
Industrial Zapatera, S.A. (Callosa de Segura)  
Industrias del Neumático, S.A. (Aspe)  
Industrias Falca, S.L. (Onil)  
Industrias Riuvert, S.A. (Tibi)  
Industrias Técnicas del Cable, S.L. (Ibi)  
Ivan Continental, S.L. (Catral)  
Jesmar, S.A. (Biar)  
Jesús Navarro, S.A. (Novelda)  
Jimten, S.A. (Alicante)  
Jofel Industrial, S.A. (Alicante)  
José Antonio García Moya, S.L. (Monforte del Cid)  
Juan Antonio Sirvent Selfa, S.A. (Jijona)  
Juguetes Feber, S.A. (Ibi)  
Juguetes y Herrajes Joal, S.A. (Ibi)  
Jurado Hermanos, S.L. (Alicante)  
Kelme Distribución, S.L. (Elche)  
King Walkers, S.L. (Monóvar)  
La Española Alimentaria Alcoyana, S.A. (Alcoy)  
Levantina de Granitos, S.A. (Novelda)  
Levantina de Mármoles, S.A. (Novelda)  
Luis Sánchez Díez, S.A. (Novelda)  
Macmoltó, S.A. (Ibi)  
Manuel Mateo Candel, S.L. (Rafal)  
Manufacturas del Estambre, S.A. (Alcoy)  
Maquinaria e Hidráulica Jovisa, S.L. (Muro de Alcoy)  
Mármoles Bempe, S.L. (Novelda)  
Mármoles Novelda, S.A. (Novelda)  
Mármoles Visemar, S.L. (Novelda)  
Maseto, S.L. (Alicante)  
Miró Borrás, S.A. (Alcoy)  
Mirofret, S.A. (Alcoy)  
Moltó Reig, S.A. (Cocentaina)  
Mondial Export, S.L. (Elche)  
Nuevos Calzados, S.L. (Elche)  
Open Country, S.L. (Monóvar)  
Papelería de la Alquería, S.L. (La Alquería de Aznar)  
Pedro Iniesta, S.A. (Elche)  
Pedro Miralles, S.L. (Elche)  
Pemarsa, S.A. (San Vicente del Raspeig)  
Persianas Persax, S.A. (Sax)

Petrel 92, S.L. (Petrel)  
Pikolinos International, S.L. (Elche)  
Plásticos Elche, S.A. (Elche)  
Plásticos Érum, S.L. (Alcoy)  
Pompadour Ibérica, S.A. (Alicante)  
Preci-Plastic, S.A. (Aspe)  
Productos Cerámicos ARB, S.A. (Alicante)  
Puertas Castalla, S.L. (Castalla)  
Raduan, S.A. (Lorcha)  
Riel Chyc, S.L. (Alicante)  
Rolser, S.A. (Pedreguer)  
Sanchís Mira, S.A. (Jijona)  
Sirvent Almendras, S.A. (Jijona)  
Spumatex, S.L. (Crevillente)  
Sucesores de Joaquín Herrero, S.L. (Benilloba)  
Surinver, S.C.L. (Pilar de la Horadada)  
Synthelast, S.A. (Elche)  
Terrazos el Pilar, S.A. (Pilar de la Horadada)  
Textiflok, S.A. (Cocentaina)  
Textiles Athenea, S.A. (Villena)  
Textiles Pascual, S.A. (Alcoy)  
Turrónes Coloma, S.A. (Jijona)  
Turrónes José Garrigós, S.A. (Jijona)  
Turrónes Picó, S.A. (Jijona)  
Vicente Puig Oliver, S.A. (Crevillente)  
Vilaplana, S.A. (Ibi)  
Vulkeli Shoes, S.L. (Elche)  
Zahonero, S.L. (Elda)  
Zaragoza Almendras, S.A. (Altea)



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 2. CUESTIONARIO DEFINITIVO

(La información obtenida por medio de este cuestionario es absolutamente confidencial, y sólo será utilizada, de forma anónima y agregada, para cálculos estadísticos destinados a fines académicos y de investigación)

### I.- PROPENSIÓN A COOPERAR

1.- ¿Qué actividad desarrolla su empresa? .....

Describe con sus propias palabras el principal producto o líneas de productos que se elaboran en su empresa .....

¿Desarrolla alguna otra actividad? .....

2.- Para cada par de afirmaciones, marque con una X sobre el continuum la situación que según Vd. mejor se ajusta al sector industrial en el que su empresa opera:

• Las acciones de los competidores son bastante fáciles de predecir	<input type="checkbox"/>	• Las acciones de los competidores son impredecibles						
• El ritmo al cual los productos y servicios se quedan obsoletos en la industria es muy lento	<input type="checkbox"/>	• El ritmo de obsolescencia es muy elevado (como en los productos de moda)						
• La tecnología de producción y servicios no está sujeta a muchos cambios y está bien establecida	<input type="checkbox"/>	• Los modos de producción y servicios cambian frecuentemente (p.e. en componentes electrónicos avanzados)						
• La demanda y los gustos de los consumidores son fáciles de predecir	<input type="checkbox"/>	• La demanda y los gustos son casi impredecibles						
• El entorno es fácil de controlar y manipular por la empresa para crear y mantener sus propias ventajas	<input type="checkbox"/>	• En nuestro entorno las iniciativas de la empresa cuentan muy poco						
• El ritmo de crecimiento del mercado en nuestra industria durante los últimos cinco años ha sido muy rápido	<input type="checkbox"/>	• El ritmo de crecimiento del mercado en nuestra industria durante los últimos cinco años ha sido muy lento						
• El ritmo de crecimiento del mercado esperado a largo plazo (5 años o más) en nuestra industria es muy rápido	<input type="checkbox"/>	• El ritmo de crecimiento del mercado esperado a largo plazo (5 años o más) en nuestra industria es muy lento						
• Los beneficios medios de la industria, actualmente, son muy altos	<input type="checkbox"/>	• Los beneficios medios de la industria, en la actualidad, son muy bajos						
• Los beneficios medios de la industria a largo plazo (5 años o más) serán muy altos	<input type="checkbox"/>	• Los beneficios esperados de la industria a largo plazo (5 años o más) probablemente sean muy bajos						
• La intensidad competitiva dentro de nuestra industria es mínima	<input type="checkbox"/>	• La intensidad competitiva dentro de nuestra industria es máxima						
• Nuestra empresa puede tener éxito centrando sus ventas y servicios dentro de España	<input type="checkbox"/>	• Para alcanzar el éxito nuestra compañía debe extender sus ventas y servicios fuera de España						

3.- Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el aprovisionamiento de las materias primas y componentes principales para su empresa y con los proveedores que los suministran. Utilice para ello una escala de 1 a 7 (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• Las materias primas y componentes principales comprados representan un gran desembolso (costo) para la empresa	1	2	3	4	5	6	7
• Los inputs comprados son un área en la que es posible hacer mejoras	1	2	3	4	5	6	7
• Tenemos las capacidades técnicas suficientes para apoyar a nuestros proveedores a mejorar sus productos y procesos	1	2	3	4	5	6	7
• En nuestra empresa el aprovisionamiento se considera una parte vital de la estrategia corporativa	1	2	3	4	5	6	7
• Las ideas del Dpto. o responsable de Compras se consideran críticas por la Alta Dirección	1	2	3	4	5	6	7
• Si decidimos dejar de comprar a este proveedor, fácilmente podríamos reemplazar el volumen de compras que le hacemos por otro proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• Nuestro sistema de producción puede ser fácilmente adaptado si compramos componentes de otro proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• Si dejáramos de comprar a este proveedor, fácilmente podría reemplazar el volumen de ventas que nos hace por otros compradores	1	2	3	4	5	6	7
• Existen muchos proveedores competitivos para estos componentes	1	2	3	4	5	6	7

## II.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

4.- Año y lugar de constitución de la empresa .....

5.- Estime los valores actuales de las magnitudes que se relacionan a continuación (no para las dos últimas). Indique también cómo han evolucionado en los últimos cinco años según la siguiente escala:

1. Se ha reducido (ha empeorado) mucho
2. Se ha reducido (ha empeorado) algo
3. Ha permanecido igual
4. Ha aumentado (ha mejorado) algo
5. Ha aumentado (ha mejorado) mucho

	<u>Valor Actual</u>	<u>Evolución</u>				
		1	2	3	4	5
Número de empleados .....		1	2	3	4	5
Facturación .....		1	2	3	4	5
Exportación (% sobre ventas) .....		1	2	3	4	5
Rentabilidad de la empresa .....		1	2	3	4	5
Competitividad de la empresa .....		1	2	3	4	5

6.- ¿Está su empresa integrada en un grupo nacional de empresas o en una multinacional?

Sí\_\_ No\_\_

7.- La forma de dirigir la empresa, ¿se ve condicionada por su pertenencia a un grupo nacional o multinacional?

Sí\_\_ No\_\_

8.- Respecto al proceso de internacionalización:

¿Exporta su empresa? ..... ¿Desde qué año? .....

¿A qué países? .....

¿Participa en algún consorcio de exportación u otro tipo de acuerdo? (en caso afirmativo descríballo) .....

.....

¿Tiene inversiones directas en el exterior? ..... ¿Desde qué año? .....

¿En qué países? .....

¿De qué tipo? (indicar para cada opción el nº de inversiones): Filial propia al 100%\_\_ Joint-venture\_\_

Otros acuerdos de cooperación\_\_ Participaciones en otra empresa\_\_

9.- ¿Existe en su empresa un departamento de I+D?

Sí\_\_ No\_\_

10.- ¿Mantiene la empresa alguna relación en la que actúe como contratista o subcontratista? \_\_No \_\_Sí (especifique para qué actividad o actividades) .....

¿Participa el subcontratista en la concepción y diseño de innovaciones en el producto y proceso de producción?

\_\_No \_\_Sí (especifique en qué actividades) .....

.....

11.- ¿Ha externalizado la empresa alguna de sus actividades? \_\_No \_\_Sí (¿Cuál o cuáles?) .....

¿Qué tipo de relación se mantiene con la/s empresa/s que desarrolla/n ahora esa/s actividad/es?:

\_\_Ninguna relación \_\_Relación de mercado \_\_Relación de cooperación

## III.- CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

12.- En base a la información anterior, y teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos, señale el atractivo de esta situación para establecer una relación de cooperación. Ponga una X en el lugar apropiado del continuum:

• Muy poco atractivo	<input type="checkbox"/>	• Muy atractivo						
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------

13.- ¿Con qué probabilidad cree Vd. que se va a llevar a cabo un acuerdo de cooperación? Ponga una X en el lugar apropiado según esté más cerca de uno u otro extremo:

• Baja probabilidad	<input type="checkbox"/>	• Alta probabilidad						
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

14- ¿Participa su empresa actualmente (o lo ha hecho recientemente) en alguna alianza estratégica?

- No (pasar a la pregunta 25)  
 Sí ¿En cuántos? \_\_\_\_\_

(Contestar desde la pregunta nº 14 hasta la nº 24 tantas veces como número de acuerdos en los que se está participando o se ha participado recientemente. Fotocopiar para ello cuantas hojas sean necesarias)

15.- Fecha de constitución del acuerdo \_\_\_\_\_ Fecha de terminación del acuerdo (si no sigue vigente) \_\_\_\_\_

¿Cuál es la actividad objeto del acuerdo? Especifique en qué consiste el objeto del acuerdo

- Suministro de materias primas y componentes.....  
 Fabricación.....  
 Distribución.....  
 Comercialización.....  
 I+D.....  
 Intercambio de tecnología.....  
 Recursos Humanos.....  
 Administración.....  
 Otros (especificar).....

¿Con qué tipo de empresa coopera o ha cooperado? (puede haber más de una respuesta)

- Competidor directo  
 Fabricante de productos sustitutivos  
 Fabricante de productos complementarios  
 Proveedor  
 Distribuidor  
 Cliente  
 Empresa de otro sector (especificar)  
 Licenciante/licenciataro  
 Antiguo socio de una alianza  
 Otros (especificar)

¿Cuántos socios forman la alianza?.....

¿Cuál es el país de origen de los otros socios de la alianza?.....

¿Entra su empresa o alguno de sus socios por primera vez en la actividad objeto del acuerdo?.....

¿De qué tipo de alianza se trata?

- Joint-venture (especifique la distribución de capital).....  
 Consorcio ( UTE;  AIE)  
 Participaciones accionariales (especificuelas).....  
 Acuerdo a largo plazo  
 Acuerdo de subcontratación  
 Licencia  
 Franquicia  
 Acuerdo verbal

16- ¿Cuál es el tamaño de su/s socio/s en relación al de su empresa?

Mucho mayor\_\_ Mayor\_\_ Similar\_\_ Menor\_\_ Mucho menor\_\_

17.- Evalúe a su/s socio/s en relación a otras empresas en sus respectivos sectores, de acuerdo con la siguiente escala (1=el peor de la industria; 4=término medio; 7=el mejor de la industria):

	El peor del sector			Término medio			El mejor del sector
• Experiencia de la Alta Dirección	1	2	3	4	5	6	7
• Eficiencia	1	2	3	4	5	6	7
• Capacidades tecnológicas	1	2	3	4	5	6	7
• Innovación	1	2	3	4	5	6	7
• Solvencia financiera	1	2	3	4	5	6	7
• Calidad de los productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
• Fiabilidad/seguridad de los productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
• Devoluciones o rectificaciones en el producto/servicio	1	2	3	4	5	6	7
• Capacidad para atraer y retener empleados con talento	1	2	3	4	5	6	7
• «Buenos vecinos en la comunidad»	1	2	3	4	5	6	7
• Repetición de negocios con clientes	1	2	3	4	5	6	7
• Responsabilidad social y medioambiental	1	2	3	4	5	6	7
• Reputación global o en conjunto	1	2	3	4	5	6	7

18.- Indique el grado en el cual las operaciones de su empresa son similares o diferentes a las de su/s socio/s (1=muy diferente; 7=muy similar)

	Muy diferente						Muy similar
• Marketing	1	2	3	4	5	6	7
• Fabricación	1	2	3	4	5	6	7
• Aprovisionamiento de materias primas	1	2	3	4	5	6	7
• Sistema de contabilidad	1	2	3	4	5	6	7
• Sistema de Información	1	2	3	4	5	6	7
• Estructura organizativa	1	2	3	4	5	6	7
• Tecnología	1	2	3	4	5	6	7
• Clientes	1	2	3	4	5	6	7
• Cultura	1	2	3	4	5	6	7
• Recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7

19.- ¿Cómo se lleva a cabo el reparto de las tareas y actividades de la alianza?

- Ambos socios tienen responsabilidades sobre las mismas tareas (compartir).....  
 Cada socio tiene responsabilidad sobre un grupo de tareas (repartir).....  
 Las tareas no son responsabilidad de ninguno de los socios (en caso de haberse creado una empresa conjunta).....

20.- Ponga una X sobre el nº apropiado para indicar su grado de conformidad con cada una de las siguientes afirmaciones respecto al rendimiento de la alianza (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• En términos globales, estamos satisfechos con los resultados de esta alianza	1	2	3	4	5	6	7
• La alianza ha alcanzado los objetivos que se establecieron a conseguir	1	2	3	4	5	6	7
• La alianza ha contribuido a mejorar nuestras competencias esenciales y ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	7
• En términos globales, nuestro/s socio/s está/n satisfecho/s con los resultados de esta alianza	1	2	3	4	5	6	7

21.- ¿Piensa Ud. que los beneficios estratégicos que ha obtenido su empresa por formar parte de esta alianza han superado a los costes?:

1. Beneficios > Costes \_\_\_  
 2. Beneficios = Costes \_\_\_  
 3. Beneficios < Costes \_\_\_

22.- ¿Tiene su empresa algún plan para la expansión de la alianza? \_\_\_No \_\_\_Sí (especifíquelo).....

23.- ¿Ha habido cambios en la distribución del capital (excepto la terminación) desde que se constituyó la alianza?  
 \_\_\_No \_\_\_Sí (especifíquelos).....

24.- ¿Se ha recibido alguna ayuda por participar en el acuerdo? \_\_\_No \_\_\_Sí (¿De qué organismo?).....

#### IV.- COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

*Este bloque de preguntas se refiere al proveedor (o grupo de proveedores) que la empresa considera principal por suministrar la materia prima o componente esencial del producto elaborado, en los cuales puede basarse parte de la ventaja competitiva de la firma.*

25.- ¿Cuál es la materia prima o componente principal que lleva incorporado su producto?.....

26.- Señale, siguiendo una escala de 1 a 7, su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones relacionadas con su proveedor principal y la resolución conjunta de problemas (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• Cuando el proveedor tiene algún problema (de producción o calidad), le prestamos apoyo técnico y le ayudamos a solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
• Proporcionamos al proveedor apoyo técnico para mejorar su producto/proceso	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor participa, desde el principio, aportando sus ideas para los cambios de diseño y variación de los productos	1	2	3	4	5	6	7
• Esperamos que el proveedor nos ayude a mejorar el diseño de nuestro producto	1	2	3	4	5	6	7
• Normalmente llevamos a cabo conjuntamente con nuestro proveedor programas de reducción de costes y mejora de la calidad	1	2	3	4	5	6	7

27.- Valore, en una escala de 1 a 7, su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones relacionadas con su proveedor principal y las mejoras en la productividad y competitividad de su empresa (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• Tenemos menos desperdicios debido a las mejores relaciones con el proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• Tenemos menos tiempos muertos debido a las mejores relaciones con el proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• Gracias a la mayor calidad del proveedor, se ha reducido nuestra necesidad de tener stocks	1	2	3	4	5	6	7
• Nuestros productos pueden ser elaborados más rápidamente que en cualquier tiempo anterior, debido a la calidad del proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• La relación duradera con el proveedor nos ha ayudado a reducir los costes de producción	1	2	3	4	5	6	7
• La alianza con el proveedor nos ha ayudado a mejorar la calidad de nuestros productos	1	2	3	4	5	6	7
• Los esfuerzos para asociarnos con el proveedor han contribuido a aumentar las ventas de nuestro producto	1	2	3	4	5	6	7
• Hemos ayudado a nuestro proveedor a mejorar la calidad de sus productos	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor disfruta de un incremento de sus ventas y beneficios como resultado de nuestro esfuerzo conjunto	1	2	3	4	5	6	7

28.- ¿Con qué periodicidad se comunica e intercambia información su empresa con el proveedor principal? Conteste a la pregunta siguiendo una escala de 1 a 7 (1=nunca; 7=frecuentemente):

	Nunca						Frecuentemente
• ¿Con qué periodicidad visita el personal de su empresa las instalaciones de su proveedor?	1	2	3	4	5	6	7
• ¿Con qué periodicidad visita el personal de su proveedor las instalaciones de su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
• Por término medio, ¿con qué periodicidad se comunica su empresa cara a cara con el proveedor?	1	2	3	4	5	6	7
• Por término medio, ¿con qué periodicidad se comunica su empresa telefónicamente con el proveedor?	1	2	3	4	5	6	7
• Por término medio, ¿con qué periodicidad se comunica su empresa electrónicamente con el proveedor?	1	2	3	4	5	6	7
• Su empresa intercambia más información con este proveedor que con otros	1	2	3	4	5	6	7
• Su empresa intercambia información con este proveedor que no compartiría con otros proveedores	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor nos mantiene informados de los nuevos desarrollos	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor nos comunica sus expectativas respecto al rendimiento de nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7

29.- Señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la inversión y el compromiso que su empresa tiene en la relación que mantiene con su proveedor principal. Utilice para ello una escala de 1 a 7 (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• Sería perjudicial para las operaciones de mi empresa terminar la relación con este proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• La inversión que hemos hecho para implementar la alianza con este proveedor es significativa	1	2	3	4	5	6	7
• Nuestros costes de cambio a un proveedor alternativo serían muy elevados	1	2	3	4	5	6	7
• Esperamos que la relación con este proveedor continúe durante largo tiempo o indefinidamente y se fortifique con el paso de los años	1	2	3	4	5	6	7
• Esperamos aumentar nuestras compras a este proveedor en el futuro	1	2	3	4	5	6	7
• La relación de negocio que mantenemos con este proveedor puede ser descrita como una alianza	1	2	3	4	5	6	7

30.- Valore, en una escala de 1 a 7, su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones relacionadas con la reputación de su proveedor principal y la confianza que su empresa tiene en el mismo (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
• El proveedor mira por nuestro interés y se preocupa por el éxito de nuestros negocios (además de mirar por su propio bienestar)	1	2	3	4	5	6	7
• Estamos convencidos de que el proveedor respeta la confidencialidad de la información que recibe de nosotros	1	2	3	4	5	6	7
• Tenemos plena confianza en la exactitud de la información que nos proporciona el proveedor	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor tiene una mala reputación en el mercado	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor nos oculta importante información	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor mantiene las promesas que nos hace a nuestra empresa	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor es conocido por estar preocupado/interesado por sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
• Las transacciones con este proveedor no tienen que supervisarse detenidamente	1	2	3	4	5	6	7
• El proveedor es digno de confiar y se ha ganado nuestra confianza	1	2	3	4	5	6	7

31.- ¿Tiene el proveedor acceso a los ordenadores de su empresa?  No  Sí  
Y ustedes, ¿tienen acceso a los ordenadores del proveedor?  No  Sí

32.- ¿Cuál es el tamaño de su proveedor principal?:

- El más grande de la industria para este componente
- Una empresa grande o muy grande
- Una empresa mediana
- Es un pequeño jugador en el mercado

33.- Conteste a las siguientes preguntas relacionadas con la experiencia previa de su empresa con el proveedor:

¿Compraba su empresa a este proveedor en el pasado?

- Frecuentemente
- Muchas veces
- Algunas veces
- Nunca

¿Durante cuánto tiempo está su empresa comprando a este proveedor? .....

## V.- ORIENTACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

34.- ¿Cuál es su formación? (pregunta formulada al gerente de la empresa):

1. Práctica..... \_\_\_\_\_
2. BUP/COU ..... \_\_\_\_\_
3. FP (especificar) ..... \_\_\_\_\_
4. Diplomado o Lcdo. universitario (especificar) ..... \_\_\_\_\_
5. Ingeniero técnico o superior (especificar)..... \_\_\_\_\_
6. Postgrado (especificar)..... \_\_\_\_\_

35.- ¿Cuántos años lleva trabajando en este sector? .....  
 ¿Cuántos años lleva desempeñando en el sector un puesto similar al actual?.....

36.- Para cada par de afirmaciones, marque con una X sobre el continuum la situación que según Vd. mejor se ajusta a la Alta Dirección de su empresa:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raramente es la primera empresa en introducir nuevos productos-servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc. (suele comercializar productos ya probados) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Durante los últimos 5 años los cambios introducidos en las líneas de productos o servicios han sido de escasa importancia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Normalmente responde a las acciones iniciadas por los competidores <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Se suele inclinar por proyectos de bajo riesgo (con tasas de retorno normales y ciertas) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Debido a la naturaleza del entorno, es mejor explorarlo gradualmente, siguiendo estrategias incrementales que permiten avanzar poco a poco <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Ante situaciones inciertas, normalmente adopta una postura cautelosa, de «esperar y ver», con el fin de minimizar la probabilidad de tomar decisiones incorrectas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuentemente es la primera empresa en introducir nuevos productos-servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc. Pone énfasis en I+D y liderazgo tecnológico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Estos cambios han sido bastante considerables <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Normalmente inicia acciones a las que los competidores responden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Se suele inclinar por proyectos de alto riesgo (con posibilidades de retornos muy elevados) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Es preferible ser más atrevidos, disponiendo de un amplio abanico de alternativas para conseguir los objetivos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Normalmente adopta una postura atrevida y agresiva. en orden a maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> </ul>
--	---

37- Indique, siguiendo una escala de 1 a 7 (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo), su grado de conformidad con cada uno de los siguientes factores:

	Totamente en desacuerdo						Totamente de acuerdo
• El trabajo en grupo es mejor que el trabajo individual	1	2	3	4	5	6	7
• En la medida de lo posible las personas deberían ser independientes, ya que sólo aquellos que se valen por sí mismos salen adelante en la vida	1	2	3	4	5	6	7
• Los individuos son responsables del éxito o fracaso del grupo al que pertenecen	1	2	3	4	5	6	7
• Cada trabajador es responsable de los resultados de su empresa	1	2	3	4	5	6	7

38.- Conteste a las siguientes preguntas relativas a la experiencia de anteriores acuerdos de cooperación en los que haya participado:

¿En cuántos acuerdos ha participado su empresa anteriormente? \_\_\_\_\_ ¿Y Vd.? \_\_\_\_\_

¿Cuántos de ellos estima Vd. Que han sido satisfactorios? \_\_\_\_\_

En términos globales ¿cómo calificaría el éxito de los anteriores acuerdos?

1. Muy bueno ..... \_\_\_\_\_
2. Bueno ..... \_\_\_\_\_
3. Regular ..... \_\_\_\_\_
4. Malo ..... \_\_\_\_\_
5. Muy malo ..... \_\_\_\_\_

39.- ¿Podría indicarnos su edad? \_\_\_\_\_



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

### ANEXO 3. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS PERCEPCIONES SOBRE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO

#### a) Supuestos para el análisis factorial

#### Matrices anti-imagen

Estadísticos	Variables	Variables2					
		1	2	3	4	5	6
Covarianza anti-imagen	1. Predicción competidores	,797	-4,137E-02	-,285	-8,444E-02	-2,518E-02	2,473E-04
	2. Obsolescencia producto	-4,137E-02	,617	-1,143E-03	-,249	5,792E-02	1,342E-02
	3. Obsolescencia tecnológica	-,285	-1,143E-03	,728	7,632E-02	,158	-5,048E-03
	4. Predicción demanda	-8,444E-02	-,249	7,632E-02	,604	-5,057E-02	-,105
	5. Control del entorno	-2,518E-02	5,792E-02	,158	-5,057E-02	,812	3,449E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	2,473E-04	1,342E-02	-5,048E-03	-,105	3,449E-02	,478
	7. Crecimiento mercado (+5)	1,263E-02	6,261E-02	1,478E-02	5,874E-02	-1,479E-02	-,323
	8. Beneficios sector (0)	4,336E-02	-2,994E-02	-6,232E-02	2,349E-02	2,634E-02	-2,065E-02
	9. Beneficios sector (+5)	-4,253E-02	1,324E-02	,108	-1,114E-03	-3,758E-02	-1,945E-02
	10. Intensidad competitiva	-,133	-2,596E-02	-5,956E-02	1,881E-02	-,278	1,126E-02
	11. Necesidad internacionalización	5,956E-02	-,194	-3,026E-02	-,190	-3,075E-02	7,528E-02
Correlación anti-imagen	1. Predicción competidores	,516 <sup>a</sup>	-5,899E-02	-,374	-,122	-3,130E-02	4,006E-04
	2. Obsolescencia producto	-5,899E-02	,661 <sup>a</sup>	-1,706E-03	-,408	8,182E-02	2,471E-02
	3. Obsolescencia tecnológica	-,374	-1,706E-03	,523 <sup>a</sup>	,115	,205	-8,553E-03
	4. Predicción demanda	-,122	-,408	,115	,618 <sup>a</sup>	-7,221E-02	-,195
	5. Control del entorno	-3,130E-02	8,182E-02	,205	-7,221E-02	,519 <sup>a</sup>	5,533E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	4,006E-04	2,471E-02	-8,553E-03	-,195	5,533E-02	,580 <sup>a</sup>
	7. Crecimiento mercado (+5)	2,015E-02	,114	2,465E-02	,108	-2,337E-02	-,665
	8. Beneficios sector (0)	9,727E-02	-7,636E-02	-,146	6,054E-02	5,855E-02	-5,981E-02
	9. Beneficios sector (+5)	-9,711E-02	3,436E-02	,257	-2,922E-03	-8,500E-02	-5,732E-02
	10. Intensidad competitiva	-,163	-3,615E-02	-7,633E-02	2,648E-02	-,338	1,781E-02
	11. Necesidad internacionalización	7,995E-02	-,296	-4,248E-02	-,293	-4,089E-02	,130

a. Medida de adecuación muestral

## Matrices anti-imagen (continuación)

Estadísticos	Variables	Variables2				
		7	8	9	10	11
Covarianza anti-imagen	1. Predicción competidores	1,263E-02	4,336E-02	-4,253E-02	-,133	5,956E-02
	2. Obsolescencia producto	6,261E-02	-2,994E-02	1,324E-02	-2,596E-02	-,194
	3. Obsolescencia tecnológica	1,478E-02	-6,232E-02	,108	-5,956E-02	-3,026E-02
	4. Predicción demanda	5,874E-02	2,349E-02	-1,114E-03	1,881E-02	-,190
	5. Control del entorno	-1,479E-02	2,634E-02	-3,758E-02	-,278	-3,075E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	-,323	-2,065E-02	-1,945E-02	1,126E-02	7,528E-02
	7. Crecimiento mercado (+5)	,493	-2,324E-02	1,144E-02	-3,240E-02	-8,224E-02
	8. Beneficios sector (0)	-2,324E-02	,249	-,206	-4,983E-03	1,754E-02
	9. Beneficios sector (+5)	1,144E-02	-,206	,241	-9,035E-03	-1,927E-02
	10. Intensidad competitiva	-3,240E-02	-4,983E-03	-9,035E-03	,836	-3,335E-02
	11. Necesidad internacionalización	-8,224E-02	1,754E-02	-1,927E-02	-3,335E-02	,696
Correlación anti-imagen	1. Predicción competidores	2,015E-02	9,727E-02	-9,711E-02	-,163	7,995E-02
	2. Obsolescencia producto	,114	-7,636E-02	3,436E-02	-3,615E-02	-,296
	3. Obsolescencia tecnológica	2,465E-02	-,146	,257	-7,633E-02	-4,248E-02
	4. Predicción demanda	,108	6,054E-02	-2,922E-03	2,648E-02	-,293
	5. Control del entorno	-2,337E-02	5,855E-02	-8,500E-02	-,338	-4,089E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	-,665	-5,981E-02	-5,732E-02	1,781E-02	,130
	7. Crecimiento mercado (+5)	,573 <sup>a</sup>	-6,627E-02	3,321E-02	-5,047E-02	-,140
	8. Beneficios sector (0)	-6,627E-02	,561 <sup>a</sup>	-,841	-1,092E-02	4,210E-02
	9. Beneficios sector (+5)	3,321E-02	-,841	,557 <sup>a</sup>	-2,015E-02	-4,707E-02
	10. Intensidad competitiva	-5,047E-02	-1,092E-02	-2,015E-02	,538 <sup>a</sup>	-4,372E-02
	11. Necesidad internacionalización	-,140	4,210E-02	-4,707E-02	-4,372E-02	,664 <sup>a</sup>

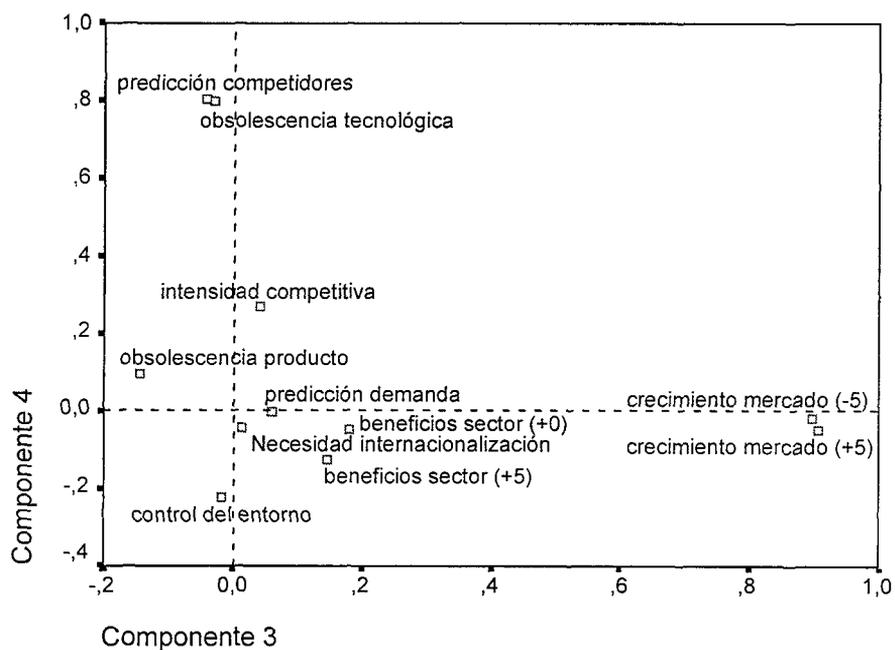
<sup>a</sup>. Medida de adecuación muestral

**KMO y prueba de Bartlett**

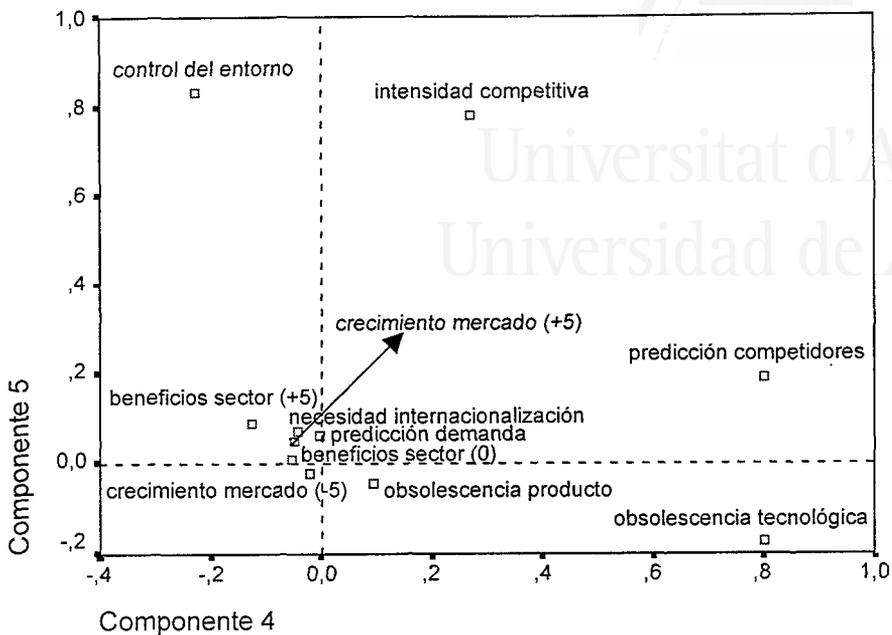
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,578
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	399,586
	gl	55
	Sig.	,000

**b) Interpretación de factores**

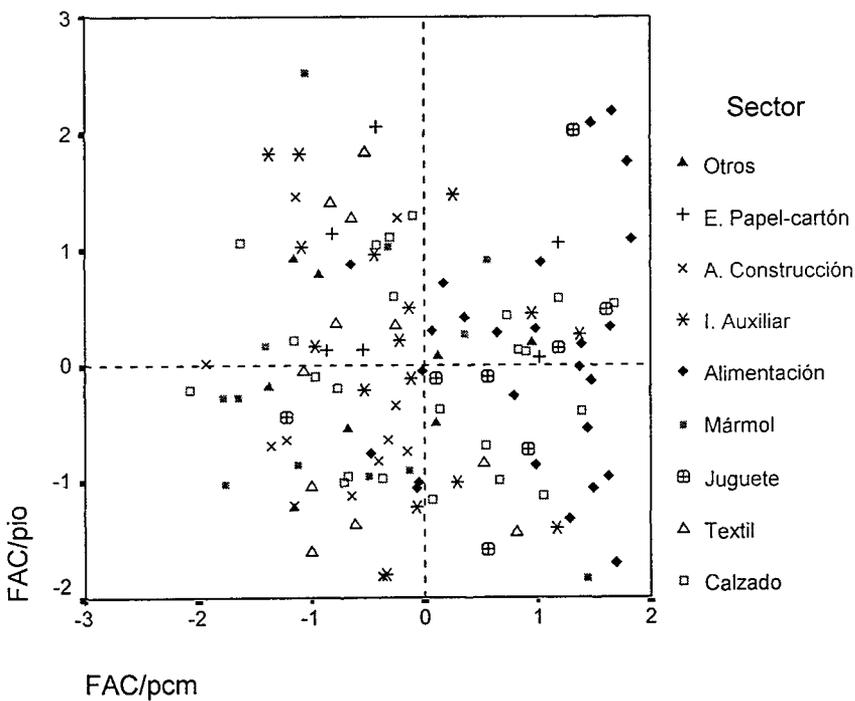
*Ejes factoriales 3 y 4 para las dimensiones del entorno*



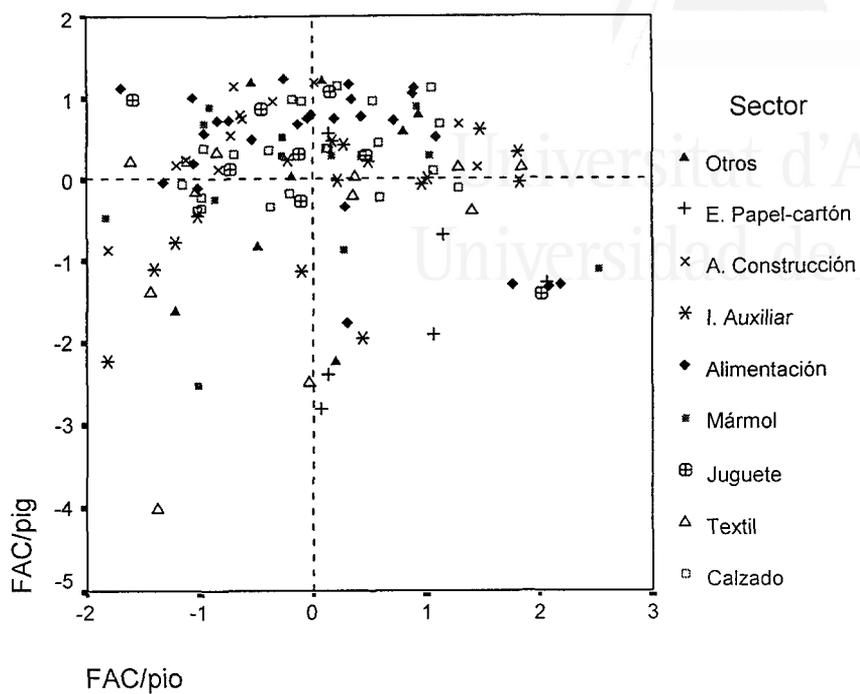
*Ejes factoriales 4 y 5 para las dimensiones del entorno*



*Representación en los ejes factoriales 3 y 4 de las empresas caracterizadas por el sector*



*Representación en los ejes factoriales 4 y 5 de las empresas caracterizadas por el sector*



## c) Validación del análisis factorial

## Correlaciones reproducidas

		1	2	3	4	5	6
Correlación reproducida	1. Predicción competidores	,694 <sup>b</sup>	,165	,603	9,784E-02	-2,232E-02	-5,656E-02
	2. Obsolescencia producto	,165	,714 <sup>b</sup>	1,317E-02	,671	-2,136E-02	-,107
	3. Obsolescencia tecnológica	,603	1,317E-02	,715 <sup>b</sup>	-7,005E-02	-,337	-7,533E-02
	4. Predicción demanda	9,784E-02	,671	-7,005E-02	,704 <sup>b</sup>	8,227E-02	5,628E-02
	5. Control del entorno	-2,232E-02	-2,136E-02	-,337	8,227E-02	,745 <sup>b</sup>	-2,369E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	-5,656E-02	-,107	-7,533E-02	5,628E-02	-2,369E-02	,843 <sup>b</sup>
	7. Crecimiento mercado (+5)	-7,757E-02	-,186	-9,161E-02	-2,304E-03	3,451E-02	,837
	8. Beneficios sector (0)	-4,609E-02	5,820E-03	-,223	-5,489E-02	4,378E-02	,343
	9. Beneficios sector (+5)	-8,450E-02	2,598E-02	-,296	-2,529E-02	,130	,312
	10. Intensidad competitiva	,366	2,098E-02	6,544E-02	7,998E-02	,589	2,373E-02
	11. Necesidad internacionalización	6,177E-02	,626	-,103	,651	9,753E-02	1,739E-02
Residual <sup>a</sup>	1. Predicción competidores		-4,668E-02	-,237	2,679E-02	3,908E-02	1,042E-02
	2. Obsolescencia producto	-4,668E-02		-7,187E-03	-,129	1,572E-02	2,780E-02
	3. Obsolescencia tecnológica	-,237	-7,187E-03		-9,767E-03	,118	-1,569E-02
	4. Predicción demanda	2,679E-02	-,129	-9,767E-03		6,602E-03	1,152E-02
	5. Control del entorno	3,908E-02	1,572E-02	,118	6,602E-03		2,041E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	1,042E-02	2,780E-02	-1,569E-02	1,152E-02	2,041E-02	
	7. Crecimiento mercado (+5)	4,341E-03	3,279E-02	3,416E-03	-5,057E-02	-6,008E-04	-,146
	8. Beneficios sector (0)	-4,713E-02	-1,117E-02	4,792E-02	6,501E-03	1,806E-02	-1,479E-02
	9. Beneficios sector (+5)	7,712E-03	-3,188E-02	1,151E-02	1,540E-02	5,930E-03	-5,297E-03
	10. Intensidad competitiva	-,170	3,626E-02	-1,394E-02	-2,793E-02	-,252	-7,652E-03
	11. Necesidad internacionalización	-4,103E-02	-,161	7,687E-02	-,190	-1,773E-02	-6,160E-02

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

- a. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 12 (21,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.
- b. Comunalidades reproducidas

## Correlaciones reproducidas (continuación)

Estadísticos	Variables	Variables2				
		7	8	9	10	11
Correlación reproducida	1. Predicción competidores	-7,757E-02	-4,609E-02	-8,450E-02	,366	6,177E-02
	2. Obsolescencia producto	-,186	5,820E-03	2,598E-02	2,098E-02	,626
	3. Obsolescencia tecnológica	-9,161E-02	-,223	-,296	6,544E-02	-,103
	4. Predicción demanda	-2,304E-03	-5,489E-02	-2,529E-02	7,998E-02	,651
	5. Control del entorno	3,451E-02	4,378E-02	,130	,589	9,753E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	,837	,343	,312	2,373E-02	1,739E-02
	7. Crecimiento mercado (+5)	,848 <sup>b</sup>	,279	,253	6,247E-02	-3,692E-02
	8. Beneficios sector (0)	,279	,924 <sup>b</sup>	,920	4,927E-02	-3,747E-02
	9. Beneficios sector (+5)	,253	,920	,929 <sup>b</sup>	9,293E-02	-4,536E-03
	10. Intensidad competitiva	6,247E-02	4,927E-02	9,293E-02	,688 <sup>b</sup>	7,200E-02
	11. Necesidad internacionalización	-3,692E-02	-3,747E-02	-4,536E-03	7,200E-02	,606 <sup>b</sup>
Residual <sup>a</sup>	1. Predicción competidores	4,341E-03	-4,713E-02	7,712E-03	-,170	-4,103E-02
	2. Obsolescencia producto	3,279E-02	-1,117E-02	-3,188E-02	3,626E-02	-,161
	3. Obsolescencia tecnológica	3,416E-03	4,792E-02	1,151E-02	-1,394E-02	7,687E-02
	4. Predicción demanda	-5,057E-02	6,501E-03	1,540E-02	-2,793E-02	-,190
	5. Control del entorno	-6,008E-04	1,806E-02	5,930E-03	-,252	-1,773E-02
	6. Crecimiento mercado (-5)	-,146	-1,479E-02	-5,297E-03	-7,652E-03	-6,160E-02
	7. Crecimiento mercado (+5)		6,729E-03	1,662E-03	-1,041E-02	3,578E-02
	8. Beneficios sector (0)	6,729E-03		-6,334E-02	5,655E-03	1,899E-02
	9. Beneficios sector (+5)	1,662E-03	-6,334E-02		-1,770E-02	1,560E-02
	10. Intensidad competitiva	-1,041E-02	5,655E-03	-1,770E-02		1,082E-02
	11. Necesidad internacionalización	3,578E-02	1,899E-02	1,560E-02	1,082E-02	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

<sup>a</sup>. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 12 (21,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

<sup>b</sup>. Comunalidades reproducidas



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 4. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS DIRECTIVOS A LA INNOVACIÓN Y EL RIESGO

### a) Supuestos para el análisis factorial

#### *KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,699
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	372,116
	gl	15
	Sig.	,000

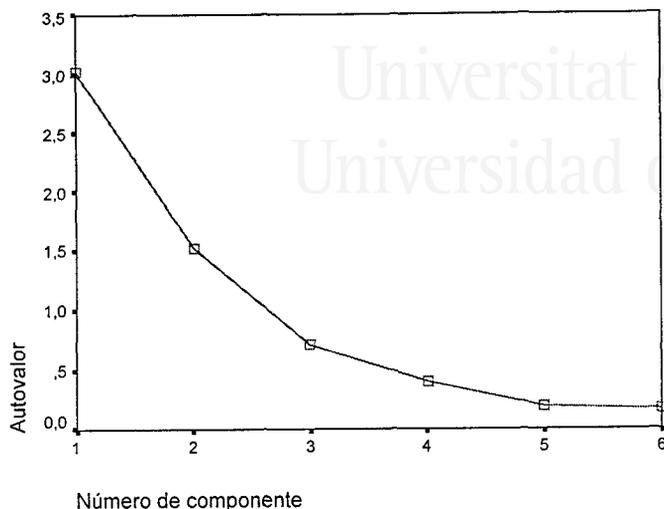
#### *Matrices anti-imagen*

		1	2	3	4	5	6
Covarianza anti-imagen	1. Introducción de productos, tecnologías	,329	-9,191E-02	-,251	1,384E-02	-4,989E-03	-5,873E-03
	2. Cambios en productos	-9,191E-02	,753	-3,303E-02	-,126	-1,053E-02	1,599E-02
	3. Iniciación de acciones	-,251	-3,303E-02	,330	-4,041E-03	-4,005E-02	3,012E-02
	4. Actitud ante el riesgo	1,384E-02	-,126	-4,041E-03	,490	-,153	-4,423E-02
	5. Cautela/Atrevimiento	-4,989E-03	-1,053E-02	-4,005E-02	-,153	,275	-,209
	6. Actitud ante la incertidumbre	-5,873E-03	1,599E-02	3,012E-02	-4,423E-02	-,209	,360
Correlación anti-imagen	1. Introducción de productos, tecnologías	,619 <sup>a</sup>	-,185	-,762	3,448E-02	-1,659E-02	-1,706E-02
	2. Cambios en productos	-,185	,875 <sup>a</sup>	-6,629E-02	-,207	-2,316E-02	3,070E-02
	3. Iniciación de acciones	-,762	-6,629E-02	,623 <sup>a</sup>	-1,006E-02	-,133	8,736E-02
	4. Actitud ante el riesgo	3,448E-02	-,207	-1,006E-02	,823 <sup>a</sup>	-,417	-,105
	5. Cautela/Atrevimiento	-1,659E-02	-2,316E-02	-,133	-,417	,686 <sup>a</sup>	-,665
	6. Actitud ante la incertidumbre	-1,706E-02	3,070E-02	8,736E-02	-,105	-,665	,702 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>. Medida de adecuación muestral

**b) Extracción de factores**

Gráfico de sedimentación



**c) Interpretación de factores**

*Matriz de componentes<sup>a</sup>*

Variables	Componente	
	1	2
Acciones incrementales	,832	-,415
Actitud hacia el riesgo	,754	-,392
Cautela ante la incertidumbre	,726	-,529
Iniciar acciones	,668	,627
Liderazgo en productos	,659	,650
Cambios en productos	,591	,302

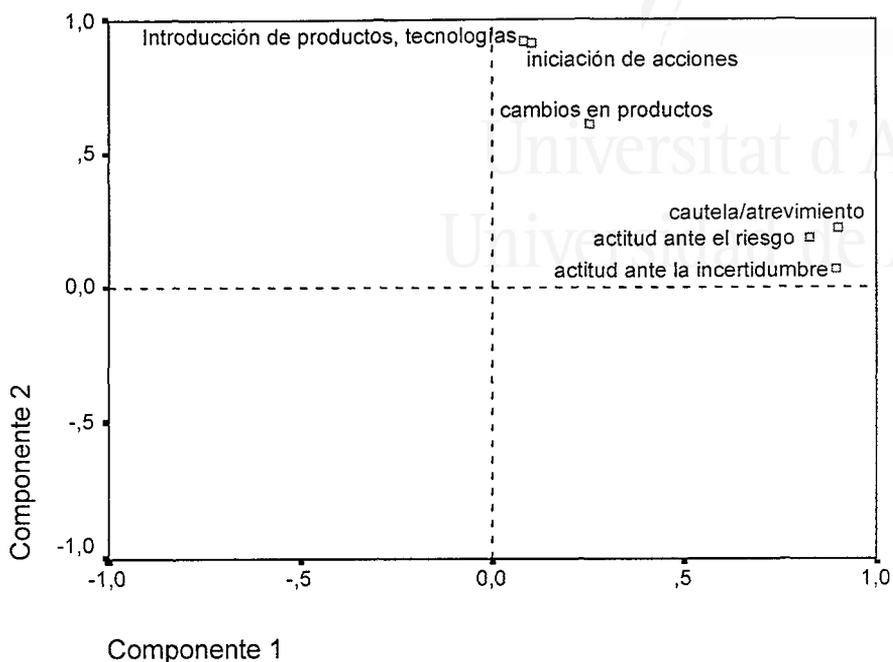
Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a 2 componentes extraídos.

*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
Liderazgo en productos	1,000	,857
Cambios en productos	1,000	,441
Iniciar acciones	1,000	,840
Actitud hacia el riesgo	1,000	,722
Acciones incrementales	1,000	,865
Cautela ante la incertidumbre	1,000	,808

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Ejes factoriales para la orientación al riesgo y a la innovación**



**d) Validación del análisis factorial**

**Correlaciones reproducidas**

	1	2	3	4	5	6
Correlación reproducida						
1. Introducción de productos, tecnologías	,857 <sup>b</sup>	,586	,848	,241	,278	,134
2. Cambios en productos	,586	,441 <sup>b</sup>	,584	,327	,367	,270
3. Iniciación de acciones	,848	,584	,840 <sup>b</sup>	,258	,296	,154
4. Actitud ante el riesgo	,241	,327	,258	,722 <sup>b</sup>	,790	,755
5. Cautela/Atrevimiento	,278	,367	,296	,790	,865 <sup>b</sup>	,824
6. Actitud ante la incertidumbre	,134	,270	,154	,755	,824	,808 <sup>b</sup>
Residual <sup>a</sup>						
1. Introducción de productos, tecnologías		-,165	-3,664E-02	-1,925E-02	1,328E-02	4,266E-02
2. Cambios en productos	-,165		-,191	1,573E-02	-7,229E-02	-6,427E-02
3. Iniciación de acciones	-3,664E-02	-,191		-1,356E-02	2,432E-02	2,711E-02
4. Actitud ante el riesgo	-1,925E-02	1,573E-02	-1,356E-02		-9,551E-02	-,162
5. Cautela/Atrevimiento	1,328E-02	-7,229E-02	2,432E-02	-9,551E-02		-3,098E-02
6. Actitud ante la incertidumbre	4,266E-02	-6,427E-02	2,711E-02	-,162	-3,098E-02	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

<sup>a</sup>. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 6 (40,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

<sup>b</sup>. Comunalidades reproducidas



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 5. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA ORIENTACIÓN DE LOS DIRECTIVOS AL COLECTIVISMO/INDIVIDUALISMO

### a) Supuestos para el análisis factorial

#### *KMO y prueba de Barlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,796
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	247,676
	gl	6
	Sig.	,000

#### *Matrices anti-imagen*

		1	2	3	4
Covarianza anti-imagen	1. Trabajo en grupo	,295	,110	-,138	-,185
	2. Independencia personas	,110	,691	4,352E-02	4,830E-02
	3. Responsabilidad Rdos grupo	-,138	4,352E-02	,481	-8,827E-02
	4. Responsabilidad Rdos empresa	-,185	4,830E-02	-8,827E-02	,350
Correlación anti-imagen	1. Trabajo en grupo	,730 <sup>a</sup>	,243	-,366	-,574
	2. Independencia personas	,243	,908 <sup>a</sup>	7,553E-02	9,817E-02
	3. Responsabilidad Rdos grupo	-,366	7,553E-02	,857 <sup>a</sup>	-,215
	4. Responsabilidad Rdos empresa	-,574	9,817E-02	-,215	,771 <sup>a</sup>

a. Medida de adecuación muestral

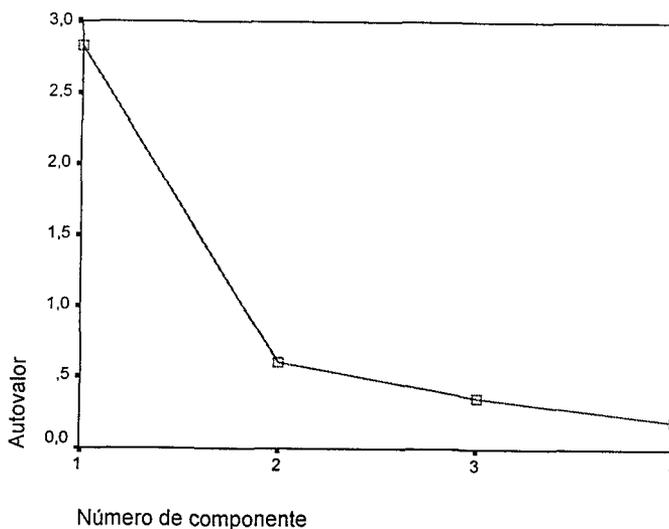
**b) Extracción de factores**

*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,830	70,750	70,750	2,830	70,750	70,750
2	,609	15,220	85,970			
3	,361	9,035	95,005			
4	,200	4,995	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



**c) Interpretación de factores**

*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
Trabajo en grupo	1,000	,838
Independencia personas	1,000	,506
Responsabilidad Rdos grupo	1,000	,702
Responsabilidad Rdos empresa	1,000	,785

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## d) Validación del análisis factorial

*Correlaciones reproducidas*

		1	2	3	4
Correlación reproducida	1. Trabajo en grupo	,838 <sup>b</sup>	-,651	,767	,811
	2. Independencia personas	-,651	-,506 <sup>b</sup>	-,596	-,630
	3. Responsabilidad Rdos grupo	,767	-,596	,702 <sup>b</sup>	,742
	4. Responsabilidad Rdos empresa	,811	-,630	,742	,785 <sup>b</sup>
Residual <sup>a</sup>	1. Trabajo en grupo		,107	-6,607E-02	-1,874E-02
	2. Independencia personas	,107		,155	,139
	3. Responsabilidad Rdos grupo	-6,607E-02	,155		-8,926E-02
	4. Responsabilidad Rdos empresa	-1,874E-02	,139	-8,926E-02	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 5 (83,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

b. Comunalidades reproducidas



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PROPENSIÓN A COOPERAR

### a) Correlación entre las variables «sector de actividad» y «cooperación sin acuerdos en I+D»<sup>1</sup>

#### *Prueba de Chi- cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,813 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitud	34,198	8	,000
Asociación lineal por lineal	2,688	1	,101
N de casos válidos	122		

a. 6 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,75.

#### *Medidas de asociación*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,486	,000
	V de Cramer	,486	,000
	Coefficiente de contingencia	,437	,000
N de casos válidos		122	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

<sup>1</sup> Cooperación para expansión o diversificación de actividades

b) Correlación entre las variables «sector de actividad» y «cooperación con acuerdos en I+D»<sup>2</sup>

Tabla de contingencia sector de actividad – cooperación con acuerdos en I+D

Sector		Estadísticos	coop con acdos en I+D		Total
			No	Sí	
Sector	Calzado	Recuento	10	13	23
		Frecuencia esperada	10,4	12,6	23,0
		% de Sector	43,5%	56,5%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	18,2%	19,4%	18,9%
		% del total	8,2%	10,7%	18,9%
Textil	Textil	Recuento	7	4	11
		Frecuencia esperada	5,0	6,0	11,0
		% de Sector	63,6%	36,4%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	12,7%	6,0%	9,0%
		% del total	5,7%	3,3%	9,0%
Juguete	Juguete	Recuento	1	7	8
		Frecuencia esperada	3,6	4,4	8,0
		% de Sector	12,5%	87,5%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	1,8%	10,4%	6,6%
		% del total	,8%	5,7%	6,6%
Mármol	Mármol	Recuento	1	11	12
		Frecuencia esperada	5,4	6,6	12,0
		% de Sector	8,3%	91,7%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	1,8%	16,4%	9,8%
		% del total	,8%	9,0%	9,8%
Agroalimentario	Agroalimentario	Recuento	11	15	26
		Frecuencia esperada	11,7	14,3	26,0
		% de Sector	42,3%	57,7%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	20,0%	22,4%	21,3%
		% del total	9,0%	12,3%	21,3%
I. Auxiliar	I. Auxiliar	Recuento	7	9	16
		Frecuencia esperada	7,2	8,8	16,0
		% de Sector	43,8%	56,3%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	12,7%	13,4%	13,1%
		% del total	5,7%	7,4%	13,1%
A. Construcción	A. Construcción	Recuento	6	6	12
		Frecuencia esperada	5,4	6,6	12,0
		% de Sector	50,0%	50,0%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	10,9%	9,0%	9,8%
		% del total	4,9%	4,9%	9,8%
E. Papel-cartón	E. Papel-cartón	Recuento	6	0	6
		Frecuencia esperada	2,7	3,3	6,0
		% de Sector	100,0%	,0%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	10,9%	,0%	4,9%
		% del total	4,9%	,0%	4,9%
Otros	Otros	Recuento	6	2	8
		Frecuencia esperada	3,6	4,4	8,0
		% de Sector	75,0%	25,0%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	10,9%	3,0%	6,6%
		% del total	4,9%	1,6%	6,6%
Total	Total	Recuento	55	67	122
		Frecuencia esperada	55,0	67,0	122,0
		% de Sector	45,1%	54,9%	100,0%
		% de coop. con acdos en I+D	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	45,1%	54,9%	100,0%

<sup>2</sup> Cooperación para expansión o diversificación de actividades, o en I+D

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,940 <sup>a</sup>	8	,005
Razón de verosimilitud	26,132	8	,001
Asociación lineal por lineal	3,568	1	,059
N de casos válidos	122		

- a. 7 casillas (38,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,70.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,424	,005
	V de Cramer	,424	,005
	Coefficiente de contingencia	,390	,005
N de casos válidos		122	

- a. No asumiendo la hipótesis nula.  
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c) Comparación de medias para 2 muestras independientes (variable de agrupación: «cooperación sin acuerdos en I+D»)<sup>3</sup>

*Estadísticos del grupo*

Variables dependientes	coop sin acdos en I+D	Estadísticos			
		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Facturación	Sí	56	7,9434	,7534	,1007
	No	66	7,8172	,6898	8,490E-02
Exportación (%)	Sí	56	50,4286	31,7804	4,2468
	No	66	32,8333	32,8561	4,0443
FAC/oci	Sí	56	9,33E-02	,9311319	,1244277
	No	66	-7,9E-02	1,0554838	,1299211
FAC/or	Sí	56	7,93E-02	1,0435713	,1394531
	No	66	-6,7E-02	,9643806	,1187070
FAC/oei	Sí	56	2,37E-02	,9485615	,1267569
	No	66	-2,0E-02	1,0484768	,1290586
FAC/pid	Sí	56	,1167489	,9923883	,1326135
	No	66	-9,9E-02	1,0032498	,1234915
FAC/pbs	Sí	56	4,79E-02	1,0212368	,1364685
	No	66	-4,1E-02	,9876249	,1215682
FAC/pcm	Sí	56	,1372875	1,0521539	,1406000
	No	66	-,1164864	,9459421	,1164374
FAC/pio	Sí	56	-6,9E-02	,9326380	,1246290
	No	66	5,87E-02	1,0573119	,1301461
FAC/pig	Sí	56	,1482518	,7674679	,1025572
	No	66	-,1257894	1,1524522	,1418571

<sup>3</sup> También es un indicador de correlación entre la variable dependiente (dicotómica) y las independientes numéricas, en los modelos de regresión logística.

*Prueba de muestras independientes*

Variables dependientes		Estadísticos					
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Facturación	Se han asumido varianzas iguales	,513	,475	,965	120	,337	,1262
	No se han asumido varianzas iguales			,958	112,780	,340	,1262
Exportación (%)	Se han asumido varianzas iguales	,191	,663	2,992	120	,003	17,5952
	No se han asumido varianzas iguales			3,000	117,926	,003	17,5952
FAC/oci	Se han asumido varianzas iguales	2,054	,154	,949	120	,344	,1725167
	No se han asumido varianzas iguales			,959	119,805	,339	,1725167
FAC/or	Se han asumido varianzas iguales	1,622	,205	,806	120	,422	,1465673
	No se han asumido varianzas iguales			,800	113,264	,425	,1465673
FAC/oei	Se han asumido varianzas iguales	,366	,546	,240	120	,811	4,375E-02
	No se han asumido varianzas iguales			,242	119,486	,809	4,375E-02
FAC/pid	Se han asumido varianzas iguales	,020	,887	1,190	120	,236	,2158086
	No se han asumido varianzas iguales			1,191	117,184	,236	,2158086
FAC/pbs	Se han asumido varianzas iguales	,119	,731	,486	120	,628	8,863E-02
	No se han asumido varianzas iguales			,485	115,423	,629	8,863E-02
FAC/pcm	Se han asumido varianzas iguales	2,358	,127	1,402	120	,163	,2537739
	No se han asumido varianzas iguales			1,390	111,811	,167	,2537739
FAC/pio	Se han asumido varianzas iguales	1,355	,247	-,703	120	,483	-,1279808
	No se han asumido varianzas iguales			-,710	119,807	,479	-,1279808
FAC/pig	Se han asumido varianzas iguales	8,450	,004	1,516	120	,132	,2740412
	No se han asumido varianzas iguales			1,566	113,924	,120	,2740412



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 7. ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LA PROPENSIÓN A COOPERAR

## a) Correlación entre las variables independientes numéricas y el sector de actividad

## ANOVA DE UN FACTOR

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Facturación	Inter-grupos	4,670	8	,584	1,138	,344
	Intra-grupos	57,960	113	,513		
	Total	62,630	121			
Exportación (%)	Inter-grupos	71219,260	8	8902,407	15,748	,000
	Intra-grupos	63878,748	113	565,299		
	Total	135098,008	121			
FAC/oci	Inter-grupos	6,387	8	,798	,787	,615
	Intra-grupos	114,613	113	1,014		
	Total	121,000	121			
FAC/or	Inter-grupos	10,726	8	1,341	1,374	,215
	Intra-grupos	110,274	113	,976		
	Total	121,000	121			
FAC/oei	Inter-grupos	8,229	8	1,029	1,031	,417
	Intra-grupos	112,771	113	,998		
	Total	121,000	121			
FAC/pid	Inter-grupos	76,596	8	9,574	24,365	,000
	Intra-grupos	44,404	113	,393		
	Total	121,000	121			
FAC/pbs	Inter-grupos	6,945	8	,868	,860	,552
	Intra-grupos	114,055	113	1,009		
	Total	121,000	121			
FAC/pcm	Inter-grupos	41,815	8	5,227	7,459	,000
	Intra-grupos	79,185	113	,701		
	Total	121,000	121			
FAC/pio	Inter-grupos	6,849	8	,856	,848	,563
	Intra-grupos	114,151	113	1,010		
	Total	121,000	121			
FAC/pig	Inter-grupos	28,079	8	3,510	4,268	,000
	Intra-grupos	92,921	113	,822		
	Total	121,000	121			

*Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>*

Estadísticos	Variables dependientes				
	Facturación	Exportación (%)	FAC/oci	FAC/or	FAC/oei
Chi-cuadrado	,568	9,928	,832	,000	,006
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintót.	,451	,002	,362	,996	,939

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: coop sin adcos en I+D

*Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>*

Estadísticos	Variables dependientes				
	FAC/pid	FAC/pbs	FAC/pcm	FAC/pio	FAC/pig
Chi-cuadrado	1,716	,243	1,924	,419	,618
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintót.	,190	,622	,165	,517	,432

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: coop sin adcos en I+D

## b) Coeficientes de correlación de Pearson entre las variables independientes cuantitativas

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Facturación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N										
2. Exportación (%)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,030 ,742 122									
3. FAC/oci	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,087 ,341 122	,026 ,774 122								
4. FAC/or	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,064 ,487 122	,086 ,344 122	-,050 ,584 122							
5. FAC/oei	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,401** ,000 122	,033 ,720 122	,284** ,002 122	,000 1,000 122						
6. FAC/pid	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,031 ,737 122	,553** ,000 122	-,141 ,121 122	,179* ,048 122	-,001 ,989 122					
7. FAC/pbs	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,049 ,592 122	-,078 ,393 122	-,036 ,697 122	-,022 ,807 122	,065 ,478 122	,000 1,000 122				
8. FAC/pcm	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,086 ,346 122	-,076 ,408 122	,046 ,614 122	-,047 ,607 122	-,103 ,258 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122			
9. FAC/pio	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,055 ,549 122	-,069 ,452 122	-,194* ,032 122	,127 ,163 122	-,099 ,277 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122		
10. FAC/pig	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,237** ,009 122	,158 ,083 122	,210* ,020 122	-,056 ,542 122	,211* ,019 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122	,000 1,000 122	

\*\* - La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* - La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**c) Modelos de regresión logística**

**MODELO 1**

Dependent Variable.. «COOP» cooperación sin acuerdos en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SECTOR			13,6878	8	,0903	,0000	
CALZ	,9857	,9903	,9906	1	,3196	,0000	2,6796
TEXT	-1,2039	1,3379	,8098	1	,3682	,0000	,3000
JUGU	2,8966	1,3685	4,4802	1	,0343	,1214	18,1132
MARM	3,3629	1,3689	6,0356	1	,0140	,1548	28,8733
ALIM	,7553	,9216	,6718	1	,4124	,0000	2,1283
AUXI	,9584	,9678	,9806	1	,3221	,0000	2,6074
CONS	,8336	1,0275	,6581	1	,4172	,0000	2,3015
PAPE	-6,9220	24,5558	,0795	1	,7780	,0000	,0010
FACTUR	,3034	,3177	,9119	1	,3396	,0000	1,3545
EXPORT	,0053	,0088	,3563	1	,5505	,0000	1,0053
Constant	-3,6706	2,6272	1,9521	1	,1624		

**MODELO 2**

Dependent Variable.. «COOP» cooperación sin acuerdos en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SECTOR			15,0691	8	,0578	,0000	
CALZ	,6004	1,1320	,2814	1	,5958	,0000	1,8229
TEXT	-,9768	1,4099	,4800	1	,4884	,0000	,3765
JUGU	2,2333	1,4824	2,2696	1	,1319	,0451	9,3308
MARM	3,8096	1,4806	6,6204	1	,0101	,1866	45,1346
ALIM	-,1578	1,1556	,0187	1	,8914	,0000	,8540
AUXI	1,0065	1,0305	,9538	1	,3288	,0000	2,7359
CONS	1,2243	1,1674	1,0999	1	,2943	,0000	3,4017
PAPE	-6,9797	23,8713	,0855	1	,7700	,0000	,0009
FACTUR	,5600	,3879	2,0843	1	,1488	,0252	1,7507
EXPORT	,0040	,0098	,1629	1	,6865	,0000	1,0040
FAC/oci	,2436	,2505	,9459	1	,3308	,0000	1,2759
FAC/or	-,0194	,2348	,0068	1	,9340	,0000	,9808
FAC/oei	-,2149	,2650	,6574	1	,4175	,0000	,8066
FAC/pid	,1889	,3921	,2321	1	,6299	,0000	1,2080
FAC/pbs	,2440	,2475	,9719	1	,3242	,0000	1,2764
FAC/pcm	,6052	,2989	4,0998	1	,0429	,1258	1,8317
FAC/pio	,0204	,2376	,0073	1	,9317	,0000	1,0206
FAC/pig	,1147	,2947	,1515	1	,6971	,0000	1,1215
Constant	-5,4420	3,1860	2,9175	1	,0876		

**MODELO 3.1**

Dependent Variable.. «COOP» cooperación sin acuerdos en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
TEXT	8,3004	4,6871	3,1361	1	,0766	,0822	4025,5307
JUGU	14,6373	5,5066	7,0657	1	,0079	,1735	2274525,1
MARM	22,7296	8,4361	7,2595	1	,0071	,1768	7,436E+09
AUXI	10,9483	5,4404	4,0498	1	,0442	,1104	56855,685
CONS	15,4631	6,2525	6,1163	1	,0134	,1564	5194267,6
PAPE	3,4001	51,3920	,0044	1	,9473	,0000	29,9672
FACTUR	5,2345	2,1489	5,9334	1	,0149	,1529	187,6413
EXPORT	,0763	,0399	3,6581	1	,0558	,0993	1,0793
FAC/oci	5,4655	2,6797	4,1599	1	,0414	,1133	236,4016
FAC/or	2,0088	1,1027	3,3189	1	,0685	,0885	7,4547
FAC/oei	-3,2958	1,8206	3,2769	1	,0703	-,0871	,0370
FAC/pid	2,4882	1,5294	2,6469	1	,1037	,0620	12,0396
FAC/pbs	1,8029	1,6321	1,2203	1	,2693	,0000	6,0672
FAC/pcm	4,1992	1,8711	5,0365	1	,0248	,1343	66,6358
FAC/pio	3,6964	1,8152	4,1468	1	,0417	,1129	40,3037
FAC/pig	2,5595	1,7129	2,2329	1	,1351	,0372	12,9295
INT_1	-2,7687	1,5348	3,2545	1	,0712	-,0863	,0627
INT_2	-1,0318	2,1661	,2269	1	,6338	,0000	,3564
INT_3	-2,7624	1,7065	2,6205	1	,1055	-,0607	,0631
INT_4	-5,3823	3,1579	2,9049	1	,0883	-,0733	,0046
INT_5	-4,6593	2,1198	4,8311	1	,0280	-,1297	,0095
INT_6	-2,0820	1,2576	2,7407	1	,0978	-,0663	,1247
INT_7	-1,7792	1,3798	1,6626	1	,1973	,0000	,1688
INT_8	-5,2545	2,0590	6,5124	1	,0107	-,1637	,0052
INT_9	-,3527	1,2429	,0805	1	,7766	,0000	,7028
INT_10	-7,9547	2,9500	7,2711	1	,0070	-,1770	,0004
INT_11	-1,8931	1,6328	1,3442	1	,2463	,0000	,1506
INT_12	5,1630	3,0012	2,9595	1	,0854	,0755	174,6894
INT_13	,6648	2,0774	,1024	1	,7489	,0000	1,9441
INT_14	,9610	1,1086	,7515	1	,3860	,0000	2,6144
INT_15	-2,8530	3,2328	,7788	1	,3775	,0000	,0577
INT_16	,0303	1,3049	,0005	1	,9815	,0000	1,0308
INT_17	1,4966	2,1114	,5024	1	,4784	,0000	4,4666
INT_18	2,1267	1,8507	1,3204	1	,2505	,0000	8,3872
INT_19	2,9952	1,7942	2,7869	1	,0950	,0684	19,9903
INT_20	4,0931	2,8026	2,1329	1	,1442	,0281	59,9235
INT_21	2,9062	1,9196	2,2921	1	,1300	,0417	18,2873
INT_22	-7,1446	4,4552	2,5717	1	,1088	-,0583	,0008
INT_23	7,7129	4,3071	3,2067	1	,0733	,0847	2236,9404
INT_24	-4,8907	2,2135	4,8819	1	,0271	-,1309	,0075
INT_25	-1,6038	3,8018	,1780	1	,6731	,0000	,2011
Constant	-53,8278	21,8113	6,0905	1	,0136		

**MODELO 3.2**

Dependent Variable.. «COOP» cooperación sin acuerdos en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp (B)
SECTOR			13,9667	8	,0826	,0000	
CALZ	12,6112	5,0464	6,2452	1	,0125	,1588	299894,33
TEXT	10,5520	5,3507	3,8891	1	,0486	,1059	38253,460
JUGU	20,0003	7,1313	7,8656	1	,0050	,1867	485295431
MARM	22,4839	7,5152	8,9508	1	,0028	,2032	5,816E+09
ALIM	7,7165	4,5934	2,8221	1	,0930	,0699	2245,1906
AUXI	11,6236	4,8156	5,8261	1	,0158	,1508	111701,90
CONS	14,1955	5,5964	6,4340	1	,0112	,1623	1462230,4
PAPE	-5,7373	43,0189	,0178	1	,8939	,0000	,0032
FACTUR	3,2137	1,1881	7,3164	1	,0068	,1777	24,8707
FAC/oci	2,9355	1,1222	6,8427	1	,0089	,1696	18,8311
FAC/or	1,7328	1,0259	2,8528	1	,0912	,0712	5,6567
FAC/oei	-2,9724	1,2571	5,5910	1	,0181	-,1461	,0512
FAC/pbs	1,0202	,9679	1,1109	1	,2919	,0000	2,7736
FAC/pcm	,8081	,6487	1,5518	1	,2129	,0000	2,2436
FAC/pio	1,8870	,9262	4,1504	1	,0416	,1130	6,5995
FAC/pig	-,8895	1,0756	,6838	1	,4083	,0000	,4109
INT_2	-1,0512	1,0680	,9686	1	,3250	,0000	,3495
INT_3	-,8734	,7995	1,1936	1	,2746	,0000	,4175
INT_4	-1,6314	1,3979	1,3619	1	,2432	,0000	,1957
INT_5	-2,8228	1,3037	4,6877	1	,0304	-,1264	,0594
INT_7	-1,8569	1,1910	2,4308	1	,1190	-,0506	,1562
INT_8	-3,1853	1,0395	9,3891	1	,0022	-,2095	,0414
INT_9	-,6047	,6247	,9370	1	,3331	,0000	,5463
INT_10	-3,8279	1,2372	9,5728	1	,0020	-,2121	,0218
INT_12	2,3955	1,0053	5,6782	1	,0172	,1478	10,9742
INT_13	1,1038	,9110	1,4682	1	,2256	,0000	3,0156
INT_14	,4203	,7561	,3090	1	,5783	,0000	1,5224
INT_15	-1,4413	1,0041	2,0604	1	,1512	-,0189	,2366
INT_17	1,9722	1,4279	1,9076	1	,1672	,0000	7,1864
INT_18	1,1646	1,1907	,9565	1	,3281	,0000	3,2046
INT_19	2,2598	1,0439	4,6861	1	,0304	,1263	9,5809
INT_20	,5111	1,3413	,1452	1	,7031	,0000	1,6672
INT_22	-2,8088	1,3951	4,0532	1	,0441	-,1104	,0603
INT_23	4,1945	1,4774	8,0607	1	,0045	,1898	66,3203
INT_24	-3,6485	1,3315	7,5083	1	,0061	-,1809	,0260
INT_25	-,5893	1,0490	,3155	1	,5743	,0000	,5547
Constant	-37,6260	12,8306	8,5996	1	,0034		

**MODELO 4**

Dependent Variable.. «COOPa» cooperación con acuerdos en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SECTOR			14,9786	8	,0596	,0000	
CALZ	4,7286	2,1102	5,0216	1	,0250	,1341	113,1420
TEXT	5,2322	2,3356	5,0186	1	,0251	,1341	187,2057
JUGU	8,7453	3,2459	7,2589	1	,0071	,1770	6280,9831
MARM	9,0623	2,8516	10,0996	1	,0015	,2196	8624,3376
ALIM	1,7906	2,2138	,6542	1	,4186	,0000	5,9930
AUXI	5,0982	2,1376	5,6880	1	,0171	,1482	163,7241
CONS	5,0358	2,3225	4,7014	1	,0301	,1268	153,8181
PAPE	-15,4953	25,1097	,3808	1	,5372	,0000	,0000
FACTUR	1,5100	,6250	5,8377	1	,0157	,1512	4,5267
FAC/oci	1,3903	,6065	5,2552	1	,0219	,1392	4,0159
FAC/or	,3922	,4467	,7709	1	,3799	,0000	1,4802
FAC/oei	-1,0664	,5793	3,3884	1	,0657	-,0909	,3442
FAC/pbs	,5782	,4320	1,7916	1	,1807	,0000	1,7829
FAC/pcm	,8083	,4995	2,6189	1	,1056	,0607	2,2441
FAC/pio	,9288	,4640	4,0079	1	,0453	,1093	2,5316
FAC/pig	-,0281	,6290	,0020	1	,9643	,0000	,9723
INT_2	-,2821	,5681	,2466	1	,6195	,0000	,7542
INT_3	-,0741	,5627	,0174	1	,8952	,0000	,9286
INT_4	-,5928	,6214	,9100	1	,3401	,0000	,5528
INT_5	-,9235	,7012	1,7344	1	,1878	,0000	,3971
INT_7	-,6185	,4797	1,6630	1	,1972	,0000	,5387
INT_8	-1,8211	,5867	9,6338	1	,0019	-,2132	,1619
INT_9	-,3882	,3849	1,0170	1	,3132	,0000	,6783
INT_10	-1,6436	,6369	6,6593	1	,0099	-,1666	,1933
INT_12	1,3011	,4904	7,0384	1	,0080	,1732	3,6734
INT_13	,0262	,5982	,0019	1	,9650	,0000	1,0266
INT_14	-,0742	,5513	,0181	1	,8930	,0000	,9285
INT_15	,3066	,6144	,2490	1	,6177	,0000	1,3588
INT_17	1,4345	,6979	4,2249	1	,0398	,1151	4,1976
INT_18	1,2042	,6753	3,1799	1	,0745	,0838	3,3342
INT_19	,8522	,5323	2,5630	1	,1094	,0579	2,3447
INT_20	,5366	,7750	,4793	1	,4887	,0000	1,7101
INT_22	-1,1433	,6872	2,7680	1	,0962	-,0676	,3188
INT_23	2,0461	,8144	6,3120	1	,0120	,1602	7,7380
INT_24	-1,8786	,6875	7,4673	1	,0063	-,1804	,1528
INT_25	,5930	,7205	,6773	1	,4105	,0000	1,8093
Constant	-16,1083	5,8163	7,6703	1	,0056		

## MODELO 5

Dependent Variable.. «COOPb» cooperación en I+D

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SECTOR			18,1081	8	,0204	,1217	
CALZ	-,4016	3,6866	,0119	1	,9132	,0000	,6692
TEXT	5,5026	3,6998	2,2120	1	,1369	,0386	245,3358
JUGU	7,7303	3,8757	3,9782	1	,0461	,1178	2276,3239
MARM	4,0922	3,5221	1,3500	1	,2453	,0000	59,8722
ALIM	2,0994	3,6220	,3360	1	,5622	,0000	8,1612
AUXI	5,4361	3,5163	2,3901	1	,1221	,0523	229,5559
CONS	1,6573	3,6339	,2080	1	,6483	,0000	5,2453
PAPE	-12,7715	27,8866	,2097	1	,6470	,0000	,0000
FACTUR	,0554	,6148	,0081	1	,9282	,0000	1,0569
FAC/oci	1,3105	,7956	2,7131	1	,0995	,0708	3,7080
FAC/or	,3377	,4341	,6053	1	,4366	,0000	1,4018
FAC/oei	,0212	,6016	,0012	1	,9718	,0000	1,0215
FAC/pbs	1,2232	,6145	3,9630	1	,0465	,1174	3,3981
FAC/pcm	,0643	,5475	,0138	1	,9065	,0000	1,0664
FAC/pic	,8124	,6249	1,6900	1	,1936	,0000	2,2533
FAC/pig	,6631	,5602	1,4009	1	,2366	,0000	1,9407
INT_2	-,0083	,6908	,0001	1	,9904	,0000	,9917
INT_3	1,3705	,6394	4,5948	1	,0321	,1350	3,9375
INT_4	-1,2728	,8236	2,3879	1	,1223	-,0522	,2801
INT_5	,1196	,8074	,0219	1	,8822	,0000	1,1271
INT_7	-,4663	,5159	,8169	1	,3661	,0000	,6273
INT_8	,1148	,4468	,0660	1	,7973	,0000	1,1216
INT_9	-,8975	,6789	1,7474	1	,1862	,0000	,4076
INT_10	-,0429	,5993	,0051	1	,9429	,0000	,9580
INT_12	1,3281	,6514	4,1576	1	,0414	,1231	3,7739
INT_13	-,5869	,6866	,7306	1	,3927	,0000	,5561
INT_14	,9873	,9794	1,0161	1	,3134	,0000	2,6839
INT_15	,0440	,7252	,0037	1	,9516	,0000	1,0450
INT_17	1,6454	,7039	5,4638	1	,0194	,1559	5,1832
INT_18	,3481	,5822	,3574	1	,5499	,0000	1,4164
INT_19	,8824	,7833	1,2690	1	,2599	,0000	2,4167
INT_20	-,0163	,8563	,0004	1	,9848	,0000	,9838
INT_22	-1,8588	,8700	4,5651	1	,0326	-,1342	,1559
INT_23	,1580	,8265	,0366	1	,8483	,0000	1,1712
INT_24	-1,5197	1,2949	1,3772	1	,2406	,0000	,2188
INT_25	1,6423	1,0181	2,6021	1	,1067	,0650	5,1671
Constant	-5,9501	6,1019	,9509	1	,3295		

**d) Tabla de clasificación para la variable dependiente. Valor de corte igual a 0,5**

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 54 I	12 I	81,82%	
Sí	S	I 26 I	30 I	53,57%	
Overall				68,85%	

MODELO 1 – Acuerdos para expansión-diversificación

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 54 I	12 I	81,82%	
Sí	S	I 18 I	38 I	67,86%	
Overall				75,41%	

MODELO 2 – Acuerdos para expansión-diversificación

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 63 I	3 I	95,45%	
Sí	S	I 6 I	50 I	89,29%	
Overall				92,62%	

MODELO 3.1 – Acuerdos para expansión-diversificación

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 60 I	6 I	90,91%	
Sí	S	I 5 I	51 I	91,07%	
Overall				90,98%	

MODELO 3.2 – Acuerdos para expansión-diversificación

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 44 I	11 I	80,00%	
Sí	S	I 10 I	57 I	85,07%	
Overall				82,79%	

MODELO 4 – Acuerdos para expansión-diversificación o en I+D

Observed		Predicted			Percent Correct
		No		Sí	
		N	I	S	
No	N	I 83 I	6 I	93,26%	
Sí	S	I 9 I	24 I	72,73%	
Overall				87,70%	

MODELO 5 – Acuerdos en I+D

e) Diagnósticos de multicolinealidad

**MODELO 1**

*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	Calzado	,273	3,658
	Textil	,461	2,169
	Juguete	,541	1,850
	Mármol	,400	2,500
	Agroalimentario	,293	3,407
	I. Auxiliar	,392	2,552
	A. Construcción	,428	2,335
	E. Papel-cartón	,568	1,762
	Facturación	,889	1,125
	Exportación (%)	,465	2,149

a. Variable dependiente: N° empleados

**MODELO 2**

*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	Calzado	,236	4,232
	Textil	,430	2,327
	Juguete	,478	2,090
	Mármol	,351	2,847
	Agroalimentario	,192	5,196
	I. Auxiliar	,377	2,652
	A. Construcción	,360	2,775
	E. Papel-cartón	,490	2,041
	Facturación	,670	1,492
	Exportación (%)	,396	2,522
	FAC/oci	,789	1,268
	FAC/or	,872	1,146
	FAC/oei	,683	1,463
	FAC/pid	,325	3,080
	FAC/pbs	,865	1,156
	FAC/pcm	,572	1,750
	FAC/pio	,869	1,150
	FAC/pig	,686	1,458

a. Variable dependiente: N° empleados

**MODELO COMPLETO**

*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	Calzado	,175	5,713
	Textil	,319	3,134
	Juguete	,361	2,768
	Mármol	,310	3,227
	Agroalimentario	,146	6,861
	I. Auxiliar	,308	3,248
	A. Construcción	,266	3,761
	E. Papel-cartón	,349	2,862
	Facturación	,527	1,898
	Exportación (%)	,252	3,962
	FAC/oci	,511	1,957
	FAC/or	,663	1,508
	FAC/oei	,424	2,357
	FAC/pid	,234	4,270
	FAC/pbs	,524	1,907
	FAC/pcm	,434	2,303
	FAC/pio	,642	1,559
	FAC/pig	,451	2,216
	INT_1	,579	1,726
	INT_2	,410	2,438
	INT_3	,378	2,648
	INT_4	,371	2,698
	INT_5	,384	2,607
	INT_6	,549	1,823
	INT_7	,491	2,038
	INT_8	,476	2,101
	INT_9	,562	1,780
	INT_10	,567	1,764
	INT_11	,410	2,437
	INT_12	,506	1,977
	INT_13	,476	2,100
	INT_14	,502	1,994
	INT_15	,530	1,887
	INT_16	,629	1,590
	INT_17	,374	2,672
	INT_18	,446	2,243
	INT_19	,494	2,024
	INT_20	,392	2,548
	INT_21	,526	1,903
	INT_22	,370	2,704
	INT_23	,327	3,061
	INT_24	,246	4,068
	INT_25	,248	4,029

a. Variable dependiente: N° empleados

**MODELO 3.1**

*Coefficientes<sup>a</sup>*

Modelo	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
1 Textil	,509	1,966
Juguete	,721	1,387
Mármol	,516	1,937
I. Auxiliar	,550	1,817
A. Construcción	,482	2,075
E. Papel-cartón	,492	2,032
Facturación	,604	1,655
Exportación (%)	,320	3,126
FAC/oci	,517	1,934
FAC/or	,686	1,459
FAC/oei	,431	2,322
FAC/pid	,356	2,810
FAC/pbs	,575	1,740
FAC/pcm	,502	1,991
FAC/pio	,643	1,554
FAC/pig	,471	2,123
INT_1	,583	1,715
INT_2	,449	2,228
INT_3	,391	2,559
INT_4	,376	2,663
INT_5	,402	2,488
INT_6	,575	1,739
INT_7	,492	2,033
INT_8	,517	1,935
INT_9	,565	1,768
INT_10	,579	1,727
INT_11	,434	2,305
INT_12	,544	1,840
INT_13	,480	2,085
INT_14	,569	1,759
INT_15	,554	1,804
INT_16	,636	1,573
INT_17	,393	2,542
INT_18	,456	2,195
INT_19	,510	1,960
INT_20	,420	2,383
INT_21	,528	1,893
INT_22	,382	2,615
INT_23	,329	3,036
INT_24	,248	4,037
INT_25	,258	3,880

a. Variable dependiente: N° empleados

**MODELO 3.2**

*Coefficiente<sup>s</sup>*

Modelo	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
1 Calzado	,243	4,120
Textil	,342	2,920
Juguete	,432	2,315
Mármol	,370	2,705
Agroalimentario	,176	5,675
I. Auxiliar	,314	3,187
A. Construcción	,326	3,070
E. Papel-cartón	,397	2,517
Facturación	,582	1,719
FAC/oci	,562	1,780
FAC/or	,720	1,388
FAC/oei	,468	2,137
FAC/pbs	,599	1,669
FAC/pcm	,493	2,027
FAC/pio	,666	1,502
FAC/pig	,469	2,133
INT_2	,487	2,055
INT_3	,464	2,155
INT_4	,404	2,473
INT_5	,436	2,292
INT_7	,577	1,732
INT_8	,562	1,779
INT_9	,629	1,589
INT_10	,632	1,582
INT_12	,639	1,566
INT_13	,581	1,721
INT_14	,581	1,721
INT_15	,589	1,697
INT_17	,458	2,182
INT_18	,468	2,138
INT_19	,541	1,849
INT_20	,505	1,978
INT_22	,392	2,554
INT_23	,352	2,839
INT_24	,319	3,138
INT_25	,291	3,432

a. Variable dependiente: N° empleados



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**ANEXO 8. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN (I)**

*Tabla de contingencia Sector de actividad - Razón cooperar*

			Razón cooperar				Total
			EE	Internac	Innov	BR-BS	
Sector de actividad	Calzado	Recuento	0	6	1	10	17
		Frecuencia esperada	3,5	4,5	5,0	4,0	17,0
		% de Sector de actividad	,0%	35,3%	5,9%	58,8%	100,0%
		% de Razón cooperar	,0%	19,4%	2,9%	35,7%	14,4%
		% del total	,0%	5,1%	,8%	8,5%	14,4%
	Juguete	Recuento	1	13	7	0	21
		Frecuencia esperada	4,3	5,5	6,2	5,0	21,0
		% de Sector de actividad	4,8%	61,9%	33,3%	,0%	100,0%
		% de Razón cooperar	4,2%	41,9%	20,0%	,0%	17,8%
		% del total	,8%	11,0%	5,9%	,0%	17,8%
	Mármol	Recuento	18	0	4	3	25
		Frecuencia esperada	5,1	6,6	7,4	5,9	25,0
		% de Sector de actividad	72,0%	,0%	16,0%	12,0%	100,0%
		% de Razón cooperar	75,0%	,0%	11,4%	10,7%	21,2%
		% del total	15,3%	,0%	3,4%	2,5%	21,2%
	Agroalim- mentario	Recuento	3	7	6	7	23
		Frecuencia esperada	4,7	6,0	6,8	5,5	23,0
		% de Sector de actividad	13,0%	30,4%	26,1%	30,4%	100,0%
		% de Razón cooperar	12,5%	22,6%	17,1%	25,0%	19,5%
		% del total	2,5%	5,9%	5,1%	5,9%	19,5%
Otros	Recuento	2	5	17	8	32	
	Frecuencia esperada	6,5	8,4	9,5	7,6	32,0	
	% de Sector de actividad	6,3%	15,6%	53,1%	25,0%	100,0%	
	% de Razón cooperar	8,3%	16,1%	48,6%	28,6%	27,1%	
	% del total	1,7%	4,2%	14,4%	6,8%	27,1%	
Total	Recuento	24	31	35	28	118	
	Frecuencia esperada	24,0	31,0	35,0	28,0	118,0	
	% de Sector de actividad	20,3%	26,3%	29,7%	23,7%	100,0%	
	% de Razón cooperar	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	20,3%	26,3%	29,7%	23,7%	100,0%	

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87,931 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	88,032	12	,000
Asociación lineal por lineal	,626	1	,429
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 6 casillas (30,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,46.

*Medidas simétricas*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,863	,000
	V de Cramer	,498	,000
	Coficiente de contingencia	,653	,000
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Sector de actividad - Función objeto de la cooperación**

			Función objeto de la cooperación				Total
			Producción	Comerc	I+D	Varios	
Sector de actividad	Calzado	Recuento	9	1	1	6	17
		Frecuencia esperada	5,8	2,7	5,0	3,5	17,0
		% de Sector de actividad	52,9%	5,9%	5,9%	35,3%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	22,5%	5,3%	2,9%	25,0%	14,4%
		% del total	7,6%	,8%	,8%	5,1%	14,4%
	Juguete	Recuento	1	4	7	9	21
		Frecuencia esperada	7,1	3,4	6,2	4,3	21,0
		% de Sector de actividad	4,8%	19,0%	33,3%	42,9%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	2,5%	21,1%	20,0%	37,5%	17,8%
		% del total	,8%	3,4%	5,9%	7,6%	17,8%
	Mármol	Recuento	21	0	4	0	25
		Frecuencia esperada	8,5	4,0	7,4	5,1	25,0
		% de Sector de actividad	84,0%	,0%	16,0%	,0%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	52,5%	,0%	11,4%	,0%	21,2%
		% del total	17,8%	,0%	3,4%	,0%	21,2%
	Agroali- mentario	Recuento	5	6	6	6	23
		Frecuencia esperada	7,8	3,7	6,8	4,7	23,0
		% de Sector de actividad	21,7%	26,1%	26,1%	26,1%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	12,5%	31,6%	17,1%	25,0%	19,5%
		% del total	4,2%	5,1%	5,1%	5,1%	19,5%
Otros	Recuento	4	8	17	3	32	
	Frecuencia esperada	10,8	5,2	9,5	6,5	32,0	
	% de Sector de actividad	12,5%	25,0%	53,1%	9,4%	100,0%	
	% de F. objeto cooperación	10,0%	42,1%	48,6%	12,5%	27,1%	
	% del total	3,4%	6,8%	14,4%	2,5%	27,1%	
Total	Recuento	40	19	35	24	118	
	Frecuencia esperada	40,0	19,0	35,0	24,0	118,0	
	% de Sector de actividad	33,9%	16,1%	29,7%	20,3%	100,0%	
	% de F. objeto cooperación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	33,9%	16,1%	29,7%	20,3%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64,557 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	72,053	12	,000
Asociación lineal por lineal	,175	1	,675
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 7 casillas (35,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,74.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,740	,000
	V de Cramer	,427	,000
	Coficiente de contingencia	,595	,000
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Sector de actividad - Forma organizativa**

		Forma organizativa		Total	
		JV	Ctto		
Sector de actividad	Calzado	Recuento	5	12	17
		Frecuencia esperada	7,1	9,9	17,0
		% de Sector de actividad	29,4%	70,6%	100,0%
		% de Forma organizativa	10,2%	17,4%	14,4%
		% del total	4,2%	10,2%	14,4%
	Juguete	Recuento	7	14	21
		Frecuencia esperada	8,7	12,3	21,0
		% de Sector de actividad	33,3%	66,7%	100,0%
		% de Forma organizativa	14,3%	20,3%	17,8%
		% del total	5,9%	11,9%	17,8%
	Mármol	Recuento	18	7	25
		Frecuencia esperada	10,4	14,6	25,0
		% de Sector de actividad	72,0%	28,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	36,7%	10,1%	21,2%
		% del total	15,3%	5,9%	21,2%
	Agroalimentario	Recuento	10	13	23
		Frecuencia esperada	9,6	13,4	23,0
		% de Sector de actividad	43,5%	56,5%	100,0%
		% de Forma organizativa	20,4%	18,8%	19,5%
		% del total	8,5%	11,0%	19,5%
	Otros	Recuento	9	23	32
		Frecuencia esperada	13,3	18,7	32,0
		% de Sector de actividad	28,1%	71,9%	100,0%
		% de Forma organizativa	18,4%	33,3%	27,1%
		% del total	7,6%	19,5%	27,1%
Total		Recuento	49	69	118
		Frecuencia esperada	49,0	69,0	118,0
		% de Sector de actividad	41,5%	58,5%	100,0%
		% de Forma organizativa	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	41,5%	58,5%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,572 <sup>a</sup>	4	,009
Razón de verosimilitud	13,681	4	,008
Asociación lineal por lineal	,092	1	,761
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,06.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,339	,009
	V de Cramer	,339	,009
	Coficiente de contingencia	,321	,008
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Sector de actividad - Relación entre socios**

		Relación entre socios		Total	
		Hor	Ver		
Sector de actividad	Calzado	Recuento	12	5	17
		Frecuencia esperada	10,9	6,1	17,0
		% de Sector de actividad	70,6%	29,4%	100,0%
		% de Relación entre socios	15,8%	11,9%	14,4%
		% del total	10,2%	4,2%	14,4%
	Juguete	Recuento	13	8	21
		Frecuencia esperada	13,5	7,5	21,0
		% de Sector de actividad	61,9%	38,1%	100,0%
		% de Relación entre socios	17,1%	19,0%	17,8%
		% del total	11,0%	6,8%	17,8%
	Mármol	Recuento	21	4	25
		Frecuencia esperada	16,1	8,9	25,0
		% de Sector de actividad	84,0%	16,0%	100,0%
		% de Relación entre socios	27,6%	9,5%	21,2%
		% del total	17,8%	3,4%	21,2%
	Agroali- mentario	Recuento	14	9	23
		Frecuencia esperada	14,8	8,2	23,0
		% de Sector de actividad	60,9%	39,1%	100,0%
		% de Relación entre socios	18,4%	21,4%	19,5%
		% del total	11,9%	7,6%	19,5%
Otros	Recuento	16	16	32	
	Frecuencia esperada	20,6	11,4	32,0	
	% de Sector de actividad	50,0%	50,0%	100,0%	
	% de Relación entre socios	21,1%	38,1%	27,1%	
	% del total	13,6%	13,6%	27,1%	
Total	Recuento	76	42	118	
	Frecuencia esperada	76,0	42,0	118,0	
	% de Sector de actividad	64,4%	35,6%	100,0%	
	% de Relación entre socios	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	64,4%	35,6%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl.	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,550 <sup>a</sup>	4	,110
Razón de verosimilitud	8,005	4	,091
Asociación lineal por lineal	2,520	1	,112
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,05.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,253	,110
	V de Cramer	,253	,110
	Coefficiente de contingencia	,245	,110
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Sector de actividad - Nº de socios**

		Nº de socios		Total	
		dos	Más		
Sector de actividad	Calzado	Recuento	17	0	17
		Frecuencia esperada	13,1	3,9	17,0
		% de Sector de actividad	100,0%	,0%	100,0%
		% de Nº de socios	18,7%	,0%	14,4%
		% del total	14,4%	,0%	14,4%
	Juguete	Recuento	17	4	21
		Frecuencia esperada	16,2	4,8	21,0
		% de Sector de actividad	81,0%	19,0%	100,0%
		% de Nº de socios	18,7%	14,8%	17,8%
		% del total	14,4%	3,4%	17,8%
	Mármol	Recuento	14	11	25
		Frecuencia esperada	19,3	5,7	25,0
		% de Sector de actividad	56,0%	44,0%	100,0%
		% de Nº de socios	15,4%	40,7%	21,2%
		% del total	11,9%	9,3%	21,2%
	Agroalim- mentario	Recuento	17	6	23
		Frecuencia esperada	17,7	5,3	23,0
		% de Sector de actividad	73,9%	26,1%	100,0%
		% de Nº de socios	18,7%	22,2%	19,5%
		% del total	14,4%	5,1%	19,5%
	Otros	Recuento	26	6	32
		Frecuencia esperada	24,7	7,3	32,0
		% de Sector de actividad	81,3%	18,8%	100,0%
		% de Nº de socios	28,6%	22,2%	27,1%
		% del total	22,0%	5,1%	27,1%
Total		Recuento	91	27	118
		Frecuencia esperada	91,0	27,0	118,0
		% de Sector de actividad	77,1%	22,9%	100,0%
		% de Nº de socios	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	77,1%	22,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,981 <sup>a</sup>	4	,017
Razón de verosimilitud	14,896	4	,005
Asociación lineal por lineal	1,083	1	,298
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,89.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,319	,017
	V de Cramer	,319	,017
	Coficiente de contingencia	,304	,017
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Sector de actividad - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Sector de actividad	Calzado	Recuento	2	15	17
		Frecuencia esperada	11,2	5,8	17,0
		% de Sector de actividad	11,8%	88,2%	100,0%
		% de Nacionalidad	2,6%	37,5%	14,4%
		% del total	1,7%	12,7%	14,4%
	Juguete	Recuento	11	10	21
		Frecuencia esperada	13,9	7,1	21,0
		% de Sector de actividad	52,4%	47,6%	100,0%
		% de Nacionalidad	14,1%	25,0%	17,8%
		% del total	9,3%	8,5%	17,8%
	Mármol	Recuento	21	4	25
		Frecuencia esperada	16,5	8,5	25,0
		% de Sector de actividad	84,0%	16,0%	100,0%
		% de Nacionalidad	26,9%	10,0%	21,2%
		% del total	17,8%	3,4%	21,2%
	Agroalimentario	Recuento	18	5	23
		Frecuencia esperada	15,2	7,8	23,0
		% de Sector de actividad	78,3%	21,7%	100,0%
		% de Nacionalidad	23,1%	12,5%	19,5%
		% del total	15,3%	4,2%	19,5%
Otros	Recuento	26	6	32	
	Frecuencia esperada	21,2	10,8	32,0	
	% de Sector de actividad	81,3%	18,8%	100,0%	
	% de Nacionalidad	33,3%	15,0%	27,1%	
	% del total	22,0%	5,1%	27,1%	
Total	Recuento	78	40	118	
	Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0	
	% de Sector de actividad	66,1%	33,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	66,1%	33,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,533 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	32,792	4	,000
Asociación lineal por lineal	21,915	1	,000
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,76.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,525	,000
	V de Cramer	,525	,000
	Coefficiente de contingencia	,465	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Razón cooperar - Función objeto de la cooperación**

			Función objeto de la cooperación				Total
			Producción	Comerc	I+D	Varios	
Razón cooperar	EE	Recuento	21	0	0	3	24
		Frecuencia esperada	8,1	3,9	7,1	4,9	24,0
		% de Razón cooperar	87,5%	,0%	,0%	12,5%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	52,5%	,0%	,0%	12,5%	20,3%
		% del total	17,8%	,0%	,0%	2,5%	20,3%
	Internac	Recuento	0	13	0	18	31
		Frecuencia esperada	10,5	5,0	9,2	6,3	31,0
		% de Razón cooperar	,0%	41,9%	,0%	58,1%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	,0%	68,4%	,0%	75,0%	26,3%
		% del total	,0%	11,0%	,0%	15,3%	26,3%
	Innov	Recuento	0	0	35	0	35
		Frecuencia esperada	11,9	5,6	10,4	7,1	35,0
		% de Razón cooperar	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	,0%	,0%	100,0%	,0%	29,7%
		% del total	,0%	,0%	29,7%	,0%	29,7%
	BR-BS	Recuento	19	6	0	3	28
		Frecuencia esperada	9,5	4,5	8,3	5,7	28,0
		% de Razón cooperar	67,9%	21,4%	,0%	10,7%	100,0%
		% de F. objeto cooperación	47,5%	31,6%	,0%	12,5%	23,7%
		% del total	16,1%	5,1%	,0%	2,5%	23,7%
Total	Recuento	40	19	35	24	118	
	Frecuencia esperada	40,0	19,0	35,0	24,0	118,0	
	% de Razón cooperar	33,9%	16,1%	29,7%	20,3%	100,0%	
	% de F. objeto cooperación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	33,9%	16,1%	29,7%	20,3%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	188,894 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	210,589	9	,000
Asociación lineal por lineal	,001	1	,975
N de casos válidos	118		

a. 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,86.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1,265	,000
	V de Cramer	,730	,000
	Coefficiente de contingencia	,785	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Razón cooperar - Forma organizativa**

			Forma organizativa		Total
			JV	Ctto	
Razón cooperar	EE	Recuento	24	0	24
		Frecuencia esperada	10,0	14,0	24,0
		% de Razón cooperar	100,0%	,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	49,0%	,0%	20,3%
		% del total	20,3%	,0%	20,3%
	Internac	Recuento	23	8	31
		Frecuencia esperada	12,9	18,1	31,0
		% de Razón cooperar	74,2%	25,8%	100,0%
		% de Forma organizativa	46,9%	11,6%	26,3%
		% del total	19,5%	6,8%	26,3%
	Innov	Recuento	0	35	35
		Frecuencia esperada	14,5	20,5	35,0
		% de Razón cooperar	,0%	100,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	,0%	50,7%	29,7%
		% del total	,0%	29,7%	29,7%
	BR-BS	Recuento	2	26	28
		Frecuencia esperada	11,6	16,4	28,0
		% de Razón cooperar	7,1%	92,9%	100,0%
		% de Forma organizativa	4,1%	37,7%	23,7%
		% del total	1,7%	22,0%	23,7%
Total	Recuento	49	69	118	
	Frecuencia esperada	49,0	69,0	118,0	
	% de Razón cooperar	41,5%	58,5%	100,0%	
	% de Forma organizativa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	41,5%	58,5%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,908 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	110,363	3	,000
Asociación lineal por lineal	70,237	1	,000
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,97.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,853	,000
	V de Cramer	,853	,000
	Coefficiente de contingencia	,649	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Razón cooperar - Relación entre socios**

			Relación entre socios		Total
			Horizontal	Vertical	
Razón cooperar	EE	Recuento	23	1	24
		Frecuencia esperada	15,5	8,5	24,0
		% de Razón cooperar	95,8%	4,2%	100,0%
		% de Relación entre socios	30,3%	2,4%	20,3%
		% del total	19,5%	,8%	20,3%
Internac		Recuento	21	10	31
		Frecuencia esperada	20,0	11,0	31,0
		% de Razón cooperar	67,7%	32,3%	100,0%
		% de Relación entre socios	27,6%	23,8%	26,3%
		% del total	17,8%	8,5%	26,3%
Innov		Recuento	6	29	35
		Frecuencia esperada	22,5	12,5	35,0
		% de Razón cooperar	17,1%	82,9%	100,0%
		% de Relación entre socios	7,9%	69,0%	29,7%
		% del total	5,1%	24,6%	29,7%
BR-BS		Recuento	26	2	28
		Frecuencia esperada	18,0	10,0	28,0
		% de Razón cooperar	92,9%	7,1%	100,0%
		% de Relación entre socios	34,2%	4,8%	23,7%
		% del total	22,0%	1,7%	23,7%
Total		Recuento	76	42	118
		Frecuencia esperada	76,0	42,0	118,0
		% de Razón cooperar	64,4%	35,6%	100,0%
		% de Relación entre socios	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,4%	35,6%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,482 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	59,867	3	,000
Asociación lineal por lineal	2,162	1	,141
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,54.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,679	,000
	V de Cramer	,679	,000
	Coefficiente de contingencia	,562	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Razón cooperar - Nº de socios**

			Nº de socios		Total
			dos	Más	
Razón cooperar	EE	Recuento	9	15	24
		Frecuencia esperada	18,5	5,5	24,0
		% de Razón cooperar	37,5%	62,5%	100,0%
		% de Nº de socios	9,9%	55,6%	20,3%
		% del total	7,6%	12,7%	20,3%
Internac		Recuento	22	9	31
		Frecuencia esperada	23,9	7,1	31,0
		% de Razón cooperar	71,0%	29,0%	100,0%
		% de Nº de socios	24,2%	33,3%	26,3%
		% del total	18,6%	7,6%	26,3%
Innov		Recuento	32	3	35
		Frecuencia esperada	27,0	8,0	35,0
		% de Razón cooperar	91,4%	8,6%	100,0%
		% de Nº de socios	35,2%	11,1%	29,7%
		% del total	27,1%	2,5%	29,7%
BR-BS		Recuento	28	0	28
		Frecuencia esperada	21,6	6,4	28,0
		% de Razón cooperar	100,0%	,0%	100,0%
		% de Nº de socios	30,8%	,0%	23,7%
		% del total	23,7%	,0%	23,7%
Total		Recuento	91	27	118
		Frecuencia esperada	91,0	27,0	118,0
		% de Razón cooperar	77,1%	22,9%	100,0%
		% de Nº de socios	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	77,1%	22,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,383 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	37,348	3	,000
Asociación lineal por lineal	31,568	1	,000
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,49.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,540	,000
	V de Cramer	,540	,000
	Coefficiente de contingencia	,475	,000
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Razón cooperar - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Razón cooperar	EE	Recuento	23	1	24
		Frecuencia esperada	15,9	8,1	24,0
		% de Razón cooperar	95,8%	4,2%	100,0%
		% de Nacionalidad	29,5%	2,5%	20,3%
		% del total	19,5%	,8%	20,3%
Internac		Recuento	10	21	31
		Frecuencia esperada	20,5	10,5	31,0
		% de Razón cooperar	32,3%	67,7%	100,0%
		% de Nacionalidad	12,8%	52,5%	26,3%
		% del total	8,5%	17,8%	26,3%
Innov		Recuento	32	3	35
		Frecuencia esperada	23,1	11,9	35,0
		% de Razón cooperar	91,4%	8,6%	100,0%
		% de Nacionalidad	41,0%	7,5%	29,7%
		% del total	27,1%	2,5%	29,7%
BR-BS		Recuento	13	15	28
		Frecuencia esperada	18,5	9,5	28,0
		% de Razón cooperar	46,4%	53,6%	100,0%
		% de Nacionalidad	16,7%	37,5%	23,7%
		% del total	11,0%	12,7%	23,7%
Total		Recuento	78	40	118
		Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0
		% de Razón cooperar	66,1%	33,9%	100,0%
		% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	66,1%	33,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,170 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	44,676	3	,000
Asociación lineal por lineal	2,871	1	,090
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,14.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,583	,000
	V de Cramer	,583	,000
	Coefficiente de contingencia	,504	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Función objeto de la cooperación - Forma organizativa**

			Forma organizativa		Total
			JV	Ctto	
Función objeto de la cooperación	Producción	Recuento	21	19	40
		Frecuencia esperada	16,6	23,4	40,0
		% de F. objeto cooperación	52,5%	47,5%	100,0%
		% de Forma organizativa	42,9%	27,5%	33,9%
		% del total	17,8%	16,1%	33,9%
	Comerc	Recuento	13	6	19
		Frecuencia esperada	7,9	11,1	19,0
		% de F. objeto cooperación	68,4%	31,6%	100,0%
		% de Forma organizativa	26,5%	8,7%	16,1%
		% del total	11,0%	5,1%	16,1%
	I+D	Recuento	0	35	35
		Frecuencia esperada	14,5	20,5	35,0
		% de F. objeto cooperación	,0%	100,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	,0%	50,7%	29,7%
		% del total	,0%	29,7%	29,7%
	Varios	Recuento	15	9	24
Frecuencia esperada		10,0	14,0	24,0	
% de F. objeto cooperación		62,5%	37,5%	100,0%	
% de Forma organizativa		30,6%	13,0%	20,3%	
% del total		12,7%	7,6%	20,3%	
Total	Recuento	49	69	118	
	Frecuencia esperada	49,0	69,0	118,0	
	% de F. objeto cooperación	41,5%	58,5%	100,0%	
	% de Forma organizativa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	41,5%	58,5%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,848 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	49,371	3	,000
Asociación lineal por lineal	2,062	1	,151
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,89.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,559	,000
	V de Cramer	,559	,000
	Coefficiente de contingencia	,488	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Función objeto de la cooperación - Relación entre socios**

			Relación entre socios		Total
			Horizontal	Vertical	
Función objeto de la cooperación	Producción	Recuento	39	1	40
		Frecuencia esperada	25,8	14,2	40,0
		% de F. objeto cooperación	97,5%	2,5%	100,0%
		% de Relación entre socios	51,3%	2,4%	33,9%
		% del total	33,1%	,8%	33,9%
	Comerc	Recuento	15	4	19
		Frecuencia esperada	12,2	6,8	19,0
		% de F. objeto cooperación	78,9%	21,1%	100,0%
		% de Relación entre socios	19,7%	9,5%	16,1%
		% del total	12,7%	3,4%	16,1%
	I+D	Recuento	6	29	35
		Frecuencia esperada	22,5	12,5	35,0
		% de F. objeto cooperación	17,1%	82,9%	100,0%
		% de Relación entre socios	7,9%	69,0%	29,7%
		% del total	5,1%	24,6%	29,7%
	Varios	Recuento	16	8	24
		Frecuencia esperada	15,5	8,5	24,0
		% de F. objeto cooperación	66,7%	33,3%	100,0%
		% de Relación entre socios	21,1%	19,0%	20,3%
		% del total	13,6%	6,8%	20,3%
Total	Recuento	76	42	118	
	Frecuencia esperada	76,0	42,0	118,0	
	% de F. objeto cooperación	64,4%	35,6%	100,0%	
	% de Relación entre socios	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	64,4%	35,6%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,021 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	62,114	3	,000
Asociación lineal por lineal	22,928	1	,000
N de casos válidos	118		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,76.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,683	,000
	V de Cramer	,683	,000
	Coefficiente de contingencia	,564	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Función objeto de la cooperación - N° de socios**

		N° de socios		Total	
		dos	Más		
Función objeto de la cooperación	Producción	Recuento	27	13	40
		Frecuencia esperada	30,8	9,2	40,0
		% de F. objeto cooperación	67,5%	32,5%	100,0%
		% de N° de socios	29,7%	48,1%	33,9%
		% del total	22,9%	11,0%	33,9%
	Comerc	Recuento	10	9	19
		Frecuencia esperada	14,7	4,3	19,0
		% de F. objeto cooperación	52,6%	47,4%	100,0%
		% de N° de socios	11,0%	33,3%	16,1%
		% del total	8,5%	7,6%	16,1%
	I+D	Recuento	32	3	35
		Frecuencia esperada	27,0	8,0	35,0
		% de F. objeto cooperación	91,4%	8,6%	100,0%
		% de N° de socios	35,2%	11,1%	29,7%
		% del total	27,1%	2,5%	29,7%
Varios	Recuento	22	2	24	
	Frecuencia esperada	18,5	5,5	24,0	
	% de F. objeto cooperación	91,7%	8,3%	100,0%	
	% de N° de socios	24,2%	7,4%	20,3%	
	% del total	18,6%	1,7%	20,3%	
Total	Recuento	91	27	118	
	Frecuencia esperada	91,0	27,0	118,0	
	% de F. objeto cooperación	77,1%	22,9%	100,0%	
	% de N° de socios	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	77,1%	22,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,494 <sup>a</sup>	3	,001
Razón de verosimilitud	15,953	3	,001
Asociación lineal por lineal	9,075	1	,003
N de casos válidos	118		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,35.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,362	,001
	V de Cramer	,362	,001
	Coefficiente de contingencia	,341	,001
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Función objeto de la cooperación - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Función objeto de la cooperación	Producción	Recuento	27	13	40
		Frecuencia esperada	26,4	13,6	40,0
		% de F. objeto cooperación	67,5%	32,5%	100,0%
		% de Nacionalidad	34,6%	32,5%	33,9%
		% del total	22,9%	11,0%	33,9%
	Comerc	Recuento	15	4	19
		Frecuencia esperada	12,6	6,4	19,0
		% de F. objeto cooperación	78,9%	21,1%	100,0%
		% de Nacionalidad	19,2%	10,0%	16,1%
		% del total	12,7%	3,4%	16,1%
	I+D	Recuento	32	3	35
		Frecuencia esperada	23,1	11,9	35,0
		% de F. objeto cooperación	91,4%	8,6%	100,0%
		% de Nacionalidad	41,0%	7,5%	29,7%
		% del total	27,1%	2,5%	29,7%
	Varios	Recuento	4	20	24
		Frecuencia esperada	15,9	8,1	24,0
		% de F. objeto cooperación	16,7%	83,3%	100,0%
		% de Nacionalidad	5,1%	50,0%	20,3%
		% del total	3,4%	16,9%	20,3%
Total	Recuento	78	40	118	
	Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0	
	% de F. objeto cooperación	66,1%	33,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	66,1%	33,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,629 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	39,019	3	,000
Asociación lineal por lineal	6,777	1	,009
N de casos válidos	118		

<sup>a</sup>. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,44.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,565	,000
	V de Cramer	,565	,000
	Coefficiente de contingencia	,492	,000
N de casos válidos		118	

<sup>a</sup>. No asumiendo la hipótesis nula.

<sup>b</sup>. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Forma organizativa - Relación entre socios**

			Relación entre socios		Total
			Horizontal	Vertical	
Forma organizativa	JV	Recuento	38	11	49
		Frecuencia esperada	31,6	17,4	49,0
		% de Forma organizativa	77,6%	22,4%	100,0%
		% de Relación entre socios	50,0%	26,2%	41,5%
		% del total	32,2%	9,3%	41,5%
Ctto		Recuento	38	31	69
		Frecuencia esperada	44,4	24,6	69,0
		% de Forma organizativa	55,1%	44,9%	100,0%
		% de Relación entre socios	50,0%	73,8%	58,5%
		% del total	32,2%	26,3%	58,5%
Total		Recuento	76	42	118
		Frecuencia esperada	76,0	42,0	118,0
		% de Forma organizativa	64,4%	35,6%	100,0%
		% de Relación entre socios	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,4%	35,6%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,315 <sup>b</sup>	1	,012		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	5,373	1	,020		
Razón de verosimilitud	6,515	1	,011		
Estadístico exacto de Fisher				,019	,010
Asociación lineal por lineal	6,262	1	,012		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,44.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,231	,012
	V de Cramer	,231	,012
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Forma organizativa - N° de socios**

			N° de socios		Total
			dos	Más	
Forma organizativa	JV	Recuento	26	23	49
		Frecuencia esperada	37,8	11,2	49,0
		% de Forma organizativa	53,1%	46,9%	100,0%
		% de N° de socios	28,6%	85,2%	41,5%
		% del total	22,0%	19,5%	41,5%
Ctto		Recuento	65	4	69
		Frecuencia esperada	53,2	15,8	69,0
		% de Forma organizativa	94,2%	5,8%	100,0%
		% de N° de socios	71,4%	14,8%	58,5%
		% del total	55,1%	3,4%	58,5%
Total		Recuento	91	27	118
		Frecuencia esperada	91,0	27,0	118,0
		% de Forma organizativa	77,1%	22,9%	100,0%
		% de N° de socios	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	77,1%	22,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,484 <sup>b</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	25,202	1	,000		
Razón de verosimilitud	28,639	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	27,251	1	,000		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,21.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-,483	,000
	V de Cramer	,483	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Forma organizativa - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Forma organizativa	JV	Recuento	33	16	49
		Frecuencia esperada	32,4	16,6	49,0
	% de Forma organizativa	67,3%	32,7%	100,0%	
	% de Nacionalidad	42,3%	40,0%	41,5%	
	% del total	28,0%	13,6%	41,5%	
Ctto		Recuento	45	24	69
		Frecuencia esperada	45,6	23,4	69,0
	% de Forma organizativa	65,2%	34,8%	100,0%	
	% de Nacionalidad	57,7%	60,0%	58,5%	
	% del total	38,1%	20,3%	58,5%	
Total		Recuento	78	40	118
		Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0
	% de Forma organizativa	66,1%	33,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	66,1%	33,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,058 <sup>b</sup>	1	,810		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	,002	1	,965		
Razón de verosimilitud	,058	1	,810		
Estadístico exacto de Fisher				,846	,484
Asociación lineal por lineal	,057	1	,810		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,61.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,022	,810
	V de Cramer	,022	,810
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Relación entre socios - N° de socios**

		N° de socios		Total	
		dos	Más		
Relación entre socios	Horizontal	Recuento	51	25	76
		Frecuencia esperada	58,6	17,4	76,0
		% de Relación entre socios	67,1%	32,9%	100,0%
		% de N° de socios	56,0%	92,6%	64,4%
		% del total	43,2%	21,2%	64,4%
	Vertical	Recuento	40	2	42
		Frecuencia esperada	32,4	9,6	42,0
		% de Relación entre socios	95,2%	4,8%	100,0%
		% de N° de socios	44,0%	7,4%	35,6%
		% del total	33,9%	1,7%	35,6%
Total	Recuento	91	27	118	
	Frecuencia esperada	91,0	27,0	118,0	
	% de Relación entre socios	77,1%	22,9%	100,0%	
	% de N° de socios	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	77,1%	22,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,133 <sup>b</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	10,591	1	,001		
Razón de verosimilitud	14,567	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	12,030	1	,001		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,61.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,321	,000
	V de Cramer	,321	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Relación entre socios - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Relación entre socios	Horizontal	Recuento	48	28	76
		Frecuencia esperada	50,2	25,8	76,0
		% de Relación entre socios	63,2%	36,8%	100,0%
		% de Nacionalidad	61,5%	70,0%	64,4%
		% del total	40,7%	23,7%	64,4%
	Vertical	Recuento	30	12	42
		Frecuencia esperada	27,8	14,2	42,0
		% de Relación entre socios	71,4%	28,6%	100,0%
		% de Nacionalidad	38,5%	30,0%	35,6%
		% del total	25,4%	10,2%	35,6%
Total	Recuento	78	40	118	
	Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0	
	% de Relación entre socios	66,1%	33,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	66,1%	33,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,826 <sup>b</sup>	1	,363		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	,498	1	,480		
Razón de verosimilitud	,837	1	,360		
Estadístico exacto de Fisher				,420	,241
Asociación lineal por lineal	,819	1	,366		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,24.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-,084	,363
	V de Cramer	,084	,363
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Nº de socios - Nacionalidad**

			Nacionalidad		Total
			ESPAÑA	EXTRANJERO	
Nº de socios	Recuento	52	39	91	
	Frecuencia esperada	60,2	30,8	91,0	
	% de Nº de socios	57,1%	42,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	66,7%	97,5%	77,1%	
	% del total	44,1%	33,1%	77,1%	
Más	Recuento	26	1	27	
	Frecuencia esperada	17,8	9,2	27,0	
	% de Nº de socios	96,3%	3,7%	100,0%	
	% de Nacionalidad	33,3%	2,5%	22,9%	
	% del total	22,0%	,8%	22,9%	
Total	Recuento	78	40	118	
	Frecuencia esperada	78,0	40,0	118,0	
	% de Nº de socios	66,1%	33,9%	100,0%	
	% de Nacionalidad	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	66,1%	33,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,245 <sup>b</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	12,552	1	,000		
Razón de verosimilitud	18,281	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	14,125	1	,000		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,15.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,347	,000
	V de Cramer	,347	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 9. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN (II)

### a) Discrimination measures per variable per dimension

Variable	Dimension	
	1	2
SECTOR	,319	,548
FUNCIÓN	,786	,560
RAZÓN	,920	,750
ORGA	,538	,002
SOCIOS	,292	,160
RELA	,505	,008
NACIO	,006	,660

### b) Marginal Frequencies and Category Quantifications

Variable: SECTOR		Sector de actividad
-----		
Category		Marginal Frequency
-----		-----
1	Calz	17
2	Jug	21
3	Márm	25
4	Agr	23
5	Otros	32
Missing:		0

#### Category Quantifications

Category	Dimensions	
	1	2
1	-,12	1,23
2	,25	,65
3	-,96	-1,03
4	,02	,07
5	,64	-,32

Variable: FUNCIÓN		Función objeto de la cooperación
-----		
Category		Marginal Frequency
-----		-----
1	Pro	40
2	Com	19
3	I+D	35
4	Var	24
Missing:		0



Universitat d'Alacant  
 Universidad de Alicante

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	-,85	-,39
2	-,36	,33
3	1,31	-,65
4	-,22	1,34

Variable: RAZÓN

Razón cooperar

Category		Marginal Frequency
1	EE	24
2	Inter	31
3	Innov	35
4	BR-BS	28

Missing: 0

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	-1,36	-1,08
2	-,32	1,11
3	1,31	-,65
4	-,12	,51

Variable: ORGA

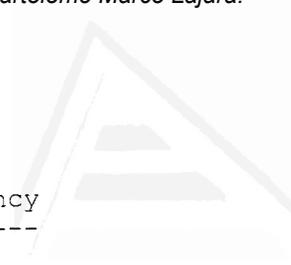
Forma organizativa

Category		Marginal Frequency
1	JV	49
2	Ctto	69

Missing: 0

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	-,87	-,05
2	,62	,04



Universitat d'Alacant  
 Universidad de Alicante

Variable: SOCIOS                      N° de socios  
 -----  
 Category                                      Marginal Frequency  
 -----

1	dos	91
2	Más	27

Missing:                                      0

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	,29	,22
2	-,99	-,73

Variable: RELA                      Relación entre socios  
 -----  
 Category                                      Marginal Frequency  
 -----

1	Hor	76
2	Ver	42

Missing:                                      0

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	-,53	,07
2	,96	-,12

Variable: NACIO                      Nacionalidad  
 -----  
 Category                                      Marginal Frequency  
 -----

1	ESP	78
2	EXT	40

Missing:                                      0

Category Quantifications  
 -----

Category	Dimensions	
	1	2
1	,05	-,58
2	-,10	1,13



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## ANEXO 10. ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LA FORMA ORGANIZATIVA DE LAS ALIANZAS

### a) Correlación entre las variables independientes y la dependiente

*Tabla de contingencia Nº de áreas funcionales - Forma organizativa*

			Forma organizativa		Total
			Ctto	JV	
Nº de áreas funcionales	Una	Recuento	60	34	94
		Frecuencia esperada	55,0	39,0	94,0
		% de Nº áreas funcionales	63,8%	36,2%	100,0%
		% de Forma organizativa	87,0%	69,4%	79,7%
		% del total	50,8%	28,8%	79,7%
	Varias	Recuento	9	15	24
		Frecuencia esperada	14,0	10,0	24,0
		% de Nº áreas funcionales	37,5%	62,5%	100,0%
		% de Forma organizativa	13,0%	30,6%	20,3%
		% del total	7,6%	12,7%	20,3%
Total	Recuento	69	49	118	
	Frecuencia esperada	69,0	49,0	118,0	
	% de Nº áreas funcionales	58,5%	41,5%	100,0%	
	% de Forma organizativa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	58,5%	41,5%	100,0%	

### *Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,458 <sup>b</sup>	1	,019		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	4,428	1	,035		
Razón de verosimilitud	5,396	1	,020		
Estadístico exacto de Fisher				,035	,018
Asociación lineal por lineal	5,412	1	,020		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,97.

### *Medidas simétricas*

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,215	,019
	V de Cramer	,215	,019
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla de contingencia Duración alianza - Forma organizativa**

			Forma organizativa		Total
			Ctto	JV	
Duración	Determinada	Recuento	35	0	35
		Frecuencia esperada	20,5	14,5	35,0
		% de Duración	100,0%	,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	50,7%	,0%	29,7%
		% del total	29,7%	,0%	29,7%
	Indeterminada	Recuento	34	49	83
		Frecuencia esperada	48,5	34,5	83,0
		% de Duración	41,0%	59,0%	100,0%
		% de Forma organizativa	49,3%	100,0%	70,3%
		% del total	28,8%	41,5%	70,3%
Total	Recuento	69	49	118	
	Frecuencia esperada	69,0	49,0	118,0	
	% de Duración	58,5%	41,5%	100,0%	
	% de Forma organizativa	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	58,5%	41,5%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,336 <sup>b</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>a</sup>	32,947	1	,000		
Razón de verosimilitud	47,840	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	35,037	1	,000		
N de casos válidos	118				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,53.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,547	,000
	V de Cramer	,547	,000
N de casos válidos		118	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**b) Modelos de regresión logística**

**MODELO 1 (ENFOQUE COSTES DE TRANSACCIÓN)**

Dependent Variable.. «ORGA»                      Forma organizativa

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SECTORa			12,5427	4	,0137	,1684	
CALZa	-1,1465	1,0950	1,0964	1	,2951	,0000	,3177
JUGUa	-1,4111	1,0928	1,6675	1	,1966	,0000	,2439
MARMa	2,4987	1,0506	5,6568	1	,0174	,1511	12,1661
AGROa	-,8232	1,0846	,5760	1	,4479	,0000	,4390
FUNCIO	2,1844	,8991	5,9027	1	,0151	,1561	8,8856
SOCIOS	4,8317	1,2995	13,8248	1	,0002	,2717	125,4209
DURACI	14,0494	37,6542	,1392	1	,7091	,0000	1263470,2
RELACI	-2,5869	,9531	7,3668	1	,0066	-,1830	,0753
Constant	-12,9680	37,6556	,1186	1	,7306		

Classification Table for «ORGA»  
The Cut Value is ,50

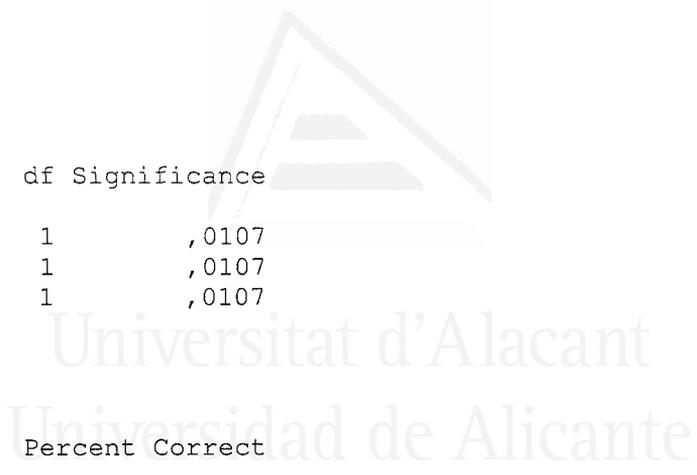
Observed		Predicted			Percent Correct		
		Ctto		JV			
		C	I	J			
Ctto	C	I	62	I	7	I	89,86%
JV	J	I	6	I	43	I	87,76%
Overall							88,98%

**REGRESIÓN PARCIAL**

Dependent Variable.. «ORGA»                      Forma organizativa

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
RELACI	1,0361	,4193	6,1063	1	,0135	,1601	2,8182
Constant	-1,0361	,3510	8,7157	1	,0032		
-2 Log Likelihood		153,662					
Goodness of Fit		118,000					
Cox & Snell - R^2		,054					
Nagelkerke - R^2		,072					



	Chi-Square	df	Significance
Model	6,515	1	,0107
Block	6,515	1	,0107
Step	6,515	1	,0107

Classification Table for «ORGA»  
The Cut Value is ,50

Observed		Predicted			Percent Correct		
		Ctto		JV			
		C	I	J			
Ctto	C	I	31	I	38	I	44,93%
JV	J	I	11	I	38	I	77,55%
Overall							58,47%

**MODELO 2 (ENFOQUE ESTRATÉGICO)**

Dependent Variable.. «ORGA» Forma organizativa

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
RAZÓN			18,6487	3	,0003	,2810	
ESCA	13,7678	55,2855	,0620	1	,8033	,0000	953431,21
INTE	3,6210	,8408	18,5471	1	,0000	,3214	37,3750
TECN	-8,6379	45,7826	,0356	1	,8503	,0000	,0002
Constant	-2,5649	,7338	12,2181	1	,0005		

Classification Table for «ORGA»  
The Cut Value is ,50

Observed		Predicted			Percent Correct		
		Ctto		JV			
		C	I	J			
Ctto	C	I	61	I	8	I	88,41%
JV	J	I	2	I	47	I	95,92%
Overall							91,53%

## ANEXO 11. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA COOPERACIÓN

### MODELO 1 (ENFOQUE ORGANIZATIVO)

Number of cases included in the analysis: 71

Dependent Variable.. «INES» Inestabilidad de la alianza

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SOCIOS	1,4565	,8830	2,7212	1	,0990	,0857	4,2910
DECISI	-,9281	1,2110	,5874	1	,4434	,0000	,3953
NACION	3,2965	1,4217	5,3768	1	,0204	,1853	27,0182
TAMAÑO	1,3076	,7434	3,0938	1	,0786	,1055	3,6972
Constant	-3,2458	1,4683	4,8867	1	,0271		

Classification Table for «INES»

The Cut Value is ,50

Observed		Predicted		Percent Correct
		B>C	B<C	
		1	3	
B>C	1	I 16 I 21 I	43,24%	
B<C	3	I 4 I 30 I	88,24%	
Overall				64,79%

### REGRESIÓN PARCIAL

Number of cases included in the analysis: 64

Dependent Variable.. «INES» Inestabilidad de la alianza

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
PROPIE	-,5877	,6254	,8833	1	,3473	,0000	,5556
Constant	7,11E-17	,2828	,0000	1	1,0000		

-2 Log Likelihood 87,564  
 Goodness of Fit 64,000  
 Cox & Snell - R<sup>2</sup> ,014  
 Nagelkerke - R<sup>2</sup> ,019

Chi-Square df Significance

Model ,909 1 ,3404  
 Block ,909 1 ,3404  
 Step ,909 1 ,3404

Classification Table for «INES»

The Cut Value is ,50

Observed		Predicted				Percent Correct	
		B>C		B<C			
		1	I	I	3		
B>C	1	I	9	I	25	I	26,47%
B<C	3	I	5	I	25	I	83,33%
Overall							53,13%

**MODELO 2 (ENFOQUE ESTRATÉGICO)**

Number of cases included in the analysis: 71

Dependent Variable.. «INES» Inestabilidad de la alianza

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
INTERNa	2,3708	,5942	15,9208	1	,0001	,3763	10,7064
Constant	-1,5685	,4916	10,1809	1	,0014		

Classification Table for «INES»

The Cut Value is ,50

Observed		Predicted				Percent Correct	
		B>C		B<C			
		1	I	I	3		
B>C	1	I	24	I	13	I	64,86%
B<C	3	I	5	I	29	I	85,29%
Overall							74,65%

## ANEXO 12. ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LA PROPENSIÓN A SUBCONTRATAR

### a) Análisis descriptivo de la subcontratación

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,719 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitud	37,683	8	,000
Asociación lineal por lineal	8,585	1	,003
N de casos válidos	122		

a. 7 casillas (38,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,70.

#### Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,518	,000
	V de Cramer	,518	,000
	Coefficiente de contingencia	,460	,000
N de casos válidos		122	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

## b) Modelo de regresión logística

Dependent Variable.. «SUBC» Subcontratación de especialidad

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig.	R	Exp(B)
SECTOR			17,7821	8	,0229	,1030	
CALZ	4,2489	1,1584	13,4536	1	,0002	,2611	70,0260
TEXT	5,2132	2,0632	6,3846	1	,0115	,1616	183,6750
JUGU	13,4009	28,0141	,2288	1	,6324	,0000	660598,38
MARM	-,6658	1,4711	,2048	1	,6509	,0000	,5139
ALIM	1,9579	1,2421	2,4847	1	,1150	,0537	7,0841
AUXI	1,5472	1,4213	1,1850	1	,2763	,0000	4,6985
CONS	2,3892	1,7214	1,9265	1	,1651	,0000	10,9052
PAPE	1,9410	1,5594	1,5492	1	,2133	,0000	6,9655
FACTUR	-,0510	,5477	,0087	1	,9259	,0000	,9503
FAC/oci	,7300	,4697	2,4155	1	,1201	,0497	2,0752
FAC/or	-,3670	,4382	,7016	1	,4022	,0000	,6928
FAC/oei	,4680	,4473	1,0947	1	,2954	,0000	1,5967
FAC/pbs	-,2112	,4181	,2552	1	,6135	,0000	,8096
FAC/pcm	,0139	,4227	,0011	1	,9737	,0000	1,0140
FAC/pio	-,1065	,3861	,0761	1	,7826	,0000	,8990
FAC/pig	-,5190	,5225	,9868	1	,3205	,0000	,5951
INT_2	-,3407	,5190	,4310	1	,5115	,0000	,7113
INT_3	-,6699	,5296	1,5999	1	,2059	,0000	,5118
INT_4	-,4755	,5244	,8222	1	,3645	,0000	,6216
INT_5	1,0965	,6287	3,0415	1	,0812	,0788	2,9937
INT_7	-,7123	,4691	2,3057	1	,1289	-,0427	,4905
INT_8	-,8070	,4464	3,2689	1	,0706	-,0869	,4462
INT_9	,3036	,3864	,6176	1	,4320	,0000	1,3548
INT_10	,1516	,4996	,0921	1	,7616	,0000	1,1637
INT_12	-1,0682	,5519	3,7470	1	,0529	-,1020	,3436
INT_13	-,8285	,4531	3,3439	1	,0675	-,0895	,4367
INT_14	-,2013	,4118	,2390	1	,6249	,0000	,8176
INT_15	-,2247	,3706	,3678	1	,5442	,0000	,7987
INT_17	,3111	,4588	,4599	1	,4977	,0000	1,3650
INT_18	,1785	,5223	,1168	1	,7325	,0000	1,1955
INT_19	-,3976	,4055	,9616	1	,3268	,0000	,6719
INT_20	1,1490	,6581	3,0488	1	,0808	,0790	3,1551
INT_22	1,4534	,6785	4,5888	1	,0322	,1242	4,2778
INT_23	-,7260	,5160	1,9798	1	,1594	,0000	,4839
INT_24	-1,3225	,5256	6,3316	1	,0119	-,1606	,2665
INT_25	-,4982	,5748	,7513	1	,3861	,0000	,6076
Constant	-2,0139	4,5965	,1920	1	,6613		



-2 Log Likelihood            84,419  
 Goodness of Fit            128,837  
 Cox & Snell - R<sup>2</sup>            ,496  
 Nagelkerke - R<sup>2</sup>            ,663

	Chi-Square	df	Significance
Model	83,526	36	,0000
Block	83,526	36	,0000
Step	83,526	36	,0000

Classification Table for «SUBC»  
 The Cut Value is ,50

Observed		Predicted			Percent Correct		
		No		Sí			
		N	I	S			
No	N	I	45	I	10	I	81,82%
Sí	S	I	9	I	58	I	86,57%
Overall							84,43%



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alicant  
 Universidad de Alicante

## ANEXO 13. COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

### a) Contrastes de unidimensionalidad

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Importancia del aprovisionam.	1,000	,792
Ideas del Dpto. compras	1,000	,792
Dependencia empresa-proveedor	1,000	,729
Cantidad de proveedores	1,000	,729

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Nº de factores: 2  
 Variabilidad explicada: 76,042

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Ayuda al proveedor	1,000	,627
Apoyo al proveedor	1,000	,622
Concepción del diseño	1,000	,591
Participación en el diseño	1,000	,550

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Nº de factores: 1  
 Variabilidad explicada: 59,755

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Menos desperdicios	1,000	,576
Menos tiempos muertos	1,000	,744
Menos stocks	1,000	,462
Mayor rapidez producción	1,000	,464

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Nº de factores: 1  
 Variabilidad explicada: 56,162

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Menos costes producción	1,000	,665
Más calidad n/productos	1,000	,709
Más ventas n/productos	1,000	,667

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Nº de factores: 1  
 Variabilidad explicada: 68,024

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
Visitas al proveedor	1,000	,628
Visitas del proveedor	1,000	,469
Comunicación personal	1,000	,666
Comunicación telefónica	1,000	,645
Comunicación electrónica	1,000	,631
Más información con algunos	1,000	,953
Información estratégica	1,000	,951
Nos informa novedades	1,000	,729
Nos comunica n/rendimiento	1,000	,555

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Nº de factores: 4  
 Variabilidad explicada: 69,186

*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
Gravedad fin relación	1,000	,454
Inversión en la relación	1,000	,726
Costes de cambio	1,000	,665
Continuación de la relación	1,000	,832
Más compras en el futuro	1,000	,832
Relación como alianza	1,000	,436

Nº de factores: 2  
Variabilidad explicada: 65,775



Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
Mira por n/interés	1,000	,441
Respeta n/confidencialidad	1,000	,610
Exactitud de su información	1,000	,553
Nos oculta información	1,000	,587
Mantine sus promesas	1,000	,394
Confianza en el proveedor	1,000	,558

Nº de factores: 1  
Variabilidad explicada: 52,387

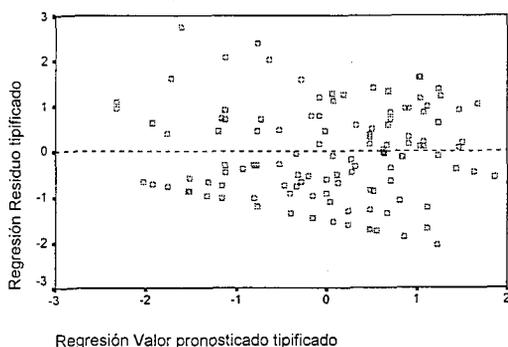
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**b) Análisis de los residuos de la regresión múltiple**

b.1) *Análisis de la linealidad y heterocedasticidad*

Gráfico de dispersión

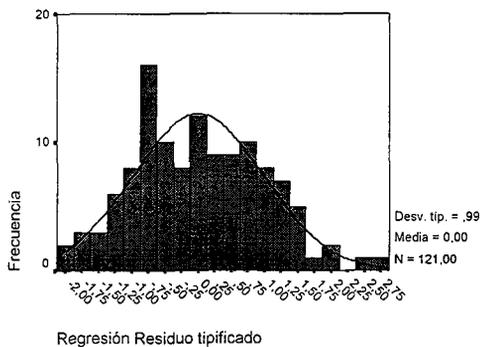
Variable dependiente: Grado de cooperación



b.2) *Análisis de la normalidad*

Histograma

Variable dependiente: Grado de cooperación



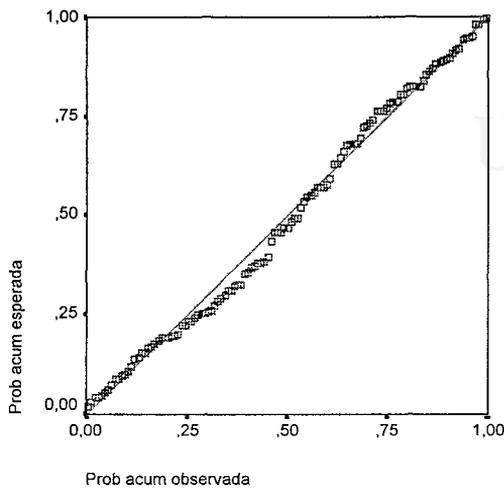


Universitat d'Alacant  
 Universidad de Alicante

b.3) Análisis de la normalidad

Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: Alianza



b.4) Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Standardized Residual	,065	121	,200*

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

c) Análisis de la varianza en la regresión múltiple

Modelo	Origen	Estadísticos				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3	Regresión	18,635	3	6,212	7,170	,000
	Residual	101,365	117	,866		
	Total	120,000	120			

Variables predictoras: (Constante), Apoyo a los proveedores, Dependencia proveedor-empresa, Mejora de la MP  
 Variable dependiente: Grado de cooperación

## d) Contraste de medias

## Estadísticos del grupo

Variables dependientes			Estadísticos			
			Grado de cooperación	N	Media	Desviación típ.
Medio de comunicación e intercambio de información	Comunicación personal	Bajo	59	-,2880806	,8701159	,1132794
		Alto	62	,2741412	1,0443616	,1326341
	Comunicación electrónica	Bajo	59	4,795E-02	1,0230752	,1331930
		Alto	62	-4,563E-02	,9837002	,1249300
	Información estratégica	Bajo	59	-,1661945	1,0395958	,1353439
		Alto	62	,1581528	,9420554	,1196412
Nos informa novedades	Bajo	59	5,0085	2,0352	,2650	
	Alto	62	5,8468	1,8052	,2293	
Nos comunica n/rendimiento	Bajo	59	2,0508	1,7925	,2334	
	Alto	62	2,9758	2,3090	,2932	
Tareas conjuntas	Programas conjuntos de costes y calidad	Bajo	59	3,0678	2,2137	,2882
		Alto	62	4,3790	2,2592	,2869
Grado de confianza en el proveedor	Confianza proveedor	Bajo	59	-7,141E-02	,9643684	,1255501
		Alto	62	6,796E-02	1,0360107	,1315735
	Reputación del proveedor	Bajo	59	1,2797	1,3686	,1782
		Alto	62	1,2339	,6511	8,269E-02
Grado de compromiso en la relación	Inversión relación	Bajo	59	-,2840952	,8274093	,1077195
		Alto	62	,2703487	1,0788539	,1370146
	Compromiso relación	Bajo	59	-9,505E-02	1,0476481	,1363922
		Alto	62	9,045E-02	,9521405	,1209220
Beneficios de la cooperación	Mejora productividad	Bajo	59	-,3438736	,9349694	,1217226
		Alto	62	,3272346	,9554199	,1213385
	Ventajas competitivas	Bajo	59	-,2754713	,9624155	,1252958
		Alto	62	,2621420	,9712266	,1233459
	Más calidad s/productos	Bajo	59	3,5169	2,1435	,2791
		Alto	62	4,9032	1,9562	,2484
	Más ventas s/productos	Bajo	59	4,5763	2,0528	,2672
		Alto	62	4,9919	1,9887	,2526



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## **BIBLIOGRAFÍA**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

- AAKER, D. (1989): «Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage», *California Management Review*, Vol. 31, nº 2, págs. 91-106.
- ABRAHAMSON, E. y FOMBRUN, C.J. (1992): «Forging the iron cage: interorganizational networks and the production of macro-culture», *Journal of Management Studies*, Vol. 29, nº 2, págs. 175-194.
- ABRAHAMSON, E. y FOMBRUN, C.J. (1994): «Macrocultures: determinants and consequences», *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº 4, págs. 728-755.
- AFUAH, A. (2000): «How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 387-404.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992a): «El potencial de mercado y la diferencia sociocultural en la elección de joint-ventures», *Economía Industrial*, nº 283, págs. 67-76.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992b): «Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors», *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 1, págs. 1-27.
- AGHION, P.; DEWATRIPONT, M. y REY, P. (1990): «On renegotiation design», *European Economic Review*, Vol. 34, nº 2-3, págs. 322-329.
- AHUJA, G. (2000): «The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 317-343.
- AIJO, T.S. (1996): «The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 2, págs. 8-18.
- AKERLOF, G.A. (1970): «The market for 'lemons': qualitative uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, págs. 488-500.
- ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and environment*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- ALDRICH, H.E. y PFEFFER, J. (1976): «Environment of organizations», *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, págs. 79-105.
- ALDRICH, H.E. y SASAKI, T. (1995): «R&D consortia in the United States and Japan», *Research Policy*, Vol. 24, nº 2, págs. 301-316.
- ALONSO PRIETO, M. (1997): *Una franquicia para mi nuevo negocio. Todo lo que necesita conocer para ser franquiciado*, Ediciones Selina Olmedo, Madrid.
- ALONSO, J.A. (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, nº 275, enero, págs. 127-143.
- ALSTON, L.J. y GILLESPIE, W. (1989): «Resource coordination and transaction costs. A framework for analyzing the firm/market boundary», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, nº 2, págs. 191-212.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 33-46.
- ANAND, B.N. y KHANNA, T. (2000): «Do firms learn to create value? the case of alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 295-315.
- ANCHOROGUY, M. (1990): «A brief history of Japan's keiretsu», *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 4, págs. 58-59.

- ANDALEEB, S.S. (1996): «An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence», *Journal of Retailing*, Vol. 72, nº 1, págs. 77-93.
- ANDER-EGG, E. (1987): *Técnicas de investigación social*, El Ateneo, México D.F.
- ANDERSON, E. (1990): «Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance», *Sloan Management Review*, Vol. 31, nº 2, págs. 19-30.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, nº 3, págs. 1-26.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): «Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads», *Marketing Science*, Vol. 8, nº 4, págs. 310-323.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels», *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, nº 2, págs. 18-34.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): «A model of distributor firm and manufacturer working partnerships», *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 1, págs. 42-58.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1991): «Partnering as a focused market strategy», *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, págs. 95-113.
- ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): «Dyadic business relationships within a business network context», *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 4, págs. 1-15.
- ANDRÉS RAMOS, C.; MONFORT MIR, V.M. y USACH DOMINGO, J. (1992): «El sector industrial: especialización productiva y territorial», en MARTÍNEZ SERRANO, J.A.; PEDREÑO MUÑOZ, A. y REIG MARTÍNEZ, E. (dir.): *Estructura Económica de la Comunidad Valenciana*, Espasa Calpe, Madrid, págs. 133-165
- ANDREWS, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois. Existe versión en español: *El concepto de la estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1977.
- ANFUSO, D. (1994): «Merck's prescription for joint ventures», *Personnel Journal*, Vol. 73, nº 5, págs. 64-71.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Londres. Existe versión en español: *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976.
- ANSOFF, H.I. (1979): *Strategic management*, The McMillan Press, Londres. Existe versión en español: *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao, 1985.
- ANSOFF, H.I. y McDONNELL, E. (1990): *Implanting strategic management*, Prentice Hall, Nueva York.
- ARAGÓN BUENO, E. y ROSARIO DÍAZ, J.F. (1997): «Instrumentos económicos de apoyo a la creación y financiación de las joint ventures», *Anales de Economía y Administración de Empresas*, Universidad de Cantabria, nº 5, págs. 63-75.
- ARCE, M.J. (1993): «Subcontratación: cooperación eficaz entre pequeñas y grandes empresas», *Expansión Comercial*, nº 101, marzo, págs. 32-37.
- ARENA, R.; RAVIX, J.T. y ROMANI, P.M. (1992): «Firm cooperation and subcontracting», *Metroeconomica*, Vol. 43, nº 1-2, págs. 247-266.
- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): «Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 306-325.

- ARIÑO, A. y DOZ, Y. (2000): «Rescuing troubled alliances... Before it's too late», *European Management Journal*, Vol. 18, nº 2, págs. 173-182.
- ARIÑO, A. y GARCÍA PONT, C. (1996): «Alianzas y bloques estratégicos: el comportamiento cooperativo como motor de su evolución», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, págs.133-144.
- ARIÑO, A. y GARCÍA PONT, C. (1998): «Cooperar para crecer. El papel de las alianzas estratégicas», *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 10, mayo-junio, págs. 26-32.
- ARIÑO, A.; ABRAMOV, M.; SKOROBOGATYKH, I.; RYKOUNINA, I. y VILÀ, J. (1997): «Partner selection and trust building in west european-russian joint ventures. A western perspective», *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, nº 1, págs. 19-37.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*, Ariel, Barcelona.
- ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE TURRÓN, DERIVADOS Y CHOCOLATES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA, TDC (2000): <http://www.tdc.es>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE JUGUETES, AEFJ (2000): <http://www.aefj.es>
- ASOCIACIÓN INDUSTRIAL DEL TEXTIL, AITEX (2000): <http://www.aitex.es>
- AS-SABER, S.N.; DOWLING, P.J. y LIESCH, P.W. (1998): «The role of human resource management in international joint ventures: a study of Australian-Indian joint ventures», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, nº 5, págs. 751-766.
- ASSAEL, H. (1969): «Constructive role of interorganizational conflict», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, diciembre, págs. 573-582.
- ASTLEY, W.G. (1984): «Toward an appreciation of collective strategy», *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 3, págs. 526-535.
- ASTLEY, W.G. y FOMBRUN, C.J. (1983): «Collective strategy: social ecology of organizational environments», *Academy of Management Review*, Vol. 8, nº 3, págs. 576-587.
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H. y WELLS, R.B. (1997): «A stakeholder approach to strategic performance measurement», *Sloan Management Review*, Vol. 38, nº 3, págs.25-37.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. y SAHAY, A. (1997): «Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*. The New Lexington Press, San Francisco, págs. 163-196. Publicado también en *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, 1996, págs. 1005-1032.
- AUSTER, E. (1992): «The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures, and direct investment between U.S. and Japan», *Management Science*, Vol. 17, nº 3, págs. 1-25.
- AUTIO, E. y LAAMANEN, T. (1995): «Measurement and evaluation of technology transfer: review of technology transfer mechanisms and indicators», *Int. J. Technology Management*, Vol. 10, nº 7-8, págs. 643-664.
- ÁVILA DE GRADO, P. (1989): «El reglamento comunitario de control de concentraciones de empresas», *Economía Industrial*, nº 270, págs. 69-75.
- ÁVILA, A.M. y PÉREZ CRESPO, B. (1989): «El control de las concentraciones económicas en la ley española de defensa de la competencia», *Economía Industrial*, nº 270, págs. 77-82.

- AWADZI, W.; KEDIA, B. y CHINTA, R. (1988): «Strategic implications of cooperation and complementary resources in international joint ventures», *International Journal of Management*, Vol. 5, nº 2, págs. 125-132.
- AXELROD, R. (1996): *La evolución de la cooperación*, Alianza Universidad, Madrid.
- AXELROD, R.; MITCHELL, W.; THOMAS, R.E.; BENNETT, D.S. y BRUDERER, E. (1995): «Coalition formation in standard-setting alliances», *Management Science*, Vol. 41, nº 9, págs. 1493-1508.
- BADARACCO, J.L.Jr. (1991a): *The knowledge link*, Harvard Business School Press, Boston. Existe versión en español: *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*, McGraw-Hill, Madrid, 1992.
- BADARACCO, J.L.Jr. (1991b): «Alliances speed knowledge transfer», *Planning Review*, Vol. 19 nº 2, págs. 10-16.
- BAILEY, W.J.; MASSON, R. y RAESIDE, R. (1998): «Choosing successful technology development partners: a best-practice model», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 1-2, págs. 124-138.
- BAIRD, I.S.; LYLES, M.A. y WHARTON, R. (1990): «Attitudinal differences between american and chinese managers regarding joint venture management», *Management International Review*, Vol.30, special issue, págs. 53-68.
- BALAKRISHNAN, S. y KOZA, M.P. (1993): «Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, nº 1, págs. 99-117.
- BALCELLS JUNYENT, J. (1994): *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- BARKEMA, H.G. y VERMEULEN, F. (1997): «What differences in the cultural backgrounds of partner are detrimental for international joint ventures?», *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº 2, págs. 845-864.
- BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J. y PENNING, J.M. (1996): «Foreign entry, cultural barriers, and learning», *Strategic Management Journal*, Vol.17.2 Feb, págs.151-166.
- BARKEMA, H.G.; SHENKAR, O.; VERMEULEN, F. y BELL, J.H.J. (1997): «Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 426-442.
- BARNATT, C. (1995): «Office space, cyberspace and virtual organization», *Journal of General Management*, Vol. 20, nº 4, págs. 78-91.
- BARNES, J.W. y STAFFORD, E.R. (1993): «Strategic alliance partner selection: When organizational cultures clash», en CRAVENS, D.W. y DICKSON, P.R. (Eds.): *American Marketing Association Summer Educator's Conference Proceedings*, American Marketing Associations, Chicago, Illinois, págs. 424-433.
- BARNES, J.W.; CROOK, M.H.; KOYBAEVA, T. y STAFFORD, E.R. (1997): «Why our russian alliances fail?», *Long Range Planning*, Vol. 30 nº 4, págs. 540-550.
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, págs. 99-120.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras*, McGraw-Hill, Madrid.

- BAUM, J.C.; CALABRESE, T. y SILVERMAN, B.S. (2000): «Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 267-294.
- BEAMISH, P. y BANKS, J.C. (1987): «Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise», *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, nº 2, págs. 1-16.
- BEAMISH, P.W. (1985): «The characteristics of joint ventures in developed and developing countries», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, nº 3, págs. 13-19.
- BEAMISH, P.W. (1993): «Characteristics of joint ventures in the People's Republic of China», *Journal of International Marketing*, Vol. 1, nº 1, págs. 29-48.
- BEAMISH, P.W. e INKPEN, A.C. (1995): «Keeping international joint ventures stable and profitable», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 3, págs. 26-36.
- BEAMISH, P.W.; KILLING, J.P.; LECREW, D.J. y CROOKELL, H. (1991): *International management. Text and cases*, Irwin, Homewood, Illinois.
- BECATTINI, G. (1979): «Dal settore industriale al distretto industriale; alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale*, nº 1, págs. 7-21.
- BELLO, D.C.; DANT, S.P. y LOHTIA, R. (1997): «Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations», *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, nº 2, págs. 118-133.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. (1997): «Cooperación empresarial en investigación y desarrollo», *Alta Dirección*, nº 192, págs. 111-124 (45-58).
- BENSAOU, M. y VENKATRAMAN, N. (1995): «Configurations of interorganizational relationships: a comparison between U.S. and japanese automakers», *Management Science*, Vol. 41, nº 9, págs. 1471-1492.
- BENSON, J.K. (1975): «The interorganizational network as a political economy», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, págs. 229-249.
- BERG, S. y FRIEDMAN, P. (1980a): «Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: A pooled cross-section analysis, 1964-1975», *The Review of Economics and Statistics*, págs. 293-298.
- BERG, S.V. y FRIEDMAN, P. (1980b): «Corporate courtship and successful joint ventures», *California Management Review*, Vol. 22, nº 2, págs. 85-91.
- BERG, S.V.; DUNCAN, J. y FRIEDMAN, P. (1980): *Joint venture strategies and corporate innovation*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers, Inc., Cambridge, Massachusetts.
- BERGARECHE BUSQUET, S. (1984): «Financiación de la innovación tecnológica», *Boletín de Estudios Económicos*, nº 121, abril.
- BERGER, P.L. y LUCKMAN, T. (1967): *The social construction of reality*, Doubleday, Nueva York.
- BERRY, L.L. (1995): «Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, págs. 236-245.
- BERY, V. y BOWERS, T.A. (1993): «Rebuilding an alliance», en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, capítulo 5, págs. 67-78. Existe versión

- en español: *Colaboración competitiva. Cómo usar alianzas estratégicas en el mercado global*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU.
- BIDAULT, F. y CUMMINGS, T. (1996): «Los beneficios ocultos de las alianzas», *Expansión, Nuevas ideas del management*, nº 19, 8 de junio, págs. 2-3.
- BIDAULT, F.; DESPRES, C. y BUTLER, C. (1997): «The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation», *Research Policy*, Vol. 26, nº 7-8, págs. 719-732.
- BIDAULT, F.; DESPRES, C. y BUTLER, C. (1998): «New product development and early supplier involvement (ESI): the drivers of ESI adoption», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 1-2, págs. 49-69.
- BIRTWISTLE, T. (1994): «La empresa europea», en CLARKE, T. y MONKHOUSE, E. (Eds.): *Replantarse la empresa*, Ediciones folio, Barcelona, págs. 265-287.
- BISQUERRA ALZINA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- BLANCERO, D. y ELLRAM, L. (1997): «Strategic supplier partnering: a psychological contract perspective», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, nº 9-10, págs. 616-629.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993a): «The death of the predator», en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, capítulo 1, págs. 1-9. Existe versión en español: *Colaboración competitiva. Cómo usar alianzas estratégicas en el mercado global*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993b): «Manager's choice», en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, introducción a la parte 1, págs. 11-16.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993c): «The way to win in cross-border alliances», en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, capítulo 2, págs. 17-34. Publicado originalmente en *Harvard Business Review*, Vol. 69, nº 6, 1991, págs. 127-135.
- BLESA PÉREZ, A. (1997): «Peculiaridades de la franquicia como estrategia de cooperación», *Alta Dirección*, nº 192, págs. 69-76.
- BLODGETT, L.L. (1991): «Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 1, págs. 63-78.
- BLODGETT, L.L. (1992): «Factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, nº 6, págs. 475-481.
- BLOEDON, R.V. y STOKES, D.R. (1994): «Making university/industry collaborative research succeed», *Research-Technology Management*, Vol. 37, nº 2, págs. 44-48.
- BLOIS, K.J. (1990): «Transaction costs and networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 6, págs. 493-496.
- BLOIS, K.J. (1999): «Trust in business to business relationships: an evaluation of its status», *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 2, págs. 197-215.
- BOLTON, P. (1990): «Renegotiation and the dynamics of contract design», *European Economic Review*, Vol. 34, nº 2-3, págs. 303-310.

- BONACCORSI, A. y LIPPARINI, A. (1994): «Strategic partnerships in new product development: an italian case study», *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, nº 2, págs. 134-145.
- BONOMA, T.V. (1976): «Conflict, cooperation and trust in three power systems», *Behavioral Science*, Vol. 21, noviembre, págs. 499-514.
- BOOTH, S. y KAMMEL, C. (1996): «Las joint ventures en la gestión de la reconversión de empresas de la Europa del este», *Economía Industrial*, nº 308, marzo-abril, págs. 111-125.
- BORCH, O.J. y ARTHUR, M.B. (1995): «Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 4, págs. 419-441.
- BORYS, B. y JEMISON, D.B. (1989): «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 2, págs. 234-249.
- BOSEMAN, G.; PHATAK, A. y SCHELLENBERGER, R.E. (1986): *Strategic management. Text and cases*, John Wiley and Sons Inc., Nueva York.
- BOUAYAD, A. (1996): *Les alliances stratégiques. Maitriser les facteurs clés de succès*, Dunod, París.
- BOWER, D.J. (1993): «New product development in the pharmaceutical industry: pooling network resources», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, nº 5, págs. 367-375.
- BOWMAN, C. y ASCH, D. (1987): *Strategic management*, Macmillan Education, Hong Kong.
- BOYLE, S.E. (1968): «Estimate of the number and size of domestic joint subsidies», *Antitrust Law and Economics Review*, Vol. 1, págs. 81-92.
- BRESNAHAN, T.F. y SALOP, S.C. (1986): «Quantifying the competitive effects of production joint ventures», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 4, nº 2, págs. 155-175.
- BRESSER, R.K. y HARL, J.E. (1986): «Collective strategy: vice or virtue?», *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 2, págs. 408-427.
- BRESSER, R.K.F. (1988): «Matching collective and competitive strategies», *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 4, págs. 375-385.
- BROCKHOFF, K. (1991): «R&D cooperation between firms: a classification by structural variables», *Int. J. Technology Management*, Vol. 6, nº 3-4, págs. 361-373.
- BROCKHOFF, K. (1992): «R&D cooperation between firms. A perceived transaction cost perspective», *Management Science*, Vol. 38, nº 4, págs. 483-497.
- BROCKHOFF, K. y TEICHERT, T. (1995): «Cooperative R&D and partners' measures of success», *Int. J. Technology Management*, Vol. 10, nº 1, págs. 111-123.
- BRODLEY, J.F. (1990): «Antitrust law and innovation cooperation», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4, nº 3, págs. 97-112.
- BROUTHERS, K.D. y BAMOSSY, G.J. (1997): «The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: case studies from Eastern Europe», *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº 2, págs. 285-308.

- BROUThERS, K.D.; BROUThERS, L.E. y HARRIS, P.C. (1997): «The five stages of the cooperative venture strategy process», *Journal of General Management*, Vol. 23, nº 1, págs. 39-52.
- BROUThERS, K.D.; BROUThERS, L.E. y WILKINSON, T.J. (1995): «Strategic alliances: choose your partners», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 3, págs. 18-25.
- BRUNER, R. y SPEKMAN, R. (1998): «The dark side of alliances: lessons from Volvo-Renault», *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, págs. 136-150.
- BRUSCO, S. (1992): «El concepto de distrito industrial: su génesis», en PYKE, F.; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (Eds.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, págs. 25-37.
- BRUSH, C.G. y CHAGANTI, R. (1996): «Cooperative strategies in non-high-tech new ventures: an exploratory study», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 21, nº 2, págs. 37-54.
- BRUTON, G.D. y SAMIEE, S. (1998): «Anatomy of a failed high technology strategic alliance», *Organizational Dynamics*, Vol. 27, nº 1, págs. 51-63.
- BUCHKO, A.A. (1994a): «Barriers to strategic transformation: interorganizational networks and institutional forces», *Advances in Strategic Management*, Vol. 10B, págs. 81-106.
- BUCHKO, A.A. (1994b): «Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assesment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, págs. 410-425.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1976): *The future of multinational enterprise*, The MacMillan Press, Londres.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1988): «A theory of cooperation in international business», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 31-53.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1996): «An economic model of international joint venture strategy», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 849-876.
- BUCKLIN, L.P. y SENGUPTA, S. (1993): «Organizing successful co-marketing alliances», *Journal of Marketing*, Vol. 57, nº 2, págs. 32-46.
- BUDDEN, M.C.; JONES, M.A. y BUDDEN, C.B. (1996): «Supplier relationships and the trade secrets dilemma», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, nº 3, págs. 45-49.
- BUENO CAMPOS, E. (1993a): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1993b): «La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades económicas» en SÁNCHEZ, M.P. (Ed.): *Los grandes retos de la economía española de los 90*, Pirámide, Madrid, págs. 62-99.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. y MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): «Nuevos enfoques en los procesos directivos y en el diseño organizativo», *V Congreso Nacional de ACEDE*, Madrid.

- BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*, McGraw-Hill, Madrid.
- BUNGE, M. (1996): «Los límites de la competencia y la cooperación», prólogo a la obra de ETKIN, J.: *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia: El cambio hacia una organización vivible*, McGraw-Hill, Chile, págs. 11-15.
- BUONO, A.F. (1991): «Managing strategic alliances: organizational and human resource considerations», *Business in the Contemporary World*, Vol. 3, nº 4, págs. 92-101.
- BURGERS, W.P., HILL, C.W.L. y KIM, W.C. (1993): «A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 6, págs. 419-432.
- BURNES, B. y NEW, S. (1997): «Collaboration in customer-supplier relationships: strategy, operations and the function of rhetoric», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33, nº 4, págs. 11- 17.
- BURNES, B. y WHITTLE, P. (1995): «Supplier development: getting started», *Logistic Focus*, febrero.
- BURT, R.S. (1992): «The social structure of competition», en NOHRIA, N. y ECCLES, R.G. (Eds.): *Networks and Organizations. Structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, págs. 57-91.
- BURTON, J. (1995a): «Composite strategy: the combination of collaboration and competition», *Journal of General Management*, Vol. 21, nº 1, págs. 1-23.
- BURTON, J. (1995b): «Partnering with the japanese: threat or opportunity for european businesses?», *European Management Journal*, Vol. 13, nº 3, págs. 304-315.
- BUSIJA, E.C.; O'NEILL, H.M. y ZEITHAML, C.P. (1997): «Diversification strategy, entry mode, and performance: evidence of choice and constraints», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 4, págs. 321-327.
- BUTLER, J.K. (1991): «Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory», *Journal of Management*, Vol. 17, nº 3, págs. 643-663.
- BUTLER, R. y SOHOD, S. (1995): «Joint venture autonomy: resource dependence and transaction costs perspectives», *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, nº 2, págs. 159-175.
- BUZZELL, R.D. y ORTMAYER, G. (1996): «Las asociaciones verticales hacen más eficaz la distribución», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 72, mayo-junio, págs. 72-85. Publicado también en *Sloan Management Review*: «Channel partnerships streamline distribution», Vol. 36, nº 3, 1995, págs. 85-96.
- BYARS, LL.L. (1991): *Strategic management. Formulation and implementation. Concepts and cases*, Harper Collins Publishers, 3ª ed., Nueva York.
- CALDERÓN CUADRADO, R. (1992): *Nociones de economía de la empresa*, Lex nova, Valladolid.
- CAMERON, K.S. (1986): «Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness», *Management Science*, Vol. 32, nº 5, págs. 539-553.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. y MOLINA MORALES, F.J. (1998): «Distritos industriales y recursos compartidos: un enfoque integrador», *Revista de Economía y Empresa*, nº 32, Vol. 12 (2ª época) 1º cuatrimestre, págs.65-82.

- CAMISÓN ZORZONA, C. (1992): «Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 49-57.
- CAMISÓN ZORZONA, C. (1993): «Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, nº 3, págs. 9-37.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.
- CANALS, J. (1997): *La nueva economía global*, Deusto, Barcelona.
- CANTWELL, J. (1988): «Los factores determinantes de la internacionalización de las empresas», *Información Comercial Española*, octubre, págs. 17-31.
- CARLIN, B.A.; DOWLING, M.J.; ROERING, W.D.; WYMAN, J.; KALINOGLOU, J. y CLYBURN, G. (1994): «Sleeping with the enemy: doing business with a competitor», *Business Horizons*, Vol. 37, nº 5, págs. 9-15.
- CARNEY, M. (1998): The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity», *Journal of Management Studies*, Vol. 35, nº 4, págs. 457-479.
- CARTÓN, J. (1990): «La negociación en la empresa», en VARIOS AUTORES: *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao, págs. 155-175.
- CARTWRIGHT, S. y COOPER, C.L. (1996): *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances. Integrating people and cultures*, Butterworth Heinemann, 2ª ed., Oxford.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1995): «Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España», *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, págs. 25-41.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1996): «La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos», *Dirección y Organización*, nº 17, octubre, págs. 67-77.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F.; LUQUE DE LA TORRE, M.A.; RODRÍGUEZ POMEDA, J. y SORIA LAMBÁN, P. (1996): «La problemática del outsourcing», *Economistas*, nº 72, págs. 86-98.
- CASCIO, W.F. y SERAPIO, M.G.Jr. (1991): «Human resources systems in an international alliance: the undoing of a done deal?», *Organizational Dynamics*, Vol. 19, nº 3, págs. 63-74.
- CASILLAS BUENO, J.C. y MORENO MENÉNDEZ, A.M. (1995): «Análisis de las propuestas de colaboración de las empresas españolas en los programas europeos de I+D», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, nº 1, págs. 35-45.
- CASILLAS BUENO, J.C.; MORENO MENÉNDEZ, A.M. y OVIEDO GARCÍA, M.A. (1993): «La PYME española ante la cooperación transnacional», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, nº 3, págs. 99-110.
- CASTRO, M. y MONEU, I. (1993): «Consortios de exportación», *Dirección y Progreso*, nº 130, julio-agosto, págs. 49-53.
- CAULEY DE LA SIERRA, M. (1995): *Managing global alliances. Key steps for successful collaboration*, Addison-Wesley, Wokingham, Inglaterra.
- CAVES, R.E. y MEHRA, S.K. (1986): «Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in global industries*, Harvard Business University Press, Boston.

- CELAYA, C. (1995): «Spin-off o cómo crear una empresa proveedora», *Estrategia Financiera*, nº 106, abril, págs. 36-38.
- CELLICH, C. (1993): «Business negotiation skills: a self-development approach», *International Business Review*, Vol. 2, nº 2, págs. 215-220.
- CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (1995): «El 'co-branding', la nueva estrategia de marcas de los 90», *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 9, julio-agosto, págs. 30-35.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): «Measuring strategic performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 7, págs. 427-458.
- CHANDLER, A.D.Jr. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHAUDHURI, P.R. (1995): «Technological asymmetry and joint product development», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 13, nº 1, págs. 23-39.
- CHAVES ÁVILA, R. (1995): *El entorno institucional de la Comunidad Valenciana y la promoción de la cooperación entre empresas*, Documento de Trabajo 051/95, Universidad de Valencia.
- CHAVES ÁVILA, R. (1996a): *La cooperación empresarial en la economía social. Un análisis de las empresas valencianas de trabajo asociado de los sectores textil y del mueble*, CIRIEC-España.
- CHAVES ÁVILA, R. (1996b): «La lógica de la cooperación entre agentes independientes. Análisis de tres enfoques teóricos», *Empleo y Economía Social*, nº 22, julio, págs. 185-216.
- CHEVALIER, J.M. (1976): *La Economía industrial en cuestión*, Blume, Madrid.
- CHI, T. (1994): «Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 4, págs. 271-290.
- CHI, T. (2000): «Option to acquire or divest a joint venture», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 6, págs. 665-687
- CHI, T. y McGUIRE, D.J. (1996): «Collaborative ventures and value of learning: integrating the transaction cost and strategic option perspectives on the choice of market entry modes», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2, págs. 285-307.
- CHI, T. y ROEHL, T.W. (1997): «The structuring of interfirm exchanges in business know-how: evidence from international collaborative ventures», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 18, nº 4, págs. 279-294.
- CHIESA, V. y MANZINI, R. (1998): «Organizing for technological collaborations: a managerial perspective», *R&D Management*, Vol. 28, nº 3, págs. 199-212.
- CHILD, J. y STEWART, S. (1997): «Regional differences in Chinna and their implications for Sino-foreign joint ventures», *Journal of General Management*, Vol. 23, nº 2, págs. 65-86.
- CHILES, T.H. y McMACKIN, J.F. (1996): «Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics», *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº 1, págs. 73-99.
- CHOI, C.J. (1994): «Contract enforcement across cultures», *Organization Studies*, Vol. 15, nº 5, págs. 673-682.
- CHOI, J.P. (1993): «Cooperative R&D with product market competition», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 11, nº 4, págs. 553-571.

- CHOWDHURY, J. (1992): «Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective», *Management International Review*, Vol. 32, nº 2, págs. 115-133.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTINE, D. (1994): *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Díaz de Santos, Madrid.
- CHUNG, I.Y.; KOFORD, K.J. y LEE, I. (1993): «Stock market views of corporate multinationalism: some evidence from announcements of international joint ventures», *Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 33, págs. 275-293.
- CICCANTELLI, S. y MAGIDSON, J. (1993): «From experience: consumer idealized design: involving consumers in the product development process», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, nº 4, págs. 341-347.
- CLAVER CORTÉS, E. (1995): «La cultura empresarial como elemento cualitativo en la dirección estratégica de los años noventa», en HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO: *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, págs. 217-238.
- CLAVER CORTÉS, E. et al. (1991): *Los nuevos empresarios alicantinos*, FUNDESEM – Banco de Alicante – Caja de Ahorros del Mediterráneo - Caja de Ahorros Provincial de Alicante, Alicante.
- CLAVER, E. y LLOPIS, J. (1993): «El sector del mármol en Alicante: aproximación al análisis de los recursos humanos y a la cultura empresarial», *Comunicación presentada al 2º Congreso d'Economia Valenciana*, abril, Castellón, tomo I, págs. 177-185.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Civitas, 2ª ed., Madrid.
- COASE, R.H. (1937): «The nature of the firm», *Económica*. Existe versión en castellano: «La naturaleza de la empresa», *Información Comercial Española*, nº 557, 1980, págs. 67-76.
- COHEN, W. y LEVINTHAL, D. (1990): «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, págs. 128-152.
- COLE, R.E. (1989): *Strategies for learning*, University of California Press, Berkeley.
- COMBS, K.L. (1993): «The role of information sharing in cooperative research and development», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 11, nº 4, págs. 535-551.
- COMERFORD, R.A. y CALLAGHAN, D.W. (1985): *Strategic management: Text, tools, and cases for business policy*, Kent Publishing Company, Belmont, California.
- COMMONS, J.R. (1934): *Institutional economics*, University of Wisconsin Press, Madison.
- CONCA, F.J. y MOLINA, H. (1998): *La administración de las operaciones y la competitividad empresarial*, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Alicante.
- CONTRACTOR, F.J. (1990a): «Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice», *Management International Review*, Vol. 30, nº 1, págs. 31-54.
- CONTRACTOR, F.J. (1990b): «Ownership patterns of U.S. joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in the 1980s: Evidence from the benchmark surveys», *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, págs. 55-73.
- CONTRACTOR, F.J. y KUNDU, S.K. (1998): «Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 2, págs. 325-358.

- CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (1988)(Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts.
- COOK, F.W. (1991): «Structuring compensations plans for joint ventures», *Compensation and Benefits Review*, Vol. 23, nº 4, págs. 46-52.
- COOK, K. (1977): «Exchange and power in networks of interorganizational relations», *Sociological Quarterly*, Vol. 18, págs. 62-82.
- COSTA CAMPI, M.T. (1989): «La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 27- 45.
- COSTA CAMPI, M.T. (1991): «La empresa española frente a la cooperación», en *Apertura e internacionalización de la economía española*, Economistas libros, Madrid.
- COSTA CAMPI, M.T. (1992): «Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 19-36.
- COSTA CAMPI, M.T. y CALLEJÓN FORNIELES, M. (1992): *La cooperación entre empresas: una nueva estrategia competitiva*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid
- COSTA CAMPI, M.T.; BARCELÓ, M. y GARCÍA, J. (1993): *EXCEL. Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales*, IMPI, Madrid.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1988): «The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style», *Journal of Management Studies*, Vol. 25, págs. 215-234.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1989): «Strategic management of small firms in hostile and benign environments», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, págs. 75-87.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1991): «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior», *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, nº 1, págs. 7-25.
- CROSSAN, M.M. e INKPEN, A.C. (1995): «The subtle art of learning through alliances», *Business Quarterly*, Vol. 60, nº 2, págs. 68-78.
- CROUSE, H.J. (1991): «The power of partnerships», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 12, nº 6, págs. 4-8.
- CUEVAS RIAÑO, L. (1989): «Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 119-129.
- CULLEN, J.B.; JOHNSON, J.L. y SAKANO, T. (1995): «Japanese & local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship», *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 1, págs. 91-115.
- CUSUMANO, M.A. y TAKEISHI, A. (1991): «Supplier relations and management: a survey of japanese, japanese-transplant, and U.S. auto plants», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, nº 8, págs. 563-588.
- CUTTS, R.L. (1992): «Capitalism in Japan: cartels and keiretsu», *Harvard Business Review*, Vol. 70, nº 4, págs. 48-55.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1964): *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall.
- CYR, D.J. (1995): *The human resource challenge of international joint ventures*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

- D'CRUZ, J.R. y RUGMAN, A.M. (1994): «The five partners model: France Telecom, Alcatel, And the global telecommunications industry», *European Management Journal*, Vol. 12, nº 1, págs. 59-66.
- DABHOLKAR, P.A.; JOHNSTON, W.J. y CATHEY, A.S. (1994): «The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 2, págs. 130-145.
- DALMAU PORTA, J.I. y DEMA PÉREZ, C.M. (1996): «Análisis estratégico de los acuerdos de cooperación industrial: principios y procesos», *VI Congreso Nacional de ACEDE*, tomo II, págs. 705-721, La Coruña.
- DALMAU, J.I.; DE MIGUEL, E. y MIQUEL, S. (1993): *Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana*, Fundación de Estudios Bursátiles, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- DANIELS, J.D.; KRUG, J. y NIGH, D. (1985): «U.S. joint ventures in China: motivation and management of political risk», *California Management Review*, Vol. 27, nº 4, págs. 46-58.
- DAS, S.; SEN, P.K. y SENGUPTA, S. (1998): «Impact of strategic alliances on firm valuation», *Academy of Management Journal*, Vol. 41, nº 1, págs. 27-41.
- DAS, T.K. y ELANGO, B. (1995): «Managing strategic flexibility: key to effective performance», *Journal of General Management*, Vol. 20, nº 3, págs. 60-75.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (1996): «Risk types and inter-firm alliance structures», *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 6, págs. 827-843.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (1997): «Sustaining strategic alliances: options and guidelines», *Journal of General Management*, Vol. 22, nº 4, págs. 49-64.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (1998a): «Resource and risk management in the strategic alliance making process», *Journal of Management*, Vol. 24, nº 1, págs. 21-42.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (1998b): «Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances», *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, págs. 491-512.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (2000a): «Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective», *Organization Science*, Vol. 11, nº 1, págs. 77-101.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (2000b): «A resource -based theory of strategic alliances», *Journal of Management*, Vol. 26, nº 1, págs. 31-61.
- DAVIDOW, W.H. y MALONE, M.S. (1992): *The virtual corporation*, Harper Collins, Nueva York.
- DAVIDSON, W.H. (1987): «Creating and managing joint ventures in China», *California Management Review*, Vol. 29, nº 4, págs. 77-94.
- DE BRUIJN, E.J. y JIA, X. (1993): «Transferring technology to China by means of joint ventures», *Research-Technology Management*, Vol. 36, nº 1, págs. 17-22.
- DE LA DEHESA, G. (1988): «¿cooperación versus competencia?», *Información Comercial Española*, nº 658, junio, págs. 11-17.
- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M. y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1990): «La estrategia de integración vertical de la empresa española. 1984-87», *Esic Market*, nº 70, octubre-diciembre, págs. 111-125.

- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A. y HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*, Civitas, Madrid.
- DE LUCAS ORTUETA, R. (1987): *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*, Index, 10ª ed., Madrid.
- DE MANUEL DASÍ, F. y MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, R. (2000): *Técnicas de negociación. Un método práctico*, ESIC, Madrid.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (1996): *Estructura de las PYMES en la Comunidad Valenciana*, CIERVAL y CEPYMEV, Valencia.
- DEUTSCH, M. (1969): «Conflicts: productive and destructive», *Journal of Sociological Issues*, Vol. 25, nº 1, págs. 7-41.
- DEVLIN, G. y BLEACKLEY, M. (1988): «Strategic alliances. Guidelines for success», *Long Range Planning*, Vol. 21, nº 5, págs. 18-23.
- DEWATRIPONT, M. y MASKIN, E. (1990): «Contract renegotiation in models of asymmetric information», *European Economic Review*, Vol. 34, nº 2-3, págs. 311-321.
- DÍAZ ZARATE, R. (1987): «Los acuerdos de 'joint-venture' como forma de internacionalizar la actividad empresarial», *Actualidad Financiera*, nº 38, octubre, págs. 1889-1897.
- DICKSON, K. (1996): «How informal can you be? Trust and reciprocity within co-operative and collaborative relationships», *Int. J. Technology Management*, Vol. 11, nº 1-2, págs. 129-139.
- DICKSON, P.H. y WEAVER, K.M. (1997): «Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 404-425.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. y GALÁN GONZÁLEZ, J.L. (1998): *Práctica de la franquicia*, McGraw-Hill, Madrid.
- DIMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, Vol. 48, págs. 147-160.
- DISMUKES, J.P. y PETKOVIC, R.A. (1997): «University-based virtual alliances could spur technological innovation», *Research-Technology Management*, Vol. 40, nº 6, págs. 10-11.
- DIXIT, A.K. y NALEBUFF, B.J. (1992): *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*, Antoni Bosch, Barcelona.
- DODGSON, M. (1993): «Learning, trust, and technological collaboration», *Human Relations*, Vol. 46, nº 1, págs. 77-95.
- DODGSON, M. (1996): «Learning, trust and inter-firm technological linkages: some theoretical associations», en COOMBS, R.; RICHARDS, A.; SAVIOTTI, P.P. y WALSH, V. (Eds.): *Technological collaboration*, Edward Elgar, Cheltenham, págs. 54-75.
- DOLLINGER, M.J. y GOLDEN, P.A. (1992): «Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance», *Journal of Management*, Vol. 18, nº 4, págs. 695-715.
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P.A. y SAXTON, T. (1997): «The effect of reputation on the decision to joint venture», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 2, págs. 127-140.

- DONCKELS, R. y LAMBRECHT, J. (1995): «Joint ventures: no longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries», *International Small Business Journal*, Vol. 13, nº 2, págs. 11-26.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997): «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 2, págs. 35-51.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. y MULLEN, M.R. (1998): «Understanding the influence of national culture on the development of trust», *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, págs. 601-620.
- DOUMA, S. (1991): «Success and failure in new ventures», *Long Range Planning*, Vol. 24, nº 2, págs. 54-60.
- DOZ, Y. y SHUEN, A. (1988): *From intent to outcome: a process framework for partnerships*, Working paper nº 88/46, INSEAD, Fontainebleau.
- DOZ, Y.L. (1988): «Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 317-338.
- DOZ, Y.L. (1996): «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, summer special issue, págs. 55-83.
- DOZ, Y.L.; OLK, P.M. y RING, P.S. (2000): «Formation processes of R&D consortia: which path to take? where does it lead?», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 239-266.
- D'SOUZA, D.E. y McDOUGALL, P.P. (1989): «Third World joint venturing: a strategic option for the smaller firm», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, nº 4, págs. 19-33.
- DUARTE, A.; FUENTES, M.; GARCÍA, D.; LLOPIS, J. y MARTÍNEZ, J.A. (1992): *Informe de las principales industrias manufactureras alicantinas: el sector del calzado, mármol, juguete y textil*, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante – FUNDEUN – Universidad de Alicante, Alicante.
- DUNNING, J.H. (1981): *International production and the multinational enterprise*, George Allen & Unwin, Londres.
- DUNNING, J.H. (1988): «The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, págs. 1-32.
- DUNNING, J.H. (1995): «Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas», *Economía Industrial*, nº 305, septiembre-octubre, págs. 15-32. Publicado también en *Journal of International Business Studies*: «Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism», Vol. 26, nº 3, págs. 461-491.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991a): «Alliances stratégiques mode d'emploi», *Revue Française de Gestion*, nº 85, septiembre-octubre, págs. 4-18.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991b): «Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: un enfoque inductivo y estadístico», *Información Comercial Española*, nº 692, abril, págs. 113-131.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1995): «Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry», *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 3, págs. 505-530.

- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1998): «Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rivals firms», *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, nº 4, págs. 104-126.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. y MENGUZZATO, M. (1996): «Alianzas entre competidores. ¡Atención a las repercusiones!» , *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 16, septiembre-octubre, págs. 15-42.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. y MITCHELL, W. (1997): «Acquiring partners' capabilities: outcomes of scale and link alliances between competitors», *Paper Presented at the Seventeenth Annual Strategic Management Association Conference*, octubre, Barcelona.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. y RAMANANTSOA, B. (1988): «Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques», *Revue Francaise de Gestion*, marzo-abril-mayo.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (1995): «Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 3, págs. 359-381.
- DYER, J.H. (1996a): «Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of japaneses competitive advantage», *Organization Science*, Vol. 7, nº 6, págs. 649-666.
- DYER, J.H. (1996b): «Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 4, págs. 271-291.
- DYER, J.H. (1997): «Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 7, págs. 535-556.
- DYER, J.H. y OUCHI, W.G. (1993): «Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge», *Sloan Management Review*, Vol. 35, nº 1, págs. 51-63.
- DYER, J.H. y SINGH, H. (1998): «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 4, págs. 660-679.
- DYER, J.H.; CHO, D.S. y CHU, W. (1998): «Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management», *California Management Review*, Vol. 40, nº 2, págs. 57-77.
- DYMSZA, W.A. (1988): «Successes and failures of joint ventures in developing countries: lessons from experience», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington.
- ECONOMÍA INDUSTRIAL (1989): «Cooperación industrial: pasar del I+D a la producción y comercialización», nº 265, enero-febrero, págs. 7-11.
- EDWARDS, C.T. y SAMIMI, R. (1997): «Japanese interfirm networks: exploring the seminal sources of their success», *Journal of Management Studies*, Vol. 34, nº 4, págs. 489-510.
- EGGINTON, B.E. (1995): «Harmony or anarchy. The challenge of a consortium», *Engineering Management Journal*, Vol. 5, nº 1, págs. 27-34.
- EISENHARDT, K.M. (1989a): «Agency theory: an assessment and review», *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 1, págs. 57-74.
- EISENHARDT, K.M. (1989b): «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, págs. 532-550.

- EISENHARDT, K.M. (1991): «Better stories and better constructs: the case of rigor and comparative logic», *Academy of Management Review*, Vol. 16, págs. 620-628.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1994): «Triggering strategic alliances in entrepreneurial firms: the case of technology-sharing alliances», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, págs. 416-429.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996): «Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms», *Organization Science*, Vol. 7, nº 2, págs. 136-150.
- EITEMAN, D.K. (1990): «American executives' perceptions of negotiating joint ventures with the People's Republic of China: lessons learned», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 25, nº 4, pág. 59-68.
- ELLRAM, L.M. (1995): «A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, summer, págs. 10-16.
- EREZ, M. y EARLEY, P.C. (1987): «Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, nº 4, págs. 658-665.
- ERTEL, D. (1996): «La colaboración como ventaja competitiva», en ERTEL, D. (Ed.): *Negociación 2000*, McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá, págs. 120-148.
- ESCORSA CASTELLS, P. y VALLS PASSOLA, J. (1992): *La recerca i la tecnologia (Col·lecció Cuaderns de Competitivitat, nº 12)*, Generalitat de Catalunya, Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, Barcelona.
- ESCORSA CASTELLS, P. y VALLS PASSOLA, J. (1996): *Tecnologia i innovació a l'empresa: direcció i gestió*, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- ESCRIBÁ ESTEVE, A. (2000): «El comportamiento cooperativo ¿Un elemento generador de confianza?», *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, 16 de junio, Madrid.
- ESPINA, A. (1992): «Los sistemas locales ante la globalización de la economía», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 13-18.
- ESTEBAN, J. y PEDREÑO, A. (1992): «La articulación territorial de la Comunidad Valenciana», en MARTÍNEZ SERRANO, J.A.; PEDREÑO MUÑOZ, A. y REIG MARTÍNEZ, E. (dir.): *Estructura Económica de la Comunidad Valenciana*, Espasa Calpe, Madrid, págs. 73-112.
- ESTEO SÁNCHEZ, F. (1995): «Las uniones temporales de empresas. Especial referencia al sector de la construcción y a la contabilidad de la empresa partícipe», *Esic Market*, nº 87, enero-marzo, págs. 129-150.
- EVAN, W.M. (1966): «The organizational set: Toward a theory of interorganizational relations», en Thompson, J.D. (Ed.): *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, págs. 173-191.
- EVAN, W.M. y OLK, P. (1990): «R&D consortia: a new U.S. organizational form», *Sloan Management Review*, Vol. 31, nº 3, págs. 37-46.
- EXPANSIÓN COMERCIAL (1987a): «Subcontratación industrial. De la dependencia a la colaboración», nº 35, marzo, págs. 28-33.

- EXPANSIÓN COMERCIAL (1987b): «Consortios de exportación. Hacia la unidad de acción», n° 36, abril, págs. 43-49.
- FARR, C.M. y FISCHER, W.A. (1992): «Managing international high technology cooperative projects», *R&D Management*, Vol. 22, n° 1, págs. 55-67.
- FAULKNER, D. y JOHNSON, G. (1992): *The challenge of Strategic Management*, Kogan Page, Londres.
- FAYOL, H. (1980): *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, edición conjunta con la obra de TAYLOR, F.W.: *Principios de la administración científica*.
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL, FICE (2000): <http://www.fice.es>
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999a): *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, ESIC, Pozuelo de Alarcón, Madrid.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999b): «Las redes de cooperación empresarial: ¿una organización para el próximo milenio?», *Dirección y Organización*, n° 21, enero, págs. 12-19.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991a): «La cooperación empresarial», *Información Comercial Española*, n° 693, mayo, págs. 25-38.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991b): «Una tipología de la cooperación empresarial», *Esic Market*, n° 74, octubre-diciembre, págs. 101-114.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1992): «Las joint-venture: el estado de la cuestión», *II Congreso Nacional de ACEDE*, Jerez de la Frontera.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993): *Alianzas estratégicas*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1995): «La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación», *Revista Asturiana de Economía*, n° 2, págs. 149-164.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*, Civitas, Madrid.
- FEY, C.F. (1995): «Success strategies for Russian-Foreign joint ventures», *Business Horizons*, Vol. 38, n° 6, págs. 49-54.
- FINNERTY, J.E.; OWERS, J.E. y ROGERS, R.C. (1986): «The valuation impact of joint ventures», *Management International Review*, Vol. 26, págs. 14-26.
- FISHER, R.; URY, W. y PATTON, B. (1996): *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Gestión 2000, Barcelona.
- FISKE, A.P. (1991): *Structures of social life: the four elementary forms of social relationship*, Free Press, Nueva York.
- FORNELL, C.; LORANGE, P. y ROOS, J. (1990): «The cooperative venture formation process: a latent variable structural modeling approach», *Management Science*, Vol. 36, n° 10, págs. 1246-1255.
- FORREST, J.E. (1992): «Management aspects of strategic partnering», *Journal of General Management*, summer, págs. 25-40.
- FORREST, J.E. y MARTIN, M.J.C. (1992): «Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry», *R&D Management*, Vol. 22, n° 1, págs. 41-53.

- FRANKO, L.G. (1971): *Joint venture survival in multinational corporations*, Praeger, Nueva York.
- FRAYNE, C.A. y GERINGER, J.M. (1990): «The strategic use of human resource management practices as control mechanisms in international joint ventures», *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 2, págs. 53-69.
- FRAYNE, C.A. y GERINGER, J.M. (1992): «Self-managemet training for joint venture general managers», *Human Resource Planning*, Vol. 15, nº 4, págs. 69-85.
- FRAYNE, C.A. y GERINGER, J.M. (1994): «A social cognitive approach to examining joint venture general manager performance», *Group and Organization Management*, Vol. 19, nº 2, págs. 240-262.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston.
- FREIJE URIARTE, A.; RODRÍGUEZ VIDARTE, S.; FREIJE OBREGÓN, Y. y FREIJE OBREGÓN, A. (1994): «Alianzas estratégicas en diversificación horizontal. (Modelo de concreción de este tipo de alianzas)», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 49, nº 152, págs. 205-238.
- FRIED, V.H. y HISRICH, R.D. (1995): «The venture capitalist: a relationship investor», *California Management Review*, Vol. 37, nº 2, págs. 101-113.
- FRIED, V.H.; BRUTON, G.D. y HISRICH, R.D. (1998): «Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms», *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, nº 6, págs. 493-503.
- FRÖHLS, M.A.; KEOWN, A.; McNABB, M. y MARTIN, J. (1998): «Growth opportunities, corporate governance and the market value of multinational joint ventures», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 19, nº 1, págs. 13-29.
- FROOMAN, J. (1999): «Stakeholder influence strategies», *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 2, págs. 191-205.
- FUSFELD, H.I. y HAKLISCH, C.S. (1985): «Cooperative R&D for competitors», *Harvard Business Review*, Vol. 63, nº 6, págs. 60-76.
- FUSFIELD, D.R. (1958): «Joint subsidiaries in the iron and the steel industry», *American Economic Review*, Vol. 48, págs. 578-587.
- GALBRAITH, J.R. (1973): *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Co.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2, págs. 1-19.
- GARAI, G. (1999): «Leveraging the rewards of strategic alliances», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20, nº 2, págs. 40-43.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): «La cooperación empresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 113-122.
- GARCÍA CANAL, E. (1993a): «La cooperación empresarial: una revisión de la literatura», *Información Comercial Española*, nº 714, febrero, págs. 87-98.
- GARCÍA CANAL, E. (1993b): «Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación», *Esic Market*, nº 79, enero-marzo, págs. 115-129.

- GARCÍA CANAL, E. (1996a): «El papel de los acuerdos de cooperación en la estrategia de la empresa», *Alta Dirección*, nº 187, págs. 193-199.
- GARCÍA CANAL, E. (1996b): «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 3, págs. 109-132.
- GARCÍA CANAL, E. (1996c): «Contractual form in domestic and international strategic alliances», *Organization Studies*, Vol. 17, nº 5, págs. 773-794.
- GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (1997): «Alianzas para impulsar la internacionalización. Tipología en las empresas españolas (1986-1989)», *Economía Industrial*, nº 314, marzo-abril, págs. 171-178.
- GARCÍA CANAL, E.; VALDÉS LLANEZA, A. y ARIÑO MARTÍN, A. (1999): «Más de dos son multitud: diferentes formas de alcanzar la efectividad en las empresas conjuntas de dos o más de dos socios», *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. y MEDINA MUÑOZ, D.R. (1998): «Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 3, págs. 9-30.
- GARCÍA PALACIOS, J. (1990): «La utilización del “joint-venture” con fines tecnológicos», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 70-72.
- GARCÍA, D. y LLOPIS, J. (1993): «El subsector de la alfombra en Alicante: situación actual y perspectivas», *Comunicación presentada al 2º Congrés d'Economia Valenciana*, abril, Castellón, tomo I, págs. 198-207.
- GARCÍA, M.T.; RODRÍGUEZ, J. y SANTOS, M.V. (2000): «El estado de la investigación en Dirección Estratégica en España: una aproximación mediante publicaciones periódicas», *Cuadernos de Información Económica*, nº 156, págs. 80-91.
- GARNSEY, E. y WILKINSON, M. (1994): «Global alliance in high technology: a trap for the unwary», *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 6, págs. 137-146.
- GARRETTE, B. y DUSSAUGE, P. (1996): *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions D'Organisation, París.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): «The multinational corporation degree of control over subsidiaries: an empirical test of transaction cost explanation», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, págs. 305-336.
- GENESCÁ GARRIGOSA, E. (1995): «Estrategia de cooperación y competitividad», en HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO: *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, págs. 439-455.
- GEORGE, V.P. (1995): «Globalization through interfirm cooperation: technological anchors and temporal nature of alliances across geographical boundaries», *Int. J. Technology Management*, Vol. 10, nº 1, págs. 131-145.
- GEORGE, V.P. y FARRIS, G. (1999): «Performance of alliances: formative stages and changing organizational and environmental influences», *R&D Management*, Vol. 29, nº 4, págs. 379-389.
- GERINGER, J.M. (1988a): *Joint venture partner selection. Strategies for developed countries*, Quorum Books, Nueva York.

- GERINGER, J.M. (1988b): «Partner selection criteria for developed country joint ventures», *Business Quarterly*, summer, págs. 55-62.
- GERINGER, J.M. (1988c): «Selection of partners for international joint ventures», *Business Quarterly*, autumn, págs. 31-36.
- GERINGER, J.M. (1991): «Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 1, págs. 41-62.
- GERINGER, J.M. y FRAYNE, C.A. (1990): «Human resource management and international joint venture control: a parent company perspective», *Management International Review*, Vol. 30, special issue, págs. 103-120.
- GERINGER, J.M. y HEBERT, L. (1989): «Control and performance of international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, nº 2, págs. 235- 254.
- GERINGER, J.M. y HEBERT, L. (1991): «Measuring performance of international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 2, págs. 249-263.
- GERINGER, J.M. y WOODCOCK, C.P. (1995): «Agency costs and the structure and performance of international joint ventures», *Group Decision and Negotiation*, Vol. 4, nº 5, págs. 453-467 (75-89).
- GERLACH, M. (1987): «Business alliances and the strategy of the japanese firm», *California Management Review*, Vol. 30, nº 1, págs. 126-142.
- GERSONY, N. (1996): «Sectorial effects on strategic alliance performance for new technology firms», *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 7, nº 2, págs. 175-189.
- GERYBADZE, A. (1995): *Strategic alliances and process redesign. Effective management and restructuring of cooperative projects and networks*, Walter de Gruyter, Berlín.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): «Bad for practice: A critique of transaction cost theory», *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº 1, págs. 13-47.
- GIDRÓN, G. y RUEDA, B. (1998): *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*, Círculo de Empresarios, Madrid.
- GILL, J. y BUTLER, R. (1996): «Cycles of trust and distrust in joint-ventures», *European Management Journal*, Vol. 14, nº 1, págs. 81-89.
- GILL, L.E. y ALLERHEILIGEN, R.P. (1996): «Co-operation in channels of distribution: physical distribution leads the way», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 nº 5, págs. 49-63.
- GISBERT, S. (1992): «La cooperación local en la producción flexible. El caso de Ibi», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 58-60.
- GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P.J. (1996): «Strategic motives for international alliance formation», *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 3, págs. 301-332.
- GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P.J. (1998): «Measures of performance in UK international alliances», *Organization Studies*, Vol. 19, nº 1, págs. 89-118.
- GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P.J. (1999): «Performance relationships in UK international alliances», *Management International Review*, Vol. 39, nº 2, págs. 123-147.
- GLAISTER, K.W.; HUSAN, R. y BUCKLEY, P.J. (1998): «Characteristics of UK international joint ventures with Triad and Non-Triad partners», *Journal of General Management*, Vol. 24, nº 2, págs. 69-84.

- GOFFIN, K.; SZWEJCZEWSKI, M. y NEW, C. (1997): «Managing suppliers: when fewer can mean more», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, nº 7, págs. 422-436.
- GOLDEN, P.A. y DOLLINGER, M. (1993): «Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, nº 3, págs. 43-56.
- GOMES-CASSERES, B. (1987): «Joint venture instability: is it a problem?», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, nº 2, págs. 97-104.
- GOMES-CASSERES, B. (1989a): «Joint ventures in the face of global competition», *Sloan Management Review*, Vol. 30, nº 3, págs. 17-26.
- GOMES-CASSERES, B. (1989b): «Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, nº 1, págs. 1-25.
- GOMES-CASSERES, B. (1990): «Firm ownership preferences and host government restrictions: An integrated approach», *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, nº 1, págs. 1-22.
- GOMES-CASSERES, B. (1994): «Group versus group: how alliance networks compete», *Harvard Business Review*, Vol. 72, nº 4, págs. 62-74.
- GOMES-CASSERES, B. (1997): *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- GONZÁLEZ CUDILLEIRO, M. (1992): «La cooperación en el subsector de baldosas cerámicas», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 67-69.
- GONZÁLEZ DE LA RIVERA, D. (1992): «La cooperación empresarial, clave para el progreso de la PME», *Economía Industrial*, nº 284, marzo-abril, págs. 11-18.
- GOODALL, K. y WARNER, M. (1997): «Human resources in Sino-foreign joint ventures: selected case studies in Shanghai, compared with Beijing», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, nº 5, págs. 569-594.
- GOODMAN, R. (1988): «Alliances and the small firm», *Technology Strategies*, julio, págs. 6-7.
- GORMAN, M. y SAHLMAN, W.A. (1989): «What do venture capitalists do?», *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, págs. 231-248.
- GRAEN, G. y HUI, C. (1996): «Managing changes in globalizing business: how to manage cross-cultural business partners», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, nº 3, págs. 62-72.
- GRAHAM, J.L.; MINTU, A.T. y RODGERS, W. (1994): «Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States», *Management Science*, Vol. 40, nº 1, págs. 72-95.
- GRANDORI, A. (1997): «An organizational assessment of interfirm coordination modes», *Organization Studies*, Vol. 18, nº 6, págs. 897-925.
- GRANDORI, A. y SODA, G. (1995): «Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms», *Organization Studies*, Vol. 16, nº 2, págs. 183-214.
- GRANOVETTER, M. (1985): «Economic action and social structure: a theory of embeddedness», *American Journal of Sociology*, Vol. 91, nº 3, págs. 481-510.

- GRANT, R. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, págs. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell, Cambridge. Existe versión española: *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid, 1996.
- GRAY, B. y WOOD, D.J. (1991): «Collaborative alliances: moving from practice to theory», *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, nº 1, págs. 3-22.
- GRAY, B. y YAN, A. (1992): «A negotiation model of joint venture formation, structure and performance: implications for global management», *Advances in International Comparative Management*, Vol. 7, págs. 41-75.
- GREVESEN, C.W. y McCREA, E. (1997): «Augmenting competitive advantage through international strategic alliances: a synthesis of the resource-based and transaction cost perspectives», *Paper Presented at the Seventeenth Annual Strategic Management Association Conference*, octubre, Barcelona.
- GROSSMAN, G.M. y SHAPIRO, C. (1986): «Research joint ventures: An antitrust analysis», *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 2, nº 2, págs. 315-337.
- GUGLER, P. (1992): «Building transnational alliances to create competitive advantage», *Long Range Planning*, Vol. 25, nº 1, págs. 90-99.
- GULATI, R. (1995a): «Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 1, págs. 85-112.
- GULATI, R. (1995b): «Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, nº 4, págs. 619-652.
- GULATI, R. (1998): «Alliances and networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 4, págs. 293-317.
- GULATI, R. (1999): «Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº 4, págs. 397-420.
- GULATI, R. y SINGH, H. (1998): «The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, nº 4, págs. 781-814.
- GULATI, R. y WESTPHAL, J.D. (1999): «Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of Joint Ventures», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, nº 3, págs. 473-506.
- GULATI, R.; KHANNA, T. y NOHRIA, N. (1994): «Unilateral commitments and the importance of process in alliances», *Sloan Management Review*, Vol. 35, nº 3, págs. 61-69.
- GULATI, R.; NOHRIA, N. y ZAHEER, A. (2000): «Strategic networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 203-215.
- GYENES, L.A. (1991): «Build the foundation for a successful joint venture», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 12, nº 6, págs. 27-32.
- HAGEDOORN, J. (1990): «Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer», *Technovation*, Vol. 10, nº 1, págs. 17-30.

- HAGEDOORN, J. (1993): «Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 5, págs. 371-385.
- HAGEDOORN, J. (1995): «A note on international market leaders and networks of strategic technology partnering», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 3, págs. 241-250.
- HAGEDOORN, J. y NARULA, R. (1996): «Choosing organisational modes of strategic technology partnering: international and sectorial differences», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2, págs. 265-284.
- HAGEDOORN, J. y SADOWSKI, B. (1999): «The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study», *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 1, págs. 87-107.
- HAGEDOORN, J. y SCHAKENRAAD, J. (1994): «The effect of strategic technology alliances on company performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 4, págs. 291-309.
- HAINES, T.M. (1997): «Structuring compensation plans for joint ventures and other strategic alliances», *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29 nº 4, págs. 40-49.
- HAIR, J.F.Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HAKANSON, L. (1993): «Managing cooperative research and development: partner selection and contract design», *R&D Management*, Vol. 23, nº 4, págs. 273-285.
- HAKANSON, L. y LORANGE, P. (1991): «R&D based cooperative ventures», en MATSSON, L.G. y STYMNE, B. (Eds.): *Corporate and Industry Strategies for Europe*, North-Holland, Amsterdam, págs. 235-262.
- HAKANSSON, H. (1987): «Introduction», en HAKANSSON, H. (Ed.): *Industrial technological development*, Croom Helm, Londres.
- HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1988): «Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 369-379.
- HALINEN, A.; SALMI, A. y HAVILA, V. (1999): «From dyadic change to changing business networks: An analytical framework», *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 6, págs. 779-794.
- HALL, R.H. (1983): *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice Hall Internacional, Madrid.
- HALL, R.H.; CLARK, J.P.; GIODANO, P.C.; JOHNSON, P.V. y VAN ROEKEL, M. (1977): «Patterns of interorganizational relations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, págs. 457-474.
- HALL, W. (1995): *Managing cultures: Making strategic relationships work*, Wiley, Nueva York, EE.UU.
- HAMEL, G. (1991): «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, summer special issue, págs. 83-103.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Competiendo por el futuro, estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.

- HAMEL, G.; DOZ, T.L. y PRAHALAD, C.K. (1989): «Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 39, 3<sup>er</sup> trimestre, págs. 19-28. Publicado también en *Harvard Business Review*: «Collaborate with your competitors and win», Vol. 67, nº 1, págs. 133-139.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*, Parramón, Barcelona.
- HAN, S.L.; WILSON, D.T. y DANT, S.P. (1993): «Buyer-supplier relationships today», *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, nº 4, págs. 331-338.
- HANAN, M. (1986): *Growth partnering. How to manage strategic alliances for mutual profit*, AMA Membership Publications Division, Nueva York.
- HANCKÉ, B. (1998): «Trust or hierarchy? Changing relationships between large and small firms in France», *Small Business Economics*, Vol. 11, nº 3, págs. 237-252.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J.H. (1977): «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, Vol. 82, págs. 929-964.
- HANSEN-BAUER, J. y SNOW, C.C. (1996): «Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization», *Organization Science*, Vol. 7, nº 4, págs. 413-427.
- HARA, G. y KANAI, T. (1994): «Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small business», *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, nº 6, págs. 489-507.
- HARDY, C. y PHILLIPS, N. (1998): «Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain», *Organization Science*, Vol. 9, nº 2, págs. 217-230.
- HARDY, K.G. y MAGRATH, A.J. (1988): «Grupos de compras: solución para las pequeñas empresas», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 34, 2<sup>o</sup> trimestre, págs. 95-103.
- HARDYMON, G.F.; DENINO, M.J. y SALTER, M.S. (1984): «La inversión de capital de riesgo y la diversificación», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 20, 4<sup>o</sup> trimestre, págs. 85-92.
- HARRIGAN, K.R. (1984): «Joint ventures and global strategies», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, nº 2, págs. 7-16.
- HARRIGAN, K.R. (1985): *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, MA.
- HARRIGAN, K.R. (1986): *Managing for joint venture success*, Lexington Books, Lexington, MA.
- HARRIGAN, K.R. (1987): «Strategic alliances: their role in global competition», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, nº 2, págs. 67-69.
- HARRIGAN, K.R. (1988a): «Joint ventures and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 2, págs. 141-158.
- HARRIGAN, K.R. (1988b): «Strategic alliances and partner asymmetries», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 205-226.
- HARRIGAN, K.R. y NEWMAN, W.H. (1990): «Bases of interorganization cooperation: Propensity, power, persistence», *Journal of Management Studies*, Vol. 27, págs. 417-434.
- HARRISON, B. (1997): *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*, Paidós Ibérica, Barcelona.

- HATFIELD, L. y PEARCE II, J.A. (1994): «Goal achievement and satisfaction of joint venture partners», *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, nº 5, págs. 423-449.
- HAUSLER, J.; HOHN, H. y LUTZ, S. (1994): «Contingencies of innovative alliances», *Research Policy*, Vol. 23, págs. 47-66.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1996): *The strategy concept and process. A pragmatic approach*, Prentice Hall, 2ª ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- HEDAA, L. (1993): «Distrust, uncertainties and disconfirmed expectations in supplier-customer relationships», *International Business Review*, Vol. 2, nº 2, págs. 191-206.
- HEDLUND, G. (1994): «A model of knowledge management and the N-Form corporation», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, summer special issue, págs. 73-90.
- HEIDE, J.B. (1994): «Interorganizational governance in marketing channels», *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, págs. 71-85.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1990): «Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships», *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, febrero, págs. 24-36.
- HELPER, S.R. y SAKO, M. (1995): «Supplier relations in Japan and the United States: are they converging?», *Sloan Management Review*, Vol. 36, nº 3, págs. 77-84.
- HENDRYX, S.R. (1986): «Implementation of a technology transfer joint venture in the People's Republic of China: a managerial perspective», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, nº 1, págs. 57-66.
- HENNART, J.F. (1988): «A transaction costs theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 4, págs. 361-374.
- HENNART, J.F. (1991): «The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States», *Management Science*, Vol. 37, nº 4, págs. 483-497.
- HENNART, J.F. (1993): «Explaining the Swollen Middle: Why most transactions are a mix of market and hierarchy», *Organization Science*, Vol. 4, págs. 529-547.
- HENNART, J.F. y LARIMO, J. (1998): «The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 3, págs. 515-538.
- HENNART, J.F. y REDDY, S. (1997): «The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 1, págs. 1-12.
- HENNART, J.F.; KIM, D.J. y ZENG, M. (1998): «The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 382-395.
- HENNART, J.F.; ROEHL, T. y ZIETLOW, D.S. (1999): «'Trojan horse' or 'workhorse'? The evolution of U.S.-Japanese joint ventures in the United States», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº 1, págs. 15-29.
- HENZLER, H.A. (1993): Alliances in Europe: collusion or cooperation, en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, págs. 265-268.

- HERGERT, M. y MORRIS, D. (1988): «Trends in international collaborative agreements», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 99-109.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, IMPI, Madrid.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1990): *Cómo cooperar*, IMPI, Madrid.
- HERNÁNDEZ ORTIZ, M.J. y ARANDA OGAYAR, M. (1994): «Dificultades en las relaciones de cooperación entre las sociedades de capital riesgo y las pequeñas empresas innovadoras», *Actualidad Financiera*, nº 39, págs. 543-557.
- HERNÁNDEZ, S. (1993): «La cooperación interempresarial en la Comunidad Valenciana», *Comunicación presentada al 2º Congreso d'Economia Valenciana*, abril, Castellón, tomo I, págs. 96-111.
- HERNANGÓMEZ BARAHONA, J. y DE LA FUENTE SABATÉ, J.M. (1991): «Hacia una nueva teoría de la organización: aportaciones recientes», *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, nº 6, págs. 10-17.
- HILL, C.W.L. y JONES, G.R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, Santa Fé de Bogotá.
- HILL, C.W.L.; HWANG, P. y KIM, W.C. (1990): «An eclectic theory of the choice of international entry mode», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 2, págs. 117-128.
- HILL, R.C. y HELLRIEGEL, D. (1994): «Critical contingencies in joint venture management: some lessons from managers», *Organization Science*, Vol. 5, nº 4, págs. 594-607.
- HINTERHUBER, H.H. y LEVIN, B.M. (1994): «Strategic networks. The organization of the future», *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 3, págs. 43-53.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- HOFER, C.W.; MURRAY, E.A.Jr.; CHARAN, R. y PITTS, R.A. (1984): *Strategic management. A casebook in policy and planning*, West Publishing Co., 2ª ed., St. Paul, Minnesota.
- HOLOHAN, P.M. (1998): «Business alliances: how to find a good partner», *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 1, nº 1, págs. 79-89.
- HOSFTEDE, G. (1980): «Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?», *Organizational Dynamics*, Vol. 9, nº 1, págs. 42-63.
- HOSFTEDE, G. (1984a): «The cultural relativity of the quality of life concept», *Academy of Management Review*, Vol. 9, págs. 389-398.
- HOSFTEDE, G. (1984b): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, California.
- HOWARTH, C.S. (1994): «The role of strategic alliances in the development of technology», *Technovation*, Vol. 14, nº 4, págs. 243-257.
- HUBER, G.P. (1991): «Organizational learning: the contributing processes and a review of the literatures», *Organization Science*, Vol. 2, nº 1, págs. 88-115.
- HUERTA, E. (1986): «Restricciones verticales y política de defensa de la competencia», *Investigaciones Económicas*, Vol. 10, nº 4, suplemento, págs. 315-330.
- HUI, C.H. (1988): «Measurement of individualism/collectivism», *Journal of Research in Personality*, Vol. 23, págs. 17-36.

- HUI, C.H. y TRIANDIS, H.C. (1986): «Individualism/collectivism and psychological needs: Their relationships in two cultures», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 17, págs. 225-248.
- HUI, C.H. y VILLAREAL, M.J. (1989): «Individualism/collectivism and psychological needs», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 20, págs. 310-323.
- HULL, F. y SLOWINSKI, E. (1990): «Partnering with technology entrepreneurs», *Research-Technology Management*, Vol. 33, nº 6, págs. 16-20.
- HUMAN, S.E. y PROVAN, K.G. (1997): «An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 368-403.
- HUNGER, J.D. y WHEELLEN, T.L. (1996): *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1997): «The many faces of multi-firm alliances: Lessons from managers», *California Management Review*, Vol. 39, nº 3, págs. 101-117.
- HYDER, A.S. y GHOURI, P.N. (2000): «Managing international joint venture relationships. A longitudinal perspective», *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, nº 3, págs. 205-218.
- HYMER, S.H. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, The Mit Press, Cambridge, Massachusetts.
- IMAI, K. e ITAMI, H. (1984): «Interpenetration of organization and market», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 2.
- IMRIE, R.F. (1986): «Work decentralization from large to small firms: a preliminary analysis of subcontracting», *Environment and Planning A*, Vol. 18, nº 7, págs. 949-966.
- INGELMO, M.; COBOS, A.; CUMBREÑO, A.; PÉREZ, A. y GANEA, G. (1996): «Las Agrupaciones Europeas de Interés Económico: un instrumento flexible de cooperación interempresarial», *VI Congreso Nacional de ACEDE*, tomo 1, págs. 213-223, La Coruña.
- INGHAM, H. y THOMPSON, S. (1994): «Wholly-owned vs. collaborative ventures for diversifying financial services», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 4, págs. 325-334.
- INGHAM, M. (1994): «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations», *Revue Française de Gestion*, nº 97, enero-febrero, págs. 105-121.
- INKPEN, A.C. (1995): *The management of international joint ventures. An organizational learning perspective*, Routledge, Londres.
- INKPEN, A.C. (1996): «Creating knowledge through collaboration», *California Management Review*, Vol. 39, nº 1, págs. 123-140.
- INKPEN, A.C. (1997): «An examination of knowledge management in international joint ventures», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco, págs. 337-369.
- INKPEN, A.C. (1998): «Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances», *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, págs. 223-229.
- INKPEN, A.C. y BEAMISH, P.W. (1997): «Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 1, págs. 177-202.
- INKPEN, A.C. y CROSSAN, M.M. (1995): «Believing is seeing: joint ventures and organizational learning», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 5, págs. 595-618.

- INKPEN, A.C. y CURRALL, S.C. (1997): «International joint venture trust: an empirical examination», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*. The New Lexington Press, San Francisco, págs. 308-334.
- INKPEN, A.C. y DINUR, A. (1998): «Knowledge management processes and international joint ventures», *Organization Science*, Vol. 9, nº 4, págs. 454-468.
- ITO, K. (1995): «Japanese spinoffs: unexplored survival strategies», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 6, págs. 431-446.
- ITO, K. y ROSE, E.L. (1994): «The genealogical structure of Japanese firms: parent-subsidiary relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, summer special issue, págs. 35-51.
- JACKSON, B.B. (1985): «Build customer relationship that last», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 120-128.
- JACQUEMIN, A. (1990): «Comportamiento colusivo, I+D y política europea», en VIVES, X. y GUAL, J. (Eds.): *Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE*, Ariel, Barcelona, págs. 132-157.
- JAMES, B.G. (1985): «Alliance: the new strategic focus», *Long Range Planning*, Vol. 18, nº 3, págs. 76-81.
- JARILLO, J.C. (1988): «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 1, págs. 31-41.
- JARILLO, J.C. (1989): «Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resource», *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, págs. 133-147.
- JARILLO, J.C. (1992): *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, 2ª ed., Madrid.
- JARILLO, J.C. (1993): *Strategic networks. Creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1989): «Evidencia empírica de la superioridad de los sistemas cooperativos», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 99-104.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- JARILLO, J.C. y STEVENSON, J.H. (1991): «Cooperative strategies. The payoffs and the pitfalls», *Long Range Planning*, Vol. 24, nº 1, págs. 64-70.
- JENSEN, M.C. (1983): «Organization theory and methodology», *The Accounting Review*, Vol. 58, nº 2, págs. 319-339.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, págs. 305-360.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, nº 1, págs. 22-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, págs. 11-24.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalization of the firm. Four Swedish cases», *The Journal of Management Studies*, octubre, págs. 305-322.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice Hall, 3ª ed., 1ª en español, Madrid.

- JOHNSON, J.L.; CULLEN, J.B.; SAKANO, T. y TAKENOUCI, H. (1996): «Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 981-1004.
- JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P.R. (1989): «Las asociaciones de adición de valor: una nueva respuesta empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 38, 2º trimestre, págs. 41-50. Publicado también en *Harvard Business Review*: «Beyond vertical integration. The rise of the value-adding partnerships», Vol. 66, nº 4, págs. 94-101, 1988.
- JOLLY, D. (1997): «Cooperación en un nicho de mercado: el caso de Fiat y PSA con los vehículos polivalentes o "monovolumen"», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 79, julio-agosto, págs. 20-31. Publicado también en *European Management Journal*: «Co-operation in a niche market: the case of Fiat and PSA in multi purpose vehicles», Vol. 15, nº 1, págs. 35-44.
- JONES, C.; HESTERLY, W. y BORGATTI, S.P. (1997): «A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms», *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 4, págs. 911-945.
- JONES, C.; HESTERLY, W.S.; FLADMOE-LINDQUIST, K. y BORGATTI, S.P. (1998): «Professional service constellations: how strategies and capabilities influence collaborative stability and change», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 396-410.
- JONES, G.R. y HILL, C.W.L. (1988): «Transaction cost analysis of strategy-structure choice», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 2, págs. 159-172.
- JONES, K.K. y SHILL, W.E. (1993): «Japan: allying for advantage», en BLEEKE, J. y ERNST, D. (Eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, capítulo 8, págs. 115-144.
- JORDE, T.M. y TEECE, D.J. (1989): «Competition and cooperation: striking the right balance», *California Management Review*, Vol. 31, nº 3, págs. 25-37.
- JORDE, T.M. y TEECE, D.J. (1990): «Innovation and cooperation: Implications for competition and antitrust», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4, nº 3, págs. 75-96.
- JOSEPH, W.B.; GARDNER, J.T.; THACH, S. y VERNON, F. (1995): «How industrial distributors view distributor-supplier partnership arrangements», *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, nº 1, págs. 27-36.
- JOSKOW, P.L. (1987): «Contract duration and relationship-specific investments», *American Economic Review*, Vol. 77, marzo, págs. 168-185.
- JOSKOW, P.L. (1988): «Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence», *Journal of Law, Economics and Organizations*, Vol. 4, págs. 95-117.
- JOVELL, A.J. (1995): *Análisis de regresión logística*, Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS, Madrid.
- JOVER, A. (1996): «La cuna del turrón se tambalea», *Economía 3*, octubre, págs. 8-10.
- KALE, P.; SINGH, H. y PERLMUTTER, H. (2000): «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, págs. 217-237.
- KALE, S.H. y BARNES, J.W. (1992): «Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions», *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 1, págs. 101-132.

- KALWANI, M.U. y NARAYANDAS, N. (1995): «Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?», *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 1, págs. 1-16.
- KAMIEN, M.I. y ZANG, I. (1993): «Competing research joint ventures», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 2, nº 1, págs. 23-40.
- KANTER, R.M. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona.
- KANTER, R.M. (1994): «Collaborative advantage», *Harvard Business Review*, Vol. 72, nº 4, págs. 96-108.
- KATZ, M.L. (1986): «An analysis of cooperative research and development», *Rand Journal of Economics*, Vol. 17, nº 4, págs. 527-543.
- KAUFMANN, F. (1995): «Internationalisation via cooperation. Strategies of SME», *International Small Business Journal*, Vol. 13, nº 2, págs. 27-33.
- KAVELAARS, E.L. (1990): «Experiencias prácticas en cooperación internacional», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 94-96.
- KENT, D.H. (1991): «Joint ventures vs. non-joint ventures: an empirical investigation», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, nº 5, págs. 387-393.
- KHANNA, T. (1998): «The scope of alliances», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 340-355.
- KHANNA, T.; GULATI, R. y NOHRIA, N. (1998): «The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 3, págs. 193-210.
- KILLING, J.P. (1982): «How to make a global joint venture work. Learning to live with two parents is harder than managers think», *Harvard Business Review*, Vol. 60, nº 3, págs. 120-127.
- KILLING, J.P. (1983): *Strategies for joint venture success*, Praeger, Nueva York.
- KILLING, J.P. (1988): «Understanding alliances: the role of task and organizational complexity», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 55-67.
- KILLING, J.P. (1998): «El día después de una joint-venture», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 86, septiembre-octubre, págs. 42-46.
- KINDLEBERGER, C.P. (1969): *American business abroad: six lectures on direct investment*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
- KLEIN, B. (1991): «Vertical integration as organizational ownership: The Fisher Body-General Motors relationship revisited», en WILLIAMSON, O.E. y WINTER, S.G. (Eds.): *The nature of the firm. Origins, evolution, and development*, Oxford University Press, Nueva York, págs. 213-226.
- KLEIN, S. y ZIF, J. (1992): «Joint ventures locales frente a globales», *Economía Industrial*, nº 283, enero-febrero, págs. 61-66.
- KLEINKNECHT, A. y REIJNEN, J.O.N. (1992): «Why do firms cooperate on R&D? An empirical study», *Research Policy*, Vol. 21, págs. 347-360.
- KOBAYASHI, N. (1988): «Strategic alliances with Japanese firms», *Long Range Planning*, Vol. 21, nº 2, págs. 29-34.

- KOGUT, B. (1988a): «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 4, págs. 319-332.
- KOGUT, B. (1988b): «A study of the life cycle of joint ventures», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 169-185. Publicado también en *Management International Review*, Vol. 28, special issue, págs. 39-52.
- KOGUT, B. (1989): «The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, nº 2, págs. 183-198.
- KOGUT, B. (1991): «Joint ventures and the option to expand and acquire», *Management Science*, Vol. 37, nº 1, págs. 19-33.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988a): «Entering the United States by joint venture: competitive rivalry and industry structure», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 241-251.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988b): «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, nº 3, págs. 411-432.
- KOGUT, B.; SHAN, W. y WALKER, G. (1992): «The make-or-cooperate decision in the context of an industrial network», en NOHRIA, N. y ECCLES, R.G. (Eds.): *Networks and Organizations. Structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, págs. 348-365.
- KOH, J. y VENKATRAMAN, N. (1991): «Joint venture formations and stock market reactions: an assessment in the information technology sector», *Academy of Management Journal*, Vol. 34, nº 4, págs. 869-892.
- KOTABLE, M. y SWAN, S. (1995): «The role of strategic alliances in high-technology new product development», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 8, págs. 621-636.
- KOZA, M.P. y LEWIN, A.Y. (1998): «The co-evolution of strategic alliances», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 255-264.
- KOZA, M.P. y LEWIN, A.Y. (2000): «Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success», *European Management Journal*, Vol. 18, nº 2, págs. 146-151.
- KOZAK, R.A. y COHEN, D.H. (1997): «Distribution-supplier partnering relationships: a case in trust», *Journal of Business Research*, Vol. 39, nº 1, págs. 33-38.
- KUKALIS, S. y JUNGEMANN, M. (1995): «Strategic planning for a joint venture», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 3, págs. 46-57.
- KUMAR, N. (1996): «The power of trust in manufacturer-retailer relationships», *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº 6, págs. 92-106.
- KUMAR, R. y NTI, K.O. (1998): «Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 356-367.
- KUMAR, S. y SETH, A. (1998): «The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 6, págs. 579-599.
- LADO, A.A. y KEDIA, B.L. (1992): «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador», *Economía Industrial*, nº 283, enero-febrero, págs. 49-60.

- LADO, A.A.; BOYD, N.G. y HANLON, S.C. (1997): «Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model», *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 1, págs. 110-141.
- LAM, A. (1997): «Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures», *Organization Studies*, Vol. 18, nº 6, págs. 973-996.
- LAMBE, C.J. y SPEKMAN, R.E. (1997): «Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, nº 2, págs. 102-116.
- LAMBIN, J.J. (1987): *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Naucalpán de Juárez, México.
- LAMPEL, J. y SHAMSIE, J. (2000): «Probing the unobtrusive link: dominant logic and the design of joint ventures at General Electric», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 5, págs. 593-602.
- LANDEROS, R. y MONCZKA, R.M. (1989): «Cooperative buyer-seller relationships and a firm's competitive posture», *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 25, nº 3, págs. 9-18.
- LANE, H.W. y BEAMISH, P.W. (1990): «Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs», *Management International Review*, Vol. 30, special issue, págs. 87-102.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. (1998): «Relative absorptive capacity and interorganizational learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 5, págs. 461-477.
- LANGLOIS, R.N. y ROBERTSON, P.L. (2000): *Empresas, mercados y cambio económico*, Proyecto A Ediciones, Barcelona.
- LAPIEDRA ALCAMÍ, R. (1999): «El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las PYMES», *Dirección y Organización*, nº 21, enero, págs. 161-166.
- LARSON, A.L. (1990): «Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, págs. 539-553.
- LARSSON, R.; BENGTTSSON, L.; HENRIKSSON, K. y SPARKS, J. (1998): «The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 285-305.
- LEARNED, C.W.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. y GUTH, W. (1965): *Business policy: text and cases*, R.D.Irwin, Homewood, Illinois.
- LECRAW, D.J. (1984): «Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries», *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, nº 1, págs. 27-43.
- LEE, A.S. (1989): «Case studies as natural experiments», *Humans Relations*, Vol. 42, págs. 117-137.
- LEE, I. y WYATT, S.B. (1990): «The effects of international joint ventures on shareholder wealth», *The Financial Review*, Vol. 25, págs. 641-649.
- LÉGER, C. (1995): «Le partenariat entre grandes entreprises et PME: expérience ou stratégie?», *Economies et Sociétés*, nº 21.5, págs. 7-29.
- LEI, D. (1993): «Offensive and defensive uses of alliances», *Long Range Planning*, Vol. 26, nº 4, págs. 32-41.

- LEI, D. y SLOCUM, J.W.Jr. (1991): «Global strategic alliances: payoffs and pitfalls», *Organizational Dynamics*, Vol. 19, nº 3, págs. 44-62.
- LEI, D. y SLOCUM, J.W.Jr. (1992): «Global strategy, competence-building and strategic alliances», *California Management Review*, Vol. 35, nº 1, págs. 81-97.
- LEI, D.T. (1997): «Competence-building, technology fusion and competitive advantage: the key roles of organizational learning and strategic alliances», *Int. J. Technology Management*, Vol. 14, nº 2-3-4, págs. 208-237.
- LEUNG, K.; SMITH, P.B.; WANG, Z y SUN, H. (1996): «Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 947-962.
- LEVINE, S. y WHITE, P. (1961): «Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, págs. 583-601.
- LEVINSON, N. y ASAMI, M. (1995): «Cross-national alliances and interorganizational learning», *Organizational Dynamics*, Vol. 24, nº 2, págs. 50-63.
- LEVITT, T. (1983): «La globalización de los mercados», *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, págs. 49-64. Publicado también en *Harvard Business Review*: «The globalization of markets», Vol. 61, nº 3, págs. 92-101.
- LEWIN, A.Y. y MINTON, J.W. (1986): «Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research», *Management Science*, Vol. 32, nº 5, págs. 514-538.
- LEWIS, J. (1993): *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Vergara, Buenos Aires.
- LI, J. (1995): «Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 5, págs. 333-351.
- LICHTENBERGER, B. y NAULLEAU, G. (1993): «French-german joint ventures: cultural conflicts and synergies», *International Business Review*, Vol. 2, nº 3, págs. 297-307.
- LIN, X. y GERMAIN, R. (1998): «Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 1, págs. 179-196.
- LINCOLN, J.R.; GERLACH, M. y AHMADJIAN, C. (1998): «Evolving patterns of keiretsu organization and action in Japan», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, págs. 303-345.
- LINCOLN, J.R.; GERLACH, M.L. y AHMADJIAN, C.L. (1996): «Keiretsu networks and corporate performance in Japan», *American Sociological Review*, Vol. 61, nº 1, págs. 67-88.
- LITTLER, D. y LEVERICK, F. (1995): «Joint ventures for product development: learning from experience», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 3, págs. 58-67.
- LITTLER, D.; LEVERICK, F. y WILSON, D. (1998): «Collaboration in new technology based product markets», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 1-2, págs. 139-159.
- LITWAK, E. y HOYLTON, L.F. (1962): «Interorganizational analysis: A hypothesis on coordination agencies», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, págs. 395-420.
- LLOPIS TAVERNER, J. (1992): *La cultura de empresa. Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*, CAM y Universidad de Alicante.
- LOASBY, B.J. (1994): «Organizational capabilities and interfirm relations», *Metroeconomica*, Vol. 45, nº 3, págs. 248-265.

- LÓPEZ CABARCOS, M.A. (1995): «La transformación empresarial ante el nuevo entorno económico», *Alta Dirección*, nº 183, págs. 359-369.
- LÓPEZ CABARCOS, M.A. y VÁZQUEZ ABAD, J. (1995): «Joint venture. Una forma de cooperación este-oeste. ¿Éxito o fracaso?», *Esic Market*, nº 90, octubre-diciembre, págs. 639-651 (51-63).
- LÓPEZ DE LA MANZANARA, J. (1996): *Problemas de estadística*, Pirámide, 14ª ed., 15ª reimpresión, Madrid.
- LÓPEZ DUARTE, C. y GARCÍA CANAL, E. (1996): «Expansión internacional mediante inversiones directas: determinantes de la elección entre filiales de plena propiedad y empresas conjuntas», *XII Jornadas de Economía Industrial*, Madrid.
- LÓPEZ, M. y RENU, J.J. (1993): «La empresa valenciana ante el nuevo entorno competitivo», *Ponencia presentada al 2º Congreso d'Economía Valenciana*, abril, Castellón, págs. 9-36.
- LORANGE, P. (1996): «A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures», *International Studies of Management and Organization*, Vol. 26, nº 1, págs. 87-103.
- LORANGE, P. y PROBST, G. (1987): «Joint ventures as self organizing systems: a key to successful joint venture design and implementation», *Columbia Journal of World Business*, summer, págs. 71-77.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1993): *Strategic alliances: formation, implementation and evolution*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts, EE.UU.
- LORANGE, P.; ROOS, J. y BRONN, P.S. (1992): «Building successful strategic alliances», *Long Range Planning*, Vol. 25, nº 6, págs. 10-17.
- LORENZONI, G. (1990): *L'Architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bolonia.
- LORENZONI, G. y BADEN-FULLER, C. (1995): «Creating a strategic centre to manage a web of partners», *California Management Review*, Vol. 37, nº 3, págs. 146-163.
- LOW, B.K.H. (1996): «Long-term relationship in industrial marketing», *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, nº 1, págs. 23-35.
- LU, Y. y BJÖRKMAN, I. (1997): «HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, nº 5, págs. 614-628.
- LU, Y. y BJÖRKMAN, I. (1998): «Human resource management in international joint ventures in China», *Journal of General Management*, Vol. 23, nº 4, págs. 63-79.
- LUCCHINI, N. (1998): «European technology policy and R&D consortia: the case of semiconductors», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 6-7, págs. 542-555.
- LUMMER, S.L. y McCONNELL, J.J. (1990): «Stock valuation effects of international joint ventures», en RHEE, S.G. y CHANG, R.P. (Eds.): *Pacific Basin Capital Markets Research*, Elsevier Science Publishers, Nueva York, págs. 531-546.
- LUO, Y. (1996): «Evaluating the performance of strategic alliances in China», *Long Range Planning*, Vol. 29, nº 4, págs. 534-542.
- LUO, Y. (1997): «Partner selection and venturing success: the case of joint ventures with firms in the People's Republic of China», *Organization Science*, Vol. 8, nº 6, págs. 648-662.

- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): «Análisis factorial», en LUQUE MARTÍNEZ, T. (Coord.): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Pirámide, Madrid, págs. 39-87.
- LUSCH, R.F. y BROWN, J.R. (1996): «Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels», *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº 4, págs. 19-38.
- LYLES, M.; VON KROGH, G.; ROOS, J. y KLEINE, D. (1996): «The impact of individual and organizational learning on formation and management of organizational cooperation», en VON KROGH, G. y ROOS, J. (Eds.): *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, Sage Publications, Londres, págs. 82-99.
- LYLES, M.A. (1987): «Common mistakes of joint venture experienced firms», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, nº 2, págs. 79-85.
- LYLES, M.A. y REGER, R.K. (1993): «Managing for autonomy in joint ventures: a longitudinal study of upward influence», *Journal of Management Studies*, Vol. 30, nº 3, págs. 383-404.
- LYLES, M.A. y SALK, J.E. (1996): «Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the hungary context», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 877-903.
- LYNCH, R.P. (1995): *Guía de las alianzas en los negocios*, CECSA, México.
- LYONS, M.P. (1991): «Joint-ventures as strategic choice. A literature review», *Long Range Planning*, Vol. 24, nº 4, págs. 130-144.
- MACAVOY, T.C. (1997): «Choosing an alliance manager», *Research-Technology Management*, Vol. 40, nº 5, págs. 12-14.
- MACMILLAN, I. (1988): «How to contain technology leakage in strategic alliances», *Technology Strategies*, julio, págs. 8-9.
- MACMILLAN, I.C.; KULOW, D.M. y KHOYLIAN, R. (1988): «Venture capitalist's involvement in their investments: extent and performance», *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, nº 1, págs. 27-47.
- MADHAVAN, R.; KODA, B.R. y PRESCOTT, J.E. (1998): «Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 5, págs. 439-459.
- MADHOK, A. (1995): «Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach», *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 1, págs. 117-137.
- MADHOK, A. (1996): «The organization of economy activity: Transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance», *Organization Science*, Vol. 7, nº 5, págs. 577-590.
- MADHOK, A. (1997): «Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 1, págs. 39-61.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S.B. (1998): «Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 326-339.
- MAGAÑA, A. y RAJADELL, M. (1997): «Contribuciones y participaciones de socios en cooperaciones interempresariales», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 52, nº 162, págs. 575-586.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 363-380.

- MAKHIJA, M.V. y GANESH, U. (1997): «The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures», *Organization Science*, Vol. 8, nº 5, págs. 508-527.
- MAKINO, S. y BEAMISH, P.W. (1998): «Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 4, págs. 797-818.
- MAKINO, S. y DELIOS, A. (1996): «Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 905-927.
- MALECKI, E.J. y TOOTLE, D.M. (1996): «The role of networks in small firm competitiveness», *Int. J. Technology Management*, Vol. 11, nº 1-2, págs. 43-57.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1958): *Organizations*, Wiley, Nueva York.
- MARCOM, J.Jr. (1985): «Friendly ties: more companies make alliances to expand into related business», *The Wall Street Journal*, 8 de noviembre, págs. 13-15.
- MARITI, P. (1989): «Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 61-67.
- MARITI, P. y SMILEY, R.H. (1983): «Co-operative agreements and the organization of industry», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, nº 4, págs. 437-451.
- MARKS, M.L. y MIRVIS, P.H. (2000): «Managing mergers, acquisitions, and alliances: creating an effective transition structure», *Organizational Dynamics*, Vol. 28, nº 3, págs. 35-47.
- MARSHALL, A. (1919): *Industry and Trade*, Macmillan, 2ª ed., Londres.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Ariel Economía, Barcelona.
- MARTIN, X.; MITCHELL, W. y SWAMINATHAN, A. (1995): «Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North America», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 8, págs. 589-619.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. (1990): «Las alianzas estratégicas de I+D», *Alta Dirección*, nº 152, julio-agosto, págs. 281-288 (63-70).
- MARTINSONS, M.G. y TSENG, C.S. (1995): «Successful joint ventures in the heart of the dragon», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 5, págs. 45-58.
- MASON, J.C. (1993): «Strategic alliances: partnering for success», *Management Review*, nº 93, mayo, págs. 10-15.
- MATTSSON, L.G.; LUNDGREN, A. y LOANNIDIS, D. (1992): «Alianzas estratégicas en la industria de telecomunicaciones. Un análisis de la red», *Economía Industrial*, nº 283, enero-febrero, págs. 77-88.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995): «An integrative model of organizational trust», *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 3, págs. 709-734.
- McALLISTER, D.J. (1995): «Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 1, págs. 24-59.
- McCANN, J.E. y GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Díaz de Santos, Madrid.
- McCONNELL, J.J. y NANTELL, T.J. (1985): «Corporate combinations and common stock returns: the case of joint ventures», *The Journal of Finance*, Vol. 40, nº 2, págs. 519-536.

- McCUTCHEN, W.W.Jr. y SWAMIDASS, P.M. (1998): «Explaining the differences in domestic and cross-boundary strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 3-4-5, págs. 490-506.
- McGEE, J.E. (1994): *Cooperative strategy and new venture performance: the role of managerial experience*, Garland Publishing, Nueva York.
- McGEE, J.E. y DOWLING, M.J. (1994): «Using R&D cooperative arrangements to leverage managerial experience: a study of technology-intensive new ventures», *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, nº 1, págs. 33-48.
- McGEE, J.E.; DOWLING, M.J. y MEGGINSON, W.L. (1995): «Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 7, págs. 565-580.
- McGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C. y SCHEINBERG, S. (1992): «Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, págs. 115-135.
- McMILLAN, J. (1990): «Managing suppliers: incentive systems in Japanese and U.S. industry», *California Management Review*, Vol. 32, nº 4, págs. 38-55.
- MEAD, W.J. (1967): «The competitive significance of joint ventures», *Antitrust Bulletin*, Vol. 12, págs. 819-849.
- MEDCOF, J.W. (1997): «Why too many alliances end in divorce», *Long Range Planning*, Vol. 30, nº 5, págs. 718-732.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1992a): «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90», *II Congreso Nacional de ACEDE*, Jerez de la Frontera. Publicado también en *Dirección y Organización*, nº 4, octubre-diciembre, págs. 54-62.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1992b): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1994): «La relevancia de las alianzas estratégicas en las relaciones interempresariales este-oeste», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, nº 1, págs. 9-14.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995): «La triple lógica de las alianzas estratégicas», en HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO: *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, págs. 503-523.
- MENGUZZATO, M. y DASÍ RODRÍGUEZ, S. (1999): «Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de las asimetrías de tamaño», *ICADE, Revista de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 48, septiembre-diciembre, págs. 45-64.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1989): «Mergers and alliances strategies. A proposition of analysis based on the transaction cost theory», *Workshop on Microeconomics/Strategic Management Interfaces*, EIASM.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1995a): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, 1ª ed., 2ª reimpresión, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1995b): «Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción», *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, págs. 7-24.

- MERCHANT, H. (2000): «Configurations of international joint ventures», *Management International Review*, Vol. 40, nº 2, págs. 107-140.
- MERCHANT, H. y SCHENDEL, D. (2000): «How do international joint ventures create shareholder value?», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 7, págs. 723-737.
- MERLI, G. (1994): *Comakership (fabricación asociada). Nueva estrategia de aprovisionamiento para la fabricación*, Díaz de Santos, Madrid.
- MERRIFIELD, D.B. (1993): «Corporate renewal through cooperation and critical technologies», *Research-Technology Management*, Vol. 36, nº 4, págs. 14-18.
- MEYER, G.D.; ALVAREZ, S.A. y BLASICK, J. (1997): «Benefits of technology based strategic alliances: an entrepreneurial perspective», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, págs. 629-642.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Strategy, structure, and organizational process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1986): «Organizations: new concepts for new forms», *California Management Review*, Vol. 28, nº 3, págs. 62-73.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1992): «Causes of failure in network organizations», *California Management Review*, Vol. 34, nº 3, págs. 53-72.
- MILLIKEN, F.J. (1987): «Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty», *Academy of Management Review*, Vol. 12, págs. 133-143.
- MILLS, R.W. y CHEN, G. (1996): «Evaluating international joint ventures using strategic value analysis», *Long Range Planning*, Vol. 29, nº 4, págs. 552-561.
- MILLSON, M.R.; RAJ, S.P. y WILEMON, D. (1996): «Strategic partnering for developing new products», *Research-Technology Management*, Vol. 39, nº 3, págs. 41-49.
- MINTZBERG, H. (1979): «An emerging strategy of 'direct' research», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, págs. 580-589.
- MINTZBERG, H. (1990a): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1990b): «Strategy formation: schools of thought», en FREDRICKSON, J.W. (Ed.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, Nueva York, págs. 105-235.
- MINTZBERG, H. (1991): «Destreza en la estrategia», en MINTZBERG, H. y QUINN, J.B. (Eds.): *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*, Prentice Hall, México, págs. 119-131.
- MINTZBERG, H. (1992): *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.
- MIQUEL RODRÍGUEZ, J. (1998): *La sociedad conjunta (Joint Venture Corporation)*, Civitas, Madrid.
- MIRANDA COTANO, J.F. (1990): «De la cooperación entre empresas a la competitividad industrial», *Economía Industrial*, nº 275, septiembre-octubre, págs. 7-12.
- MIRANDA COTANO, J.F. (1992): «Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno», *Economía Industrial*, nº 285, mayo-junio, págs. 7-16.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 4, págs. 853-886.

- MITCHELL, W. y SINGH, H. (1992): «Incumbents' use of pre-entry alliances before expansion into new technical sub-fields of an industry», *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 18, nº 3, págs. 347-372.
- MITCHELL, W. y SINGH, K. (1996): «Survival of business using collaborative relationships to commercialize complex goods», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 3, págs. 169-195.
- MIZRUCHI, M.S. y SCHWARTZ, M. (1987): *Intercorporate Relations: The structural analysis of business*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- MJOEN, H. y TALLMAN, S. (1997): «Control and performance in international joint ventures», *Organization Science*, Vol. 8, nº 3, págs. 257-274.
- MODY, A. (1993): «Learning through alliances», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, nº 2, págs. 151-170.
- MOHR, J. y NEVIN, R. (1990): «Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective», *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, págs. 36-51.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 2, págs. 135-152.
- MOLINA MANCHÓN, H. (1995): *La innovación tecnológica y sus implicaciones estratégicas empresariales: un enfoque descriptivo*, Institut de Cultura «Juan Gil-Albert», Alicante.
- MOLINA, A.H. (1996): «Innovation in the context of european R&D collaborative programmes: the case of multimedia and the newspaper industry», *Int. J. Technology Management*, Vol. 12, nº 3, págs. 271-290.
- MONEY, B. (1998): «International multilateral negotiations and social networks», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 4, págs. 695-710.
- MONTANARI, J.R.; MORGAN, C.P. y BRACKER, J.S. (1990): *Strategic management. A choice approach*, The Dryden Press, Chicago.
- MONTEVERDE, K. y TEECE, D.J. (1982): «Appropriable rents and quasi-vertical integration», *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, págs. 321-328.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2000): «El éxito de la cooperación internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos», *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, 16 de junio, Madrid.
- MOON, C.W. (1998): «Technological capacity as a determinant of governance form in international strategic combinations», *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 9, nº 1, págs. 35-53.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDE, R. (1992): «Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations», *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, nº 3, págs. 314-328.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 3, págs. 20-38.
- MOWERY, D.C.; OXLEY, J.E. y SILVERMAN, B.S. (1996): «Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, págs. 77-91.

- MOWERY, D.C.; OXLEY, J.E. y SILVERMAN, B.S. (1998): «Technological overlap and interfirm cooperation: Implications for the resource-based view of the firm», *Research Policy*, Vol. 27, nº 5, págs. 507-523.
- MURRAY, E.A. y MAHON, J.F. (1993): «Strategic alliances: gateway to the New Europe?», *Long Range Planning*, Vol. 26, nº 4, págs. 102-111.
- NAHAVANDI, A. y MALEKZADEH, A.R. (1993): *Organizational culture in the management of mergers*, Quorum Books, Westport, Connecticut.
- NAKAMURA, M. y YEUNG, B. (1994): «On the determinants of foreign ownership shares: evidence from US firms' joint ventures in Japan», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 15, nº 2, págs. 95-106.
- NAKAMURA, M.; SHAVER, J.M. y YEUNG, B. (1996): «An empirical investigation of joint venture dynamics: evidence from U.S.-Japan joint ventures» *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, nº 4, págs. 521-541.
- NAKAMURA, M.; VERTINSKY, I. y ZIETSMA, C. (1997): «Does culture matter in inter-firm cooperation? Research consortia in Japan and the USA», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 18, nº 2, págs. 153-175.
- NALEBUFF, B.J. y BRANDENBURGER, A.M. (1997): *Coopetición*, Díaz de Santos, Madrid.
- NARUS, J.A. y ANDERSON, J.C. (1986): «Turn your industrial distributors into partners», *Harvard Business Review*, Vol. 64, nº 2, págs. 66-71.
- NAVARRO ELOLA, L. (1989): «La cooperación entre empresas», *Esic Market*, nº 66, octubre-noviembre-diciembre, págs. 565-577 (21-33).
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- NEWBURRY, W. y ZEIRA, Y. (1999): «Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (EIJV'S): An analysis based on EIJV'S in Hungary and Britain», *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 2, págs. 263-285.
- NEWMAN, V. y CHAHARBAGHI, K. (1996): «Strategic alliances in fast-moving markets», *Long Range Planning*, Vol. 29, nº 6, págs. 850-856.
- NEWMAN, W.H. (1992): «Launching a viable joint venture», *California Management Review*, Vol. 35, nº 1, págs. 68-80.
- NIELSEN, R.P. (1988): «Cooperative strategy», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nº 5, págs. 475-492.
- NIETO ANTOLÍN, M. (1998): «Las estrategias de cooperación tecnológica con la universidad en la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones», *Dirección y Organización*, nº 19, enero, págs. 58-72.
- NONAKA, I. (1994): «A dynamic theory of organizational knowledge», *Organization Science*, Vol. 5, nº 1, págs. 14-37.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. y NOORDERHAVEN, N.G. (1997): «Effects of trust and governance on relational risk», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 308-338.
- NUENO, P. y OOSTERVELD, J. (1988): «Managing technology alliances», *Long Range Planning*, Vol. 21, nº 3, págs. 11-17.

- NUTI, F. (1992): *Il distretti dell'industria manifatturiera in Italia (vol. I)*, Franco Angeli, Milán.
- OHMAE, K. (1989): «La lógica mundial de las alianzas estratégicas», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 40, 4º trimestre, págs. 96-110. Publicado también en *Harvard Business Review*: «The global logic of strategic alliances», Vol. 67, nº 2, págs. 143-154.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la triada. Las nuevas reglas de la competencia mundial*, McGraw-Hill, Madrid.
- OIZ, C. y GARCÍA, P. (1996): «Spin-off: el futuro del desarrollo económico regional. La experiencia de Navarra», *Economía Industrial*, nº 309, págs. 63-68.
- OLIVER, A.L. y EBERS, M. (1998): «Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships», *Organization Studies*, Vol. 19, nº 4, págs. 549-583.
- OLIVER, C. (1991): «Network relations and loss of organizational autonomy», *Human Relations*, Vol. 44, nº 9, págs. 943-961.
- OLK, P. (1997): «The effect of partner differences on the performance of R&D consortia», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*. The New Lexington Press, San Francisco, págs. 133-159.
- OLK, P. (1998): «A knowledge-based perspective on the transformation of individual-level relationships into inter-organizational structures: the case of R&D consortia», *European Management Journal*, Vol. 16, nº 1, págs. 39-49.
- OLK, P. (1999): «Explaining a member organizations's influence in a R&D consortium: A joint test of the dimensions of task characteristics and organizing routines and of the level of analysis», *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, nº 1, págs. 123-146.
- OLK, P. y YOUNG, C. (1997): «Why members stay in or leave an R&D consortium: performance and conditions of membership as determinants of continuity», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 11, págs. 855-877.
- OLLEROS, F.J. y MACDONALD, R.J. (1988): «Strategic alliances: managing complementarity to capitalize on emerging technologies», *Technovation*, Vol. 7, págs. 155-176.
- ONIDA, F. y MALERBA, F. (1989): «R&D cooperation between industry, universities and research organizations in Europe», *Technovation*, Vol. 9, nº 2-3, págs. 131-195.
- ORERO GIMÉNEZ, A.; CHAPARRO PELÁEZ, J.J. y PASCUAL MIGUEL, F.J. (1996): «Instrumentos para el cambio de una organización ajustada (lean company)», *Alta Dirección*, nº 185, enero-febrero, págs. 9-15 (25-31).
- OROZCO PERALS, J. (1990): «Alianzas estratégicas para la pequeña y mediana empresa», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 27-30.
- OSBORN, R.N. y BAUGHN, C.C. (1990): «Forms of interorganizational governance for multinational alliances», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, nº 3, págs. 503-519.
- OSBORN, R.N. y HAGEDOORN, J. (1997): «The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 261-278.

- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J.; DENEKAMP, J.G.; DUYSTERS, G. y BAUGHN, C.C. (1998): «Embedded patterns of international alliance formation», *Organization Studies*, Vol. 19, nº 4, págs. 617-638.
- OSLAND, G.E. y CAVUSGIL, S.T. (1996): «Performance issues in U.S.-China joint ventures», *California Management Review*, Vol. 38, nº 2, págs. 106-130.
- OSLAND, G.E. y CAVUSGIL, S.T. (1998): «The use of multiple-party perspectives in international joint venture research», *Management International Review*, Vol. 38, nº 3, págs. 191-202.
- OSLAND, G.E. y YAPRAK, A. (1995): «Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness», *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº 3, págs. 52-66.
- OUCHI, W.G. (1980): «Market, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25.
- OUCHI, W.G. y BOLTON, M.K. (1988): «The logic of joint research and development», *California Management Review*, Vol. 30, nº 3, págs. 9-33.
- OXLEY, J.E. (1997): «Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach», *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 13, nº 2, págs. 387-409.
- PADMANABHAN, P. y CHO, K.R. (1996): «Ownership strategy for a foreign affiliate: an empirical investigation of Japanese firms», *Management International Review*, Vol. 36, págs. 45-65.
- PALICH, L.E. y BAGBY, D.R. (1995): «Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom», *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, págs. 425-438.
- PAN, Y. (1996): «Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 1, págs. 1-26.
- PAN, Y. (1997): «The formation of Japanese and U.S. equity joint ventures in China», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 3, págs. 247-254.
- PAN, Y. y TSE, D.K. (1996): «Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, special issue, págs. 929-946.
- PARICIO TORREGROS, J. (1994): «La cooperación en I+D y la creación de empresas conjuntas», *Economistas*, nº 60, extra, año XII, págs. 394-397.
- PARK, S.H. (1996): «Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control», *Organization Studies*, Vol. 17, nº 5, págs. 795-824.
- PARK, S.H. y RUSSO, M.V. (1996): «When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure», *Management Science*, Vol. 42, nº 6, págs. 875-890.
- PARK, S.H. y UNGSON, G.R. (1997): «The effect of national culture, organisational complementary, and economic motivation on joint venture dissolution», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 279-307.
- PARKHE, A. (1991): «Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 4, págs. 579-601.

- PARKHE, A. (1993a): «Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, Vol. 36, nº 4, págs. 794-829.
- PARKHE, A. (1993b): «Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances», *Organization Science*, Vol. 4, nº 2, págs. 301-324.
- PARKHE, A. (1993c): «Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 18, nº 2, págs. 227-268.
- PATE, J.L. (1969): «Joint venture activity, 1960-1968», *Economic Review, Federal Reserve Bank of Cleveland*, págs. 16-23.
- PEARCE, R.J. (1997): «Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory», *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 1, págs. 203-225.
- PEARSON, M. (1998): «Spin-offs: breaking up is hard to do», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 19, nº 4, págs. 31-35.
- PEARSON, M.M. (1991): *Joint ventures in the People's Republic of China: The control of foreign direct investment under socialism*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- PEKAR, P.Jr. y ALLIO, R. (1994): «Making alliances work. Guidelines for success», *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 4, págs. 54-65.
- PELLICER IBRAN, P. y SOLÁ SOLÁ, J. (1989): *Cómo subcontratar*, IMPI, Madrid.
- PÉREZ CASTRILLO, J.D. y SANDONÍS, J. (1994): *Disclosure of know-how in research joint ventures*, Documento de Trabajo 261/94, Universidad Autónoma de Barcelona.
- PÉREZ, A. y VALLS, J. (1987): «Els avantatges de la cooperació per a les petites y mitjanes empreses», *Revista Tecno 2000*, nº 4, págs. 15-20.
- PÉREZ-BUSTAMANTE ILANDER, G. (1995): «La licencia tecnológica como mecanismo de apropiación y transmisión del conocimiento tecnológico para el licenciante», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, nº 3, págs. 63-70.
- PERIS BONET, F.J. (1995): «El 'soporte' de la estrategia. Los enfoques de costes de transacción y de configuraciones-contingencias en el diseño de organizaciones», en HOMENAJE AL PROFESOR MARCIAL-JESÚS LÓPEZ MORENO: *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, págs. 253-277.
- PERIS BONET, F.J. y HERRERA GÓMEZ, J. (1998): «Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 3, págs. 99-120.
- PERIS BONET, F.J.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y TARAZONA LLACER, F. (1995): *Curso de dirección y organización de empresas*, Tirant lo blanch, Valencia.
- PERKS, H. y EASTON, G. (2000): «Strategic alliances: partner as customer», *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, nº 4, págs. 327-338.
- PERLMUTTER, H.V. y HEENAN, D.A. (1987): «La cooperación para competir en el mercado mundial», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 30, 2º trimestre, págs. 49-58. Publicado también en *Harvard Business Review*: «Cooperate to compete globally», Vol. 64, nº 2, págs. 136-152, 1986

- PETERAF, M. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 179-191.
- PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia: el management del liberador*, Ediciones B., Barcelona.
- PETERS, T. (1995): *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*, Deusto, Bilbao.
- PETERSON, R.B. y SHIMADA, J.Y. (1978): «Sources of management problems in japanese-american joint ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 3, nº 4, págs. 796-804.
- PFEFFER, J. (1993): *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- PFEFFER, J. y NOWAK, P. (1976a): «Joint ventures and interorganizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, nº 3, págs. 398-418.
- PFEFFER, J. y NOWAK, P. (1976b): «Patterns of joint venture activity: Implications for antitrust policy», *The Antitrust Bulletin*, Vol. 21, págs. 315-339.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper and Row.
- PHILIPS, N.; LAWRENCE, T.B. y HARDY, C. (2000): «Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields», *Journal of Management Studies*, Vol. 37, nº 1, págs. 23-43.
- PISANO, G.P. (1989): «Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry», *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 35, págs. 109-126.
- PISANO, G.P. (1990): «The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, págs. 153-176.
- PISANO, G.P. (1991): «The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry», *Research Policy*, Vol. 20, págs. 237-249.
- PISANO, G.P.; RUSSO, M.V. y TEECE, D.J. (1988): «Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry», en MOWERY, D.C. (Ed.): *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*, Ballinger, Cambridge, págs. 23-70.
- PLAN DIRECTOR DEL MÁRMOL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (1995): *Mármoles de Alicante - Asociación Provincial*. Informe no publicado.
- PLAZA, M. (1993): «La creación de estructuras intermedias por parte de la PYME japonesa desde la segunda guerra mundial. Efectos de la aplicación de la estrategia de colaboración y competencia por parte de la pequeña y mediana empresa japonesa», *III Congreso Nacional de ACEDE*, Valencia.
- POLANYI, M. (1966): *The tacit dimension*, Routledge, Londres.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*, The Free Press, Nueva York. Existe versión en español: *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.
- PORTER, M.E. (1999): «Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones», en PORTER, M.E. (Ed.): *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Bilbao, págs. 203-288.

- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988): «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, nº 658, junio, págs. 101-120.
- POWELL, W.W. (1987): «Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?», *California Management Review*, Vol. 30, nº 1, págs. 67-87.
- PRADO PRADO, J.C. y MEJÍAS SACALUGA, A.M. (1997): «La necesidad de colaboración entre fabricantes y distribuidores. El reto E.C.R. (Respuesta Eficiente al Consumidor) en la distribución comercial moderna», *Alta Dirección*, nº 196, noviembre-diciembre, págs. 93-100.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1991): «Las organizaciones por unidades estratégicas de negocio ya no sirven», *Harvard-Deusto Business Review*, 1<sup>er</sup> trimestre, págs. 47-64.
- PRAHALAD, C.K. y BETTIS, R.A. (1986): «The dominant logic: A new linkage between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 7, nº 6, págs. 485-501.
- PREISS, K.; GOLDMAN, S.L. y NAGEL, R.N. (1996): *Cooperate to compete. Building agile business relationships*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York.
- PRIDA ROMERO, B. y DELGADO HIPÓLITO, J. (1992): «Aspectos clave de la subcontratación como estrategia de futuro», *Dirección y Organización*, nº 3, julio-septiembre, págs. 6-8.
- PROVAN, K.G. (1993): «Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks», *Journal of Management*, Vol. 19, nº 4, págs. 841-856.
- PRUITT, D.G. (1981): *Negotiation behavior*, Academic Press, Nueva York.
- PUCIK, V. (1988a): «Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda», *Human Resource Management*, Vol. 27, nº 1, págs. 77-93.
- PUCIK, V. (1988b): «Strategic alliances with the japanese: implications for human resource management», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 487-498.
- PUMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- PYKE, F. (1992): «Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional», *Economía Industrial*, nº 287, septiembre-octubre, págs. 107-112.
- PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (1992): «Introducción», en PYKE, F.; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (Eds.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, págs. 13-23.
- PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (Eds.)(1993): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas III. Distritos industriales y regeneración económica local*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- PYKE, F.; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (Eds.)(1992): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- QUER RAMÓN, D.; GARCÍA LILLO, F.; MARCO LAJARA, B. y MOLINA AZORÍN, J.F. (1999): «La internacionalización de las PYMES: un proceso que puede ir más allá de la exportación», *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Burgos.
- QUINN, J.B. y HILMER, F.G. (1995): «El outsourcing estratégico», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 67, julio-agosto, págs. 54-69. Publicado también en *Sloan Management Review*: «Strategic outsourcing», Vol. 35, nº 4, págs. 43-55, 1994.

- QUINN, R.E. y ROHRBAUGH, J. (1983): «A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis», *Management Science*, Vol. 29, nº 3, págs. 363-377.
- RAGATZ, G.L.; HANDFIELD, R.B. y SCANNELL, T.V. (1997): «Success factors for integrating suppliers into new product development», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, nº 3, págs. 190-202.
- RAMOS, A.; RICO, A.; OLCINA, J. y TALTAVULL, P. (1996): *Ordenación del territorio y planificación estratégica en el eje de desarrollo económico del Vinalopó (Alicante)*, Comopobell, Murcia.
- RAO, A. y SCHMIDT, S.M. (1998): «A behavioral perspective on negotiating international alliances», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 4, págs. 665-694.
- RAO, A.R. y RUEKERT, R.W. (1995): «Alianzas de marca: símbolo de calidad de producto», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 64, enero-febrero, págs. 64-75. Publicado también en *Sloan Management Review*: «Brand alliances as signals of product quality», Vol. 36, nº 1, págs. 87-97, 1994.
- RAPHAEL, D.E. (1993): *Designing strategic alliances. Guidelines for line managers*, SRI International, Business Intelligence Program, Report nº 820.
- RAUSA, A. (1990): «Programas de apoyo a la cooperación empresarial en la Comunidad Europea», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 19-25.
- RAWLS, J.R. y RAWLS, D.J. (1983): «Hacia la mejor selección y colocación de los directores estratégicos», en ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L. (Eds.): *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México, D.F.
- RECIO, M. y CABRERA, R. (1991): «Consortios de exportación: una aproximación», *Boletín Económico del ICE*, nº 2299, págs. 3391-3396.
- REICH, R.B. y MANKIN, E.D. (1986): «Joint ventures with Japan give away our future», *Harvard Business Review*, Vol. 64, nº 2, págs. 78-86.
- RENART, L.G. (1996): «Diez pasos estratégicos para la gestación de un consorcio de exportación», *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, nº 16, septiembre-octubre, págs. 43-50.
- RENART, L.G. (1997): *Consortios para la exportación. En busca del mejor aliado*, Ediciones Folio, Barcelona.
- RENART, L.G. (1998): «Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 87, noviembre-diciembre, págs. 18-28.
- RETANA GIL, J.L. (1993): *La cooperación entre empresas*, Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao.
- REUER, J. (1998): «The dynamics and effectiveness of international joint ventures», *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, págs. 160-168.
- REUER, J.J. y MILLER, K.D. (1997): «Agency costs and the performance implications of international joint venture internalization», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 6, págs. 425-438.
- REUER, J.J. y ZOLLO, M. (2000): «Managing governance adaptations in strategic alliances», *European Management Journal*, Vol. 18, nº 2, págs. 164-172.
- REYNOLDS, M. (1989): «Joint ventures y reglamentos sobre la competencia de la CEE», *Economía Industrial*, nº 270, noviembre-diciembre, págs. 83-86.

- REYNOLDS, R.J. y SNAPP, B.R. (1986): «The competitive effects of partial equity interests and joint ventures», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 4, nº 2, págs. 141-153.
- RIALP CRIADO, A. y RIALP CRIADO, J. (1996): «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico», *Papeles de Economía Española*, nº 66, págs. 248-266.
- RIALP CRIADO, J. y SALAS FUMÁS, V. (2000): «coste de la propiedad en la colaboración entre empresas», *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, 16 de junio, Madrid.
- RIBA VIDAL, J. (1990): «Las agrupaciones europeas de interés económico», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 61-64.
- RIBEIRO SORIANO, D. y REDONDO CANO, A. (1994): «La cooperación en el entorno de la economía actual», *Dirección y Organización*, nº 10, abril-junio, págs. 52-58.
- RICH, N. y HINES, P. (1997): «Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, nº 3/4, págs. 210-225.
- RICHARDSON, G.B. (1972): «The Organization of Industry», *Economic Journal*, Vol. 52, págs. 883-896.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J.B. (1997): «Transaction cost analysis: past, present, and future applications», *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 4, págs. 30-54.
- RING, P.S. (1997): «Patterns of process in cooperative interorganizational relationships», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*. The New Lexington Press, San Francisco, págs. 286-307.
- RING, P.S. (2000): «The three T's of alliance creation: Task, Team and Time», *European Management Journal*, Vol. 18, nº 2, págs. 152-163.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1992): «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, nº 7, págs. 483-498.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1994): «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº 1, págs. 90-118.
- ROBBINS, S.P. (1996): *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Prentice Hall, 7ª ed., México.
- ROBERTSON, M.; SWAN, J. y NEWELL, S. (1996): «The role of networks in the diffusion of technological innovation», *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 3, págs. 333-359.
- ROBERTSON, T.S. (1993): «How to reduce market penetration cycle times», *Sloan Management Review*, Vol. 35, nº 1, págs. 87-96.
- ROBERTSON, T.S. y GATIGNON, H. (1998): «Technology development mode: a transaction cost conceptualization», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 6, págs. 515-531.
- ROBLES RÁBAGO, M.E. y RODRÍGUEZ FÉLIX, M.L. (1998): «La estrategia de downsizing en las organizaciones: delimitación de su significado y principales efectos derivados de su implantación», *Alta Dirección*, nº 201, septiembre-octubre, págs. 305-312 (11-18).
- RODENES, M.; PEYDRO, J. y DEL CAMPO, J.M. (1997): «Redes de empresas, la organización del futuro», *Alta Dirección*, nº 193, mayo-junio, págs. 213-227 (71-85).

- ROIG, B. (1989): «Estrategias cooperativas», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 77-85.
- ROOT, F.R. (1988): «Some taxonomies of international cooperative arrangements», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 69-80.
- ROSENSTEIN, J.; BRUNO, A.V.; BYGRAVE, W.D. y TAYLOR, N.T. (1993): «The CEO, venture capitalists, and the board», *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, nº 2, págs. 99-113.
- ROSTEN, K.A. (1991): «Soviet-U.S. joint ventures: pioneers on a new frontier», *California Management Review*, Vol. 33, nº 2, págs. 88-108.
- RUGMAN, A.M. (1981): *Inside the multinationals*, New York Columbia University Press, Gran Bretaña.
- RUIZ GONZÁLEZ, M. (1986): «Los elementos de la planificación estratégica en la empresa», *Alta Dirección*, nº 129, págs. 325-328.
- RUIZ GONZÁLEZ, M. (1992): «Estrategias empresariales en la perspectiva del Mercado Único», *Alta Dirección*, nº 164, págs. 331-354.
- RUIZ-MAYA, L.; MARTIN PLIEGO, F.J.; MONTERO, J.M. y URIZ TOMÉ, P. (1995): *Análisis estadístico de encuestas: datos cualitativos*, Editorial AC, Madrid.
- RUSS, M. y CAMP, S.M. (1997): «Strategic alliances and technology transfer: an extended paradigm», *Int. J. Technology Management*, Vol. 14, nº 5, págs. 513-527.
- SACHS, W.M. y CALHOUN, G. (1984): «El papel de los consultores externos», en ALBERT, K.J. (Ed.): *Manual de Administración Estratégica*, McGraw-Hill, México, capítulo 25.
- SACHWALD, F. (1990): «Acuerdos de investigación cooperativa en Europa. Las formas de la competencia a través de la innovación», *Economía Pública*, Vol. 7, nº 2, págs. 77-105.
- SACHWALD, F. (1998): «Cooperative agreements and the theory of the firm: focusing on barriers to change», *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 35, nº 2, págs. 203-225.
- SÁEZ, D. y CABANELAS, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Pirámide, Madrid.
- SAFÓN CANO, V. (1998): «Las redes de PYMES en los distritos industriales españoles: propuestas de desarrollo y consolidación», *Alta Dirección*, nº 201, septiembre-octubre, págs. 313-319.
- SAKAKIBARA, M. (1997): «Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, summer special issue, 143-164.
- SAKO, M. y HELPER, S. (1998): «Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States», *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, nº 3, págs. 387-417.
- SALAS FUMÁS, V. (1987a): *Economía de la Empresa*, Ariel, Barcelona.
- SALAS FUMÁS, V. (1987b): «Els acords de cooperació entre empreses», *Revista Econòmica de Catalunya*, septiembre-diciembre, págs. 8-18.
- SALAS FUMÁS, V. (1989): «Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas», *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 47-60.

- SALAS FUMÁS, V. (1992): «La empresa: un análisis económico frente a Europa», en ALBI, E. (Ed.): *Europa y la competitividad de la economía española*, Ariel, Barcelona.
- SALK, J. (1997): «Partners and other strangers. Cultural boundaries and cross-cultural encounters in international joint venture teams», *International Studies of Management and Organization*, Vol. 26, nº 4, págs. 48-72.
- SAMU, S.; KRISHNAN, H.S. y SMITH, R.E. (1999): «Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies», *Journal of Marketing*, Vol. 63, nº 1, págs. 57-74.
- SÁNCHEZ VIZCAÍNO, G. (2000): «Regresión logística», en LUQUE MARTÍNEZ, T. (Coord.): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Pirámide, Madrid, págs. 431-468.
- SÁNCHEZ, M. (1997): *Las relaciones interorganizativas en el canal de comercialización*, Universidad de Almería.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. (1995): «Las alianzas tecnológicas: un nuevo enfoque estratégico ante el mercado único europeo», *Alta Dirección*, nº 183, págs. 370-378 (76-84).
- SANCHÍS PALACIO, J.R. (1996): «Análisis de las estrategias de cooperación en el sector bancario español», *Dirección y Organización*, nº 17, octubre, págs. 16-25.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. y SAFÓN CANO, V. (1997): «Las redes de empresas: teoría y aplicación a las cooperativas de trabajo asociado valencianas», *Economía Industrial*, nº 318, noviembre-diciembre, págs. 173-184.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. y URRA URBIETA, J.A. (1994): «Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, nº 2, págs. 83-102.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1991): *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SAPIENZA, H.J. (1992): «When do venture capitalists add value?», *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, nº 1, págs. 9-27.
- SARKAR, M.; CAVUSGIL, S.T. y EVIRGEN, C. (1997): «A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*. The New Lexington Press, San Francisco, págs. 255-285.
- SASAKI, T. (1993): «What the Japanese have learned from strategic alliances», *Long Range Planning*, Vol. 26, nº 6, págs. 41-53.
- SAXENIAN, A. (1990): «Regional networks and the resurgence of Silicon Valley», *California Management Review*, Vol. 33, nº 1, págs. 89-112.
- SAXTON, T. (1997): «The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 443-461.
- SCHAAN, J.L. (1988a): «Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas», *Información Comercial Española*, nº 662, octubre, págs. 33-44.
- SCHAAN, J.L. (1988b): «How to control a joint venture even as a minority partner», *Journal of General Management*, Vol. 14, nº 1, págs. 4-16.

- SCHAAN, J.L. y BEAMISH, P.W. (1988): «Joint venture general managers in LDCs», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 279-299.
- SCHENDEL, D. y HOFER, C. (1979): *Strategic management*, Little Brown.
- SCHILLACI, C.E. (1987): «Designing successful joint ventures», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 8, nº 2, págs. 59-63.
- SCHULTZ, M. (1998): «European cultures in collaboration: Do cultural differences matter?», en SEVÓN, G. y KREINER, K. (Eds.): *Constructing R&D collaboration. Lessons from european EUREKA projects*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Dinamarca, págs. 85-113.
- SCHULTZ, R.L.; SLEVIN, D.P. y COVIN, J.G. (1995): *The strategic management profile: An executive questionnaire*, Cuestionario no publicado, Universidad de Pittsburgh. Citado en DICKSON, P.H. y WEAVER, K.M. (1997): «Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 404-425.
- SEDAITIS, J. (1998): «The alliances of spin-offs versus start-ups: social ties in the genesis of post-soviet alliances», *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, págs. 368-381.
- SEGERS, J.P. (1993): «Strategic partnering between new technology-based firms and large established firms in the biotechnology and micro-electronics industries in Belgium», *Small Business Economics*, Vol. 5, págs. 271-281.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Harper & Row, Nueva York.
- SERGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.W. y PIORE, M.J. (Eds.) (1992): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas II. El resurgimiento de la pequeña empresa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- SEWARD, J.K. y WALSH, J.P. (1996): «The governance and control of voluntary corporate spin-offs», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 1, págs. 25-39.
- SHAMDASANI, P.N. y SHETH, J.N. (1995): «An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances», *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº 4, págs. 6-23.
- SHAN, W. (1991): «Environmental risks and joint venture sharing arrangements», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 4, págs. 555-578.
- SHAN, W. y HAMILTON, W. (1991): «Country-specific advantage and international cooperation», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, nº 6, págs. 419-432.
- SHAN, W.; WALKER, G. y KOGUT, B. (1994): «Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 5, págs. 387-394.
- SHANE, S. (1993): «Cultural influences on national rates of innovation», *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, págs. 59-73.
- SHANE, S. (1994): «The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 8, págs. 627-642.
- SHANE, S.A. (1996): «Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 1, págs. 216-234.

- SHAPIRO, C. Y WILLIG, R.D. (1990): «On the antitrust treatment of production joint ventures», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4, nº 3, págs. 113-130.
- SHARPLIN, A. (1985): *Strategic management*, McGraw-Hill, EE.UU.
- SHAUGHNESSY, H. (1995): «International joint ventures: managing successful collaborations», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 3, págs. 10-17.
- SHELANSKI, H.A. y KLEIN, P.G. (1995): «Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment», *Journal of law, Economics, & Organization*, Vol. 11, nº 2, págs. 335-361.
- SHENKAR, O. (1990): «International joint ventures' problems in China: risks and remedies», *Long Range Planning*, Vol. 23, nº 3, págs. 82-90.
- SHENKAR, O. y LI, J. (1999): «Knowledge search in international cooperative ventures», *Organization Science*, Vol. 10, nº 2, págs. 134-143.
- SHENKAR, O. y ZEIRA, Y. (1987): «Human resources management in international joint ventures: directions for research», *Academy of Management Review*, Vol. 12, nº 3, págs. 546-557.
- SHEPPARD, B.H. y TUCHINSKY, M. (1996): «Interfirm relationships: a grammar of pairs», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, págs. 331-373.
- SILK, D. (1996): «Virtually something», *Engineering Management Journal*, Vol. 6, nº 5, págs. 202-203.
- SINGH, K. (1997): «The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 339-367.
- SINGH, K. y MITCHELL, W. (1996): «Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, summer special issue, págs. 99-115.
- SINHA, D.K. y CUSUMANO, M.A. (1991): «Complementary resources and cooperative research: A model of research joint ventures among competitors», *Management Science*, Vol. 37, nº 9, págs. 1091-1106.
- SIVADAS, E. y DWYER, F.R. (2000): «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes», *Journal of Marketing*, Vol. 64, nº 1, págs. 31-49.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. y KELLEY, S.W. (1992): «Cooperation in supplier-dealer relations», *Journal of Retailing*, Vol. 68, nº 2, págs. 174-193.
- SLOWINSKI, G.; FARRIS, G.F. y JONES, D. (1993): «Strategic partnering: process instead of event», *Research-Technology Management*, Vol. 36, nº 3, págs. 22-25.
- SMITH, J.B. (1997): «Selling alliances. Issues and insights», *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, nº 2, págs. 149-161.
- SMITH, J.B. y BARCLAY, D.W. (1997): «The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 1, págs. 3-21.
- SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995): «Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 1, págs. 7-23.

- SOLÁ, J. y PELLICER, P. (1992): «La cooperación PMES-grandes empresas y su incidencia en el desarrollo local», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 43-48.
- SOLÉ PARELLADA, F. y VALLS PASSOLA, J. (1989): «Innovación tecnológica y estrategia empresarial», en VARIOS AUTORES: *La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual*, Universidad de Alicante y CAM, págs. 65-76.
- SOLÉ PARELLADA, F. y VALLS PASSOLA, J. (1997): «Las 100 primeras empresas en Investigación y Desarrollo, I+D, del mundo: una visión comparativa desde la economía española», *Barcelona Management Review*, nº 4, enero-abril, págs. 25-32.
- SPREEN, W. (1986): *International cooperation in the aerospace industry*, IAG, Louvain.
- STABER, U. (1998): «Inter-firm co-operation and competition in industrial districts», *Organization Studies*, Vol. 19, nº 4, págs. 701-724.
- STAFFORD, E.R. (1994): «Using cooperative strategies to make alliances work», *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 3, págs. 64-74.
- STEIB, N. (1997): «¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua?», *Harvard-Deusto Business Review*, nº 76, enero-febrero, págs. 54-58.
- STEIER, L. y GREENWOOD, R. (1995): «Venture capitalists relationships in the deal structuring and post-investment stages of new firm creation», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, nº 3, págs. 337-357.
- STILES, J. (1994): «Strategic alliances: making them work», *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 4, págs. 133-137.
- STILES, J. (1995): «Collaboration for competitive advantage: the changing world of alliances and partnerships», *Long Range Planning*, Vol. 28, nº 5, págs. 109-112.
- STONICH, P.J. (1983): *Cómo implementar la estrategia*, Instituto de Empresa, Madrid.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*, Biblio Empresa, Barcelona.
- STUART, F.I. (1993): «Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, nº 4, págs. 22-28.
- STUART, T.E. (1998): «Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, nº 3, págs. 668-698.
- STUCKEY, J. (1983): *Vertical integration and joint ventures in the aluminum industry*, Harvard University Press, Cambridge.
- SUÁREZ-VILLA, L. (1998): «The structures of cooperation: downscaling, outsourcing and the networked alliance», *Small Business Economics*, Vol. 10, págs. 5-16.
- SULLIVAN, J. y PETERSON, R.B. (1982): «Factors associated with trust in Japanese-American JVs», *Management International Review*, Vol. 22, nº 2, págs. 33-40.
- SULLIVAN, J.; PETERSON, R.B.; KAMEDA, N. y SHIMADA, J.Y. (1981): «The relationship between conflict resolution approaches and trust. A cross-cultural study», *Academy of Management Journal*, Vol. 1.
- SUNOO, B.P. (1995): «Wedding HR to strategic alliances», *Personnel Journal*, Vol. 74, nº 5, págs. 28-36.

- SUZUKI, K. (1993): «R&D spillovers and technology transfer among and within vertical keiretsu groups. Evidence from the Japanese electrical machinery industry», *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 11, nº 4, págs. 573-591.
- SWAN, P.F. y ETTLIE, J.E. (1997): «U.S.-Japanese manufacturing equity relationships», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, págs. 462-479.
- SWIERCZEK, F. (1994): «Joint ventures in Asia and multicultural management», *European Management Journal*, Vol. 12, nº 2, págs. 197-209.
- SZARKA, J. (1989): «Networking and small firms», *International Small Business Journal*, Vol. 8, nº 2, págs. 10-22.
- TAKALA, T. y UUSITALO, O. (1996): «An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 2, págs. 45-60.
- TALLMAN, S.B. y SHENKAR, O. (1994): «A managerial decision model of international cooperative venture formation», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, nº 1, págs. 91-113.
- TARRAGÓ, F. (1994): «Reflexiones sobre la formación en la empresa», *IV Congreso Nacional de ACEDE*, Barcelona.
- TEECE, D.J. (1987): «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», en TEECE, D.J. (Ed.): *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts, págs. 185-219. Publicado también en *Research Policy*, Vol. 15, págs. 285-305, 1986.
- TEECE, D.J. (1988): «Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions», *Interfaces*, Vol. 18, nº 3, págs. 46-61.
- TEECE, D.J. (1992): «Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress», *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, nº 1, págs. 1-25.
- TEICHERT, T. (1993): «The success potential of international R&D cooperation», *Technovation*, Vol. 13, nº 8, págs. 519-532.
- TEICHERT, T.A. (1997): «Success potential of international R&D co-operations», *Int. J. Technology Management*, Vol. 14, nº 6-7-8, págs. 804-821.
- TEMPLIN, N. (1995): «Strange bedfellows. More and more firms enter joint ventures with big competitors», *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre, págs. 1-A8.
- TEZUKA, H. (1997): «Success as the source of failure? Competition and cooperation in the Japanese economy», *Sloan Management Review*, Vol. 38, nº 2, págs. 83-93.
- THE ATP ALLIANCE NETWORK WEBSITE: <http://www.atp.nist.gov/alliance>
- THE ECONOMIST (1986): «Competing by collaborating», 21 de junio, págs. 15-16.
- THOMPSON, A.A.Jr. y STRICKLAND III, A.J. (1994): *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York.
- THORELLI, H.B. (1986): «Networks: between markets and hierarchies», *Strategic Management Journal*, Vol. 7, págs. 37-51.

- TIDD, J. (1995): «Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks. The case of Home Automation», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, nº 4, págs. 307-322.
- TIEMESSEN, I.; LANE H.W.; CROSSAN, M.M. e INKPEN, A.C. (1997): «Knowledge management in international joint ventures», en BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative strategies. North american perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco, págs. 370-399.
- TOMLINSON, J.W.C. (1970): *The joint venture process in international business*, The M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- TOPETE GARCÍA, P. (1992): *La cooperación entre empresas*, IMPI, Madrid.
- TRIANA, E. (1990): «Nuevas estrategias para una mayor cooperación industrial», *Dirección y Progreso*, nº 111, mayo-junio, págs. 5-10.
- TRIGO, J. y DRUDIS, A. (1999): *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Gestión 2000, Barcelona.
- TRULLÉN, J. (1990): «Caracterización de los distritos industriales: el distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial», *Economía Industrial*, nº 273, mayo-junio, págs. 151-163.
- TRULLÉN, J. (1992): «Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales. La aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 37-41.
- TSANG, E.W.K. (1995): «The implementation of technology transfer in Sino-foreign joint ventures», *Int. J. Technology Management*, Vol. 10, nº 7-8, págs. 757-766.
- TSANG, E.W.K. (2000): «Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis», *Organization Studies*, Vol. 21, nº 1, págs. 215-242.
- TSE, D.K.; PAN, Y. y AU, K.Y. (1997): «How MNCs choose entry modes and form alliances: the China experience», *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº 2, págs. 779-805.
- TUCKER, J.B. (1991): «Partners and rivals: a model of international collaboration in advanced technology», *International Organization*, Vol. 45, nº 1, págs. 83-120.
- TURNBULL, P.; OLIVER, N. y WILKINSON, B. (1992): «Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the japanese manufacturing model», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, nº 2, págs. 159-168.
- TURPIN, D. (1993): «Strategic alliances with japanese firms: myths and realities», *Long Range Planning*, Vol. 26, nº 4, págs. 11-15.
- TYLCZAK, L. (1993): *Downsizing without disaster. How to trim your organisation*, Kogan Page, Londres.
- TYLER, B.B. y STEENSMA, H.K. (1995): «Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, summer special issue, págs. 43-70.
- TYLER, B.B. y STEENSMA, H.K. (1998): «The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 10, págs. 939-965.

- URRA URBIETA, J.A. (1998): «Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 1, págs. 77-94.
- UZZI, B. (1997): «Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, nº 1, págs. 35-67.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1996): «Empresas conjuntas: una revisión de la literatura», *Información Comercial Española*, nº 755, julio, págs. 127-137.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1997): «Las alianzas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas», *Esic Market*, nº 95, enero-marzo, págs. 29-41.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1998): «Pautas para la creación y puesta en marcha de las empresas conjuntas», *Alta Dirección*, nº 199, mayo-junio, págs. 195-203 (49-57).
- VALDÉS LLANEZA, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995a): «Causas de fracaso de las joint ventures: un marco teórico», *Dirección y Organización*, nº 16, abril, págs. 54-70.
- VALDÉS LLANEZA, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995b): «Sobre la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas promovidas por el IMPI», *Investigaciones Económicas*, Vol. 19, nº 2, págs. 301-308.
- VALDÉS LLANEZA, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995c): «Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas promovidas por el IMPI», *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, págs. 43-55.
- VALDÉS LLANEZA, A. y GARCÍA CANAL, E. (1998): «Distinctive features of domestic and international joint ventures», *Management International Review*, Vol. 38, nº 1, págs. 49-66.
- VAN DE VEN, A.H. (1976): «On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations», *Academy of Management Review*, Vol. 1, nº 4, págs. 24-36.
- VAN DE VEN, A.H. y FERRY, D.L. (1980): *Measuring and assessing organizations*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- VAN DER MEER, W.; TROMMELEN, G.; VLEGGAR, J. y VRIEZEN, P. (1996): «Collaborative R&D and european industry», *Research-Technology Management*, Vol. 39, nº 5, págs. 15-18.
- VAN DIERDONCK, R.; DEBACKERE, K. y ENGELLEN, B. (1990): «University-industry relationships: how does the belgian academic community feel about it?», *Research Policy*, Vol. 19, págs. 551-566.
- VAN HEEMST, J.J.P. (1984): «Sub-contracting between small-scale enterprises in developing countries: a note», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 32, nº 3, págs. 373-376.
- VAVAKOVA, B. (1995): «Building 'research-industry' partnerships through european R&D programmes», *Int. J. Technology Management*, Vol. 10, nº 4-5-6, págs. 567-586.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1992): «Articulación de los sistemas productivos locales con los sistemas de las ciudades», *Economía Industrial*, nº 287, septiembre-octubre, págs. 85-94.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1993): «El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación», *Información Comercial Española*, nº 713, págs. 89-99.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*, Civitas, Madrid.
- VENARD, B. y TSAI, T. (1998): «Networks as a national competitive advantage: the Singapore case study», *Journal of General Management*, Vol. 24, nº 2, págs. 1-18.

- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): «Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches», *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, págs. 801-814.
- VENTURA VICTORIA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.
- VERNON, R. (1966): «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, mayo, págs. 190-207.
- VERNON, R. (1979): «The product cycle hypothesis in a new international environment», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, nº 4, págs. 255-267.
- VICARI, S.; VON KROGH, G.; ROOS, J. y MAHNKE, V. (1996): «Knowledge creation through cooperative experimentation», en VON KROGH, G. y ROOS, J. (Eds.): *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, Sage Publications, Londres, págs. 184-202.
- VIDAL SUÁREZ, M.M. (2000): «Influencia de las alianzas estratégicas globales para la internacionalización sobre el valor de la empresa: evidencias de las empresas españolas», *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, 16 de junio, Madrid.
- VILLENEUVE, T.F.; GUNDERSON, R.V.Jr. y KAUFMAN, D.M. (1997): *Corporate partnering: structuring and negotiating domestic and international strategic alliances*, Aspen Law & Business, Nueva York.
- VOLBERDA, H.W. (1996): «Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments», *Organization Science*, Vol. 7, nº 4, págs. 359-374.
- VOLERY, T. y MENSİK, S. (1998): «The role of trust in creating effective alliances: a managerial perspective», *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, nº 9, págs. 987-994.
- VON GLINOW, M.A. y TEAGARDEN, M.B. (1988): «The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: Problems and solutions», *Human Resource Management*, Vol. 27, nº 2, págs. 201-229.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of games and economic behaviour*, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- VONORTAS, N.S. (1997): «Research joint ventures in the U.S.», *Research Policy*, Vol. 26, nº 4, págs. 577-595.
- WAGNER, J.A. (1995): «Studies of individualism/collectivism: Effects on cooperation in groups», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, págs. 152-172.
- WASTI, S.N. y LIKER, J.K. (1997): «Risky business or competitive power? Supplier involvement in Japanese product design», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, nº 5, págs. 337-355.
- WATHNE, K.; ROOS, J. y VON KROGH, G. (1996): «Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context», en VON KROGH, G. y ROOS, J. (Eds.): *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, Sage Publications, Londres, págs. 55-81.
- WELLS, L.T. (1968): «A product life cycle for international trade», *Journal of Marketing*, Vol. 32, julio, págs. 1-6.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, págs. 171-180.

- WESTNEY, D. (1988): «Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Massachusetts, págs. 339-346.
- WIERSEMA, F. (1997): *El mejor socio es su cliente*, Prentice-Hall Hispanoamericana, Naucalpan de Juárez, México.
- WILDEMAN, L. (1998): «Alliances and networks: the next generation», *Int. J. Technology Management*, Vol. 15, nº 1-2, págs. 96-108.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 2, págs. 269-296.
- WILSON, B. (1980): «The propensity of multinational companies to expand through acquisitions», *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, spring-summer, págs. 59-65.
- WILSON, E.J. y VLOSKY, R.P. (1997): «Partnering relationships activities: building theory from case study research», *Journal of Business Research*, Vol. 39, nº 1, págs. 59-70.
- WILSON, L. (1994): *Stop selling. Start partnering*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- WILSON, P. y GORB, P. (1983): «How large and small firms can grow together», *Long Range Planning*, Vol. 16, nº 2, págs. 19-27.
- WISSEMA, J.G. y EUSER, L. (1991): «Successful innovation through inter-company networks», *Long Range Planning*, Vol. 24, nº 6, págs. 33-39.
- WOLFF, M.F. (1994): «Building trust in alliances», *Research-Technology Management*, Vol. 37, nº 3, págs. 12-15.
- WOO, C.Y.; WILLARD, G.E. y DAELLENBACH, U.S. (1992): «Spin-off performance: a case of overstated expectations?», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, nº 6, págs. 433-447.
- WOODCOCK, C.P.; BEAMISH, P.W. y MAKINO, S. (1994): «Ownership-based entry mode strategies and international performance», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, nº 2, págs. 253-273.
- WOOLRIDGE, J.R. y SNOW, C.C. (1990): «Stock market reaction to strategic investment decisions», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, págs. 353-363.
- YAN, A. (1998): «Structural stability and reconfiguration of international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, nº 4, págs. 773-796.
- YAN, A. y GRAY, B. (1994a): «Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº 6, págs. 1478-1517.
- YAN, A. y GRAY, B. (1994b): «Reconceptualizing the determinants and measurement of joint venture performance», en GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y LAWLESS, M.W. (Eds.): *Strategic alliances in high technology*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT.
- YANG, X.; TAYLOR, M. y STOLTENBERG, C. (1999): «Assessing the effects of structural and project characteristics on R&D strategic alliance performance: A unified approach», *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10, nº 1, págs. 105-121.

- YBARRA, J.A. (1991): «Determinación cuantitativa de distritos industriales: la experiencia del País Valenciano», *Estudios Territoriales*, nº 37, págs. 53-67. Este artículo es una de las partes del trabajo realizado por el autor, bajo el patrocinio del Instituto Internacional de Estudios Laborales-OIT, como documento preparativo para la Conferencia Internacional sobre Distritos Industriales celebrada en Ginebra en octubre de 1990.
- YBARRA, J.A. (1992): «Entre la cooperación y la competencia: los distritos industriales en el País Valenciano», *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 72-74.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Londres.
- YIP, G.S. (1995): *Globalización: estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Norma, Barcelona.
- YOSHINO, M.Y. y SRINIVASA RANGAN, U. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Barcelona.
- YOUNG-YBARRA, C. y WIERSEMA, M. (1999): «Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economies and social exchange theory», *Organization Science*, Vol. 10, nº 4, págs. 439-459.
- YUAN, B. y WANG, M.Y. (1995): «The influential factors for the effectiveness of international strategic alliances of high-tech industry in Taiwan», *International Journal of Technology Management*, Vol. 10, nº 7-8, págs. 777-787.
- ZABALA MARTÍNEZ, J.M. (1992): «La cooperación empresarial en el marco de los programas de la CE», *Economía Industrial*, nº 287, septiembre-octubre, págs. 61-62.
- ZAHEER, A. y VENKATRAMAN, N. (1995): «Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 5, págs. 373-392.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B. y PERRONE, V. (1998): «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance», *Organization Science*, Vol. 9, nº 2, págs. 141-159.
- ZAHRA, S. y ELHAGRASEY, G. (1994): «Strategic management of international joint ventures», *European Management Journal*, Vol. 12, nº 1, págs. 83-93.
- ZAJAC, E.J. y OLSEN, C.P. (1993): «From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies», *Journal of Management Studies*, Vol. 30, nº 1, págs. 131-145.
- ZAND, D.E. (1972): «Trust and managerial problem solving», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, págs. 229-239.
- ZEIRA, Y. y SHENKAR, O. (1990): «Interactive and specific parent characteristics: implications for managerial and human resources in international joint ventures», *Management International Review*, Vol. 30, special issue, págs. 7-22.
- ZEIRA, Y.; NEWBURRY, W. y YEHESEKEL, O. (1997): «Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary», *Management International Review*, Vol. 37, nº 3, págs. 259-279.
- ZHAO, S. (1999): «Joint ventures for entry deterrence», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 20, nº 1, págs. 25-35.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

## **ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS**



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Figura 1.1.	Tipos de relaciones interempresariales.....	13
Figura 1.2.	Alianzas de adición.....	17
Figura 1.3.	Las redes de empresas en los distritos industriales.....	42
Figura 2.1.	Entorno, Estrategia y Adaptación Ecológica.....	66
Figura 2.2.	Modelos de organización de las transacciones (I).....	82
Figura 2.3.	Modelos de organización de las transacciones (II).....	86
Figura 2.4.	Riesgo, Confianza y Costes de Transacción.....	89
Figura 2.5.	Las estructuras de coste y la cooperación.....	91
Figura 2.6.	El proceso de la Dirección Estratégica.....	101
Figura 2.7.	La Dirección Estratégica de la cooperación.....	103
Figura 2.8.	La búsqueda de la competitividad.....	132
Figura 2.9.	Proceso de formación de redes empresariales.....	133
Figura 2.10.	Forma organizativa de los acuerdos de cooperación tecnológica.....	140
Figura 2.11.	Motivos genéricos para formar alianzas estratégicas.....	155
Figura 3.1.	El proceso de la cooperación.....	175
Figura 3.2.	Los factores de éxito y fracaso en la cooperación (I).....	177
Figura 3.3.	Modelo de las cinco fuentes de cooperación.....	181
Figura 3.4.	La formulación de la estrategia compuesta.....	181
Figura 3.5.	Mapa de los <i>stakeholders</i> : matriz poder-interés.....	184
Figura 3.6.	Influencia del tipo de actividad y de la situación geográfica en la cooperación.....	203
Figura 3.7.	Estructura organizativa para una alianza estratégica.....	232
Figura 3.8.	Proceso de decisión sobre los RR.HH.....	237
Figura 3.9.	Etapas en la reconstrucción de una alianza.....	247
Figura 3.10.	Los factores de éxito y fracaso en el proceso de la cooperación (II).....	248
Figura 3.11.	El proceso de aprendizaje entre organizaciones.....	256
Figura 3.12.	Continuum <i>Input-Output</i> para una alianza.....	279
Figura 3.13.	Valoración de la <i>performance</i> en base a los <i>inputs</i> o a los <i>outputs</i> .....	279
Figura 4.1.	Localización y sector industrial de las empresas entrevistadas.....	293
Gráfico 5.1.	Distribución de las empresas encuestadas por sectores de actividad.....	323
Gráfico 5.2.	G. de sedimentación para las percepciones sobre el entorno.....	329
Gráfico 5.3.	Ejes factoriales 1 y 2 para las dimensiones del entorno.....	331
Gráfico 5.4.	Representación de las empresas en los ejes factoriales 1 y 2 (percepciones sobre el entorno).....	333
Gráfico 5.5.	Ajuste lineal para los casos agrupados por sector (percepciones sobre el entorno).....	333
Gráfico 5.6.	Representación en los ejes factoriales de las empresas caracterizadas por el sector (orientación al riesgo y la innovación).....	337
Gráfico 5.7.	Exportaciones por sector de actividad según las empresas entrevistadas.....	349
Gráfico 5.8.	Razones para cooperar.....	357
Gráfico 5.9.	Área funcional objeto de la cooperación.....	358
Gráfico 5.10.	Relación entre los socios.....	359
Gráfico 5.11.	Nacionalidad de los socios.....	360
Gráfico 5.12.	Medidas discriminantes.....	364

Gráfico 5.13. Mapa de alianzas.....	365
Gráfico 5.14. Mapa de variables .....	366
Gráfico 5.15. Cuantificaciones de categorías por variable y para toda la muestra .....	367

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Tabla 1.1.	Definición de las alianzas estratégicas .....	10
Tabla 1.2.	Alianzas según su naturaleza y campo de aplicación .....	18
Tabla 1.3.	Los niveles de análisis en las alianzas estratégicas.....	50
Tabla 2.1.	Riesgos de la cooperación .....	126
Tabla 2.2.	Algunos campos posibles para la cooperación de carácter tecnológico .....	140
Tabla 2.3.	Características de los modelos de entrada .....	142
Tabla 2.4.	Ventajas e inconvenientes de la cooperación entre pymes y grandes empresas .....	151
Tabla 2.5.	Características de las relaciones verticales entre organizaciones .....	161
Tabla 2.6.	Posibles ventajas de las alianzas estratégicas con proveedores .....	163
Tabla 3.1.	Métodos de búsqueda de socios.....	187
Tabla 3.2.	Recursos y capacidades de los socios potenciales .....	191
Tabla 3.3.	Dimensiones clave de la cultura corporativa .....	195
Tabla 3.4.	Principales reglas a tener en cuenta en la negociación .....	211
Tabla 3.5.	Transmisión de conocimiento según la conexión .....	261
Tabla 3.6.	Obstáculos al aprendizaje organizativo en alianzas estratégicas internacionales .....	266
Tabla 3.7.	Posibles objetivos en acuerdos de I+D .....	276
Tabla 4.1.	Producción de calzado por comunidades autónomas (1996).....	294
Tabla 4.2.	Producción y exportación de juguetes por zonas geográficas (1999).....	296
Tabla 4.3.	Exportaciones de piedra natural en la C. Valenciana (1993). Desglose por provincias y Novelda .....	297
Tabla 4.4.	Nivel de estudios de los nuevos empresarios alicantinos .....	299
Tabla 5.1.	Distribución de frecuencias para las empresas entrevistadas según cooperen o no para expandir-diversificar sus actividades .....	323
Tabla 5.2.	Distribución de frecuencias para las empresas entrevistadas según cooperen o no para expandir-diversificar sus actividades, o en I+D .....	323
Tabla 5.3.	Estadísticos principales de la facturación (en ln).....	325
Tabla 5.4.	Estadísticos principales de la exportación (en %) .....	325
Tabla 5.5.	Estadísticos para las percepciones sobre las dimensiones del entorno .....	326
Tabla 5.6.	Matriz de correlaciones para las percepciones sobre el entorno.....	327
Tabla 5.7.	Varianza total explicada para las percepciones sobre el entorno.....	328
Tabla 5.8.	Comunalidades para las percepciones sobre el entorno.....	329
Tabla 5.9.	Matriz de componentes para las percepciones sobre el entorno .....	330
Tabla 5.10.	Matriz de componentes rotados para las percepciones sobre el entorno .....	330
Tabla 5.11.	Estadísticos para la actitud hacia la innovación y el riesgo .....	335
Tabla 5.12.	Matriz de correlaciones para la orientación al riesgo y la innovación.....	335
Tabla 5.13.	Varianza total explicada para la orientación al riesgo y la innovación.....	336
Tabla 5.14.	Matriz de componentes rotados para la orientación al riesgo y la innovación ..	336
Tabla 5.15.	Estadísticos para el colectivismo/individualismo .....	338
Tabla 5.16.	Matriz de correlaciones para el colectivismo/individualismo .....	339
Tabla 5.17.	Matriz de componentes para el colectivismo/individualismo.....	339
Tabla 5.18.	T. de Contingencia sector – cooperación sin acuerdos en I+D.....	341

Tabla 5.19.	Correlaciones entre las variables de la regresión (variable dependiente: propensión a cooperar) .....	343
Tabla 5.20.	Coefficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: cooperación para expansión-diversificación) .....	344
Tabla 5.21.	Distinción entre las empresas que cooperan en I+D y para la expansión-diversificación de sus actividades.....	352
Tabla 5.22.	Coefficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: cooperación para expansión-diversificación y en I+D). .....	353
Tabla 5.23.	Acuerdos de cooperación por sector industrial.....	356
Tabla 5.24.	Coefficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: forma organizativa de la cooperación) .....	371
Tabla 5.25.	Distribución de frecuencias de las variables (factores de éxito y fracaso de la cooperación).....	374
Tabla 5.26.	Coefficientes significativos en las ecuaciones de regresión logística (variable dependiente: estabilidad de la alianza) .....	376
Tabla 5.27.	T. de contingencia Sector- Subcontratación de especialidad .....	380
Tabla 5.28.	Escalas compuestas utilizadas en el análisis (cooperación con proveedores)....	385
Tabla 5.29.	Matriz de correlaciones entre las variables que inciden en el grado de cooperación con los proveedores .....	387
Tabla 5.30.	Coefficientes significativos en la regresión múltiple (cooperación con proveedores) .....	388
Tabla 5.31.	Resumen del modelo (cooperación con proveedores) .....	388
Tabla 5.32.	Variables excluidas de la regresión (cooperación con proveedores) .....	389
Tabla 5.33.	Distribución de frecuencias para el grado de cooperación con proveedores .....	390
Tabla 5.34.	Prueba de muestras independientes para las características de la cooperación con proveedores.....	391
Tabla 5.35.	Matriz de correlaciones (características de la cooperación con proveedores) ...	392

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Comisión de Doctorado

Reunido el Tribunal que suscribe en el día de la fecha  
acordó otorgar, por *Unanimidad (cinco votos)* a la Tesis Doctoral de Don/Dña.  
*Bartolomé Marco Lajara* la calificación de  
*Sobresaliente con Lode.*

Alicante *15* de *diciembre* de *2000*

El Presidente,



El Secretario,

