



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Maestría en Economía

Área de conocimiento: Empresas Finanzas e Innovación

**“Vinculación Empresarial. Estudio de Cinco
Empresas Relacionadas con la Industria
Automotriz”**

**Trabajo Terminal que presenta:
Rosa Azalea Canales García**

Asesor: Dra. Eunice Leticia Taboada Ibarra

México, D.F., Diciembre de 2007

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios de postgrado.

A la Coordinación de la Maestría en Economía, y en especial a la Dra. Ma. Beatriz García Castro, por gestionar el apoyo económico para realizar el trabajo de campo.

A la Dra. Eunice Taboada Ibarra y al Dr. Alejandro García Garnica, con especial agradecimiento, por su valiosa enseñanza, desinteresada asesoría y orientación.

Al Ing. Raúl García Zaldivar y a la Arq. Beatriz E. Canales Martínez, por su valiosa cooperación para realizar el trabajo de campo.

A todos mis profesores, por contribuir a mi superación académica.

A mi esposo Michael Scholz, con especial cariño y gratitud, por su motivación, paciencia y comprensión.

A mis padres y amigos, por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULO I. VINCULACIÓN EMPRESARIAL. LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA COGNITIVA DE LA EMPRESA	
Introducción.....	6
1.1. La empresa.....	7
1.2. El foco cognitivo organizacional.....	8
1.3. El aprendizaje y la innovación.....	10
1.4. La vinculación entre empresas.....	11
1.5. Los riesgos relacionales.....	13
1.6. Mecanismos para resolver los problemas derivados de los riesgos relacionales.....	16
1.6.1. El control o gobernación.....	17
1.6.2. La confianza como forma de control.....	19
1.7. La gobernación de diferentes alternativas de vinculación empresarial.....	24
Conclusión de capítulo.....	32
 CAPITULO II. VINCULACIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CINCO EMPRESAS RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.	
Introducción.....	35
2.1. Descripción de las empresas objeto de estudio.....	37
2.2. Vinculación de las empresas con su corporativo, filiales, clientes, proveedores, competidores y otras instituciones.....	40
2.2.1. Empresas A y B.....	41

2.2.2. Empresa C.....	45
2.2.3. Empresa H.....	48
2.2.4. Empresa S.....	52
2.3. Los riesgos derivados de la vinculación inter – empresa.....	57
2.3.1. Empresas A y B.....	58
2.3.2. Empresa C.....	59
2.3.3. Empresa H.....	60
2.3.4. Empresa S.....	62
2.4. Las formas e instrumentos de gobernación de las relaciones inter - empresa.....	63
2.4.1. Formas de control o gobernación (y sus instrumentos) distintos a la confianza	64
2.4.1.1. Empresas A y B.....	64
2.4.1.2. Empresa C.....	69
2.4.1.3. Empresa H.....	72
2.4.1.4. Empresa S.....	74
2.4.2. La confianza como forma de control.....	76
2.4.2.1. Empresas A y B.....	78
2.4.2.2. Empresa C.....	80
2.4.2.3. Empresa H.....	82
2.4.2.4. Empresa S.....	84
Conclusión de Capítulo.....	86
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	94

Relación de Material Gráfico

		Pág.
Tabla 1.	Tipos, condiciones e instrumentos de control.....	25
Esquema 1.	Relación entre las empresas A, B, C, H, y S.....	57
Tabla 2.	Riesgos relacionales y formas e instrumentos de gobernación en las relaciones inter – empresariales objeto de estudio.....	65
Tabla 3.	Formas y fuentes de confianza en las relaciones inter-empresariales objeto de estudio.....	77

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es cada vez más importante el establecimiento de vínculos entre firmas como elemento determinante en su éxito competitivo. Las alianzas estratégicas, las fusiones y adquisiciones, la producción conjunta, los acuerdos de desarrollo, entre otras; son hoy en día maneras de vinculación inter – empresa muy comunes.

Los procesos de reestructuración productiva y organizacional involucran vincularse con otras firmas e instituciones con el objetivo principal de hacer frente a la competencia, allegarse de recursos tecnológicos y cognoscitivos complementarios, o bien, penetrar en nuevos mercados.

No obstante, la decisión de vincularse con otras empresas obliga a cada firma a analizar y evaluar un conjunto de factores importantes, como la naturaleza y características del mercado, del proveedor, del cliente y del competidor; así como la particularidad de cada uno de los actores y de su contribución esperada a la vinculación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, describir y analizar la manera en que, empíricamente, las empresas se vinculan con otras y se protegen de los problemas derivados de dicha vinculación. Como objetivos específicos: (a) describir y analizar las características de la relación de las empresas objeto de estudio con su corporativo, filiales, clientes, proveedores, competencia y otras instituciones; y (b) describir y analizar cómo las empresas establecen mecanismos de coordinación o control para protegerse de los problemas que pueden derivarse de sus relaciones con los agentes económicos enlistados en el punto anterior.

La hipótesis a comprobar es que: en la actualidad las empresas llevan a cabo relaciones inter – firma que se alejan del mercado (no pueden clasificarse como de compra – venta simple) y de la organización jerárquica y, para contrarrestar los problemas que estas relaciones pueden generarles, utilizan diversas formas e instrumentos de control.

Para efecto de corroborar la hipótesis de trabajo, desde el punto de vista teórico se utiliza como marco de referencia, la *Teoría Cognitiva de la Empresa* de Bart Nooteboom, ya que proporciona un análisis completo de la empresa y sus

vinculaciones con otras. Según este autor, las firmas establecen relaciones inter – empresa por motivos cognitivos, ya que de esta forma obtienen mayor flexibilidad, especialización, competencias variadas, incrementan su foco organizacional y adquieren fuentes de innovación a través de nuevas oportunidades técnicas, tecnológicas, de información y comunicación; lo que permite a la empresa particular mantener una ventaja sobre sus adversarios. No obstante, señala que dichas vinculaciones implican riesgos relacionales que deben ser contrarrestados a través de distintas formas de coordinación.

El análisis empírico se realiza con base en cinco empresas de la industria automotriz, ubicadas en las ciudades de Saltillo y Ramos Arizpe, Coahuila. El trabajo es de tipo descriptivo – cualitativo y consistió en seleccionar variables clave respecto a las vinculaciones entre empresas, en realizar visitas a las firmas y en entrevistas al personal gerencial relacionado con el proceso productivo y la administración.

El objetivo del trabajo de campo fue contar con información que permitiera conocer las maneras de vinculación inter – firma que han establecido las empresas en la industria automotriz con sus clientes, proveedores, competencia y otras instituciones; los riesgos relacionales que implican tales vinculaciones y las formas e instrumentos de gobernación que emplean para subsanarlos. Asimismo, describir y analizar el modo de vinculación de las empresas con sus filiales y corporativo.

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de ampliar el conocimiento respecto a las ventajas y desventajas o problemáticas de las relaciones que actualmente establecen las empresas con diversas organizaciones (entre otras, con sus clientes, proveedores, competencia y otras instituciones). También por el interés de corroborar, de alguna manera, la viabilidad del planteamiento teórico que Bart Nooteboom propone respecto a la firma y las relaciones inter - firma y con ello, de los riesgos relacionales y las formas e instrumentos de control para subsanarlos. Los resultados más relevantes de este trabajo se enlistan a continuación.

Las firmas son entidades dinámicas que se hallan en constante interacción con su medio ambiente y que establecen vínculos para allegarse de conocimiento complementario mediante la *resolución conjunta de problemas, la capacitación, el*

trabajo conjunto y la asistencia técnica. Además acceden a nuevas tecnologías y mercados a través de *inversiones conjuntas y de servicio integral.*

Por otro lado, tal como señala Nootboom, las vinculaciones entre las firmas objeto de estudio, involucran riesgos relacionales que asumen una o más de las siguientes formas: de *distancia cognitiva, de derrama y de dependencia.* Los problemas que pueden derivarse de dichos riesgos, son contrarestados a través del empleo de formas e instrumentos de gobernación que pueden caracterizarse dentro de alguna de las categorías propuestas por este autor.

En particular, las empresas objeto de estudio combinan formas de gobernación, principalmente: *control de mercado, de las oportunidades, de incentivos, trilateral y de redes.* El empleo de la *confianza* como forma de control entre las partes fue un hallazgo empírico importante. Respecto a los instrumentos de control, estas empresas utilizan y combinan los siguientes instrumentos referidos por Nootboom: centralidad en una red, evasión de inversiones específicas, contratos, dependencia mutua, reputación y auditorias. Además emplean otros instrumentos, como: asistencia técnica, capacitación, descuentos y ahorros por volumen, servicio integral y la integración jerárquica temporal.

El estudio de casos aplicado a cinco empresas relacionadas con el sector automotor también permitió comprobar que las firmas establecen relaciones que no pueden clasificarse como de compra – venta simple, ya que, en la mayoría de los casos, involucran *asistencia técnica, capacitación, resolución de problemas y/o estrategias de apropiación de mercado (servicio integral y los descuentos por volumen).*

Asimismo, fue posible corroborar que si bien la forma de organización jerárquica (integración vertical) en la actualidad ya no prevalece, el control del corporativo respecto a la selección del socio y del tipo de relación inter - empresa, aún es jerárquico. Es decir, las empresas objeto de estudio son dependientes de sus corporativos para decidir al respecto. Esta situación también aplica para la relación que se dará entre filiales y para las que involucran inversiones en activos específicos (las empresas objeto de estudio deciden en cuanto a la contratación y capacitación de su personal y a sus proveedores, cuando no se trata de activos específicos).

En cuanto a la relación entre las empresas y sus filiales, la idea generalizada es que sólo es de ayuda mutua, sin embargo, este trabajo de investigación muestra que además establecen vínculos de competencia cuando se trata de ganar un nuevo proyecto de producción. Como se señaló, el corporativo es el que decide si la relación será de cooperación o de competencia.

Finalmente, respecto a la vinculación con otras instituciones (universidades, gobierno, asociaciones empresariales), los hallazgos empíricos muestran que existe escasa o nula relación de las empresas objeto de estudio con dichas instituciones.

Con base en lo antes descrito, se considera que el presente Trabajo Terminal contribuye, teórica y empíricamente, al conocimiento de la empresa.

En términos teóricos, este documento proporciona un acercamiento a la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom, misma que se encuentra dispersa en varios documentos del autor y que todavía no es del conocimiento de muchos estudiosos e investigadores. Por otro lado, porque, derivado de los resultados del trabajo empírico realizado, se considera que el trabajo de este autor no sólo es una propuesta muy completa respecto al estudio de la firma y sus relaciones con otras organizaciones, sino que también es muy útil para comprender en términos prácticos a las empresas en la actualidad.

Respecto al conocimiento de la empresa en términos empíricos, la aportación del presente trabajo es en torno a la especificidad del funcionamiento de las relaciones inter – firma en cinco empresas de la industria automotriz. Fundamentalmente, en el sentido de dar cuenta de la variedad y complejidad de la manera de relacionarse, así como del margen de libertad que tienen las empresas para decidir en cuestiones actualmente esenciales. Además, en general, el análisis empírico de los riesgos relacionales y las formas e instrumentos de control empleados para contrarrestarlos son temas poco estudiados, no obstante que las vinculaciones entre empresas (distintas a la compra – venta simple) implican riesgos cuyo manejo es preponderante para el éxito no sólo de la relación, sino de cada empresa participante. Este trabajo de investigación aporta un análisis empírico de los riesgos y las formas e instrumentos de gobernación que emplean las empresas objeto de estudio.

Para concluir, este trabajo muestra que es posible conciliar los aspectos teóricos con la evidencia empírica. En este sentido, el estudio de casos permitió corroborar que la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom constituye una propuesta viable para explicar las relaciones entre las firmas, los riesgos relacionales y las formas e instrumentos de control empleados para contrarrestarlos.

El orden de presentación es el siguiente: el primer capítulo expone los principales elementos de la Teoría Cognitiva de la Empresa. El segundo capítulo, muestra los resultados obtenidos en el estudio de campo en cuanto a las vinculaciones entre empresas, los riesgos relacionales que implican y las formas e instrumentos de control empleados para subsanarlos. Finalmente, se exponen las conclusiones de este trabajo de investigación.

CAPITULO I. VINCULACIÓN EMPRESARIAL. LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA COGNITIVA DE LA EMPRESA

Introducción

Los procesos de coordinación y vinculación entre empresas son hechos cada vez más comunes. Su crecimiento ha tenido lugar a partir de los rápidos cambios tecnológicos y el incremento de la competencia en un ambiente globalizado.

Desde el punto de vista teórico, no existe un único planteamiento para responder las interrogantes que esboza el estudio de las características, formas y naturaleza de los vínculos inter - firma; cada propuesta aporta diferentes elementos que permiten avanzar en la comprensión de la empresa internamente y en sus relaciones con otras. Una de las propuestas más completas respecto al estudio de la empresa y sus relaciones con otros agentes, es la de Bart Nooteboom. Su trabajo resulta de interés porque además de estudiar a la firma internamente, considera las relaciones entre empresas como una vía necesaria de complementariedad cognitiva y como alternativa para enfrentar la competencia en un ambiente dinámico y actualmente globalizado.

La Teoría Cognitiva de la Empresa que este autor propone, destaca la importancia del foco o centro cognitivo organizacional, mismo que requiere consideraciones, por un lado, de la perspectiva de las capacidades (para la comprensión mutua entre los agentes), y por el otro, de gobierno, (para la colaboración entre los mismos). Desde la perspectiva de las competencias o capacidades analiza el conocimiento, el aprendizaje y las competencias; entre otros. Respecto a la gobernación, examina diferentes formas de control en las relaciones entre empresas e incorpora a la confianza (no ciega) como un elemento de gobernación relevante. Asimismo, analiza los distintos riesgos involucrados en la vinculación empresarial, que pueden ser de *distancia cognitiva*, *dependencia* y *derrama de conocimiento*, y destaca las formas e instrumentos de control que la empresa emplea para enfrentarlos.

El objetivo de este capítulo es señalar las principales ideas de esta propuesta teórica, ya que la misma es el marco de referencia para el análisis empírico del presente trabajo terminal. El orden en el que se presenta el capítulo busca recalcar aquellos

conceptos que se consideran centrales tanto para entender la propuesta del autor, como para contar con los elementos que permiten comprender la vinculación inter-firma. Los tópicos que se abordan son: la empresa; el foco cognitivo organizacional; el aprendizaje y la innovación; la vinculación entre empresas; los riesgos relacionales; los mecanismos para resolver los problemas derivados de riesgos relacionales (las formas de control) y finalmente, la gobernación de diferentes alternativas de vinculación empresarial.

1.1. La empresa

Para Bart Nooteboom, la *empresa* es una organización socio-económica e histórica que se integra para resolver problemas cognitivos y para enfrentar la incertidumbre del ambiente en un entorno dinámico que implica innovaciones y cambios institucionales. De allí que la función principal de la empresa, sea proporcionar un foco o centro cognitivo y culturalmente coherente.

Las razones para la configuración de una firma son distintas. La primera se refiere a la complejidad técnica y la coherencia sistémica. Un sistema de producción es sistémico o complejo cuando existen componentes densamente conectados a través de ligaduras de complementariedad, mismas que pueden ser gobernadas de mejor manera dentro de una organización. Una segunda razón para la integración de la empresa, se deriva de la noción de inversiones específicas, cuyo control óptimo ocurre dentro de la misma. Un tercer argumento se relaciona con la aparición de ideas emprendedoras surgidas dentro de la organización, que no pueden llevarse a cabo fuera de ella debido a la carencia de comprensión de la innovación y a la necesidad del carisma de los emprendedores o empresarios para inspirar a sus seguidores. Finalmente, un cuarto punto se refiere a la mayor flexibilidad para responder a los rápidos cambios en tecnología y mercados, lo cual requiere de comprensión mutua, capacidad y buena voluntad para colaborar (Nooteboom, 2006b). Con independencia de la razón de su surgimiento, cada empresa posee una gama de metas específicas, que difiere entre las organizaciones: supervivencia, beneficios, legitimación social o política, fuerza competitiva y creatividad; entre otras. El logro de estas requiere coordinación de acciones y utilización de conocimientos técnicos

relevantes, a nivel individual y grupal, que incluyan aspectos técnicos, de organización y de comportamiento; así como también capacidades de la empresa para configurar y coordinar de acuerdo a las condiciones comerciales e institucionales externas. Por ello, existe la necesidad de que la empresa focalice y coordine metas, acciones, actores, medios y *know-how*. En palabras de Nooteboom (2006b: 7):

Uno no puede esforzarse para todo al mismo tiempo. No es posible mirar en todas las direcciones. Es decir, existe la necesidad de focalizarse en metas, acciones, actores, medios y *know-how*, y bajo qué condiciones se deben configurar y coordinar. La habilidad para hacerlo constituye la *capacidad organizacional*.

Dentro de esta propuesta (2006b), el *empresario* juega un papel importante, su tarea central, no sólo es identificar oportunidades y combinaciones novedosas, sino establecer y manejar el centro o foco cognitivo que permita a los participantes en la empresa entenderse y colaborar entre ellos. Su papel es mantener la cohesión entre los miembros de la firma, lograr la supervivencia de la misma en el corto y largo plazo; e identificar y aprovechar las oportunidades que se le presenten¹.

En este sentido, una vez que el empresario establece las metas específicas en la organización; mismas que emergen de la gerencia o de la iniciativa de otros, por medio de interacciones múltiples, en y entre las firmas, se constituye en un elemento importante para lograr el cumplimiento de las metas, a través de conseguir que las personas se identifiquen y colaboren entre ellas mediante un lenguaje y un foco cognitivo común.

1.2. El foco cognitivo organizacional

En esta perspectiva teórica el *foco o centro cognitivo organizacional* juega un papel relevante dentro de la empresa. Cada individuo posee distintas ideas, conocimiento y experiencias que proporcionan iniciativa y capacidad de innovación, sin embargo, es necesaria una alineación cognitiva entre los agentes involucrados. Tal alineación, requiere de un “foco cognitivo organizacional”; establecerlo, según Nooteboom (2006b), constituye la capacidad organizacional central de la empresa.

¹ En específico en el artículo “*Entrepreneurial roles along a cycle of discovery*” (2003), enlista y reconoce los distintos roles otorgados al empresario a través de la historia, por ejemplo: innovación, destrucción creativa, arbitraje, provisión de capital, configuración y la administración eficiente de los factores de producción.

El foco cognitivo involucra aspectos del conocimiento organizacional que se refieren a compartir puntos de vista, interpretaciones, entendimientos, valores y normas de comportamiento. Estos son exclusivos de la organización y no se comparten fuera de ella.

Asimismo, el foco cognitivo organizacional implica que individuos acepten la meta de la organización y contribuyan en elaboración, mantenimiento, tendencia o cambio; resultado de la interacción entre ellos, entre la organización y entre su medio ambiente. El foco depende también de las condiciones institucionales, culturales y legales externas; esto es, lo que la empresa puede y necesita hacer se encuentra estrechamente relacionado con las oportunidades contractuales, normas, valores de conducta, intermediarios de distintos tipos y condiciones políticas.

Este foco o centro cognitivo organizacional permitirá, por el lado de las competencias², entendimiento y conexión de conocimiento complementario entre las personas. Por el lado de la gobernación, motivar, monitorear y coordinar a la gente para colaborar, compartir y conectar conocimiento. Esto en la medida en que el foco significa la limitación, en un rango de actividad, propiedad, atención y capacidad. Es la limitación de una gama de actividades, en términos de productos, mercados, tecnología, activos físicos, cognoscitivos o culturales, de capacidades individuales o de organización, o de una combinación de todos estos (Nootboom, 2006b).

Sin embargo, al mismo tiempo una de las limitaciones para el tamaño de la empresa y, en determinado punto, para la existencia de la misma, es el propio foco cognitivo organizacional. Para Nootboom (2006b), el tamaño y crecimiento de una firma se encuentra determinando por la incorporación de nuevas actividades, no obstante, en cierto momento, la realización de estas requerirá añadir nuevas capacidades, y a medida que esto continua, disminuirá el foco o centro organizacional, se retrasará el índice de innovación, se reducirá la flexibilidad para configurar nuevas capacidades y la firma enfrentará la problemática de decidir entre diversidad de actividades y coordinación.

² Nootboom (2004a:9) retoma la perspectiva de Penrose respecto a las competencias, definiéndolas como “acción orientada, por el individuo o la empresa, e involucra una posición y habilidad para utilizar los recursos; también incluye conocimiento en el sentido de “know-how” (saber cómo) o “conocimiento de procedimiento” (procedural knowledge)”.

Lo anterior se presenta porque a medida que crece la empresa, los problemas de la coordinación en amplitud y profundidad del foco cognitivo se incrementan, dada la disimilitud de las capacidades conectadas dentro de los distintos niveles de la organización. Se obtiene mayor diversidad en términos de alcance de capacidades pero a la vez, se requiere incrementar la coordinación o entendimiento común entre las partes.

1.3. El aprendizaje y la innovación

En la perspectiva de Nootboom (2004c) es factible estudiar el desenvolvimiento de la empresa por medio de los conceptos de exploración y explotación. La *exploración*, involucra el desarrollo de nuevos recursos y competencias necesarias para sobrevivir en el largo plazo. La *explotación*, se refiere al uso eficiente de los activos actuales que posee una firma, incluyendo aquellos intangibles indispensables para sobrevivir en el corto plazo. Ambas dependen de la innovación, del mercado y del medio ambiente.

Con el objetivo de sobrevivir, las empresas deben ser capaces de explotar eficientemente sus recursos presentes: activos, capacidades y competencias. Sin embargo, para subsistir en el largo plazo, es necesario combinar los medios que proporcionan la exploración y la explotación.

La exploración requiere aceptación de un cierto grado de incertidumbre y flexibilidad para conducir a buen término la innovación emprendida; mientras que la explotación, exige configuración, combinación y administración de los diversos recursos.

Es importante señalar que la exploración sólo es posible si se modifican las reglas que hacen viable la explotación y si se debilitan los mecanismos establecidos de control y coordinación. Emerge así la disyuntiva entre flexibilidad y estabilidad, ya que la inercia de la explotación puede obstaculizar la exploración. La innovación surge de la transición de la exploración hacia la explotación.

La combinación de explotación y exploración es paradójica. La explotación requiere coordinación cercana e implica pequeñas distancias cognitivas³ y eliminación de

³ Nootboom (2006b) señala que dos agentes pueden interpretar el mismo fenómeno de manera distinta, esto constituye la *distancia cognitiva* entre ambos. Es factible reducir la distancia cognitiva a través del uso de un

redundancia, de variabilidad y de ambigüedad; mientras que la exploración demanda pérdida de acoplamiento, variabilidad y ambigüedad con gran distancia cognitiva. La solución a esta paradoja es poseer una distancia cognitiva reducida dentro de la firma para una buena explotación; y una distancia cognitiva grande con los aliados del exterior como base para la exploración.

Nooteboom señala que lo conveniente para una firma es colaborar con otras organizaciones, mediante alianzas o redes; debido a que producen una mayor amplitud y variedad de capacidades potenciales que pueden rendir combinaciones interesantes de explotación y exploración.

1.4. La vinculación entre empresas

En la actualidad el estudio de las relaciones entre empresas es de especial importancia, ya que como el propio Nooteboom (2006b) apunta, existe un ambiente de rápidos cambios tecnológicos y mayor incertidumbre en los mercados e instituciones. Lo anterior provoca la necesidad de la firma de buscar aliados externos por la mayor flexibilidad que proporcionan y por el acceso a nuevo conocimiento o la complementariedad del mismo.

Desde la perspectiva de este autor (Nooteboom, 2004d), la vinculación entre empresas pueden adquirir diversas formas: subcontratación (*outsourcing*), relaciones cliente – proveedor y formación de alianzas de cualquier tipo. Dichas vinculaciones se configuran con el objetivo de alcanzar distintas metas: eficiencia en el uso de los recursos (economías de escala, alcance y tiempo), desarrollo de competencias, aprendizaje e innovación (especialmente aprendizaje) y posicionamiento en los mercados (en particular, entrar a nuevos mercados).

Nooteboom (2004d) centra su análisis en la necesidad de buscar socios externos por motivos cognitivos (para el desarrollo de competencias, aprendizaje e innovación). En este sentido, señala que la empresa buscará aliados externos poseedores de capacidades cognitivas disímiles, asentadas en las distintas experiencias que cada uno posee acerca de los mercados y las tecnologías. Esta disimilitud crea distancia cognitiva entre las firmas involucradas, lo cual permite obtener mayor flexibilidad,

lenguaje común (comunicación) y del entendimiento mutuo. Es casi imposible la colaboración entre las partes si no se logra reducir esta brecha cognitiva.

competencias variadas y conceder más peso a las capacidades centrales⁴ (*core competences*) de la empresa en particular.

La vinculación entre empresas incrementa el foco organizacional y proporciona fuentes de innovación a través de nuevas oportunidades técnicas, tecnológicas, de información y comunicación; lo que permite a la firma mantener una ventaja considerable respecto a sus adversarios (Nootboom, 2004d).

No obstante, las diferencias en focos organizacionales de las empresas generan una oportunidad y un problema. La oportunidad se deriva de la diversidad, esto es, el valor de la relación aumenta con el incremento del foco organizacional. El problema surge al tratar de establecer la distancia, el foco cognitivo óptimo y la duración de los vínculos para el aprendizaje; según Nootboom (2004b) estos deben ser lo suficientemente largos para construir entendimiento y confianza mutua, empero, no demasiado largos como para agotar el flujo de aprendizaje.

Por otro lado, el aprender por interacción con actores externos requiere poseer capacidad de absorción cognitiva⁵ creciente, habilidad para colaborar y capacidad para reducir el tiempo y esfuerzo de entenderse mutuamente. Una vez que se posea alta capacidad de absorción, experiencia en la colaboración, y un socio atractivo, la vinculación se convierte en una llave hacia la competitividad; sin embargo, esta situación toma tiempo debido a la acumulación de conocimiento, absorción cognitiva y adquisición de experiencia en la colaboración con personas que piensan diferente.

Una ventaja adicional de las relaciones entre empresas es la reducción de la *miopía cognitiva* de la firma (Nootboom, 2006a y 2004c); definida esta última como la incapacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se presentan. Nootboom (2006a) señala que la dirección organizacional es miope por naturaleza, dado que la cognición individual es limitada, acorde a las categorías mentales particulares, esto provoca incapacidad para evaluar racionalmente la gama de oportunidades. En las organizaciones, el riesgo de miopía

⁴ *Capacidades centrales* o *core competences* son las competencias y capacidades necesarias para potenciar una empresa. Se encuentran delimitadas a una firma específica porque son diseñadas, creadas y utilizadas por ella: maquinaria, formación y entrenamiento del personal, posesión de una tecnología superior, facultad de dirección, sistemas organizativos y capacidad innovadora; entre otros (<http://sunwc.cepade.es>).

⁵ La *capacidad de absorción* se refiere a la habilidad de apropiación y utilización de estructuras cognitivas. A nivel de organización, incluye capacidades organizacionales para asimilar información, distribuirla internamente e implementar el conocimiento en el diseño, desarrollo, marketing y producción (Nootboom, 2004b).

debe ser tratado empleando complementariedad cognitiva de socios externos poseedores de una distancia cognitiva lo suficientemente grande para producir inserciones exitosas y demasiado pequeña para asegurar la viabilidad de llevarlas a cabo; en palabras de Nootboom, la empresa debe buscar obtener “economías externas de amplitud o escala cognitiva” (*external economy of cognitive scope*).

Este último tipo de economías se basa en diferentes experiencias, tecnologías, mercados e historias organizacionales. Las empresas externas a la firma perciben, interpretan y entienden los fenómenos de manera distinta y esto compensa la miopía organizacional, complementa las competencias, otorga flexibilidad y eficiencia para entender el mercado. Estos aspectos constituyen uno de los propósitos para los vínculos entre empresas.

1.5. Los riesgos relacionales

Como se mencionó en líneas precedentes, las firmas colaboran para concentrarse en sus capacidades centrales (*core competences*) y acceder a recursos complementarios (que ellas no poseen, o en los que no desean especializarse), provistos por otras firmas. No obstante, estas relaciones involucran problemas y *riesgos relacionales* determinados por la tecnología, los mercados, las contingencias externas y por la posibilidad de que el socio actúe de manera oportunista⁶.

En *Trust and Innovation* (2006b) Nootboom señala que existen tres problemas o riesgos inherentes a la relación entre empresas:

- 1) Distancia cognitiva
- 2) Derrama de conocimiento (*Spillover*)
- 3) Dependencia (*hold – up*)

La *distancia cognitiva* se relaciona con la problemática correspondiente al entendimiento mutuo o a la capacidad de absorción de conocimiento en una relación. Este caso es más evidente, por ejemplo, en el proceso de innovación debido a que el conocimiento y las competencias se encuentran en desarrollo. El problema radica en

⁶ Nootboom a diferencia de Williamson, no supone que el agente es por *default* oportunista; al contrario, parte de considerarlo fiable. De allí que mientras que para el primero, los problemas de oportunismo pueden ser tratados de mejor manera dentro de la empresa a través del monitoreo y el establecimiento de contratos; para el segundo, el monitoreo puede ser problemático; especialmente cuando se trata de fuerza de trabajo especializada, por tanto, se debe establecer un foco cognoscitivo compartido para la resolución de conflictos y la generación de motivación a colaboración.

encontrar una distancia cognitiva óptima que permita el perfeccionamiento del lenguaje común y el entendimiento entre las partes. La habilidad para entender y colaborar con otros se adquiere con la experiencia que otorga la interacción entre individuos que piensan diferente.

El *riesgo de derrama de conocimiento (spillover)*, se presenta cuando el conocimiento de una empresa deja de ser exclusivo a ella y es usado por la competencia para imitar, tanto en un contacto directo (un proveedor convertido en competidor) o indirecto (en una red, con el conocimiento derramado sobre el competidor vía un proveedor común). Este tipo de riesgo es pequeño si los competidores no poseen las condiciones para absorber la información obtenida, o bien, absorben el conocimiento pero cuando lo hacen, surgen nuevas ideas que causan que el conocimiento adquirido sea obsoleto.

Nooteboom (2004a) indica que los *spillovers* se controlan mejor dentro de la firma debido a la observación directa de los flujos de conocimiento; empero, en el caso de que el conocimiento no sea internalizado, dada a la necesidad de la colaboración con externos, se debe tratar de mantener la exclusividad y exigir a los colaboradores no actuar mutuamente con los competidores en el área de actividad en consideración.

Para este autor (Nooteboom, 2004b) el término *spillover* resulta engañoso, ya que sugiere ver al conocimiento como una materia fácilmente transferible a través de canales de comunicación, sin embargo, cabe preguntarse sí en realidad un competidor posee las capacidades para absorber, imitar y poner en marcha el conocimiento.

Por su parte, el *problema de dependencia (hold –up)* generalmente se observa cuando una de las partes depende de la otra. Ocurre como resultado de inversiones específicas⁷, en las cuales el socio podría de manera oportunista, usar la dependencia asimétrica para demandar a su contraparte una mayor porción del valor agregado del producto en común; bajo la amenaza de salir de la relación.

El *riesgo de dependencia* ocasiona pérdidas para una de las partes si se rompe la relación, debido a la necesidad de invertir en nuevos activos con objeto de

⁷ Las *inversiones específicas* se refieren a instalaciones, instrumentos, entrenamiento, entendimiento mutuo y construcción de la confianza (Nooteboom, 2006b).

embarcarse en una nueva vinculación. Por ello, un socio se puede convertir en rehén (*hostage*).

Los involucrados están dispuestos a realizar inversiones específicas cuando esperan que la relación sea durable, estable y fructífera. Nootboom (2004a) señala que si la vinculación involucra tecnología flexible, de modo que se puede producir una gama de productos diferentes con una misma estructura, la especificidad de inversiones y el problema de dependencia (*hold-up*) son limitados.

Para analizar los riesgos implicados en las relaciones entre empresas Nootboom *et al.* (1998) y Nootboom (2004d) proponen y conjuntan elementos de las Competencias y de la Teoría de los Costos de Transacción. Para tal efecto, determinan la forma de evaluar el riesgo relacional a través de la incorporación de dos dimensiones: el tamaño del daño si algo sale mal y la probabilidad de ocurrencia de ello.

Para aminorar el tamaño del daño o pérdida si algo sale mal, plantea los siguientes mecanismos:

- 1) Reducir el valor del socio a través del mantenimiento de alternativas. Una desventaja es que multiplica los costos de gobernación y el riesgo de *spillover*, ya que la firma se vincula con distintos socios externos alternativos; quienes probablemente son también socios de los competidores.
- 2) Evadir activos específicos (no tener o no invertir en activos específicos), compartir la propiedad de estos, o bien, utilizar salvaguardas para garantizar que su valor pueda ser recuperado.

Con el objetivo de reducir la probabilidad de daño, presenta las siguientes opciones:

- 1) Imponer estrechas restricciones contractuales y mejorar el monitoreo para disminuir las posibilidades de oportunismo. La desventaja es que la contratación puede ser costosa, y es probable que imponga inflexibilidades indeseables, especialmente cuando el objeto de colaboración es una innovación.
- 2) Limitar los incentivos para comportarse de manera oportunista sobre la base del interés en que la relación no se rompa. Esto es, incrementar la

dependencia del socio con respecto a la firma, o bien, poner en práctica mecanismos de reputación.

- 3) Limitar la inclinación hacia el oportunismo mediante la construcción de la confianza, *ex ante* a la selección de los socios.

En general, la aparición de riesgos relacionales está vinculada con el ambiente en que se desenvuelve la firma, los cambios en los mercados, el comportamiento del socio, sus incentivos para “hacer trampa” y el grado de confianza respecto a su contraparte. A partir de esto, es posible diseñar un esquema de colaboración que incluya elementos de control y confianza entre las partes.

1.6. Mecanismos para resolver los problemas derivados de los riesgos relacionales

Desde el punto de vista de Nootboom (2004d), el empleo de contratos detallados como mecanismo para resolver los riesgos relacionales es ineficiente por varias razones: ambigüedad en el lenguaje, dificultad para construir relaciones de confianza entre las partes e inexistencia de contratos lo suficientemente detallados para predecir todas las posibles contingencias⁸. Este autor, propone el control o gobernanza a través de diversas formas e instrumentos (más allá de los contratos) para controlar los riesgos involucrados en las vinculaciones entre empresas. (Nootboom, 2006a).

El control incluye instrumentos como: la integración jerárquica, el control legal, la dependencia mutua, los rehenes y la reputación; entre otros. Nootboom (2004b) incorpora la confianza como una forma de control, sin embargo, señala que no se le puede clasificar en sentido estricto como control formal, ya no se diseña, construye e instala, como si se tratará de inversiones específicas, rehenes o contratos. Por esta razón, en el siguiente apartado se analiza la confianza un poco más a detalle, después de presentar el conjunto de formas de control propuestas por Nootboom.

⁸ En contraste, para Williamson (1989) la elaboración de contratos es un mecanismo que disminuye la incertidumbre y los costos de transacción, ya que reduce la dificultad para obtener y procesar información relativa a la especificidad de los activos, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre. Asimismo, propone el uso de contratos para subsanar la racionalidad limitada y el oportunismo del agente. Con las relaciones contractuales las empresas buscarán protegerse estipulando cláusulas específicas que reciben el nombre de *salvaguardas*. La forma del contrato dependerá de la estructura de gobernanza.

1.6.1. El control o gobernación

En lo que concierne al *control*, Nootboom (2004a) lo define como el *management* o el manejo del comportamiento, en cuanto a que guía y constriñe la conducta de los individuos. En una relación entre empresas no es necesario que haya un solo líder a cargo, puede haber un ajuste mutuo entre los participantes.

El control depende de las metas de colaboración y su objetivo es mitigar el riesgo que enfrenta una empresa. Por ello, debe partir de la *auditoria del riesgo*, esto es, del análisis de las causas potenciales de éste, seguidas del diseño de controles para combatirlos.⁹

Nootboom (2004d) señala distintas clases de riesgos: tecnológico (factibilidad o viabilidad técnica, velocidad de desarrollo), de mercado (riesgo de demanda, distribución y competencia), organizacional (coordinación/motivación) y relacional (distancia cognitiva, derrama *spillover* y dependencia). Centra su análisis en este último y ofrece una serie de formas de control que incluyen instrumentos de gobernación entre las partes¹⁰.

El control en una vinculación entre empresas, asume seis tipos básicos: control basado en el mercado, control basado en las oportunidades, control basado en la confianza, control mediante incentivos, control trilateral y control de redes (Nootboom, 2004d).

En el *control basado en el mercado*, se evita incurrir en riesgo relacional por medio de la evasión de costos de cambio (*switching cost*), la presencia de varios socios alternativos y la inexistencia de inversiones específicas. El precio en el mercado contiene toda la información relevante y lo único importante es juzgar la calidad del producto (o servicio).

El *control de oportunidad* aparece de dos maneras. La primera, involucra productos y procesos susceptibles de ser monitoreados. Además, el ambiente en el cual se desarrolla la transacción supone pleno conocimiento de las futuras contingencias y confiabilidad en las instituciones legales. En estas circunstancias, se recomienda el

⁹ En el caso de la *auditoria del riesgo relacional*, el riesgo puede ser analizado en términos del tamaño de la pérdida si algo sale mal en la relación y la probabilidad de que ocurra (Nootboom, 2004d).

¹⁰ En el presente análisis la gobernación y el control se consideran como sinónimos y se utilizan indistintamente dado que para Nootboom ambos términos son equivalentes.

uso de *contratos* legales, formales y detallados entre empresas. No obstante, el control contractual resulta problemático por la existencia de incertidumbre y la imposibilidad de prever todas las posibles contingencias. Para su aplicación se requiere un volumen o frecuencia razonable de transacciones con el fin de que sea provechoso asumir los costos implicados en la elaboración de contratos.

La segunda forma de control de oportunidad es mediante la *integración interna* por medio del control jerárquico al mando de una autoridad perteneciente a la firma. En este caso, la transacción se desarrolla dentro de un ambiente de desconocimiento de futuras contingencias y estabilidad razonable de tecnologías y mercados. En este tipo, es necesario poseer gran flujo de información con el objetivo de vigilar e imponer una resolución a los conflictos.

Respecto al *control basado en incentivos*, una de las partes motiva a la otra, mediante recompensas a seleccionar acciones en el espacio de acción común. En otras palabras, si se observa que una de las partes tiene inclinación hacia el oportunismo, se le motiva a no estar interesado en ello. Dentro de este tipo de control, la *reputación* es un mecanismo importante; ya que en caso de obrar de manera oportunista, se sacrifican futuras relaciones con otros agentes. Este tipo de control es recomendable cuando la transacción ocurre en un ambiente de desconocimiento de futuras contingencias, necesidad de flexibilidad y volatilidad de los mercados y/o tecnología.

El *control basado en la confianza*¹¹, Nootboom (2004d) señala que cuando no existe confianza *ex ante* asentada sobre normas y contacto previo, se necesita la construcción de ella. Esto requiere interacción frecuente y socialización entre las partes involucradas, para producir, con el tiempo, motivación a colaborar y disminución del monitoreo. Este tipo de control, es particularmente importante en aquellas situaciones con alta especificidad de activos, transacciones recurrentes, incertidumbre, volatilidad tecnológica y en los mercados, necesidad de flexibilidad y presencia de mecanismos de reputación.

¹¹ Como se apuntó previamente, Nootboom (2004d) menciona que existe dificultad para analizar la confianza como un mecanismo de control. La confianza puede clasificarse como una forma de control dependiendo de lo que se entienda por éste. A menudo, el control es visto como el ejercicio del poder para lograr que otros hagan lo que se desea al restringir o guiar su elección, esto es difícil de conciliar con la confianza. No obstante, el control es útil para hacer frente a los riesgos relacionales y, en este sentido, la confianza es también un mecanismo viable. Sin embargo, la confianza va más allá del control de oportunidades y de incentivos; ya que se basa en normas sociales de conducta, reciprocidad, responsabilidad colectiva, lealtad e incluso puede asumir la forma de empatía, identificación y rutinización.

El *control trilateral*, emplea los servicios de un tercer agente, que Nootboom llama “*guardián de la confianza*” o “*intermediario comunitario*”. Sus principales funciones son: arbitraje o intermediación, ayudar al mutuo entendimiento entre las partes, control de los posibles conflictos surgidos entre los miembros, ayudar a clarificar, prevenir malos entendidos, mantener el mecanismo de reputación entre las partes (a través de verificar las acusaciones de oportunismo e incompetencia) y principalmente ayudar en la construcción de confianza. Como ejemplos de intermediarios el autor señala los bancos, las asociaciones industriales, los consultores, auditores y los contadores. Es factible la utilización de este tipo de control cuando existe desconocimiento de futuras contingencias, presencia de mecanismos de reputación, volatilidad tecnológica y en los mercados.

El *control de redes*, es un mecanismo necesario cuando la relación involucra múltiples miembros. El objetivo es construir una red alrededor de una posición con el fin de incrementar o disminuir la densidad de la misma, o bien, obtener una posición central, perimetral o en los límites de ella. El problema con este tipo de control es la falta de rapidez y facilidad para construir o transformar una posición.

Es importante destacar que los controles de oportunidad, de incentivos, de confianza y la apertura mutua dependen de la *incrustación institucional* (estructura de conexión y las relaciones de interconexión entre los agentes) debido a que los contratos entre los miembros de la red obedecen a la disponibilidad de infraestructura legal y un sistema jurídico competente.

En general, Nootboom (2006a) manifiesta la existencia de diversas formas de control para manejar el riesgo relacional, sin embargo, no existe una forma única que constituya la mejor solución, cada una de ellas obedece a las condiciones particulares en que se desenvuelva la relación.

1.6.2. La confianza como forma de control

La confianza es un aspecto crucial en las empresas. En una relación, su ausencia inhibiría a las partes para vincularse, por la posibilidad latente de que alguno no se comporten adecuadamente y busque aprovecharse del otro.

Según Nootboom (2006a), la *confianza* es resultado de esquemas éticos o prácticas de comportamiento, cimentadas en normas y valores sociales e implica la expectativa de que las cosas “marcharán bien” en una relación, aunque el socio tenga la posibilidad y el incentivo de comportarse de manera oportunista. La confianza se construye sobre la base de valores desarrollados durante la relación o en la empatía. Esta última involucra:

“La habilidad de ponerse en los zapatos del otro, con el objetivo de entender sus necesidades, debilidades y fortalezas. La empatía esta relacionada con la identificación, es decir, el sentido de compartir un destino y la incorporación de las metas de los socios dentro de uno mismo” (Nootboom, 2006b: 6)

Un aspecto relevante en el análisis de la confianza propuesto por Nootboom, es la distinción entre ¿En quién confiar? y ¿En qué confiar?. Respecto a la primera interrogante, señala que es posible confiar en las personas, organizaciones e instituciones¹². En relación a ¿En qué confiar?, se puede confiar en las *competencias* o en la habilidad de las personas, organizaciones o instituciones para actuar de conformidad a los acuerdos y las expectativas. Igualmente, es factible confiar en las *intenciones* o la probabilidad de actuar “propiamente” (carencia de oportunismo y abstinencia a comportarse tramposamente).

La diferencia entre confianza en las competencias y las intenciones es importante, ya que ante problemas en la relación, los involucrados reaccionan de manera distinta. Si algo va mal por la carencia de competencias, el interés primordial de las partes será mejorarlas a través de entrenamiento, asesoría o inversión. En contraposición, cuando la relación no funciona adecuadamente por el comportamiento oportunista (problema de intención), la solución de la contraparte será imponer contratos más restrictivos.

En la colaboración entre empresas, cada una de las partes debe ser capaz de confiar en las personas con quien esta tratando y en la organización correspondiente. La relación no será fructífera si se confía en los trabajadores, pero no en la gerencia de la empresa; y a la inversa, se puede confiar en la empresa con quien se realiza la

¹² Nootboom (2004b) apunta la importancia de distinguir entre la confianza en la organización y en las personas que laboran en ella. Se puede confiar en la organización como un todo, sobre la base de su reputación, su ética o su posición de mercado, empero, es posible que no se confié en sus empleados cuando éstos no son los suficientemente monitoreados o controlados para actuar de acuerdo a las políticas establecidas por la organización. En las relaciones entre empresas se debe confiar en la organización y en su personal.

vinculación (por ejemplo, por su reputación), empero, no se confía en la implementación de sus políticas o en el respeto de su personal hacia el cumplimiento de su deber. Por tanto, en una relación de colaboración entre firmas se debe confiar en las competencias e intenciones de la contraparte y en las personas y la organización de la misma (Nooteboom 2006b).

Nooteboom (2004b), asume la confianza dentro de las relaciones organizacionales hasta que la evidencia demuestre lo contrario, es decir, esta dada por “*default*”. La proclividad o la resistencia al oportunismo, se halla influenciada en cada caso por el ambiente cultural, el ambiente de la firma, la educación personal y las relaciones personales, apoyadas en los valores, normas, amistad, fraternidad y en la interacción entre los agentes.

En “*Trust and Formal Control in Interorganizational Relationships*” (Nooteboom, 2002), profundiza respecto a los distintos objetos y fuentes de confianza. Entre los objetos señala:

- 1) Confianza en la capacidad: Confianza en la habilidad del colega para realizar el trabajo según las expectativas generadas.
- 2) Confianza en la intención o en la “buena voluntad”: Confianza en que la contraparte no actuará de manera oportunista y efectuará la tarea encomendada según sus mejores capacidades.
- 3) Confianza en las condiciones externas: Es probable que las condiciones externas afecten la construcción de confianza. Puede ocurrir que las expectativas respecto a la contraparte no se conozcan debido a la carencia de competencias, al oportunismo o a ciertas condiciones ajenas a la relación.

Respecto a las fuentes de confianza, destaca tres aspectos¹³:

- 1) La confianza puede ser producto de rasgos culturales y de la actitud de la gente a colaborar.
- 2) Es probable que la confianza se base en la experiencia otorgada por el comportamiento rutinario cuando las cosas marchan bien en una relación¹⁴.

¹³ En *Innovation, learning and cluster dynamics*, Nooteboom (2004c) adiciona a su análisis la confianza basada en identificación. Supone que los individuos involucrados en una relación piensan y sienten de la misma forma, comparten puntos de vista y normas de comportamiento. Esto conduce a la confianza basada en la amistad y afecto.

- 3) Posiblemente, la confianza se sustente en el conocimiento, la atribución de capacidades, los rasgos, las metas, los valores, las normas y las circunstancias que posee el colega.

Cuando la vinculación entre empresas se desarrolla a través del tiempo, se acumula información de la contraparte; y tal experiencia desemboca en forma de reputación y confianza. Esto no significa que los involucrados estén siempre de acuerdo, probablemente existan desacuerdos pero se resuelven combinando la buena voluntad de expresar y discutir las disimilitudes con mente abierta (Nooteboom, 2004b).

Los problemas en una relación pueden destruir la confianza, pero cuando son resueltos escuchando a la contraparte y proponiendo mutuamente soluciones, la confianza será más profunda y estrecha.

Así, la confianza se constituye en un mecanismo viable de “control informal” para mitigar el riesgo relacional cuando los socios evitan voluntariamente el oportunismo. En consecuencia, la carencia de confianza prevendría para no establecer relaciones con otros agentes, y por tanto, los mercados no funcionarían adecuadamente. En palabras de Nooteboom (2004b:3):

“Una completa ausencia de confianza...inhibiría a iniciar cualquier relación... La ausencia de confianza llevará a una búsqueda infinita salvaguardas para cubrirse de los riesgos de ambigüedad que es inevitable. Se ha reconocido que aunque se conocieran todas las contingencias relevantes, los contratos serían incompletos por las limitadas habilidades de escribir y comunicar y por el hecho de que el lenguaje no sería lo suficientemente abundante y preciso para describir todas las eventualidades. Por esta razón, es mejor construir relaciones de confianza”.

La confianza coordina las relaciones sociales y se sustenta en la racionalidad, el aprendizaje, las rutinas exitosas, los valores y las normas grupales. En una relación entre empresas, es necesario combinar instrumentos de dependencia mutua con confianza sobre la base de experiencias que surjan de la colaboración competente y leal. Los compromisos no se construyen sobre el oportunismo, sino más bien, se

¹⁴ La confianza basada en rutina se manifiesta cuando una relación ha sido satisfactoria, aunque la empresa y el socio hayan tenido oportunidades de realizar oportunismo; se toma la vinculación como dada y no se piensa continuamente en tomar oportunidades para obtener una ventaja adicional.

cimientos en que una parte no intentará perjudicar a la otra. La confianza requiere reciprocidad en “dar y recibir”.

No obstante, Nooteboom subraya que la *confianza no es ciega, ni incondicional*, dado que existen posibilidades de oportunismo. Los individuos son menos confiables, por ejemplo, cuando su existencia o trabajo “están en juego”, y las empresas son menos confiables cuando están sometidas a una alta presión de la competencia. Por ello, es probable que una de las partes desista ante la oportunidad de obtener mayores ganancias si se comporta tramposamente, esto constituye una primera limitante en la construcción de confianza. Como consecuencia, se puede confiar en alguien bajo ciertas condiciones, empero, no en otras. En una relación entre empresas, cada firma debe estar conciente de las presiones que enfrenta su socio y de su habilidad para resistir dicha presión.

Una segunda limitación radica en confiar en que una relación perdurará durante un periodo de tiempo prolongado, esto genera estructuras rígidas y carencia de innovación por la excesiva lealtad y confianza. Según Nooteboom (2006b) esta limitante se observa comúnmente en los negocios familiares, debido a la enorme confianza entre los miembros y la imposibilidad de salir de la relación sin dañar la sensibilidad de los individuos involucrados.

La tercera limitante es la pérdida de interés en la contraparte por la excesiva exclusividad y la falta de innovación en una relación.

Así, hasta cierto punto, es posible hallar la confianza y el control como sustitutos o complementarios¹⁵. Son sustitutos debido a que la confianza baja requiere control formal, mientras que la confianza alta permite un grado limitado de control formal. Son complementarios en el sentido de combinar la confianza y el control. Si se define la confianza como la expectativa de que a pesar de todo las “cosas irán bien”, esto podría incluir el control. Con el control, los agentes confían en que las partes se comportarán correctamente porque están forzados a hacerlo mediante el control contractual o jerárquico, o bien, porque es rentable. Para Nooteboom, la confianza es el mecanismo fundamental para la gobernación de las relaciones con agentes

¹⁵ En *Trust and formal control in interorganizational relationships* (2002). Nooteboom de cuenta de cuatro estudios de caso que ilustran esta situación.

externos debido a la reducción del riesgo conjunto y a que actúa, en cierta medida, como sustituto de otros instrumentos.

1.7. La gobernanación de diferentes alternativas de vinculación empresarial

La elección y eficacia de los instrumentos de gobernanación dependen de los objetivos de la colaboración, las características de los participantes, la tecnología, los mercados, el ambiente institucional y los lazos de solidaridad¹⁶. Las características y el ambiente de la transacción involucrada son, sin duda, elementos determinantes. La tabla 1 resume de manera general, los tipos de control, sus condiciones y los instrumentos que se utilizan en cada forma de control.

Nooteboom (2004d) señala la inexistencia de un instrumento universal que represente la opción más viable de gobernanación. Cada tipo de control posee sus propios instrumentos y limitaciones que pueden ser compensadas con el uso de otro mecanismo. La combinación y complementariedad de instrumentos permiten la configuración de mecanismos más acabados contra el riesgo relacional.

Cuando se presenta el *control basado en el mercado*, los instrumentos viables contra el riesgo de dependencia son: evitar costos de cambio (*switching cost*), evadir inversiones específicas y mantener múltiples socios con el objetivo de poseer opciones y reducir el valor otorgado a un aliado particular. El instrumento contra el riesgo de derrama (*spillover*) es la no transferencia de conocimiento e información competitiva de la firma.

Existen desventajas atribuidas a la aplicación de este tipo de mecanismos. La primera, se refiere a la pérdida de oportunidades para obtener altos márgenes de ganancias derivados de la fabricación de productos especializados, ante la negativa de realizar inversiones específicas. La segunda indica que dada la negación de intercambiar conocimientos, se puede perder una oportunidad para el aprendizaje y la innovación. Por tanto, es recomendable aplicar los instrumentos de control de mercado cuando los productos son básicos y se encuentran en mercados maduros y estables. Los instrumentos de *control de oportunidad* son mediante el uso de contratos y la integración jerárquica.

¹⁶ Los lazos de solidaridad se vinculan directamente con las normas sociales, las cuales generan penalizaciones aplicables a los individuos que cometen la falta.

.En general, respecto a los contratos como instrumentos de gobernación, Nootboom (2002) concluye que estos se utilizan para controlar los riesgos de oportunismo, de competencia y de contingencias externas. Asimismo, es factible emplearlos con el propósito de registrar acuerdos y rumbos de acción cuando las cosas no van bien en una relación.

Sin embargo, los contratos detallados representan una inversión específica y requieren de confianza previa para asegurar su viabilidad. En ausencia de confianza previa, la construcción de ésta no necesariamente comienza con una etapa de control formal. Cuando se inicia la vinculación con control formal no forzosamente se conduce a la construcción de confianza debido al ambiente de sospecha en el cual inicia la relación.

Para Nootboom (2002) los contratos sirven como señal de compromiso más que de salvaguarda contra el oportunismo. Señala que es posible realizar contratos encaminados no tanto a impedir el oportunismo en proyectos técnicamente complejos, sino como memorias empresariales con arreglo jurídico, al igual que las actas de una reunión (Nootboom, 2004d). En otras palabras, los contratos constituyen memorias colectivas de las competencias más que de las intenciones. Asimismo, manifiesta que puede haber contratos más detallados en cuanto a la especificación de acciones, propiedad, distribución de los costos y beneficios pero que sólo constituyen cláusulas generales utilizadas para la presentación de informes, la renegociación, resolución de conflictos y para la terminación o renovación de la relación.

De manera particular, Nootboom (2004d) apunta que contra el riesgo de derrama (*spillover*) se puede aplicar contratos utilizando cláusulas de confidencialidad. Si no es posible llevar a cabo este mecanismo, se debe exigir a los socios no colaborar con la competencia. No obstante, la aplicabilidad de los contratos requiere de un sistema judicial confiable e incorruptible.

Las desventajas de los contratos son los altos costos de monitoreo para su cumplimiento y la dificultad para aplicarlos en situaciones de incertidumbre en la innovación. La confidencialidad o exclusividad puede provocar que las partes demanden mayores remuneraciones por la pérdida económica que implica no

colaborar con alguien más (competidor). Además, la exclusión de relaciones con la competencia disminuye las fuentes de conocimiento que favorecen la innovación y el aprendizaje, debido a que los competidores también son fuente de cognición complementaria.

Por lo tanto, antes de utilizar contratos de confidencialidad o exclusividad es importante analizar la capacidad de absorción de los competidores, su velocidad para imitar y la innovación en el sector particular.

Cuando se presenta el control de oportunidad basado en la jerarquía interna, los mecanismos de gobernación pueden adoptar diversas formas: normalización de productos, procesos o capacidades, supervisión directa y ajuste mutuo. Estos dependerán del tipo de producto, la tecnología, los conocimientos involucrados y la escala de producción¹⁷.

El aspecto negativo de la integración jerárquica, es que limita la flexibilidad¹⁸ de las actividades y reduce de la distancia cognitiva, lo cual provoca miopía en la organización y puede eliminar los incentivos para buscar socios externos.

Cuando la relación entre empresas se inserta en la tipología de *control de incentivos*, existen varios instrumentos: dependencia mutua, costos de cambio balanceados (*balanced switching cost*), rehenes (*hostages*) y reputación. Todos ellos encaminados a incentivar a la contraparte para no tomar la posibilidad de oportunismo.

La dependencia mutua surge como resultado de inversiones específicas y se manifiesta a través de dos formas. La primera implica que el socio sea dependiente de la contraparte, por medio de la igualdad en la propiedad de inversiones específicas; esto también ocasiona balancear los costos de cambio (*balanced switching cost*). La segunda involucra que cada empresa particular, utilice sus inversiones específicas con el objetivo de construir y ofrecer una fuente única e invaluable de competencias para el socio. Esto produce un espiral donde los socios se comprometen a agregar, en secuencia, mayor valor a la relación.

¹⁷ En una empresa que produce en gran escala, la normalización de productos y procesos es problemática, por ende, el control se debe llevar a cabo mediante el ajuste mutuo. En contraste, cuando la producción es de menor escala, la supervisión directa es un instrumento de control factible (Nooteboom, 2004d).

¹⁸ Para Nooteboom (2004d), la *flexibilidad* es importante, en virtud de la incertidumbre y del rápido cambio en la tecnología o los mercados. La flexibilidad también depende de las condiciones institucionales, por ejemplo, la incidencia de las políticas laborales en la empresa.

Según Nooteboom (2004d), es probable que los rehenes asuman valores asimétricos en la vinculación: una empresa es el “*rehén dador*” de valor, y la otra, es el “*rehén tomador*”. Sin embargo, existe el peligro de que este último rompa la relación con el primero si no cumple con los acuerdos.

El mecanismo contra este riesgo se ostenta a través de rehenes con participación minoritaria, quienes venderán su parte de la relación a un tercero, con el objetivo de que éste se haga cargo del socio. Otra forma es a través de la colocación de personal clave dentro la firma contraparte. Este instrumento es recomendable cuando existe conocimiento tácito en la vinculación. La desventaja radica en que este personal puede ser saboteado si su empresa incumple con el socio. Asimismo, los rehenes pueden asumir la forma de información confidencial, patentes y derechos de propiedad intelectual. Estos instrumentos contribuyen a destruir el interés del “*rehén tomador*” en socios alternativos.

La reputación como instrumento de control tiende a reducir la posibilidad de oportunismo de una de las partes, ya que si lo hace dañaría su prestigio e implicaría perder futuras vinculaciones con otros socios.

Nooteboom (2004d) señala que existen limitaciones en los instrumentos encaminados a controlar el oportunismo a través de incentivos. Una de ellas es que no se basan en la motivación intrínseca, y por tanto, requieren de vigilancia para su cumplimiento. Además, la dependencia mutua es sensible a los cambios tecnológicos y a la entrada de nuevos agentes que podrían constituir opciones más atractivas para los socios. Por otra parte, los rehenes son susceptibles de información y de activos específicos que serán obsoletos en algún punto del tiempo. Finalmente, la reputación puede ser imperfecta dado que es sensible a valuaciones subjetivas de alguna de las partes.

Respecto al *control basado en la confianza*, el instrumento principal es la construcción de la misma a través de la interacción frecuente. A medida que pasa el tiempo, la confianza se consolida como una especie de inversión específica a la relación.

La confianza en sí misma implica otros instrumentos de control: contratos no detallados ampliamente cuyas cláusulas se definen a través del tiempo, evaluación de los rendimientos de la vinculación mediante estándares emergentes, altos niveles de

información compartidos, normas de conducta comunitarias, empatía, rutinización e identificación.

En contraposición con los instrumentos de control de oportunidad y de incentivos, la confianza es un instrumento intrínseco y no extrínseco, por tanto, es posible reducir el monitoreo en la relación. No obstante, involucra ciertas limitaciones.

En primer término, como ya se mencionó, la confianza no es ciega e incondicional sino que se encuentra acotada por la resistencia a las posibilidades de oportunismo, por ende, se deben imponer ciertos límites de tolerancia. Dentro de éstos la confianza esta garantizada en todo momento, sin necesidad de examinar las oportunidades, los incentivos y las pruebas de oportunismo o la falta de competencias. A pesar de ello, se debe estar alerta para detectar las causas que provocan sobrepasar dichos acotamientos, lo cual requiere empatía (tener la capacidad de entender el pensamiento de la contraparte) y poseer un cúmulo importante de conocimiento respecto a las actividades del socio.

La rutina es una fuente de confianza cuando las cosas marchan bien en una relación, sin embargo, existe riesgo si la rutinización se prolonga a través del tiempo, en virtud del surgimiento de nuevas condiciones que hacen obsoletas las anteriores. Por ende, se necesita un mecanismo para activar la conciencia crítica de la rutina. En este aspecto, para advertir sobre la obsolescencia, es factible emplear los servicios del *“guardián de la confianza”* o *“intermediario comunitario”*.

Para Nootboom (2004d), la confianza es un instrumento debido a la elección de los socios sobre la base de experiencias anteriores, pero a la vez, no constituye un mecanismo de control en sentido estricto, por la imposibilidad para diseñar, construir e instalar la confianza como si se tratará de inversiones específicas, rehenes o contratos. Ésta se cimienta sobre un proceso de dar y recibir que desemboca, con el transcurso del tiempo, en la empatía entre las partes.

Cuando la confianza pasa de la empatía e a la identificación entre los socios, es probable que se elimine la distancia cognitiva, el potencial del aprendizaje y se

manifieste la miopía organizacional respecto a la búsqueda de alternativas para la innovación¹⁹.

Los instrumentos del *control trilateral* se cimientan en la utilización de un tercer agente llamado “*guardián de la confianza*” o “*intermediario comunitario*”, quien fungirá como árbitro e intermediario de la relación. Además, será guardián de los rehenes, auxiliará en la construcción de la confianza y en el control contra los riesgos relacionales.

Una de las limitaciones en el uso de intermediarios es que puede llevar tiempo su desarrollo. Algunas de las funciones requieren conocimientos de la tecnología, los mercados, la organización y su historia, y las características específicas de las organizaciones involucradas.

Un segundo problema se refiere a la confianza en las intenciones y en las competencias de este agente. Antes de utilizar un tercero en la relación, las empresas involucradas deben cuestionarse acerca de quién controla a estos intermediarios y si están dispuestos a desempeñar un buen papel de arbitraje para mantener su reputación.

Nooteboom (2004d) recomienda que la función de intermediario no sea desempeñada por instituciones gubernamentales, ya que pueden caer en la tentación de la corrupción. Manifiesta que los contadores ejercerían correctamente el papel de árbitros. Estos individuos poseen conocimiento de sus clientes porque interactúan regularmente con ellos, lo que puede cimentar la confianza basada en la empatía y la rutinización, y están habituados a tratar con conocimiento confidencial, que es una parte importante de su reputación.

Por su parte, los instrumentos utilizados en la tipología del *control de redes* se fundamentan en la noción de diseño de la red (densidad y estabilidad alta o baja) y en asumir una posición dentro de la misma (central o perimetral)²⁰.

La densidad puede utilizarse como instrumento de control contra el riesgo de dependencia (*hold-up*) por los flujos de comunicación entre varios miembros, la

¹⁹ La *identificación* implica compartir y simpatizar con las metas del socio y posiblemente tolerar desacuerdos. Esto con base a la coincidencia total en cuanto a objetivos, valores y normas de comportamiento coincidentes (Nooteboom, 2004a).

²⁰ La *densidad* es definida como el número de conexiones directas entre miembros de la red. La *estabilidad* son las entradas y salidas de las firmas a la red a través del tiempo, y *posición* en la red, son los nexos directos que una empresa particular posee respecto a otras.

formación de coaliciones y la reputación de cada uno de ellos; pero también posibilita el aumento de *spillover*.

Otro de los instrumentos de control en una red se relaciona con asumir una posición central en la misma. La *centralidad* proporciona mayor acceso a los otros miembros, otorga poder para controlar y una mejor situación en la formación de coaliciones. La desventaja es que la empresa se encuentra más expuesta a la visibilidad y escrutinio de los otros participantes. Asimismo, existe dificultad para salir de la red cuando ya no se desea estar dentro de ella.

La utilización de los instrumentos de control de redes presenta limitaciones. Existe dificultad para cambiar de posición. Además, una red no se construye o transforma fácilmente. Otra limitación radica en que los efectos de red son múltiples y pueden ser contradictorios, por ejemplo, la densidad posibilita mejorar el control de un riesgo (*dependencia*), pero aumenta otro (*derrama*). Igualmente, cuando se asume una posición central, se ostenta mayor poder, pero puede ser restrictivo para la organización.

Como puede observarse, existen diversos instrumentos de control en las relaciones entre empresas. Cada tipo de gobernación posee sus propios instrumentos que generalmente se combinan para configurar uno más acabado. La aplicación de éstos depende de las condiciones específicas de la transacción y de la relación en cuestión.

Conclusión de capítulo

En la actualidad, las relaciones entre empresas son más frecuentes en el contexto empresarial. Su finalidad es enfrentar a la competencia, los rápidos cambios tecnológicos, allegarse de conocimiento a través de aliados externos y enfrentar la incertidumbre que se manifiesta en el ambiente globalizado.

Desde el punto de vista teórico, no existe un único planteamiento para responder las interrogantes que esboza el estudio de las características, formas y naturaleza de los vínculos inter-firma; cada propuesta aporta diferentes elementos que permiten avanzar en la comprensión de la empresa internamente y en sus relaciones con otras. En este contexto, la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom es sin duda, una propuesta teórica muy útil para estudiar la vinculación entre empresas, ya que compagina elementos que permiten entender este tipo de relación en un ambiente dinámico y de crecimiento.

La perspectiva de Bart Nooteboom retoma aspectos de las teorías de las Capacidades y de los Costos de Transacción y ofrece una visión más amplia respecto al estudio de la empresa y su vinculación con otras firmas. Desde la panorámica de las competencias o capacidades analiza el aprendizaje, las competencias, el conocimiento y enfatiza respecto a la importancia de que le empresa cuente con un foco o centro cognitivo. Respecto a la gobernación, examina diferentes formas e instrumentos de control en las relaciones entre empresas, e incorpora a la confianza (no ciega) como un elemento de gobernación relevante. También agrega el análisis de los distintos riesgos involucrados en una vinculación y analiza explícitamente las relaciones de la firma con otras similares como una vía necesaria de complementariedad cognitiva y como alternativa para enfrentar la competencia.

La finalidad de este capítulo fue presentar sistemáticamente la propuesta de la Teoría Cognitiva de la Empresa con el objetivo de contar con los elementos teóricos a corroborar con el trabajo de campo con relación a la manera en que se vinculan las empresas, a los riesgos que implican dichas relaciones y las formas e instrumentos de control o gobernación de las mismas.

En este sentido, se considera que son de especial relevancia, las siguientes ideas de la propuesta de Nooteboom:

- Las empresas deben ser capaces de explotar sus recursos, activos, capacidades y competencias y de explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Esto último proporciona una razón importante para buscar aliados externos.
- Las relaciones entre empresas pueden tomar diversas maneras de vinculación.
- Las metas perseguidas con las vinculaciones pueden ser: la eficiencia en el uso de los recursos (economías de escala, alcance y tiempo), el desarrollo de competencias, aprendizaje e innovación (especialmente aprendizaje) y el posicionamiento en los mercados (en particular, entrar a nuevos mercados).
- Cuando la empresa se vincula con otra para desarrollar competencias, aprendizaje o innovación puede enfrentar tres clases de riesgos relacionales: *distancia cognitiva*, *derrama de conocimiento (spillover)* y *dependencia (hold-up)*. Generalmente, el riesgo de distancia cognitiva se asume por *default* en las vinculaciones entre empresas, ya que siempre está latente la posibilidad de que la contraparte no posea la suficiente capacidad de entendimiento y absorción cognitiva. El *riesgo de derrama de conocimiento*, se manifiesta principalmente cuando las relaciones de colaboración son con competidores o a través de proveedores comunes entre la organización y su competencia; y se presenta porque el conocimiento de una empresa particular deja de ser exclusivo a ella. Finalmente, el riesgo dependencia se deriva principalmente de inversiones específicas a una relación particular, e implica la pérdida de las mismas (inversiones en recursos económicos, humanos y en tiempo) cuando se rompe la relación.
- El riesgo relacional requiere una forma de gobierno que imponga límites entre las partes y establezca las bases para la confianza entre las partes. El mecanismo propuesto por Nootboom involucra diversas formas de control y una gama amplia de instrumentos. El control puede ser: basado en el mercado, en las oportunidades, en la confianza, mediante incentivos, control trilateral y de redes. Los instrumentos incluyen: la evasión de inversiones específicas, la integración jerárquica, el control legal, la dependencia mutua, los rehenes y la reputación; entre otros.

- Nooteboom incorpora a la confianza como una forma de control en la relaciones entre empresas, no obstante, señala que es difícil clasificarla como control formal en sentido estricto, ya que ésta se basa en normas y valores del ambiente institucional, la construcción de normas específicas a la relación, la empatía, la identificación y la rutinización; y en este sentido no puede diseñarse, construirse e instalarse.
- Respecto a los instrumentos de control, no existe uno que sea único y universal. Cada instrumento posee sus propias características y limitaciones. Por esta razón, deben aplicarse considerando una serie de aspectos como las características propias de la transacción, los objetivos de la colaboración, la tecnología, los mercados y las instituciones.

Con base en el razonamiento y los elementos anteriores, en el capítulo siguiente se lleva a cabo el estudio empírico de cinco empresas relacionadas con la industria automotriz, con el objetivo de analizar: los vínculos con sus clientes, proveedores, competidores y otras instituciones; los riesgos relacionales, y las formas e instrumentos de control empleados para contrarrestarlos. Asimismo, se analiza cómo se lleva a cabo la vinculación de las empresas con sus corporativos y filiales. A partir de ello, se verifica si la propuesta teórica de Bart Nooteboom constituye una opción viable para explicar los vínculos inter – empresa, los riesgos relacionales y formas e instrumentos de gobernación o control.

CAPÍTULO II. VINCULACIÓN EMPRESARIAL. ESTUDIO DE CINCO EMPRESAS RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Introducción

Los vínculos entre firmas son cada vez más comunes. Desde la década de los setenta, se ha hecho evidente el incremento gradual de este tipo de relaciones a través de la formación de alianzas estratégicas, fusiones, subcontratación y relaciones cliente – proveedor de diversos tipos.

Las vinculaciones atienden principalmente a la necesidad de buscar aliados externos por la mayor flexibilidad que proporcionan y por el acceso a nuevo conocimiento o a la complementariedad del mismo, con el objetivo de hacer frente a la creciente competencia y a los rápidos cambios en demanda y tecnología. Ejemplo de ello, es la industria automotriz, que es pionera en la aplicación de distintos modos de vinculación entre empresas.

Desde la aparición del *Modelo de Producción Flexible* o *Toyotismo*, en la década de los setenta, las firmas automotrices se han obligado a estrechar e incrementar las relaciones con su personal directo, con clientes, sus proveedores e incluso con su propia competencia, con la finalidad adquirir flexibilidad en el proceso productivo y administrativo, elevar su eficiencia y tiempo de reacción.

El presente capítulo tiene como objetivo describir y analizar las maneras en que se vinculan las empresas del sector de automotriz, mediante un estudio de casos aplicado a firmas relacionadas con dicha industria. Se ofrece un análisis que permite conocer los modos de vinculación de cada una y con sus respectivos corporativos, filiales, clientes, proveedores, competencia y otras instituciones. Asimismo, se analizan los riesgos relacionales, las formas de control y los instrumentos de gobernación aplicados para atenuar los problemas derivados de los riesgos relacionales.

El análisis es de tipo descriptivo - cualitativo y se basa en una muestra de cinco empresas proveedoras de la industria automotriz, ubicadas en las ciudades de Saltillo y Ramos Arizpe, Coahuila. Las firmas en cuestión son: dos productoras de autopartes, una de insertos o herramientas para corte, una de refractarios para

hornos de fundición y una empresa dedicada a segregar y recoger los desechos industriales de las ensambladoras instaladas en esta región.

Las empresas objeto de estudio fueron seleccionadas por dos motivos. El primero fue la disposición de las empresas, así como de quienes ocupan puestos gerenciales en las mismas; que desinteresadamente proporcionaron, a través de entrevistas, valiosa información para elaborar el presente trabajo de investigación. La segunda razón fue lo interesante que resulta analizar el encadenamiento productivo que forman entre ellas. Las empresas en cuestión ilustran diferentes tipos de relación. En primera instancia, la vinculación entre cliente - proveedor desde el punto de vista de la ensambladora y la proveeduría de primer nivel; en segundo término, ensambladora – proveedor primer nivel – proveedor segundo nivel; en tercer plano, la relación con un proveedor de herramientas de corte quien mantiene importantes vínculos con el sector de autopartes. Además, se incluyó una empresa dedicada a la fabricación de refractarios para hornos industriales que atiende a diversas industrias pero que mantiene estrechas relaciones con firmas autopartistas. Finalmente, se agregó una empresa dedicada a la segregación y recolección de desechos industriales provenientes de las dos grandes ensambladoras que se ubican la región de Ramos Arizpe y Saltillo.

El trabajo de campo consistió en seleccionar variables clave respecto a las vinculaciones entre empresas, realizar visitas al interior de las firmas y entrevistas al personal gerencial relacionado con el proceso productivo y la administración.

Por razones de confidencialidad, se omiten los nombres de las empresas y del personal que proporcionó la información correspondiente, por tanto, las empresas en cuestión reciben los siguientes seudónimos:

Proveedor de primer nivel: *Empresa A*²¹

Proveedor de segundo nivel: *Empresa B*²²

Proveedor de insertos o herramientas de corte: *Empresa C*²³

Proveedor de refractarios para hornos de fundición: *Empresa H*²⁴

²¹ En esta empresa, las personas entrevistadas fueron: el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Logística y el Gerente de Producción.

²² La persona que fue entrevistada es el Gerente de Manufactura.

²³ El Director General en México fue la persona entrevistada.

²⁴ En esta empresa se entrevistó al Director General y al Representante Comercial.

Proveedor de servicios de segregación, recolección y reciclado de desechos industriales: *Empresa S*²⁵.

Para explicar cómo funcionan las relaciones entre empresas, se retoman las ideas de la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom, ya que ofrece una propuesta teórica que incorpora en su explicación las competencias y las formas de gobernación basadas en distintos instrumentos.

El capítulo se divide en cinco apartados. El primero ofrece una descripción de las empresas objeto de estudio; el segundo, describe y analiza las maneras de vinculación de éstas con su corporativo, filiales, clientes, proveedores, competidores y otras instituciones; el tercero, examina los riesgos relacionales implicados en las vinculaciones; el cuarto, muestra las formas de control de las relaciones, y analiza y describe los instrumentos de gobernación que emplean dichas empresas para afrontar los riesgos relacionales. Finalmente, se presentan las conclusiones del presente capítulo.

2.1. Descripción de las empresas objeto de estudio

A nivel corporativo la **empresa A**, se funda en 1920, es de capital alemán, con sede en Alemania y se dedica a la producción de componentes para motor. El grupo tiene presencia en 70 países y cuenta con 38,000 empleados en todo el mundo. En América Latina, fabrica componentes de motores. Los principales productos elaborados son: pistones, pistones con anillos, kits, camisas, ejes de comando, cojinetes, bujes, anillos, levanta válvulas, engranajes, sinterizados y filtros. En México, el grupo tiene dos plantas: una ubicada en Puebla, dedicada a la elaboración de filtros de aire y, la otra, en Ramos Arizpe, Coahuila, cuya producción se enfoca a la fundición de pistones, y al maquinado de pistones y de bielas. Esta última planta corresponde a la *Empresa A*, objeto de estudio en el presente trabajo.

Esta empresa se instaló en Ramos Arizpe por la cercanía geográfica con sus clientes (*Chrysler y General Motors*) y por la cultura y estabilidad laboral que impera en la región. La planta cuenta con aproximadamente 900 trabajadores, de los cuales 200 son administrativos y 700 son obreros.

²⁵ La persona entrevistada es el Coordinador del Sistema y Administración Ambiental.

El destino de su producción es hacia el mercado local, nacional e internacional. El 40% es para el mexicano y el resto es para exportación. En el ámbito local surte a las ensambladoras *General Motors* y *Chrysler*, y a nivel nacional a *Volkswagen* de Puebla. Exporta a Estados Unidos, Canadá, Australia, China y Alemania. De acuerdo al nivel de importancia de los clientes, localmente, el principal es *Chrysler* y a nivel internacional, es *General Motors*.

Por su parte, la **empresa B** también forma parte de un corporativo internacional. El grupo tiene 31 sedes distribuidas alrededor del continente americano, Europa y Asia; sus oficinas centrales corporativas se encuentran en Estados Unidos.

En 2006, la compañía fue adquirida por una firma japonesa de talla mundial dedicada a producir componentes de automóvil, con el objetivo de impulsar su cadena de abastecimiento en el mundo.

En México cuenta con dos plantas: una en Iztapalapa, Distrito Federal; que se dedica a la fabricación de partes para el sistema de transmisión de automóviles y camiones; la otra, es una planta de última generación dedicada a la elaboración de bielas de metal en Polvo en Ramos Arizpe. La planta en Ramos Arizpe es la *Empresa B* cuyo análisis se incluye en este capítulo.

Según la información proporcionada por el entrevistado, esta empresa se instaló en Ramos Arizpe por la cercanía con las ensambladoras y por la mano de obra calificada que se localiza en esta área. Actualmente, ocupa 300 empleados: en maquinados 10 son administrativos y 90 obreros; en forjados 20 son administrativos y 180 obreros. En cuanto al destino de su producción, cubre el ámbito local, nacional e internacional. Localmente, en forjados, tienen vínculos con *Chrysler* (cliente número uno) y *General Motors* (segundo cliente en importancia); en el espacio nacional con *Ford* (Chihuahua), que es su tercer cliente en importancia. A nivel internacional, *General Motors* es el cliente número uno. La producción de forjados de la *empresa B* se exporta a Nueva York (a través de *General Motors*) y a Cleveland y Ontario (a través de *Ford*).

En cuanto a maquinados, a nivel local, *General Motors* es el cliente número uno y *Chrysler* el número dos. En el mercado mexicano tiene relaciones con *Ford* (cliente número tres).

La **Empresa C**, es una firma dedicada al diseño y fabricación de insertos especiales intercambiables para todo tipo de estilos: cermet, carburo, CBN y PDC, a la vez, comercializa herramientas para corte de 23 marcas distintas (canadienses, alemanas, japonesas, austriacas, españolas, francesas e inglesas). El capital es canadiense, con sede se encuentra en Ontario, Canadá. Tiene presencia en países como: Francia, Italia, China, Hungría, México, República Checa; entre otros. En México, su representante se encuentra en la ciudad de Saltillo y atiende a empresas de autopartes, principalmente a Grupo Linamar (le provee el 90% de los insertos que necesita).

La intención inicial de la *empresa C* para instalarse en Saltillo era atender a las compañías canadienses situadas en la zona, en especial a Grupo Linamar con quien tiene una alianza muy fuerte (generalmente, donde se instala una empresa del Grupo Linamar se sitúa la *empresa C*), sin embargo, el corporativo decidió atender nuevos clientes aunque únicamente proporciona sus servicios a firmas ubicadas en el área geográfica de Saltillo, Ramos Arizpe, Monterrey y Torreón. La decisión de considerar exclusivamente esta área geográfica se basa en la idea de los directivos de que una situación geográfica mayor causa falta de control, por tanto, prefieren atender y vender bien a los clientes ubicados en un nicho geográfico específico.

Las oficinas comerciales en Saltillo cuentan con un *staff* de cinco personas, en Canadá poseen personal experto en ingeniería, diseño y fabricación de herramientas de corte.

La **Empresa H** es una firma dedicada a la instalación de refractarios, aislamientos térmicos y al mantenimiento industrial de éstos. Presta sus servicios a industrias del aluminio, petroquímica, cementeras, termoeléctrica y autopartes. Es de capital mexicano, sus oficinas centrales se encuentran en Veracruz y tiene un representante en la ciudad de Monterrey que proporciona asistencia a diversas empresas en el área de Ramos Arizpe y Saltillo, sin embargo, tiene vínculos con clientes en distintas partes de la República.

La empresa está constituida por un *staff* de siete personas distribuidas entre la dirección general, coordinación administrativa, coordinación de operaciones y área comercial. Por el tipo de servicio que ofrece, el personal (refractoristas) que trabaja

fuera de la administración es variable, altamente especializado y depende del tipo de contrato que se establezca con el cliente.

Finalmente, la ***Empresa S*** pertenece a un corporativo de capital nacional, cuya sede se encuentra en León, Guanajuato. El grupo se dedica a la limpieza y al reciclaje de residuos industriales, con presencia en el área del Bajío, noreste de la República y Cancún²⁶.

En específico la *Empresa S*, es una firma dedicada a dar el servicio de retiro de desperdicios industriales (madera, cartón, papel, plástico, chatarra de fierro) a las ensambladoras situadas en el área de Ramos Arizpe y Saltillo. Esta empresa tenía un contrato con *General Motors* en Silao, Guanajuato. Cuando *General Motors* implementó su política de proveedores integrales (un sólo proveedor para todas las plantas) invitó a la *empresa S* a la licitación para concursar por la plaza de *General Motors*, Ramos Arizpe y la *empresa S* ganó la licitación. Así se instala en Ramos Arizpe con el objetivo de mantener la cercanía geográfica con su cliente principal.

El 80% de los desperdicios industriales que recoge esta empresa pertenecen a *General Motors* (madera, cartón, papel, plástico, aluminio de las latas y chatarra de fierro), el 20% restante, a *Chrysler* (únicamente madera). Proporciona empleo a 150 personas entre obreros y administrativos.

El grupo al cual pertenece la *empresa S* también presta el servicio de limpieza de las oficinas en *General Motors* aunque se maneja de manera independiente a la relación de la *empresa S* y la ensambladora.

2.2. Vinculación de las empresas con su corporativo, filiales, clientes, proveedores, competidores y otras instituciones

El presente apartado describe y analiza las vinculaciones de las empresas *A*, *B*, *C*, *H* y *S* con sus respectivos corporativos, filiales, clientes, proveedores, competencia y otras instituciones²⁷.

²⁶ En Cancún, la empresa *S* se dedica a retirar PET de empresas hoteleras.

²⁷ El objetivo de incluir la relación de cada empresa con proveedores, clientes competencia y otras instituciones es conocer y analizar el modo de vinculación inter- empresa e investigar si dicha relación se trata de una compra – venta simple o implica otra clase de vinculación. Así como también, conocer y analizar los riesgos relacionales y las formas e instrumentos empleados para aminorarlos. La inclusión de las vinculaciones con filiales y corporativo responde al interés de analizar la dependencia/independencia de las firmas en cuanto a establecer vínculos tanto

Debido a la estrecha relación entre las empresas *A* y *B* y a la dificultad de analizarlas por separado, las relaciones de vinculación entre ellas y con otras firmas, se analizarán conjuntamente. El resto de las empresas objeto de estudio se examina de forma individual. El orden de presentación para cada empresa es el siguiente: relación con su corporativo, filiales, clientes, proveedores, competencia y otras instituciones.

2.2.1. Empresas *A* y *B*

Como se adelantó las firmas *A* y *B* pertenecen a grupos corporativos internacionales. En ambos casos, su **corporativo** impone a los clientes que la filial debe atender y, dependiendo de la especificidad del activo, elige los proveedores de insumos para la misma. También, establece y autoriza la relación en cuanto a la fabricación del producto e involucra ensambladoras, centros corporativos de la firmas proveedoras y sus filiales.

La vinculación entre **filiales** puede ser cooperativa o de competencia, y ocurre en el caso de la *Empresa A* y *B*. Las ensambladoras realizan los diseños conforme a pruebas; señalan especificidades de cada componente y son propietarias de aquellos. A nivel corporativo, las ensambladoras solicitan a la casa matriz del proveedor realizar el producto de acuerdo al diseño en cuestión. Generalmente, el corporativo envía el diseño a sus filiales y están responden si pueden elaborar el nuevo diseño o no tienen las capacidades suficientes para hacerlo. Cuando tienen la capacidad surge cierto tipo de competencia entre las filiales, cada una de ellas compite para apropiarse del proyecto y gana la que ofrece mejor calidad y menores costos. Algunas veces el proyecto no se somete a concurso, ya que el corporativo y el cliente deciden el lugar donde se realizará la producción.

De igual forma, cuando es grande el volumen de producción requerido por la ensambladora, se pueden llevar a cabo relaciones cooperativas entre filiales. En este caso, el corporativo decide enlazar plantas localizadas en distintos espacios geográficos. Al respecto, es ilustrativo el ejemplo proporcionado por uno de los

con filiales como con otras empresas. Además, analizar si la manera en que se relacionan las firmas con sus filiales implica únicamente ayuda mutua o involucra algún otro modo de relación.

entrevistados: “Entre las plantas tenemos una relación de que fabricamos productos parecidos, por ejemplo las bielas, aunque a veces no para el mismo cliente, entonces si hay un proyecto nuevo cuyo volumen de producción es grande, podemos unirnos. En estos momentos, hay un proyecto nuevo con *General Motors* que vamos a hacer nosotros junto con una filial en Estados Unidos. La mitad de la fabricación la vamos a hacer nosotros y la otra mitad Estados Unidos, eso lo decidió el corporativo”²⁸.

En lo que se refiere a la relación con clientes, las *Empresas A y B* elaboran el mismo tipo de producto (bielas), se encuentran geográficamente cerca y mantienen vínculos muy estrechos con ellos (las ensambladoras de la región). La *empresa A* y la *empresa B* son competidores directos en la producción de bielas. No obstante, entre ellas mantienen una relación *cliente – proveedor* impuesta por las ensambladoras *Chrysler y General Motors* y por el corporativo de ambas firmas. Es decir, estas firmas mantienen una vinculación de compra – venta y competencia al mismo tiempo.

La *empresa B* vende bielas a la *empresa A*; que a su vez, le agrega a la biela un pistón y lo vende a la ensambladora. Por tanto, la *empresa B* es proveedor de bielas de la *empresa A* y esta es proveedor de primer nivel de la ensambladora²⁹. En palabras del entrevistado de la *empresa B*: “La relación de competencia y proveeduría entre la *empresa A y B* es algo complicado de explicar. Ellos fabrican bielas, nosotros fabricamos bielas, somos competencia pero a la vez somos proveedor y cliente. Nosotros les mandamos las bielas, ellos le ponen el pistón; yo no sé específicamente a quien le venden ellos sus bielas. La biela que nosotros fabricamos es para un modelo de automóvil en específico, para un cliente en específico y nosotros somos los únicos que vendemos este tipo de biela”.

En este tipo de relación *cliente – proveedor*, las ensambladoras imponen a la empresa A y B, el volumen de producción que A debe comprar a B. En palabras del entrevistado de la *empresa B*, la vinculación de compra – venta entre ensambladora - proveedor primer nivel – proveedor segundo nivel; tiene la siguiente especificidad: “Nosotros somos proveedores de la *empresa A*, pero la negociación se hizo directo con las ensambladoras. Fuimos autorizados por las ensambladoras para ser

²⁸ Otro tipo de relación de la empresa B, establecida a nivel corporativo, es la fusión. En el año 2006, la firma B fue adquirida a nivel mundial por una empresa rival japonesa. El objetivo de esta unión fue incrementar los canales de distribución hacia el continente asiático.

²⁹ En consecuencia, la *empresa B* es proveedor de segundo nivel de la ensambladora.

proveedores de *A*. Las ensambladoras vinieron y nos dijeron: ‘yo quiero que *B* me fabrique las bielas, tú *B* se las vas a vender a *A*, y tú *A* les vas a poner el pistón y me las vas a vender a mí’. Entonces, lo que la ensambladora le pide a la *empresa A*, nos lo pide a nosotros pero este volumen lo determinan las ensambladoras”.

Sin embargo, la relación *A – B* no se puede clasificar como una compra – venta simple porque implica apoyo mutuo a través de proporcionar asistencia técnica aunque ésta no es permanente, sucede de manera esporádica y limitada; únicamente cuando existen fallas o defectos en la producción.

Para monitorear la calidad de los productos, la *empresa A* y *B* no mantienen personal de planta de la contraparte, exclusivamente envían personal a verificar la producción cuando el cliente (la ensambladora) se queja por algún defecto encontrado. En este caso, las ensambladoras piden una explicación a los proveedores respecto a la falla a través de un reporte mencionando “ocho por qué’s” (u ocho posibles explicaciones). Sí el problema ocurrió en la *empresa B*, ésta realiza un análisis completo de la línea. En contraposición, dado que la *empresa A* también fabrica bielas, ofrece un reporte a la *empresa B* señalando las posibles causas que desde su punto de vista ocasionaron el problema. Se realiza una junta entre las ensambladoras, *empresa A* y *empresa B*, se exponen las supuestas causas y se proponen soluciones para atacar la falla.

Asimismo, las firmas en cuestión realizan vínculos de comunicación en cuanto a mejoras del producto que involucran a las ensambladoras, la *empresa A* y la *empresa B*, y en general a toda la cadena de proveedores³⁰.

Por otro lado, por el monto de inversión requerida en la producción y por la especificidad en el diseño que la ensambladora impone, se llevan a cabo inversiones conjuntas entre ensambladora y proveedor. En el caso de la *empresa B*, cuando se pone en marcha un nuevo proyecto, las ensambladoras compran los herramientas (moldes) y se los proporcionan a la *empresa B*. A cambio la *firma B* adquiere la

³⁰ Un automóvil esta compuesto por distintas partes, cada una es importante para el funcionamiento del mismo y no pueden ser utilizadas en otros usos alternativos ni de manera aislada. Si por ejemplo, la *empresa B* descubriera una mejor forma de elaborar la pieza de manera distinta a las especificaciones impuestas, la ensambladora y los otros proveedores involucrados deben discutir acerca de ello. Si un proveedor, de manera independiente, decidiera cambiar las especificaciones sin la anuencia de las demás partes; posiblemente provocaría que el automóvil, integrado como un todo, no funcione de manera adecuada. Por este motivo, debe existir comunicación entre la ensambladora y los participantes en la cadena de proveeduría.

maquinaria. La relación es de uno a uno, la ensambladora es dueña del herramental y la *empresa B* de la maquinaria que sirve únicamente para ese cliente en específico.

De manera independiente las *empresas A* y *B* se vinculan con otros **proveedores**. En el caso particular de la *empresa A*, la mayor parte de sus insumos son provistos por firmas que pertenecen al mismo grupo a quienes les exigen estar certificados con las normas de calidad TS16949³¹ e ISO 14000³². En cuestiones de tecnología mantienen importantes vínculos con *Siemens* y *Festo*, incluso han firmado acuerdos de asociación tecnológica y *joint ventures*. Los principales insumos requeridos por la *empresa A* son: pernos, anillos, aluminio y forja para biela.

Por su parte la *empresa B* mantiene estrictas normas para elegir a sus proveedores. Selecciona aquellos con una política de calidad bien establecida y que cumplan con las normas de calidad internacionales TS 16949 e ISO 14000. Cuenta con alrededor de cuarenta proveedores, de los cuales aproximadamente 25% son de origen nacional. La empresa busca fomentar la vinculación con proveedores de capital mexicano, sin embargo, como lo señala el entrevistado: “el principal problema para incorporar proveedores nacionales es que no hay muchos que puedan hacer ese tipo de diseños o herramientas que nosotros necesitamos, por eso se buscan en Estados Unidos o Europa”. La principal materia prima de la *empresa B* es el polvo sinterizado que proviene de Estados Unidos.

Las relaciones entre proveedores pueden imponerse corporativamente o de manera independiente por la *empresa B*, esto depende de la especificidad del activo. La decisión de incorporar un proveedor es corporativa cuando se trata de insumos específicos (por ejemplo, polvo de acero). Cuando los insumos son estandarizados (por ejemplo, insertos no especiales), la decisión depende de la gerencia de la planta. La *empresa B* no realiza inversiones conjuntas con sus proveedores, la relación que establece con ellos es de asistencia técnica para resolver problemas en la calidad del producto.

³¹ La Norma *ISO/TS 16949* es una norma técnica de ISO, que armoniza las normas de sistemas de gestión de la calidad para el sector de la automoción existentes de Estados Unidos (QS-9000), Alemania (VDA6.1), Francia (EAQF) e Italia (AVSQ), con el objetivo de eliminar la necesidad de obtener varias certificaciones diferentes para satisfacer los requisitos de los clientes (<http://www.bsi-spain.com>).

³² La Norma de *ISO 14000* es un sistema de gestión ambiental. Es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar e implantar un sistema de gestión de calidad que asegure a la organización cumplir con la preservación del medio ambiente y la prevención de la contaminación (http://www.cdi.org.pe/asistencia_iso14000.htm).

Respecto a las vinculaciones con **otras instituciones** (universidades, gobierno, asociaciones de industriales). La *empresa A* mantuvo contacto con el Tecnológico de Saltillo, el CONALEP y la Universidad Autónoma de Nuevo León. Estas universidades enviaban estudiantes para realizar servicio social y prácticas profesionales. En la actualidad la única relación es con el Tecnológico de Monterrey, que les apoya en la realización de encuestas sobre clima laboral.

Por su parte, la *empresa B*, mantuvo relaciones con el Tecnológico de Saltillo con el objetivo de aceptar estudiantes para realizar prácticas y servicio social, pretenden llevar nuevamente a cabo negociaciones con esta institución, sin embargo, la relación no se ha concretado³³.

De lo anterior se observa, que en ambas empresas los vínculos con otras instituciones ajenas a la industria son escasos y esporádicos.

2.2.2. Empresa C

La *empresa C*, es proveedor directo de insertos o herramientas de corte utilizados por las *empresas A y B*.

La relación de esta empresa y su **corporativo** es a través de la imposición de clientes desde la matriz. Asimismo, existen importantes flujos de comunicación e información entre el corporativo y la *empresa C*. La *empresa C* comunica al corporativo las necesidades de los clientes establecidos en México, en cuanto a la proveeduría de insertos especializados. Otro tipo de relación entre *C* y el corporativo es la selección de proveedores de insertos estandarizados.

La vinculación con las **filiales** es mediante el mantenimiento de flujos de comunicación para el intercambio de información. Los diferentes representantes de la *empresa C* se ponen en contacto vía escrita (*e-mail*) y oral (teléfono), cuando uno de ellos requiere de la ayuda de otro representante en cuanto a asesoría técnica.

Respecto a la relación con **clientes** puede ser de compra – venta o desarrollo de un nuevo tipo de inserto. La vinculación compra – venta ocurre cuando se trata de una

³³ En agosto 2007, *B* y el gobierno estatal se relacionaron a través de un programa de incentivos. *B* realizará un nuevo proyecto millonario en la región para ampliar su capacidad de producción. El Gobierno Estatal, a través de la Secretaría de Fomento Económico, aprobó apoyar a la *empresa B* debido a la importancia económica del proyecto ya que generará 200 empleos directos. (Vanguardia, 04/09/07). No obstante, la relación entre la *empresa B* y el gobierno es esporádica.

herramienta de corte estandarizada, mientras que el desarrollo de un producto implica elaborar un nuevo inserto de acuerdo a las especificaciones del cliente. Recientemente, la *empresa A* solicitó a *C* desarrollar un nuevo tipo de herramienta para corte de aluminio y acero. La *firma C* está realizando las pruebas correspondientes, cuyos costos corren a cargo de la *empresa C* hasta que el inserto satisfaga las necesidades de la *empresa A*.

De lo anterior se observa que no existe un acuerdo de inversión conjunta para llevar a cabo el desarrollo de una herramienta, únicamente el cliente establece el objetivo de eficiencia (por ejemplo, producir 100 pistones al día y hacer dos cambios de insertos diarios) y la *empresa C* es la encargada del desarrollo del nuevo producto.

La importancia de la *empresa C* en la cadena de proveeduría se debe al tipo de insertos específicos que vende, cuyo peso es relevante para realizar la producción. En palabras del ejecutivo entrevistado: “Con la *empresa A* tenemos un 35% de sus herramientas, con la *empresa B* también. Este porcentaje representa un gran peso en la producción de estas firmas porque le vendemos 35 herramientas de 100, pero esas 35 son muy específicas y costosas”.

Los clientes reciben asesoría técnica respecto al uso de los insertos (específicos y estandarizados), ya que la *empresa C* debe cuidar que efectivamente se utilicen las herramientas y que su uso sea el adecuado para mantener el compromiso establecido de costo por pieza.

La venta de insertos estandarizados la maneja a consignación. La *empresa C* mantiene un inventario de piezas en la planta del cliente y cada semana verifica el stock de herramientas en el almacén del cliente, las consumidas son cobradas y se reordena su recompra. Al respecto el entrevistado mencionó: “Nosotros mantenemos un stock en la planta del cliente. Cada semana solicitamos a nuestro cliente su proyección de fabricación, y a partir de esto, vemos lo que van a necesitar en cuanto a piezas. Cada semana nosotros hacemos un inventario de lo que el cliente usó para facturárselos, reponérselos y reordenar la compra. Nos preocupamos porque este círculo entre cliente y nosotros sea atendido puntualmente sino la relación falla”.

La descripción de la relación cliente – *empresa C* muestra el establecimiento de vínculos a través de compra – venta de herramientas estandarizadas y desarrollo de

un nuevo producto sin inversión conjunta. En esta relación, el cliente recibe continuamente asistencia técnica respecto al uso de la herramienta tanto específica como estandarizada, por tanto, no es una compra – venta simple. Por su parte, el desarrollo de un nuevo producto involucra activos específicos en la relación que no se pueden encontrar en el mercado, por ende, tampoco puede clasificarse como una compra – venta simple entre cliente y proveedor.

En cuanto a sus proveedores, la *empresa C* se relaciona con dos tipos distintos. Uno que le provee los insertos específicos y los que le suministran las herramientas estandarizadas.

Los insertos específicos, estos son provistos por su propia área de ingeniería y diseño desde el corporativo ubicado en Ontario, Canadá. Esta área está compuesta de personal altamente calificado que cuenta con años de experiencia en el ramo. Existe estrecha comunicación entre el representante en México y el departamento de diseño en Canadá, debido a que generalmente el tiempo de reacción es muy corto cuando el cliente tiene una emergencia. En este caso, la *empresa C* manda personal a la planta del cliente, escanean la parte que se necesita mecanizar, la envían a Canadá vía Internet explicando las especificaciones que el cliente solicita; el departamento de diseño elabora un boceto de la pieza y lo envía a México; finalmente, la *empresa C* muestra al cliente el inserto propuesto, y este último lo aprueba o desaprueba. El tiempo de reacción de la *empresa C* constituye una ventaja competitiva ya que han diseñado insertos en dos días y fabricado en dos semanas; mientras que el tiempo promedio de los competidores es de 14 semanas.

Respecto a los proveedores de herramientas estandarizadas, la *empresa C* representa los productos de reconocidas marcas procedentes de distintos países. Las relaciones entre proveedores y *empresa C* se establecen desde el corporativo, y están condicionadas a que los proveedores cumplan con las normas ISO y las impuestas por la ANSI³⁴.

³⁴ ANSI (*American National Standards Institute*). Es una organización encargada de estandarizar ciertas tecnologías en EEUU. Es una organización privada sin fines de lucro, que permite la estandarización de productos, servicios, procesos, sistemas y personal. ANSI se coordina con estándares internacionales y busca que las características y la fabricación de los productos sean consistentes, que las personas empleen las mismas definiciones y términos, de forma tal que dichos productos puedan usarse como complementos de otros, en cualquier parte del mundo, por empresas ajenas al fabricante original (<http://www.alegsa.com.ar/Dic/ansi.php>).

Para seleccionarlos, primero la *empresa C* estudia lo que se pretende mecanizar, después, seleccionan al posible proveedor en base a su desarrollo a nivel mundial (calidad y reputación de las marcas) y a la capacidad que posee para cubrir la necesidad. Establecen comunicación con éste y se le cuestiona si desea prestar sus servicios a la *empresa C*. Generalmente, las firmas contactadas aceptan, ya la *firma C* constituye una excelente plataforma de representación de los productos por su presencia en casi todo el mundo.

La vinculación que mantiene la *empresa C* y sus proveedores de herramientas estandarizadas va más allá de la compra – venta simple; los proveedores proporcionan capacitación y asistencia técnica a *C* cuando lo requiere, aún cuando no se especifique explícitamente en un contrato. En cuanto a los que le proveen herramientas específicas, la relación se describe a través de una organización jerárquica ya que pertenecen al mismo grupo corporativo.

Los vínculos de la *empresa C* con sus **competidores** son inexistentes. Según el entrevistado, en México existen alrededor de 25 marcas distintas de insertos estandarizados, cuyo origen del capital procede de Estados Unidos, Europa e Israel. No obstante, la *empresa C* no tiene un competidor directo, ya que ofrece diseño y fabricación de piezas específicas, es multimarcas y representa diversos tipos de insertos, es decir, ofrece un *servicio integral* al cliente. Existe competencia si se considera de manera individual cada una de las herramientas, sin embargo, según información suministrada por la *empresa C*, ninguna firma en México proporciona diseño y fabricación de insertos específicos.

La vinculación con **otras instituciones**, en el caso de la *firma C*, es nula porque en México únicamente se encuentran los representantes comerciales.

2.2.3. Empresa H

La *empresa H* no es proveedora directa de las *empresas A* y *B*. No obstante mantiene vínculos con firmas de autopartes dedicadas a la producción de cabezas y monoblocks para motores de gasolina y diesel³⁵.

³⁵ La decisión de incluirla en el estudio surgió a raíz de la observación directa del proceso de fabricación de las *empresas A* y *B*, quienes utilizan hornos industriales para producir y esta empresa (*H*) provee de refractarios, aislamientos térmicos para hornos, así como del servicio de mantenimiento de los mismos.

La **matriz** de la *empresa H* se sitúa en Veracruz, y en Monterrey únicamente se encuentra una persona quien es el representante comercial. El representante y la matriz se hallan en constante comunicación acerca de los nuevos clientes. La matriz toma la decisión de atender o no al cliente propuesto por el representante comercial. Esta relación no se trata de una vinculación entre corporativo y filial dado que únicamente se trata de una persona representando a la *empresa H*, y no constituye una filial en sentido estricto.

En la relación con **clientes**, generalmente éstos solicitan los servicios de la *empresa H* cuando los hornos que utilizan para la fabricación requieren mantenimiento o se necesita elaborar un nuevo recubrimiento. El mecanismo mediante el cual seleccionan a la *empresa H* como proveedora adquiere distintas formas, depende del tipo de cliente y sus políticas empresariales. En algunas ocasiones los clientes someten los proyectos a concurso y gana el mejor postor en cuanto a costos, tiempo de entrega y calidad. Otras veces, los clientes imponen a la *empresa H* una serie de requisitos: solicitan la comprobación de acceso a créditos financieros y alianzas comerciales. Después el cliente otorga un número de proveedor a la *empresa H*, posteriormente, la *firma H* envía al cliente una petición de oferta, el cliente la responde a favor o en contra de la *empresa H*. De igual forma, puede suceder que el cliente seleccione a la *firma H* por la experiencia previa en el servicio, o bien, la *empresa H* es contratada por recomendación de alguien de la industria. Asimismo, algunos clientes obligan a sus proveedores a participar en congresos de fundición o *fundiexpos* y condicionan la relación de compra – venta futura con la asistencia a dichos eventos.

Por el giro al que se dedica *H*, los vínculos cliente – proveedor, no son estrechos, se mantienen temporalmente mientras dura el mantenimiento o la construcción del recubrimiento del horno industrial. Al respecto son ilustrativas las palabras del entrevistado: “Generalmente, un horno industrial no se apaga sino se enfría, no se vuelve a reparar en aproximadamente ocho años pero tienes que cuidar que no baje de cierta temperatura, entonces realizamos mantenimientos menores a lo largo de ocho años, a veces te llaman para hacerlos y a veces no”.

Esta relación entre cliente – *empresa H*, se aproxima a la compra – venta simple, no obstante, se debe considerar la especificidad del servicio que presta la *empresa H* que no es fácil de adquirir en el mercado y por ende, no puede clasificarse en su totalidad como una simple compra – venta.

La *empresa H* compra insumos de distintos **proveedores**, principalmente adquiere: fibra cerámica, concretos refractarios, anclas metálicas, madera, andamios y herramientas para construcción, empero, el insumo principal es la mano de obra.

La industria del mantenimiento y construcción de refractarios para hornos industriales requiere trabajadores altamente especializados, difíciles de conseguir y es un mercado de fuerza de trabajo localizado en un área geográfica específica (Estado de México). La *empresa H* subcontrata este tipo de mano de obra por el periodo de duración de la obra. Por los altos costos que implica la contratación de este tipo de personal (traslado, hospedaje, alimentación) y por la variabilidad en el tamaño de la obra de mantenimiento o construcción de refractarios, la *empresa H* cuenta únicamente con 8 o 9 refractoristas de planta. En palabras del ejecutivo de la *empresa H*: “No podemos tener 50 refractoristas de base. A veces pasan 8 o 15 días sin hacer nada hasta que sale una nueva obra. De repente, por ejemplo, nos hablan de emergencia para una obra y necesitamos 200 refractoristas y tenemos que conseguirlos, es muy variable la cantidad de mano de obra que contratamos”.

La *empresa H* mantiene relación con sus refractoristas a través de la capacitación que les ofrecen. Ellos envían a su mano de obra a tomar certificaciones de soldadura, pailería, etc. El costo de dichas certificaciones es asumido por la *firma H*. La ventaja de este tipo de vinculación se explica con la siguiente cita: “Llegamos a un nivel donde el cliente nos pide certificaciones de nuestros trabajadores, los refractoristas son empleados temporales, pero aún así les pagamos la certificación. La relación es recíproca, al trabajador le convino porque ya tiene su certificación y posibilidades de seguir contratándose para buenos trabajos con nosotros y a la *empresa H* le convino pagarle la certificación porque nos ayudó a cumplir con el trabajo que el cliente nos solicitó”.

La vinculación *empresa H* – refractoristas (proveedores) no es muy estrecha y su duración es variable. Podría aproximarse a la compra – venta de mano de obra, sin

embargo, la especialización de los empleados y el pago de la certificación por cuenta de la *empresa H*, proporciona matices distintos a la relación porque implica recurrir a un mercado de trabajo altamente especializado.

En lo que se refiere a la colaboración que establece la *empresa H* con sus **competidores**, ésta adquiere distintas maneras: colaborativa, de competencia o de proveeduría. Según información proporcionada por los entrevistados, en el mercado mexicano existen aproximadamente 20 empresas (nacionales y extranjeras), relacionadas con la industria de la construcción y mantenimiento de hornos industriales.

La vinculación de colaboración con la competencia implica el intercambio de información entre las partes y trabajo conjunto. Por ejemplo, un cliente solicita a un competidor de la *empresa H* realizar una obra con carácter de emergencia. El competidor no cuenta con los recursos suficientes (económicos o de mano de obra) para llevarla a cabo y el cliente decide contratar a la *firma H* para ayudar en la realización del trabajo. Ambas empresas conviven para satisfacer las necesidades del cliente.

Igualmente puede ocurrir que la competencia y la *empresa H* trabajen conjuntamente en actividades complementarias. Al respecto es ilustrativo el ejemplo proporcionado por uno de los entrevistados: “Todos los que somos proveedores nos conocemos de vista y a veces nos pasamos *tips*, alguien nos dice: mi empresa tiene un contrato para una obra, nosotros vamos a hacer la combustión y a ti (*empresa H*) te doy oportunidad de trabajar conmigo haciendo la pailería”. En esta relación la empresa competidora subcontrata a la *empresa H* y se convierte en proveedor del competidor. Estas labores conjuntas, los entrevistados de la *empresa H*, las llaman “*trabajar mano en mano*”.

La situación anterior también puede ocurrir a la inversa, la *empresa H* subcontrata a la firma competidora y ambas realizan la obra. La *firma H* es el cliente y el competidor se convierte en proveedor.

En la relación *empresa H* – competidor o viceversa puede existir imposición del cliente principal para seleccionar a la empresa con quien se tiene que trabajar, o también puede ser una decisión tomada de manera independiente.

Otro tipo de vínculo con la competencia sucede cuando una empresa otorga lo que llaman una obra “*llave en mano*”. Solicitan a la *empresa H* realizar un trabajo que implica, además de la actividad de la *firma H*, incluir otro tipo de labores ajenas a la especialidad de la *empresa H*. Con el objetivo de cumplir con el cliente, la *firma H* subcontrata otra empresa capaz de realizar el trabajo que *H* es incapaz de hacer. En este tipo de vínculo, la dirección de la *empresa H* asume la decisión de contratar a los proveedores sin consultar al cliente principal.

La relación *empresa H* – competidores es difícil de clasificar dentro de una forma de vinculación. Ésta involucra trabajo conjunto, subcontratación y alianzas estratégicas de producción. Es probable que la relación asuma todas ellas o caiga en una categoría específica; depende de la obra a realizar y de la capacidad (económica y de mano de obra) de la *empresa H*.

Según los entrevistados (el director de la empresa y el representante comercial en Monterrey), el mantenimiento o construcción de un horno industrial depende del volumen de fundición y del tipo de materiales empleados e implica costos de inversión elevados: “En un horno, en mano de obra se puede invertir aproximadamente 2 millones de pesos y el costo de los materiales aproximadamente 4, estamos hablando de seis millones de pesos como monto aproximado de inversión en la construcción de un horno industrial”. Generalmente, los clientes pagan a la *empresa H* en plazos de 30, 60 o 90 días, por lo tanto, para asumir el costo de inversión de la obra, la *empresa H* recurre a financiamiento a través de instituciones gubernamentales, específicamente NAFIN. Esta es la única forma en que la *empresa H* se vincula con **otras instituciones** ajenas a la industria.

2.2.4. Empresa S

La *empresa S* presta el servicio de retiro de desechos industriales y forma parte de un **corporativo** cuyas oficinas se ubican en la ciudad de León, Guanajuato. La matriz decide respecto a autorizar a *S* para prestar servicios a nuevos clientes, por ejemplo, si un posible cliente se comunica a la *empresa S* de Ramos Arizpe y solicita sus servicios. *S* pone en contacto directo al probable cliente con el corporativo. La matriz de *S* realiza la negociación y en caso de ser autorizada, la *empresa S* interviene en lo

relativo a la contratación y capacitación del personal que colaborará en el nuevo proyecto.

Las relaciones con **filiales** ocurren cuando *empresa S* es especialista en una operación que requiere ser llevada a cabo en otra planta del grupo pero no saben cómo realizarla; entonces, la *firma S* envía personal a la contraparte para capacitar a los trabajadores que lo requieran, y viceversa.

Respecto a los vínculos con **clientes**. Con *General Motors* la relación es resultado de la experiencia previa de la armadora con la *empresa S* en Silao, Guanajuato, la *empresa S* proveía el servicio de retiro de desechos industriales a *General Motors*. La política de esta ensambladora en cuanto a proveedores se basa en seleccionar aquellos que proporcionen servicios integrales: un solo proveedor para todas las plantas y que ofrezca varios servicios o productos. *General Motors* invitó, a través de un concurso, a la *empresa S* para participar en el proceso de selección de proveedores para la planta Ramos Arizpe y la *empresa S* ganó la licitación. De esta forma, se estableció el vínculo entre la ensambladora y la *firma S*.

La vinculación cliente – proveedor entre ensambladora y la *empresa S* asume el modo: ensambladora (cliente) – *empresa S* (proveedor) y *empresa S* (cliente) – ensambladora (proveedor).

La ensambladora contrata a la *empresa S* para proporcionarle el servicio de retiro de los desechos que genera, a su vez, la *empresa S* compra los desechos a la ensambladora. La relación es una compra – venta mutua: la ensambladora adquiere el servicio de retiro de desechos a la *empresa S* y *S* compra anticipadamente los desechos industriales de la ensambladora. Esta vinculación puede ilustrarse a través de las palabras del ejecutivo entrevistado: “Nosotros sacamos los residuos pero ya están pagados. Depositamos, por decir, 100 mil pesos y empezamos a sacar residuos. Cuando esos 100 mil pesos se acaban tenemos que depositar otros 100 mil para poder seguir sacando. El pago nos lo pide la ensambladora por adelantado. La negociación con la ensambladora respecto al precio de los desechos, específicamente madera, depende de la calidad”. Respecto a esto último, el entrevistado mencionó: “Si son tarimas las que sacamos y están en buen estado

pagamos a un precio, si es pedacería, barrotos o cajas eso lo pagamos a distinto precio”.

Con la madera de desecho provista por las ensambladoras, la *empresa S* fabrica tarimas (de medidas distintas a las que retiro de las ensambladoras) que vende principalmente al Grupo Industrial Saltillo. El plástico que obtiene de *General Motors* es molido, una parte se envía a China y, la otra porción es utilizada para fabricar cajas de plástico; el resto de los desechos que obtiene de la ensambladora (cartón, papel, latas de aluminio, chatarra de fiero), los vende.

La relación cliente (ensambladora) – proveedor (*empresa S*) es a través de concursos. Se invita a varios proveedores a participar, el mejor postor obtiene la licitación.

En el caso particular de *General Motors*, selecciona al proveedor en cuanto a costos y al servicio que proporciona, prefiere escoger una sola empresa que le proporcione distintos servicios o productos. *Chrysler* maneja una política distinta en la selección de proveedores ya que elige un proveedor para cada tipo de producto. Con *Chrysler* la *empresa S* únicamente proporciona el servicio de retiro de madera. Ambas armadoras solicitan que el proveedor de retiro desechos industriales cumpla con la norma ISO 14001³⁶.

Los trabajadores de la *firma S* asisten a cursos impartidos por *General Motors*, por ejemplo: capacitación para trabajos en alturas, limpieza de fosas, entre otros. La *empresa S* está obligada a asistir a la capacitación proporcionada por la ensambladora.

La *firma S* cuenta con personal de planta en *General Motors*, en los tres turnos, la labor de estas personas es recorrer los contenedores de desechos de la ensambladora, recoger los residuos, llevarlos al área de tratamiento de desechos y terminar de segregar los residuos que no fueron colocados en el contenedor correcto para desechos industriales³⁷.

³⁶ ISO 14001 es una norma internacional que especifica un proceso para controlar y mejorar el rendimiento ambiental de una compañía.(<http://bsiamericas.com>).

³⁷ *General Motors* tiene estaciones o contenedores y maneja un código de colores. Asigna a cada desecho un color, por ejemplo, cartón contenedor amarillo, basura contenedor blanco. Tienen una tabla donde se especifica que tipo de desecho es lo que consideran como cartón, vidrio, plástico, madera, etc. y en base a esto, capacitan a su personal para que depositen los residuos en los contenedores correctos.

La descripción anterior permite concluir que la relación ensambladora – *empresa S* no puede clasificarse como una compra – venta simple, ya que implica asesoría en administración ambiental, capacitación en cuanto al manejo de desechos industriales y personal de la *empresa S* laborando de planta en la ensambladora.

En cuanto a la relación con **proveedores**, la *empresa S* establece sus vínculos a través de subcontratación. La ensambladora contrata el servicio a la *firma S* y ésta, subcontrata a otras empresas. Respecto a esta relación, el entrevistado explicó: “Nosotros le prestamos el servicio a la ensambladora, somos los responsables de llevarnos su desperdicio. Hacemos contratos con otras empresas y ellas, a través de nosotros, van a retirar todo el desperdicio de la ensambladora. Hay empresas que trabajan para nosotros y mandan sus *trailers* que recogen las pacas de cartón, de papel o de otro desperdicio y se las llevan a nuestras instalaciones o a la empresa que nos compró el desperdicio que nosotros no utilizamos”. La capacitación de las empresas subcontratadas es por cuenta de la *empresa S*.

La selección de proveedores de la *empresa S* se realiza a través de concursos, no es necesario que las empresas participantes cumplan con normas ambientales internacionales. *General Motors* realiza en la *empresa S* y sus proveedores, auditorías aleatorias.

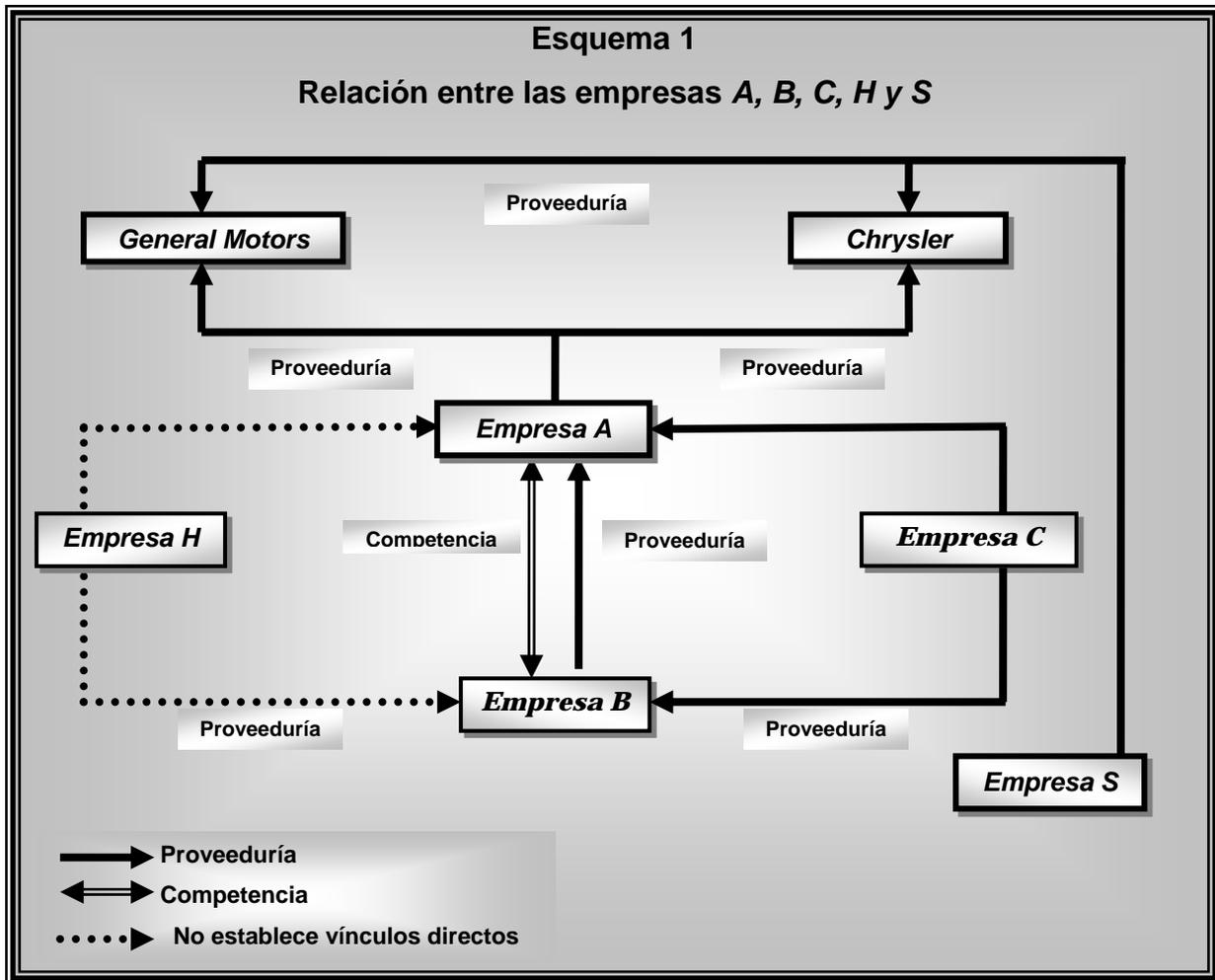
La relación entre la *firma S* y sus proveedores cae en una categoría intermedia entre la subcontratación y la estructura de organización jerárquica, ya que implica realizar auditorías, a través de *General Motors*, a sus proveedores y llevar a cabo programas de capacitación a los mismos.

La vinculación de la *empresa S* con sus **competidores** es esporádica y fortuita. Generalmente, ocurre cuando las ensambladoras anuncian paros técnicos y estos se prolongan más allá del tiempo establecido. La *empresa S* utiliza la madera de desecho de *General Motors* para fabricar tarimas y si el paro técnico de la ensambladora se prolonga, *S* recurre a sus competidores para comprar la madera que requiere y continuar con la fabricación de tarimas. Por sus características la relación *empresa S* – competencia se clasifica como compra – venta simple debido a que no involucra activos específicos o intercambio de información.

La *empresa S* mantiene vínculos con **otras instituciones** como la Cámara de Industriales de Ramos Arizpe y el Tecnológico de Monterrey. La relación con la Cámara de Industriales constituye un factor importante para la *empresa S* a través de ella obtiene información valiosa respecto a proveedores, información del mercado y de oportunidades de negocio. Por su parte, el Tecnológico de Monterrey actualiza diariamente y envía mensualmente por medio electrónico, información pertinente respecto a la Legislación Ambiental.

De manera general, el Esquema 1 ilustra las relaciones empresariales descritas y analizadas anteriormente. Es una aproximación debido a que únicamente se consideran las vinculaciones entre las cinco empresas, se omiten las relaciones con otras firmas fuera de la muestra, con empresas ubicadas fuera de la región geográfica Ramos Arizpe – Saltillo y los vínculos que establecen con otras instituciones ajenas a la industria (universidades, asociaciones industriales, gobierno). En el gráfico, la línea doble representa competencia entre las empresas; la línea continua, las relaciones de proveeduría; la línea punteada indica que la *empresa H* no establece vínculos directos con las firmas A y B, empero, mantiene relaciones con otras empresas de autopartes. La *empresa C* es proveedor directo de A y B. Finalmente, la empresa S provee el servicio de recolección de desechos industriales a las ensambladoras.

En resumen, el análisis hasta aquí presentado permite concluir que existen diversas maneras de vinculación en las empresas, difíciles de clasificar dentro una categoría específica de relación. El modo de vincularse depende de las firmas particulares y del bien que ofrecen. En la mayoría de los casos, la compra – venta de un bien o servicio implica capacitación, asesoría técnica, resolución de problemas, inversiones conjuntas, subcontratación o especificidad de activos, por tanto, no se trata de compras – ventas simples. Asimismo, se observan vinculaciones entre empresas competidoras, y estrategias de apropiación de mercado ofreciendo servicios integrales a los clientes, ya sea por medio de ofertar productos de distintas marcas o diferentes servicios provistos por un mismo proveedor. Respecto a la relación de las empresas con su corporativo y filiales, el corporativo decide respecto a la firma(s) con quien debe establecerse una vinculación; así como también, impone si la relación con filiales será de cooperación o de competencia.



Elaboración propia con base en datos proporcionados en entrevistas al personal de las empresas A, B, C, H y S (Agosto, 2007)

2.3. Los riesgos derivados de la vinculación inter - empresa

La vinculación de la empresa con agentes externos implica asumir riesgos relacionales. Según Bart Nooteboom (2006b) estos pueden ser de *distancia cognitiva*, de *derrama de conocimientos (spillover)* y de *dependencia (hold-up)*³⁸.

El objetivo de esta sección es describir los riesgos relacionales en las *empresas A, B, C, H y S* con sus clientes, proveedores y competencia³⁹.

³⁸ Generalmente, en todas las relaciones entre empresas, se corre el riesgo de *distancia cognitiva* por la posibilidad latente de que una de las partes, no comprenda o sea incapaz de absorber el conocimiento provisto por la vinculación. Este riesgo es aún mayor cuando se involucra innovación o tecnología especializada.

³⁹ La exclusión del corporativo y filiales obedece a la inexistencia de riesgos relacionales en las vinculaciones con estos agentes (no existe riesgo en la vinculación entre corporativo y filiales dado son del mismo grupo). Asimismo se excluyen los vínculos con *otras instituciones* porque, aunque pueden existir riesgos, las empresas estudiadas prácticamente no mantienen relación con ellas.

2.3.1. Empresas A y B

Las *empresas A y B* corren *riesgo de dependencia (hold-up)* respecto a las **ensambladoras**, esto es, una de las partes depende de la otra por sus inversiones en activos específicos. Las *empresas A y B* son dependientes de una ensambladora particular, ya que si termina la relación, el activo específico (maquinaria) no puede emplearse en otros usos alternativos. Este riesgo es provocado por la especificidad de los activos (humanos y de capital) y por el grado de inversión en maquinaria que únicamente se utiliza para elaborar los productos de un cliente particular.

Por su parte, cuando **B es proveedor de A**, ambas empresas corren *riesgo de derrama (spillover)* que consiste en que se “derrame” conocimiento de una empresa hacia sus competidores por contacto directo o indirecto. Se asume dicho riesgo debido a que la *empresa B* es proveedor directo de *A*, y a su vez, es competidor. Los entrevistados de la *empresa A* mencionaron que la *empresa B* realiza “pirateo” o contratación de personal que labora en *A* y ofrece mayores salarios para animar a los trabajadores a colaborar con ellos; y a la inversa, los entrevistados de la *empresa A* admitieron que ellos también realizan contratación de personal de *B* ofreciéndoles a cambio un clima laboral estable y agradable. Con ello, ambas empresas desean apropiarse de una parte del conocimiento de la contraparte. Asimismo, este tipo de riesgo se manifiesta cuando personal de la firma contraparte es introducido a las instalaciones de las *empresas A o B*, con el objetivo de realizar chequeos o auditorías en caso de defecto en la producción, no obstante, esta situación es esporádica.

La **empresa A con proveedores distintos a B**, asume el *riesgo de distancia cognitiva*. Este involucra la problemática correspondiente al entendimiento mutuo entre las partes. El riesgo se manifiesta cuando los proveedores no son capaces de captar las especificaciones impuestas por la *empresa A* y resultan incompetentes para realizar su trabajo de manera adecuada, o bien, no asumen el compromiso que la *firma A* tiene con sus clientes. Este riesgo es mayor cuando el producto que deben proveer a *A* requiere de capacidades y tecnología especializada para su elaboración.

La **empresa B con sus proveedores**, también corre riesgo de *distancia cognitiva*. Podría suceder que la *firma B* no comunique adecuadamente las especificaciones en cuanto a diseño y calidad del producto, por tanto, faltaría entendimiento mutuo entre

las partes. Es importante considerar la existencia de éste riesgo dado que el producto elaborado por *B* es específico y utiliza insumos que requieren tecnologías y conocimientos especiales. Con el proveedor de su insumo principal (polvo de acero) asume riesgo de *hold – up*. La producción de la *empresa B* depende de este tipo de insumo y la ruptura en la relación probablemente provocaría que la *firma B* incumpliera con el cliente. Asimismo, es probable que se presente riesgo *spillover* cuando el proveedor también provee insumos a la competencia.

2.3.2. Empresa C

La *empresa C* asume con sus clientes riesgo de *distancia cognitiva* y de *dependencia*. Respecto al *riesgo de distancia cognitiva*, un aspecto importante de *C* en la relación con sus clientes es la utilización correcta y el consumo de las herramientas para mantener su costo por pieza. Cualquier malentendido entre sus clientes (*empresas A y B*) y la *firma C* causaría dificultades en la relación debido a la falta de entendimiento mutuo o a la escasa capacidad de absorción de conocimiento en el uso de los insertos.

El *riesgo de dependencia (hold –up)* con clientes se manifiesta en el caso de herramientas específicas. La dependencia es palpable en que el gasto realizado por la *empresa C* en diseño, pruebas y fabricación. El inserto fabricado solamente es adecuado para la relación e inservible para otros usos alternativos. Si la relación termina antes de lo previsto, o si existe incumplimiento del cliente en el pago de las herramientas, la *empresa C* sería la más perjudicada de la vinculación.

El *riesgo distancia cognitiva* se asume en la relación con sus proveedores de insertos especiales. El diseño y la fabricación de herramientas específicas para corte implica un alto grado de entendimiento entre el cliente (*empresas A y B*), la *empresa C* y el departamento de diseño y fabricación en Canadá. La *empresa C* debe captar las necesidades del cliente y transmitir las a su proveedor de herramientas específicas. Cualquier error en el entendimiento entre cliente – *empresa C* – proveedor de herramientas específicas causaría problemas en la relación debido a la incapacidad de satisfacer las necesidades del cliente particular, por tanto, la *empresa C* perdería recursos. En palabras del entrevistado de esta empresa: “La primera pieza

se hace con los requerimientos del cliente aunque la durabilidad de la pieza nosotros la proponemos. Si no tienen la durabilidad que propusimos y no satisface las necesidades del cliente, no hay ningún compromiso, no nos pagan esa prueba”. En este caso, asumir el *riesgo de distancia cognitiva* es sumamente importante por la especificidad de la herramienta y por el conocimiento y la innovación que implica construir un inserto especial.

En relación a los proveedores de herramientas estandarizadas se asume *riesgo de distancia cognitiva* que se expresa cuando debido a la falta de entendimiento mutuo entre las partes, la empresa proveedora es incapaz de captar el compromiso con el cliente que tiene la *firma C*, si el proveedor incumple con el acuerdo provocaría problemas en la relación cliente – *empresa C* – proveedor de herramientas estandarizadas, y se *C* tendría la necesidad de buscar y evaluar un nuevo proveedor. Según el entrevistado nunca ha habido problemas de incumplimiento por parte de los proveedores de herramientas estandarizadas.

Con **competidores** el riesgo es inexistente, la *empresa C* carece de vínculos con ellos y, en México, no tiene competidores directos.

2.3.3. Empresa H

La *empresa H* con sus **clientes** corre *riesgo de dependencia*. Este surge como resultado de la alta inversión que realiza en la fabricación o mantenimiento de refractarios para hornos industriales. La *empresa H* contrata activos especializados y realiza el trabajo por anticipado. El cliente asume el compromiso de pagar en una fecha futura, mientras tanto, la *empresa H* recurre al financiamiento de instituciones gubernamentales para llevar a cabo la obra. Si el cliente incumple con el pago correspondiente, la *empresa H* no tiene manera de recuperar la inversión realizada, por tanto, es dependiente de que el cliente realice el pago correspondiente.

Respecto a los **proveedores**, la *empresa H* asume los *riesgos de dependencia y distancia cognitiva*. El *riesgo de dependencia* se presenta debido a que *H* depende de mano de obra especializada para realizar el trabajo. Además este tipo de trabajadores son difíciles de conseguir y se localizan en un área geográfica específica. El riesgo de la *empresa H* radica en disponer de estos trabajadores en el momento oportuno, ya

que la labor únicamente puede realizarse por este tipo de empleados. El *riesgo de distancia cognitiva* se asume cuando existe falta de entendimiento entre las partes respecto al compromiso adquirido. Es probable que la empresa incumpla en el pago de salarios a los trabajadores, o bien, la mano de obra no realice el trabajo de acuerdo a lo especificado por la *empresa H*, por tanto, la falta de entendimiento puede ser recíproca. Este riesgo es aún mayor para *H* ya que involucra un proveedor especializado.

Las relaciones de la *empresa H* con la **competencia** involucran los tres tipos de riesgos relacionales. El *riesgo de distancia cognitiva* esta presente cuando la empresa *H* y un competidor trabajan conjuntamente. Es probable que uno de los involucrados incumpla con lo establecido al principio de la relación. Cuando la *empresa H* es proveedor de un competidor o viceversa, posiblemente uno de los implicados no realice el trabajo, o lo efectúe de manera insatisfactoria para que el proveedor principal rompa la relación con el cliente. En este caso, existe oportunismo en una de las partes ya que actúa con dolo perjudicando a la otra, busca beneficiarse a favor de su propio interés y la relación carece de entendimiento mutuo.

El *riesgo de derrama* esta presente debido las relaciones de trabajo conjunto entre *H* y sus competidores. La movilidad de mano de obra es otro factor que contribuye a fomentar el *riesgo de derrama* en la vinculación. La *empresa H* asumió el pago de certificaciones para sus trabajadores temporales, empero, estos pueden laborar con la competencia si así lo desea, por tanto, el conocimiento de la *empresa H* puede esparcirse a la competencia vía mano de obra (proveedores).

El *riesgo de dependencia* en la *empresa H*, implica la inversión por adelantado en activos específicos. Cuando la *firma H* mantiene una relación cliente – proveedor con la competencia debe asumir el riesgo de incumplimiento en el pago de la contraparte. Si el competidor incumple y la *empresa H* ya realizó el trabajo encomendado, obtendrá una pérdida debido a la inmovilidad de la construcción y a la inversión hecha en la contratación del personal especializado. Por tanto, *H* depende de sus competidores en cuanto al cumplimiento del compromiso.

2.3.4. Empresa S

La *empresa S* corre los *riesgos de dependencia y distancia cognitiva* en su relación con las grandes ensambladoras, especialmente con *General Motors*.

La *firma S* depende de la generación de desperdicio de las ensambladoras. El 80% de la madera que utiliza la *empresa S* para fabricar tarimas pertenece a *General Motors* y el 20% a *Chrysler*. El plástico que emplea para exportación y para elaborar cajas proviene 100% de los desechos generados por *General Motors*. Si la relación entre la *empresa S* y las ensambladoras terminará, *S* no tendría la capacidad suficiente para atender sus necesidades de desecho industrial (principalmente madera y plástico).

La *empresa S* no ha establecido relaciones con otras firmas alternativas para ofrecer el servicio de retiro de desechos industriales, consideran que con atender a *Chrysler* y *General Motors* es suficiente. Las palabras del entrevistado son ilustrativas: “Con *General Motors* el contrato es grande y si la *empresa S* se expandiera podríamos descuidar a *General Motors*. Si llegará otra empresa y gana la licitación con *General*, nosotros podemos entrar a otros concursos con otras ensambladoras pero independientemente tenemos el negocio de las tarimas y el plástico; por eso no buscamos nuevos clientes porque con *Chrysler* y *General Motors* es mas que suficiente. Si se diera el caso de terminar la relación con nosotros ya se tendría que pensar en abrirnos un poco más”. El problema radica en que la *empresa S* considera sus negocios alternativos de fabricación de tarimas y plástico como una solución al problema de dependencia, no obstante, dichos negocios se realizan a través del desperdicio obtenido en su vinculación con las ensambladoras.

El *riesgo de distancia cognitiva* se manifiesta cuando la *empresa S* es incapaz de absorber el conocimiento (cursos de capacitación) proporcionado por la ensambladora respecto al manejo de desechos industriales Si este fuera el caso, la relación entre *S* y la ensambladora sería problemática ya que la falta de entendimiento mutuo entre los involucrados probablemente provocaría una de las partes saldría de la relación.

Con sus proveedores se asume el *riesgo de distancia cognitiva*, la *empresa S* debe tener capacidad de transmitir el conocimiento necesario para el manejo de los

residuos y concientizar a la contraparte del compromiso que implica trabajar con las grandes ensambladoras, a través de S. Si una de las partes incumple con el acuerdo por falta de entendimiento respecto a las responsabilidades establecidas, la relación sería problemática e incluso provocaría su ruptura. Al respecto, el entrevistado expresó que la situación anterior si ha sucedido. Cuando uno de los proveedores incumple, la *empresa S* retira el desperdicio de la ensambladora, subcontrata de urgencia a un tercero, quien lleva el desecho industrial a las instalaciones de S; mientras tanto, S inicia el proceso de negociación con un nuevo proveedor.

En general, empíricamente se comprueba que, en efecto, las vinculaciones entre empresas involucran riesgos relacionales que se manifiestan principalmente a través de tres formas: *distancia cognitiva, de derrama y de dependencia*. Es posible contrarrestar dichos riesgos a través de las formas e instrumentos de gobernación, mismos que se detallan en los dos apartados siguientes.

2.4. Las formas e instrumentos de gobernación de las relaciones inter - empresa

Para mitigar los problemas derivados de los riesgos relacionales, las empresas emplean formas e instrumentos de gobernación. Es importante distinguir entre formas e instrumentos de control en las relaciones entre empresas. La forma atiende a un tipo particular de gobernación en la vinculación; mientras que los instrumentos, se refieren a las herramientas aplicadas contra el riesgo relacional, de acuerdo a la forma específica de gobernación.

Como se observará, para contrarrestar un riesgo relacional las empresas retoman y conjugan instrumentos de varias formas de gobernación. Esto es un argumento válido ya que como el propio Nooteboom (2004d) apunta, la combinación de distintos instrumentos de gobernación permite construir un instrumento más amplio para subsanar los riesgos de las vinculaciones entre empresas.

El presente apartado tiene dos objetivos particulares. El primero, es mostrar los hallazgos relativos a las formas de control que asumen las empresas objeto de estudio. El segundo, es enlazar las formas de gobernación con los instrumentos correspondientes que aplican éstas empresas.

Debido a que para Nooteboom, la confianza no es una forma de control en sentido estricto, aquí también se le analiza de manera separada.

Las formas e instrumentos de control que aplican las empresas A y B se examinan de manera conjunta, el resto de las firmas se analiza individualmente.

2.4.1. Formas de control o gobernación (y sus instrumentos) distintos a la confianza

En las empresas objeto de estudio, es posible observar las distintas formas de control propuestas por Nooteboom (2004d) que incluyen: el control de mercado, de las oportunidades, de incentivos, control en la confianza, control trilateral y control basado en redes. En esta sección, se detallan las formas (y sus instrumentos) a excepción de la confianza que se analiza en el apartado siguiente.

De manera general y como punto de apoyo, la Tabla 2 resume los riesgos relacionales, las formas e instrumentos de gobernación en las relaciones inter – empresariales objeto de estudio.

2.4.1.1. Empresas A y B

La vinculación entre las **ensambladoras y las empresas A y B** involucra *riesgo de dependencia*, por el grado de inversiones específicas. Para subsanarlo la forma de gobernación se basa en el *control de redes* cuyo instrumento empleado es la *centralidad*. Asimismo, retoma instrumentos del *control de incentivos*, de *oportunidades* y *control trilateral* que incluyen los *contratos*, *la dependencia mutua* y *auditorías externas*.

La centralidad permite mayor acceso a las firmas y otorga poder para controlar. Las ensambladoras toman la posición central de la red y sus proveedores (*empresas A y B*) asumen posiciones periféricas. La posición central se justifica por la imposición de las ensambladoras con respecto a la selección de proveedores⁴⁰ y por la exigencia en

⁴⁰ La relación de proveeduría entre A y B es un buen ejemplo del *control de redes* mediante la *centralidad*. La vinculación *empresa A* (cliente) – *empresa B* (proveedor) se establece por medio de contratos impuestos desde los corporativos de ambas empresas. El vínculo se constituye primero entre el corporativo de B y la ensambladora. Esta autoriza a B para ser proveedor del primer nivel y al mismo tiempo, impone al proveedor de primer nivel (*empresa A*) comprar el producto de B. Se elabora un contrato entre A y B, pero la *empresa B* debió ser autorizada previamente por la ensambladora.

Tabla 2. Riesgos relacionales y formas e instrumentos de gobernación en las relaciones inter - empresariales objeto de estudio

Empresa	Vínculo	Riesgo relacional	Forma de Gobernación	Instrumentos de control	
Empresa A	Clientes	<i>De dependencia</i>	Control de redes	Centralidad en la red	
			Control de oportunidad	Contratos	
			Control de incentivos	Dependencia mutua	
			Control trilateral	Auditorias	
	Proveedores	<i>De derrama (Empresa B)</i>	Control de las oportunidades	Cláusulas de confidencialidad Penalizaciones económicas Contratos	
			Control de incentivos	Reputación	
	Competencia	<i>De derrama (Empresa B)</i>	Control de las oportunidades	Contratos Cláusulas de confidencialidad Penalizaciones económicas	
			Control de incentivos	Reputación	
Empresa B	Clientes	<i>De dependencia (ensambladoras)</i>	Control de redes	Centralidad en la red	
			Control de oportunidad	Contratos	
			Control de incentivos	Dependencia mutua	
			Control trilateral	Auditorias	
		<i>De derrama (empresa A)</i>	Control de redes	Centralidad en la red	
			Control de oportunidad	Contratos	
	Proveedores	<i>Distancia cognitiva</i>		Asistencia técnica	
			<i>De derrama De dependencia</i>	Control de las oportunidades	Contratos Orden de compra
				Control trilateral	Auditorias
		Control de incentivos		Reputación	
		Competencia	<i>De derrama</i>	Control de las oportunidades	Cláusulas de confidencialidad Contratos
				Control de incentivos	Reputación
Empresa C	Clientes	<i>Distancia cognitiva</i>		Asistencia técnica Capacitación	
			<i>De dependencia</i>	Control de las oportunidades	Contratos Orden de compra
				Control de incentivos	Dependencia mutua Reputación Servicio Integral Descuentos por volumen Reducción de costos

Tabla 2. (continuación)

Empresa	Vínculo	Riesgo relacional	Forma de Gobernación	Instrumentos de control
Empresa C	Proveedores de insertos estandarizados	<i>Distancia cognitiva</i>	Control vía mercado	Transferencia de conocimiento Evasión de rehenes e inversiones específicas
			Control de incentivos	Reputación
Empresa H	Clientes (distintos a la competencia)	<i>De dependencia</i>	Control de las oportunidades	Contratos Ordenes de compra
			Control de incentivos	Reputación
	Proveedores	<i>De dependencia</i>	Control de las oportunidades	Jerarquía interna (temporal)
		<i>Distancia cognitiva</i>	Control de incentivos	Pago de certificaciones Reputación
	Competencia (trabajo conjunto)	<i>Distancia cognitiva</i>	Control de las oportunidades	Contratos
		<i>De dependencia</i> <i>De derrama</i>		Estipular claramente políticas de venta, ingeniería y materiales Reputación
Empresa S	Clientes	<i>De dependencia</i>	Control Vía Mercado	Evasión de rehenes e inversiones específicas
			Control de las oportunidades	Contratos Servicio integral
	Proveedores	<i>Distancia Cognitiva</i>		Capacitación
			Control Vía Mercado	Evasión de rehenes e inversiones específicas
			Control de las oportunidades	Contratos
			Control de redes	Auditorias

Elaboración propia con base en información proporcionada en entrevistas

el cumplimiento de las normas de calidad y ambientales, para que las empresas sean aceptadas como proveedor. En algunas ocasiones, la ensambladora impone al corporativo de las firmas proveedoras, el lugar geográfico donde desea que se lleve a cabo la producción. Además, exige la compra de equipo costoso y específico para producir los bienes que únicamente son utilizados por ella y que son inservibles para clientes alternativos. Igualmente, existe imposición en lo referente al nivel de producción que los proveedores deben fabricar.

Respecto al control de incentivos mediante contratos, la ensambladora y las *firmas A* y *B* establecen la duración del mismo por un periodo promedio de cinco años⁴¹. Si una de las partes cancela antes de lo estipulado será acreedora a una penalización económica. Sin embargo, los entrevistados de *A* y *B* señalan que esta situación no ha sucedido ya que la relación con sus clientes es estrecha y de larga duración.

El instrumento de dependencia mutua se manifiesta a través de la compra de maquinaria y herramientas específicos y costosos que únicamente sirven para cubrir las necesidades de una ensambladora particular. La ensambladora participa en la compra de los herramientas y las empresas *A* y *B* adquieren la maquinaria. Los costos de la maquinaria y herramientas y su inaplicabilidad para usos alternativos hacen que ambas partes sean dependientes una de otra.

En esta relación, el control trilateral se manifiesta a través de auditorias realizadas por personal externo a las firmas. No obstante, el entrevistado de *B* señala que dichas auditorias únicamente acontecen cuando se encuentra un defecto recurrente en la producción, lo cual raramente sucede dado que cada parte tiene bien claras las políticas de cero defectos, calidad total y satisfacción al cliente⁴², por ende, este tipo de instrumento de gobernación es ocasional.

Con respecto a la relación simultanea de **proveeduría y competencia entre A y B** se asume *riesgo de derrama*, contrareestado a través del *control de oportunidad y de incentivos*. El instrumento de *control de oportunidad* es el *contrato* y el de *incentivos* es la *reputación* como instrumento de gobernación importante.

La competencia entre ambas firmas representa un riesgo, por ello, el contrato es un mecanismo de control viable. El contrato entre *A* y *B* contiene cláusulas de protección del *know – how*, a través de estipular políticas de confidencialidad entre ambas partes. Sin embargo, esta vinculación implica asistencia técnica y ayuda mutua en caso de contingencias, que posiblemente no se encuentra convenida detalladamente en el contrato.

⁴¹ Los contratos de compra que establecen las empresas armadoras con sus proveedores son contratos de corto y largo plazo en los que se establecen los compromisos por aumentar eficiencias, y las penalidades específicas por incumplimiento. Los de largo plazo se firman con los proveedores de módulos y los de justo a tiempo. Esta contratación, de cinco a seis años de duración, les permite a los proveedores amortizar la inversión que hacen en el desarrollo de la pieza. (<http://www.eclac.org/ddpeudit/proy/clusters/autmex.pdf>).

⁴² El incumplimiento en calidad y entregas no es común, en buena medida, por la multa que deben pagar si por algún defecto en el producto, la ensambladora para la línea. El costo por minuto de paro es de 5,000 dólares el minuto.

Cuando una de las partes requiere asistencia técnica, se permite acceder a sus instalaciones al personal de calidad de la contraparte. Por ejemplo, si se encontraron defectos en la producción de *B*, ésta permitirá a *A* el acceso a su planta. No obstante, *B* no muestra explícitamente su *know-how*. Al respecto, son ilustrativas las palabras del entrevistado de *B*: “Cada uno tiene su *know – how*, no podemos dar toda la información completa y ellos (*empresa A*) no pueden dar toda la información completa. No les podemos enseñar todas nuestras hojas de procedimientos, si le podemos enseñar un plan de control que señala como controlamos, cómo medimos nuestra pieza pero no le podemos decir como la hacemos. Ellos ven nuestras máquinas, saben como trabajan pero no saben mis procedimientos. Saben que la biela lleva un maquinado, saben que lleva un careado, saben que la quiebro, saben que le pongo un buje pero no saben en que partes van. Nosotros colaboramos con ellos pero no les decimos nada sobre nuestros manuales de procedimientos”.

Asimismo, el contrato estipula penalizaciones económicas a la firma que incumpla con lo pactado, por ejemplo, si *A* no entrega a tiempo la mercancía solicitada por la ensambladora debido a un retraso en la producción de *B*. La ensambladora multa económicamente a *A*, y este mismo monto *A* se lo cobra a *B* porque fue la causante del retraso.

La reputación como instrumento de control de incentivos adquiere un papel preponderante por la proveeduría y competencia simultánea. Si la reputación de *B* fuera dudosa, el corporativo de la *empresa A* difícilmente hubiera aceptado el establecimiento de relaciones entre la ensambladora – *firma A* (primer nivel) – *firma B* (segundo nivel) y hubiera declinado ante la posibilidad de oportunismo.

Por su parte, las vinculaciones entre **B y sus proveedores** asumen riesgos de *derrama* y *distancia cognitiva*. Además, se corre riesgo de *dependencia* con su proveedor de polvo de acero.

Aunque el riesgo de *distancia cognitiva* se presenta por *default* en las relaciones, por la posibilidad de falta de entendimiento mutuo, éste es mayor cuando se requieren conocimiento y tecnología especializada, como es el caso de la empresa *B* y sus proveedores. Para subsanarlo, la *empresa B* proporciona *asistencia técnica* a sus proveedores cuando lo requieran.

Contra el riesgo de *dependencia* y de *derrama*, *B* utiliza la forma de *control de oportunidad* mediante *contratos* a través de dos vías. Cuando el activo es específico (por ejemplo, polvo sinterizado) se hace un contrato a cinco años y cuando el activo no es específico (por ejemplo, insertos estandarizados) el “contrato” es una *orden de compra*. Se especifica una penalización económica para aquella parte que haya incumplido en cuanto a tiempo de entrega y satisfacción de los requerimientos. Asimismo, la *empresa B* establece *políticas de restricción* con sus proveedores con la finalidad de que, a través de ellos, no se divulgue información de *B* a sus competidores directos (*empresa A*).

La *empresa B* también se protege del *riesgo de derrama* a través de restringir la información proporcionada, le explica al proveedor sus requerimientos de insumos pero no como fabrica sus productos.

En esta vinculación, también se manifiesta el *control de incentivos* a través de la *reputación* que juega un papel importante para la *empresa B* en la elección sus proveedores, por el compromiso que tiene con el cliente en cuanto a la calidad y tiempo de entrega. Por tanto, *B* difícilmente establecería relaciones con proveedores poco confiables porque pondrían en peligro la continuidad de la cadena de proveeduría.

Otra forma de gobernación es a través del *control trilateral* mediante *auditorías* pero únicamente lo *B* hace cuando observa defectos recurrentes en la producción.

2.4.1.2. Empresa C

La *empresa C* asume riesgo de *distancia cognitiva* y de *dependencia* con sus **clientes** de insertos. El riesgo de *distancia cognitiva* se contrarresta a través de *capacitar y asistir técnicamente* a sus clientes en el uso correcto de los insertos provistos por *C* para mantener el costo por pieza. El *riesgo de dependencia* se subsana mediante el *control de las oportunidades* por medio de *contratos* u *ordenes de compra* y mediante el *control de incentivos* utilizando *dependencia mutua*, *reputación* y otros instrumentos no estipulados en la clasificación propuesta por Nooteboom (2004d), como son: el *servicio integral*, *los descuentos por volumen* y *la reducción de costos*.

El control basado en las oportunidades por medio de contratos adquiere dos formas distintas. La primera, se presenta cuando la herramienta es estandarizada y no se establece un contrato como tal sino más bien se trata de una *orden* de compra. Los insertos estandarizados se manejan a consignación, semanalmente la *empresa C* verifica el nivel de inventario en la planta del cliente y reordena la compra de las piezas consumidas. Si una de las partes incumple (cliente moroso) la relación se cancela prematuramente y aunque en la orden de compra está estipulada una cláusula de penalización económica por incumplimiento, la *empresa C* prefiere no ejercerla por la pérdida de tiempo y recursos que representa. En lugar de ello, recoge los insertos de la planta del cliente moroso y los revende. Esta situación se muestra ocasionalmente debido a que generalmente, los involucrados cumplen con lo estipulado en el contrato. En palabras del entrevistado: “Cuando alguien falla ya no le vendo. Nosotros estamos muy expuestos aunque tenemos cláusulas de penalización. Si a algún cliente se le ocurre no pagarnos en 30 días no hay manera de obligarlo. Nunca hemos hecho nada contra clientes morosos. Pero casi no ocurre porque a primera vista uno se da cuenta que la planta tiene problemas”.

La segunda forma de control de las oportunidades a través de contratos, se presenta cuando las herramientas son específicas. La especificidad del activo involucrado motiva a la *empresa C* a establecer contratos con sus clientes. Generalmente tienen una duración promedio de 4 años. En este periodo, el cliente está obligado a no buscar proveedores alternativos y la *empresa C* recupera la inversión realizada en el inserto especial y obtiene una ganancia económica de la relación. El cliente prefiere respetar el acuerdo por la especificidad del inserto.

Respecto al control de incentivos y sus instrumentos. La dependencia mutua surge a raíz de la fabricación de insertos especiales para un cliente particular. El cliente se compromete a no buscar proveedores alternativos por un periodo de cuatro años y *C* se compromete a realizar las pruebas, elaborar la herramienta particular y proporcionar asistencia técnica cada vez que el cliente lo requiere.

El servicio integral que ofrece la *empresa C* también puede clasificarse como un instrumento de control de incentivos mediante dependencia mutua, ya que el cliente

depende de dicho servicio para no incurrir en los costos adicionales de buscar proveedores para cada inserto particular.

La *empresa C* también incentiva a sus clientes a no buscar proveedores alternativos a través de proporcionar descuentos por volumen y, mediante presentaciones anuales, en las cuales *C* les ofrece reducir costos específicos, con ello, les hace notar el ahorro que les representa ser cliente de *C*. Otros incentivos son la asistencia técnica y el corto tiempo de reacción. Al respecto, el entrevistado señala: “Nosotros representamos un ahorro para el cliente, somos un proveedor que abarca una gran variedad de productos, por lo tanto, los clientes solo deben dirigirse a nosotros y pagar a un solo proveedor; mientras que con otros (competidores) tienen que hacer una orden de compra para cada producto. Además hacemos una presentación anual a nuestros clientes donde les mencionamos los niveles de ahorro que hicieron con nosotros, obviamente, cuando les mostramos esto, nuestros clientes ni voltean a ver nuestros competidores porque es difícil llegar al porcentaje de ahorro que nosotros les damos”.

Finalmente, la reputación de un cliente es un instrumento de control de incentivos importante para *C* porque si tiene fama de moroso, *C* preferirá evitar vincularse con él.

Con respecto a la vinculación entre **empresa C y sus proveedores** de insertos estandarizados, la forma de gobernación se basa en el *control vía mercado y de incentivos*.

El *control vía mercado* se manifiesta mediante la *inexistencia de inversiones conjuntas* y de *rehenes*. No obstante, las condiciones y los instrumentos de control vía mercado en esta relación, difieren de los propuestos por Nootboom (2004d) porque los insertos aunque son estandarizados no son *commodities*, existe transferencia de conocimiento entre *C* y sus proveedores a través de asistencia técnica.

Por su parte, el *control de incentivos* se basa en la *reputación*, ya que *C* evalúa a sus proveedores de acuerdo a su desarrollo a nivel mundial y al cumplimiento de normas de calidad.

2.4.1.3. Empresa H

La **empresa H con sus clientes** (distintos a la competencia) asume riesgo de *dependencia* que se subsana a través del *control de las oportunidades* mediante *contratos*, o bien, través de *órdenes de compra*. Asimismo, es posible retomar del *control de incentivos*, el instrumento de *reputación* como mecanismo de gobernación.

Las órdenes de compra tienen un carácter menos rígido que los contratos, sin embargo, implican asumir reglas de comportamiento y compromiso en cuanto a tiempo de entrega y materiales empleados en la obra. Al respecto, es ilustrativo el ejemplo proporcionado por el representante comercial: “Una empresa te dice: ‘tu me vas a hacer esto, el contrato es por este servicio y me lo vas a hacer por todo el año’, entonces cada vez que nos necesita nos manda ordenes de compra pero ya no hace el contrato anual por escrito que realmente nos comprometa, es decir, nos están mandando órdenes de compra, a veces hasta son de palabra”.

Por su parte, los contratos deben estipular las políticas de venta, ingeniería y materiales con la finalidad de cubrirse contra posibles contingencias. Estos contratos son flexibles en cuanto a los periodos de pago.

A pesar de que en los contratos están estipuladas cláusulas para proceder legalmente contra un cliente moroso, la *empresa H* prefiere no ejercer su derecho porque considera que ganarle a una empresa grande es muy difícil y consume recursos en tiempo y dinero. No obstante, el dueño de la empresa manifiesta que nunca le ha ocurrido ya que por el tamaño reducido del mercado de construcción y mantenimiento de hornos industriales, el cliente prefiere no dañar su reputación y cumplir con el pago.

La *empresa H* utiliza del control de incentivos, el instrumento de *reputación* como mecanismo de gobernación. La reputación del cliente es fundamental para *H* por el alto costo que implica el mantenimiento o construcción de refractarios para hornos industriales, el cual es absorbido anticipadamente por la *empresa H*. Si el cliente posee reputación de moroso la *empresa H* no aceptará establecer vínculos con él.

Por su parte, la relación **entre H y sus proveedores** (mano de obra) asume *riesgo de distancia cognitiva y de dependencia*. El *riesgo de distancia cognitiva* se contrarresta a través de la *certificación* que *H* paga a sus trabajadores. Respecto al *riesgo de*

dependencia, se subsana mediante el *control de las oportunidades* a través de la *jerarquía interna*. Los instrumentos de control empleados incluyen la estandarización de la producción, los procesos y habilidades, la adaptación mutua, la supervisión directa a cargo de una autoridad perteneciente a *H*. Por el giro de la empresa y por el carácter temporal de la mano de obra, la integración jerárquica y sus instrumentos únicamente son aplicables durante el tiempo que dure la obra.

Igualmente, en esta relación la reputación es importante para establecer vínculos entre la *empresa H* y los refractoristas. Para *H* es preponderante saber quienes son los trabajadores que cumplen y realizan su labor de manera satisfactoria, por tanto, la reputación y las certificaciones son mecanismos importantes para seleccionar a los trabajadores. Un trabajador que incumpla con lo señalado no será considerado para futuras obras, y habrá dañado su reputación en el sector.

Existe una estrecha relación entre **H y su competencia** ya que regularmente trabajan de manera conjunta. Esto implica *riesgo de distancia cognitiva, de derrama y de dependencia*.

En la relación entre *H* y sus competidores, el *riesgo de distancia cognitiva* esta dado por *default* porque siempre existe la posibilidad de falta de entendimiento entre las partes, sin embargo, los entrevistados manifiestan que cuando trabajan con la competencia cada empresa tiene bien especificada su labor, y en caso de que algo salga mal por la falta de entendimiento del competidor, los gastos en que se incurra para corregir el error corren a cargo del competidor y no de la empresa *H*.

Contra el *riesgo de derrama y de dependencia*, *H* asume *control de incentivos* mediante la *reputación*; y *control de las oportunidades* a través de *contratos*, los cuales deben *estipular claramente las políticas de venta, ingeniería y materiales*.

La *empresa H* debe determinar los periodos de pago y las salvaguardas para cubrirse de eventualidades (por ejemplo, desastres naturales). Los periodos de pago pueden ser negociados si así lo solicita el competidor (cliente). Respecto a las contingencias, por conveniencia, *H* debe estipular claramente las políticas de prestación de servicios. Al respecto, son ilustrativas las palabras del representante comercial: "Este negocio es bien riesgoso. Una vez trabajamos en Coatzacoalcos y no establecimos bien claro las políticas de venta (prestación del servicio), de ingeniería y materiales, por ejemplo,

no estipulamos que si temblaba o había un huracán no nos hacíamos responsables, o cosas así porque lo consideramos una exageración. En esa ocasión, llegó un huracán y tuvimos que parar la obra por dos días y nuestro cliente “*llave en mano*” nos dijo que le debíamos 40,000 dólares porque paramos dos días la obra y él debía responder con el cliente principal y esa era la penalización económica que le iba a imponer. Nosotros debimos protegernos contra desastres naturales y no lo hicimos”. Asimismo, la relación de colaboración con la competencia implica establecer políticas bien definidas respecto a la labor de cada una de las empresas.

En esta vinculación, la empresa la reputación del competidor es fundamental por el alto costo de la inversión que *H* asume por anticipado.

2.4.1.4. Empresa S

La *empresa S* asume con sus **clientes** *riesgo de distancia cognitiva y de dependencia*. La forma de gobernación en esta relación se basa principalmente en el *control vía mercado*, empero, retoma los *contratos del control de las oportunidades* y el *servicio integral* que constituye otro instrumento de control no considerado por Nooteboom (2004d).

El *riesgo de distancia cognitiva* es contrarrestado por la capacitación que proporciona la ensambladora a la *empresa S*, en cuanto al manejo correcto de desechos industriales. El control vía mercado implica la evasión de altas inversiones específicas. Respecto a los contratos, estos se establecen con duración variable. Cuando *S* gana un concurso se le otorga un contrato por un año. Si el primer año proporcionó un buen servicio se prolonga a tres. Generalmente, los contratos de la *empresa S* con las ensambladoras se amplían de 5 hasta 10 años. El entrevistado menciona que la prolongación en los contratos se debe al buen servicio de *S* y por lo complicado (en términos de tiempo y dinero) que representa para las ensambladoras buscar, evaluar y seleccionar proveedores, por tanto, prefieren mantener la relación con aquel que, por experiencia previa, conocen su calidad y servicio. Es importante señalar que la *empresa S* no posee cláusulas de penalización si *General Motors* cancela la relación antes de lo previsto. En contraste, *General Motors* penaliza a la

empresa S cuando comete una falta, estableciendo un porcentaje de afectación que depende de la situación y el daño que se cause.

El servicio integral que proporciona *S* a *General Motors* constituye una ventaja competitiva y un instrumento de control en la relación, ya que *S* es la única empresa que posee la capacidad de recoger todos los desperdicios industriales de esta ensambladora.

En relación a la vinculación entre **S y sus proveedores**, la forma de gobernación se basa fundamentalmente en el *control vía mercado*, no obstante, retoma los *contratos del control de las oportunidades*, la *reputación del control de incentivos* y las *auditorías del control trilateral*.

Los instrumentos de control vía mercado se manifiestan por la evasión de inversiones específicas, por la existencia de potenciales proveedores y por la evasión de rehenes en la relación. Sin embargo, esta relación implica establecer flujos de conocimiento entre *S* y sus proveedores a través de a capacitación que les proporciona en cuanto al manejo correcto de desechos industriales.

La subcontratación de *S* con sus proveedores es mediante contratos con la misma duración que el establecido con las ensambladoras. La penalización que impone *S* en caso de incumplimiento, es la no renovación del contrato.

La entrevistada señala que una protección adicional de *S* contra el incumplimiento de los proveedores, es el tamaño del cliente que representa *General Motors*. En sus palabras: “La única manera de controlar a nuestros proveedores para que no se vayan con la competencia y que cumplan con el contrato es que nosotros somos los únicos que manejamos los residuos con *General Motors*. Ellos pueden subcontratarse con otra empresa pero con *General Motors* no, y *General* es un cliente muy grande”.

La reputación en esta relación es un aspecto importante. Cuando un proveedor no cumple con lo estipulado *S* no lo vuelve a considerar para futuras relaciones. Además, si la reputación de un proveedor es dudosa, *S* preferirá no correr el riesgo por las consecuencias de incumplir con las ensambladoras.

Las ensambladoras realizan auditorías aleatorias (control trilateral) tanto a la *empresa S* como a sus proveedores. Con ello, asumen el papel de *tercer agente* en la relación entre estos últimos.

En general, se comprueba a través de evidencia empírica, que las vinculaciones entre empresas pueden caracterizarse dentro de alguna de las formas de gobernación presentadas por Nootboom, con ciertos matices particulares de la relación. En las empresas objeto de estudio, las relaciones adquieren formas de control vía mercado, de las oportunidades, de incentivos y control de redes. Asimismo, los hallazgos empíricos muestran la aplicación de instrumentos de control a través de asumir la centralidad en una red, la evasión de inversiones específicas, los contratos, la dependencia mutua, la reputación y las auditorías realizadas por terceros. Finalmente, se encontró que los instrumentos de control se combinan para contrarrestar un riesgo relacional, e incluso se aplican instrumentos distintos a los propuestos por Nootboom como la transferencia de conocimiento a través de la asistencia técnica y la capacitación, los descuentos y ahorros por volumen, el servicio integral y la integración jerárquica temporal.

2.4.2. La confianza como forma de control

Para Nootboom, en una relación, la ausencia de confianza prevendría a las partes para no involucrarse por temor al incumplimiento o al oportunismo. Por ello, considera a la confianza como un mecanismo fundamental de gobernación.

El objetivo de este apartado es analizar la forma que asume la confianza y las fuentes de la misma en las relaciones de las empresas objeto de estudio, en específico con clientes, proveedores y competencia⁴³.

En este caso, la Tabla 3 resume los hallazgos encontrados respecto a la confianza en las empresas objeto de estudio. La confianza en los clientes aplica cuando se trabaja conjuntamente con un competidor, o cuando es importante que los clientes utilicen adecuadamente el producto. Con proveedores y competencia, la confianza asume las formas de capacidades, intenciones, o ambas.

⁴³ La confianza con el corporativo y las filiales de las empresas está dada por *default* por pertenecer a un mismo grupo. Cuando se tienen relaciones de proveeduría con las filiales o de ayuda mutua, se confía en que las filiales poseen la capacidad suficiente para realizar las tareas encomendadas. Confían en la intención de que no actuarán con oportunismo porque sería en perjuicio del grupo y de ellos mismos. Confían en que las condiciones externas no afectarán la relación. Finalmente, también existe confianza basada en la identificación por pertenecer al mismo corporativo y compartir puntos de vista, comportamientos, normas, valores y metas.

Tabla 3. Formas y fuentes de confianza en las relaciones inter –empresariales objeto de estudio

Empresa	Vínculo		Objetos de confianza	Fuentes de confianza
Empresa A	Clientes (ensambladoras)		Capacidades, intención y condiciones externas	Comportamiento rutinario, reputación. No tiene incentivos para actuar de manera oportunista
	Proveedores	Empresa B	Capacidades Intenciones (limitada)	Conocimiento, capacidades, valores y normas del colega
		Proveedores del mismo grupo		A es parte de un corporativo
	Competencia (Empresa B)		Capacidades	Conocimiento, capacidades, valores y normas del colega
Empresa B	Clientes	Ensambladoras	Capacidades, intención y condiciones externas	Comportamiento rutinario, reputación. No tiene incentivos para actuar de manera oportunista
		Empresa A	Capacidades Intenciones (limitada)	Conocimiento, capacidades, valores y normas del colega
	Proveedores		Capacidades Intenciones (limitada)	Rasgos, metas, valores, normas y objetivos bien establecidos
	Competencia (Empresa A)		Capacidades	Conocimiento, capacidades, valores y normas del colega
Empresa C	Clientes		Capacidades e Intenciones	Conocimiento, capacidades, rasgos, metas, valores y normas. Comportamiento rutinario ya que las cosas han ido bien en la relación.
	Proveedores	Proveedores de insertos especiales	Default	Pertenecen al mismo grupo corporativo
		Proveedores de insertos estandarizados	Capacidades e intenciones	Experiencia otorgada por la rutina de que las cosas han ido bien en la relación. Rasgos, conocimiento, metas, valores y normas.
	Competencia		No aplica	No tiene competidores directos
Empresa H	Clientes (distintos a la competencia)		Intenciones	Experiencia, conocimiento, capacidades, rasgos, valores y metas.
	Proveedores		Competencias e intenciones	Certificaciones. Experiencia satisfactoria de vinculaciones anteriores.
	Competencia (trabajo conjunto)		Intenciones y competencias	Actitud de la gente a colaborar que se manifiesta Experiencia, conocimiento, capacidades, rasgos, valores y metas.
Empresa S	Clientes		Default	No tiene incentivos para actuar de manera oportunista por su posición central en la red
	Proveedores		Capacidades e intenciones	Comportamiento rutinario
	Competencia		No aplica	No posee competidores directos

Elaboración propia con base en datos proporcionados en entrevistas al personal de las empresas A, B, C, H y S.

Es importante señalar que en este apartado no se abordan explícitamente los instrumentos del control basado en la confianza, ya que en todos los casos, las empresas objeto de estudio establecen contratos, cuyo punto de partida son las competencias e intenciones de los involucrados en la relación. Retomando el planteamiento de Nooteboom, se observa que dichos contratos tienen sentido de memorias empresariales (reuniones de trabajo e informes) y señales de compromiso más que de salvaguardas contra el oportunismo.

2.4.2.1. Empresas A y B

Respecto a la confianza entre las **firmas A (cliente) y B (proveedora)**. La *empresa A* confía en la organización de *B* por ser una empresa mundial que tiene bien definidas sus políticas de calidad, seguridad y ambientales. No obstante, la confianza en las intenciones es limitada. La *empresa A* no confía en la intención *B* porque considera que *B* contrata trabajadores clave de *A* con objeto de apropiarse de su *know-how*, sin embargo, confían en la intención de los empleados de *B*, en cuanto a que no realizarán oportunismo y efectuarán el trabajo según los requerimientos porque de otra manera, la *empresa B* estaría comprometida con *A* para revisar la producción y explicar a la ensambladora las causas de los posibles defectos.

A la inversa, en la vinculación **empresa B (proveedor) – empresa A (cliente)** existe confianza en las capacidades de la *firma A* para utilizar adecuadamente la biela provista por *B*, sin embargo, la confianza en las intenciones es limitada. Confían en la intención de *A* para no realizar oportunismo en la relación ensambladora – *empresa A* – *empresa B* porque la *firma A* es proveedor de primer nivel, es quien entrega la producción final y es responsable directa por los defectos que la ensambladora pudiera encontrar, por ende, no realizará oportunismo aunque tuviera la posibilidad de hacerlo. No obstante, existe cierto grado de desconfianza en las intenciones de *A*. La *firma B* esta conciente de que *A* realiza contrataciones de personal clave para apropiarse de su conocimiento.

Asimismo, existe desconfianza por los vínculos de competencia - proveeduría entre *A* y *B* en cuanto a la fabricación de bielas. Por tanto, en la relación empresas *A* y *B*

existe confianza en las capacidades pero la confianza en las intenciones es restringida.

La fuente de confianza en la vinculación *empresa A – empresa B* (y viceversa) se sustenta en el conocimiento, capacidades, valores y normas del colega. Las *empresas A y B* poseen normas, políticas ambientales, de calidad y seguridad en el trabajo bien establecidas; esto es fuente de confianza para ambas firmas.

La confianza entre las **empresas A y B como competidores** adquiere la forma de *confianza en las capacidades* y únicamente se observa cuando la *firma B* es proveedor de *A*, empero, no confían plenamente en las intenciones de la contraparte, ya que están concientes de que una trata de apropiarse del conocimiento de la otra (y a la inversa) a través de la contratación de personal clave.

En cuanto a la vinculación de la **empresa B con sus proveedores**, existe confianza en las capacidades. La *firma B* impone cumplir con reglas antes de aceptar a un nuevo proveedor. Cuando los selecciona es porque trabajan con calidad y son capaces de cumplir con lo establecido. El cumplimiento de las normas de calidad y ambientales son factores preponderantes para elegir a un proveedor. En palabras del entrevistado “Normalmente cuando damos de alta a un proveedor hay ciertas reglas que se tienen que seguir. Evaluamos primero la calidad de sus productos después la seguridad, productividad y costos. Además les pedimos que cumplan con las normas TS16949 e ISO 14000”.

En esta relación la confianza en las intenciones es un tanto limitada, es posible que un proveedor provea insumos a la competencia (*empresa A*) representando para *B* un riesgo *spillover* y una posibilidad de oportunismo al transmitir información de *B* a *A*. Por esta razón, la *empresa B* proporciona únicamente la información necesaria para realizar el insumo, según el entrevistado “Nosotros no le explicamos al proveedor como hacemos las cosas, nosotros le decimos que necesitamos hacer, le explicamos el material de la biela pero no le decimos como la hacemos, eso es parte de nuestro *know – how*”.

La fuente de confianza de *B* en las capacidades de los proveedores se basa en el conocimiento, la atribución de capacidades, los rasgos, las metas, los valores y las normas que poseen. Antes de ser proveedores autorizados atravesaron por un

estricto proceso de selección que implica poseer políticas, metas y objetivos bien establecidos.

2.4.2.2. Empresa C

La *empresa C* mantiene vínculos de confianza con sus **clientes**, ya que confía en las capacidades y en las intenciones de éstos. El cliente recibe capacitación y apoyo técnico por parte de *C* para hacer buen uso de los insertos con objeto de mantener el costo por pieza, por tanto, confía en la capacidad con respecto al uso de las herramientas provistas.

Respecto a la confianza en las intenciones. El único comportamiento oportunista del cliente puede manifestarse mediante el incumplimiento de pago ya que la mercancía de *C* se maneja a consignación. Si este fuera el caso, la *empresa C* retira la mercancía en *stock* en la planta del cliente y no vuelve a ofrecer sus servicios a la firma morosa. Al respecto, el entrevistado señala: “Nunca hemos hecho nada contra empresas que no nos pagan, es cuestión de Tribunales y nosotros nos exponemos mucho pero casi nunca ocurre porque nuestros clientes son empresas de talla mundial y nos les conviene dañar su reputación”.

Las fuentes de confianza de *C* respecto a sus clientes emanan del conocimiento, la atribución de capacidades, los rasgos, las metas, los valores y las normas que poseen los clientes. Otra fuente de confianza se basa en el comportamiento rutinario cuando la relación ha ido bien. Esto se resume a través de la expresión: “nunca hemos sido sancionados y nunca hemos sancionado”.

Asimismo, la construcción de la confianza (no ciega) se basa en la relación de conocidos en la industria. Generalmente, las nuevas relaciones comienzan a través de participar en juegos de golf o reuniones a las cuales asisten ejecutivos importantes de empresas candidatas a clientes. En estos eventos la *empresa C* ofrece sus servicios y comenta acerca de las ventajas de adquirir insertos con ellos. De esta forma, comienza a entablar una posible relación.

El ejecutivo de la *empresa C* manifiesta que la confianza entre las partes es un mecanismo preponderante en la vinculación *empresa C* - *clientes*, en sus palabras: “En México tenemos la costumbre de hacer primero al amigo y luego al cliente. En

este negocio la confianza es fundamental. Si yo como empresa satisfago tus necesidades, lo menos que espero es que tú como cliente me cumplas con tu pago. Honestamente, yo nunca leo el contrato de ninguna empresa porque tengo mucha confianza en mis clientes, nunca hemos sido sancionados y nunca hemos sancionado”.

Respecto a los **proveedores** de herramientas estandarizadas, la *firma C* confía en las capacidades y en las intenciones de las empresas proveedoras. *C* se vincula con firmas conocidas a nivel mundial y especializadas en la elaboración de insertos intercambiables. Es importante para la *firma C* seleccionar aquellos proveedores que cuentan con normas internacionales (*ANSI* e *ISO*) y que se comprometan con la calidad y entrega oportuna de la mercancía, por tanto, la *empresa C* al establecer vínculos con proveedores debe confiar en la capacidad de los mismos ya que de lo contrario, no representaría los productos de estas empresas.

La *empresa C* confía en la intención porque aunque existan posibilidades de oportunismo, los proveedores de insertos estandarizados no las tomarán dado que implicaría romper la relación con la *empresa C* y, por tanto, con un importante canal de distribución. Al respecto, es ilustrativo lo que señaló el entrevistado: “Generalmente nuestros proveedores cumplen con lo estipulado, por ejemplo, a un proveedor japonés nosotros le compramos alrededor de 12 millones de dólares, somos un cliente muy grande y quedarnos mal representa mucho para ellos. Además de ingreso, perderían el canal de distribución que nosotros representamos para su marca. Nuestro proveedor sabe la clase de compromiso que tenemos con nuestros clientes y nunca nos fallan”.

Las fuentes de la confianza de *C* referente a sus proveedores de insertos estandarizados surgen como resultado de la experiencia otorgada por la rutina de que las cosas han ido bien en la relación. Estos proveedores nunca han fallado en los requerimientos de *C*. Asimismo, es probable que la confianza emerja de los rasgos, el conocimiento, las metas, los valores y las normas de los proveedores de *C* debido a que son empresas especializadas en la elaboración de insertos estandarizados y reconocidas a nivel internacional.

2.4.2.3. Empresa *H*

La confianza entre *H* y sus **clientes** puede abordarse desde dos ángulos. El primero, una empresa autopartista como cliente y *H* como proveedora; y el segundo, un competidor como cliente de *H*.

Cuando el cliente es una firma autopartista, la *empresa H* confía en las intenciones del cliente⁴⁴. La posibilidad de oportunismo se manifiesta cuando el cliente incumple con el pago, sin embargo, la *empresa H* confía en que esto no sucederá. Esta situación puede ejemplificarse a través de las palabras del representante comercial de *H*: “Nunca los clientes nos han quedado mal con el pago, algunas empresas pagan tarde pero seguro. Este negocio es reducido y si las empresas que se *quemán* con una, luego ya nadie les quiere trabajar. Hay empresas que se van *quemando*, corre el rumor y nadie les vuelve a trabajar”. Por este motivo, los clientes eligen no tomar las posibilidades de oportunismo aunque tengan la posibilidad de hacerlo⁴⁵.

En esta relación las fuentes de confianza emanan de la experiencia, el conocimiento, las capacidades, los rasgos, los valores y las metas de los involucrados.

En la relación **competidor y empresa *H***, la confianza es un factor preponderante. La vinculación involucra trabajar en cooperación con un competidor a través de subcontratación (*llave en mano*) o el competidor y *H* contratados por un tercero para realizar el trabajo conjuntamente (*mano en mano*). En ambas, la *empresa H* confía en las capacidades y en las intenciones del competidor.

⁴⁴ Un tipo especial de relación de confianza basada en las competencias se desarrolla entre los clientes y la *empresa H* (pero no a la inversa). El personal que trabaja en *H* tiene experiencia en ramo, ésta calificado y conoce a profundidad el funcionamiento y mantenimiento de refractarios. El dueño de la empresa y parte de su personal administrativo laboraban anteriormente con una firma transnacional dedicada al mismo giro. Cuando el dueño de *H* decidió constituir su propia empresa muchos empleados y clientes que conocían su trabajo a través de la transnacional, decidieron terminar la relación con ella y hacer tratos con *H* porque confían en la capacidad y en la experiencia del dueño de la empresa *H*. De esta forma, se construyeron relaciones de confianza basada en las capacidades de la *firma H*. Las palabras del propietario de *H* explican esta situación: “Yo le había dado mantenimiento a los hornos de muchos clientes de renombre más o menos por 9 años, a través de una empresa española. Aunque mi empresa tiene apenas 11 meses, al personal administrativo que tengo ahora ya lo conocía porque éramos compañeros de trabajo en esta empresa española. Me decidí a hacer mi propia empresa y casi todos se van conmigo, incluso algunos clientes porque conocen a mi gente y saben que somos gente que conocemos su horno y que tenemos experiencia”.

⁴⁵ Por conveniencia, la *empresa H* prefiere que los clientes no posean las competencias requeridas para el uso adecuado de los hornos. Las palabras del representante comercial ilustran esta situación: “Las emergencias si se han dado por muchas razones, a veces sobrecargan el horno, a veces paran el horno cuando no lo deben de parar. Esto trae muchos problemas de seguridad porque se puede producir una explosión en cadena. Nos hablan a nosotros para mantenimiento de emergencia. Nosotros cobramos muy bien ese mantenimiento de emergencia porque nos hicieron mover un mecanismo enorme de conseguir gente, materiales, etc. Esas contingencias son las que nos hacen ganar dinero”.

La *empresa H* confía en las capacidades de su competidor. Las firmas que se dedican a la construcción y mantenimiento de refractarios para hornos industriales son un segmento reducido, por tanto, *H* conoce el trabajo de su competencia. Cuando *H* trabaja conjuntamente con el competidor debe confiar en que su contraparte no realizará oportunismo. Cuando *H* es contratada por el competidor y la obra realizada es defectuosa, el responsable directo con el cliente principal es el competidor y no la *empresa H*, por ende, la firma competidora no está interesada en realizar oportunismo; y a la inversa, la *firma H* no tiene incentivos para el oportunismo porque su reputación estará en peligro en el sector y posiblemente no volverá a ser contratada por ninguna otra empresa. Al respecto, son ilustrativas las palabras del representante comercial: “En este negocio es relativamente fácil convivir con la competencia, ya nos conocemos y hacemos equipo. En la mayoría de los casos está bien especificado lo que tenemos que hacer cada uno. Cada uno entra con su gente y tiene que colaborar por el bien del cliente y porque nos conviene como negocio”.

La fuente de confianza de *H* en la relación con los competidores surge de la actitud de la gente a colaborar que se manifiesta cuando *H* trabaja conjuntamente con la competencia para sacar adelante una obra. Otra fuente de confianza se basa en la experiencia, el conocimiento, las capacidades, los rasgos, valores y las metas de las empresas involucradas.

Concerniente a la relación con sus **proveedores** (mano de obra). La confianza se fundamenta en las capacidades y en las intenciones.

La especificidad de la mano de obra (refractoristas) y el pago de certificaciones asumido por *H* proporcionan confianza en la capacidad de los refractoristas. La confianza en las intenciones se sustenta en que los trabajadores no tienen incentivos para realizar oportunismo contra *H*. La movilidad de la mano de obra y el reducido número de empresas dedicadas a este giro motivan a los refractoristas a no dañar su reputación en el sector. Si realizarán oportunismo contra *H* mediante transferencia de información a la competencia, el beneficio sería escaso o nulo ya que *H* mantiene vínculos estrechos con sus competidores y la información respecto al *know – how* de *H* que un trabajador individual pudiera poseer y transmitir es poco representativa.

La confianza en la intención se manifiesta a través de la actitud de algunos refractoristas que permanecen con la *empresa H* por la certificación que les proporcionó. Esta confianza puede ser producto del agradecimiento hacia la firma, o bien, por la expectativa de que recibirán trabajo bien remunerado si continúan prestando sus servicios en *H*.

La fuente de confianza en la relación *firma H* – proveedor (refractoristas) implica experiencia satisfactoria en vinculaciones anteriores aunque por el giro de la empresa, la confianza no emana de la rutina sino de la experiencia de las personas involucradas en la relación.

2.4.2.4. Empresa S

En la relación de *S* con sus clientes las fuentes de confianza emanan de la experiencia otorgada por el comportamiento rutinario cuando la vinculación ha sido satisfactoria. Esta situación se manifestó cuando por vinculaciones previas, *General Motors* invitó a *S* para participar como su proveedor en Ramos Arizpe. Asimismo, porque las ensambladoras y la *empresa S* son firmas que poseen objetivos, normas y valores propios que otorgan a la contraparte confianza en la relación.

Respecto a la relación con sus proveedores, la *firma S* confía sus las competencias e intenciones. Confía en que su proveedor realizará la tarea encomendada de acuerdo a sus mejores capacidades. *S* selecciona a sus proveedores de acuerdo al servicio, calidad, costos; por lo tanto, elige aquel que considera más capacitado para realizar el trabajo.

Confía en las intenciones de sus proveedores porque conocen el compromiso de *S* con las ensambladoras y saben que fallar representa una pérdida importante para la empresa *S* y para ellos mismos. Las ganancias de realizar oportunismo en la relación son nulas. Si *S* realiza oportunismo contra sus proveedores (por ejemplo, incumplimiento en el pago), la relación terminaría y tendría que buscar un sustituto implicando costos. En contraste, si el proveedor realiza oportunismo perdería un cliente importante. No obstante, aunque no se reciben ganancias adicionales por realizar oportunismo, según el entrevistado, ha habido ocasiones en que los proveedores fallan con lo estipulado, no recogiendo el desperdicio industrial de las

ensambladoras sin avisar previamente a *S*. En este caso, la *empresa S* termina la relación con ellos. La fuente de confianza entre *S* y sus proveedores es producto del comportamiento rutinario cuando las cosas han ido bien en la relación.

En resumen, las vinculaciones entre las empresas objeto de estudio demuestran que la confianza no es ciega ni incondicional y que diferenciar entre las intenciones y las competencias es importante.

Las posibilidades de oportunismo siempre están latentes porque las firmas reaccionan distinto cuando se encuentran bajo presiones de su entorno. Por ende, en una relación cada firma debe estar conciente de las presiones que enfrenta su contraparte y de su habilidad para resistir dicha presión.

Según Nooteboom (2006b), la diferencia entre confianza en las competencias y las intenciones es primordial, ya que las reacciones entre las partes son diferentes cuando hay problemas. Si algo va mal por la carencia de competencias, el interés principal de las partes será mejorarlas a través de entrenamiento, asesoría o inversión. Esto se manifiesta en las empresas *A*, *B* y las ensambladoras quienes proporcionan ayuda mutua para resolver problemas en la calidad (cuando se presentan) a través de juntas y reportes mencionando las posibles causas de los defectos. La *empresa C* otorga capacitación a los clientes para el uso correcto de los insertos y recibe asistencia técnica de sus proveedores en todo momento. La *empresa H* asume el costo de capacitación de sus proveedores (mano de obra) a través del pago de una certificación, y algunos de sus clientes, condicionan la relación de proveeduría con la asistencia a convenciones de fundición y *fundiexpos*. Finalmente, la *empresa S* es capacitada por las ensambladoras, y a su vez, otorga capacitación a sus proveedores. En caso de falla en la intención, la reacción puede ser imponer contratos más restrictivos o terminar la relación.

Otro resultado interesante es confianza que se deriva del comportamiento rutinizado y del peso de la reputación en la relación.

Conclusión de Capítulo

La percepción generalizada de las relaciones entre empresas se cimienta en la idea de una compra – venta simple que finaliza cuando se otorga un pago a cambio de un bien o servicio. Sin embargo, esta visión es limitada ya que en la actualidad, con el objetivo de enfrentar a la competencia, reaccionar a los cambios en la demanda y adquirir insumos y conocimientos específicos; las empresas establecen relaciones que involucran desde asistencia técnica y capacitación, hasta alianzas estratégicas, inversiones conjuntas, fusiones y adquisiciones; entre otras.

La información obtenida en el trabajo de campo reveló que las relaciones que establecen las cinco empresas analizadas implican distintas maneras de vinculación, difícilmente explicadas a través de un simple diagrama vertical u horizontal de proveeduría.

Las relaciones encontradas empíricamente no pueden clasificarse como una compra - venta simple, ya que involucran el uso de activos específicos, capacitación, asesoría técnica, resolución de problemas, inversiones conjuntas y subcontratación. Asimismo, existen relaciones entre firmas competidoras, a través de vínculos de proveeduría o trabajo conjunto.

Estas maneras de relación inter – empresa implican asumir riesgos derivados de la vinculación entre empresas, éstos pueden tomar la forma de *distancia cognitiva*, *de derrama* y *de dependencia*.

El *riesgo de distancia cognitiva* esta presente por *default* en toda relación porque siempre existe la posibilidad de falta de comprensión y entendimiento entre los involucrados. Éste es mayor cuando la vinculación implica capacidades y tecnología específicas. Empíricamente, la *empresa B* corre riesgo de *distancia cognitiva* con sus proveedores, *C* con sus clientes, *H* con proveedores y competencia; y *S* con clientes y proveedores. El *riesgo de derrama* se manifiesta cuando el conocimiento específico de una empresa es transmitido a la competencia por contacto directo o indirecto. Las firmas objeto de estudio asumen este riesgo cuando se vinculan directamente con la competencia a través de relaciones de proveeduría o trabajo conjunto. En particular, *A* y *B* corren *riesgo de derrama* por sus vínculos simultáneos de proveeduría y competencia. La *empresa H* asume *riesgo de derrama* por sus relaciones directas de

trabajo conjunto con la competencia. Finalmente, se corre *riesgo de dependencia* cuando una de las partes invierte en activos específicos a una relación e inservibles para usos alternativos. Las empresas *A*, *B*, *H* y *S* asumen esta clase de riesgo. *A* y *B* adquieren activos específicos y costos que son útiles únicamente para una vinculación particular; *H* corre éste riesgo con sus proveedores, clientes y competencia; ya que las vinculaciones involucran altas inversiones y el uso de activos específicos. Por su parte, *S* es dependiente de la relación con las ensambladoras en relación a los desperdicios industriales que generan dado que elabora otros bienes con ellos.

Es posible aminorar los riesgos relacionales a través de las formas e instrumentos de gobernación. Las formas de gobernación atienden a una tipología de control; mientras que los instrumentos son los mecanismos que dicha forma utiliza para contrarrestar los problemas derivados de los riesgos relacionales.

Los hallazgos encontrados en la investigación de campo, muestran que los instrumentos de control de una forma de gobernación específica se enlazan con otros pertenecientes a otras, para constituir un instrumento más completo. La dependencia mutua, los contratos y la reputación son instrumentos comúnmente utilizados por las empresas analizadas. También se manifiesta en el empleo de instrumentos no incluidos dentro de la propuesta de Nooteboom, como: la asistencia técnica, la capacitación, los descuentos por volumen, los ahorros, la jerarquía interna temporal y el servicio integral.

Asimismo, el trabajo de campo permitió observar que la confianza constituye una forma de control viable contra el riesgo relacional. La confianza se manifiesta de distintas maneras dependiendo de la relación. Por ejemplo, las *empresas A* y *B* mantienen vínculos de proveeduría y competencia simultánea; ambas confían en las capacidades de su contraparte. No obstante, la confianza en las intenciones es limitada porque ambas empresas son competidoras directas en la producción de bielas. Otro ejemplo interesante, es el caso de la *empresa H* que mantiene vínculos estrechos con sus competidores a través de trabajo conjunto. En el caso de *H*, trabajar con la competencia implica confiar en la contraparte (en sus intenciones y en sus capacidades), ya que de otra forma dichos vínculos no se llevarían a cabo.

El trabajo de campo permitió corroborar la propuesta empírica de Bart Nooteboom y ampliar el conocimiento respecto a las vinculaciones entre empresas en la práctica. Las conclusiones de este trabajo terminal se presentan a continuación.

CONCLUSIONES

Las empresas no son entidades aisladas sino constituyen organizaciones dinámicas que interactúan constantemente con el medio ambiente que las rodea.

El presente trabajo de investigación permitió mostrar que las cinco firmas analizadas establecen vínculos con clientes, competidores y proveedores que distan de tratarse de una compra – venta simple. Dichas vinculaciones tienen como objetivo satisfacer las necesidades del cliente pero también apropiarse de una mayor porción del mercado y complementar las tecnologías y el conocimiento que las firmas no poseen o en el que no desean especializarse. Las empresas en cuestión se allegan de conocimiento complementario mediante la *resolución conjunta de problemas*, la *capacitación*, el *trabajo conjunto* y la *asistencia técnica*; y acceden a tecnologías complementarias y nuevos mercados a través de *inversiones conjuntas* y *servicio integral*.

En particular, las relaciones de las firmas objeto de estudio con sus **clientes**, implican capacitación, asistencia técnica y resolución conjunta de problemas. Un caso peculiar es la vinculación entre las *empresas A y B* y las ensambladoras ya que la relación involucra además inversiones conjuntas a través de la compra de maquinaria y herramientas.

Empíricamente, se observó que la mayor parte de las relaciones con **proveedores** comprenden asistencia técnica y capacitación, empero, la empresa C y sus proveedores de insertos estandarizados asumen un vínculo particular. La peculiaridad radica en que a pesar de involucrar un bien estandarizado no se trata de una compra – venta simple, por el contrario, es una relación empresarial que le permite a C ofrecer productos multimarcas y servicio integral a sus clientes, constituyendo para C una ventaja competitiva dado que es la única en el mercado que ofrece distintas piezas y marcas. Esta vinculación además implica asistencia técnica y compromiso del proveedor con la empresa C en todo momento.

Asimismo, se encontró que es limitada la percepción de no establecer relaciones con **competidores** directos por el riesgo que representan y por la rivalidad entre partes. Por el contrario, un hallazgo empírico importante es la relación de las firmas con

empresas competidoras que van más allá de una compra – venta simple porque involucran asistencia técnica, trabajo conjunto y resolución conjunta de problemas.

En todos los casos, las vinculaciones con **otras instituciones** ajenas a la industria son nulas o escasas y generalmente se presentan de manera fortuita y esporádica.

Antes de establecer una relación, las empresas deben considerar la existencia de riesgos relacionales derivados de la vinculación con otra firma que “*piensa*” diferente.

Según Nootboom éstos pueden asumir alguna de las siguientes formas: de *distancia cognitiva*, de *derrama* y de *dependencia*.

El trabajo de campo mostró que las cinco empresas asumen por *default* riesgo de *distancia cognitiva* ya que siempre existe la posibilidad de que una de las partes no comprenda los requerimientos de la otra, o bien, no se comprometa con su contraparte en la relación. El *riesgo de derrama* se manifestó en aquellas relaciones que implican trabajo conjunto con la competencia o con proveedores comunes. El *riesgo de dependencia* se asumió cuando una de las partes depende en gran medida de la otra por la especificidad de los activos y el alto costo de inversiones conjuntas.

Con el objetivo de contrarrestar la problemática inherente a los riesgos relacionales, Nootboom señala que las firmas emplean formas e instrumentos de control o gobernanación. Empíricamente, se encontró que las empresas no utilizan una forma de control particular y sus instrumentos porque generalmente las combinan con el objetivo de complementarlas y constituir una forma de control más completa.

El trabajo de campo mostró que las firmas objeto de estudio combinan **formas de gobernanación**, principalmente: *control de mercado*, *de las oportunidades*, *de incentivos*, *trilateral*, *de redes* y *basado en la confianza*. Respecto a los **instrumentos de control**, combinan: centralidad en una red, evasión de inversiones específicas, contratos, dependencia mutua, reputación y auditorías. Además utilizan otros instrumentos, como: asistencia técnica, capacitación, descuentos y ahorros por volumen, servicio integral y la integración jerárquica temporal.

El *control de mercado* se manifestó principalmente en la vinculación entre la *empresa S*, sus clientes y proveedores mediante la evasión de inversiones específicas.

El *control de las oportunidades* a través de contratos es una forma ampliamente empleada por las empresas objeto de estudio, sin embargo, tal como lo señala

Nooteboom, éstos tienden a constituir memorias empresariales más que salvaguardas contra el oportunismo, ya que no son del todo detallados y existen circunstancias en que las empresas colaboran con su contraparte sin necesidad de que se estipule explícitamente en el contrato. Al respecto, es ilustrativa la vinculación entre las empresas *A* y *B*, quienes a pesar de establecer un contrato corporativo en el que se pactan políticas de restricción respecto al *know – how* de su contraparte; mantienen vínculos mediante asistencia técnica y apoyo en caso de defectos en la producción aunque no se hallen estipulados en el contrato la fecha exacta y los casos explícitos en que se recibirá la ayuda. El apoyo es incondicional ya que ambas partes se verían afectadas si no colaboran.

La reputación es un instrumento de *control de incentivos* ampliamente utilizado por las empresas analizadas. Las auditorías son instrumentos del *control trilateral* que se manifiestan esporádicamente en las relaciones de las firmas objeto de estudio.

Por su parte, el *control de redes* se emplea en la vinculación ensambladora - *empresa A – empresa B*. La ensambladora utiliza la centralidad en la red como instrumento de control en la relación.

La *confianza* como forma de control pareciera ser, a primera vista, una forma de escasa o nula utilización en una vinculación por la competencia en el mercado y por la posibilidad latente de que una de las partes actué de manera oportunista, sin embargo, la evidencia empírica muestra lo contrario. En todos los casos, la confianza no es ciega ni incondicional pero se halla presente en todas las relaciones a través de distintos objetos (intenciones y capacidades) y fuentes. Al respecto, los casos de las *empresas A, B y H* son particulares.

Las empresas *A* y *B* se vinculan como cliente y proveedor pero también son competencia directa, por tanto, se podría deducir que la confianza no tendría lugar en esta relación, sin embargo, ésta conclusión es equivocada. Por el contrario, las empresas *A* y *B* confían en que su contraparte realizará el trabajo encomendado según sus mejores capacidades porque ambas poseen políticas de calidad, de seguridad y ambientales bien definidas; además de que se impone una penalización económica alta a la empresa que incumpla con lo requerido. No obstante, la confianza en las intenciones es limitada por la competencia directa entre ellas y

porque están concientes de que una trata de apropiarse del conocimiento de la otra (y a la inversa) a través de la contratación de personal clave.

Por otra parte, la empresa *H* realiza las obras por anticipado al pago de sus clientes y en algunos casos, colabora con sus competidores en un mercado relativamente reducido. Se esperaría que la *empresa H* asumiera una posición de total desconfianza con sus clientes y competidores por el alto grado de inversión que involucra una obra y por la potencial posibilidad de que sus clientes o competidores sean oportunistas, sin embargo, acontece la situación contraria. La empresa *H* mostró poseer un alto grado de confianza con sus clientes y su competencia. Confía en las intenciones de sus clientes para no comportarse de manera oportunista aunque se les presente la oportunidad de hacerlo. Esta confianza se basa en lo reducido del mercado al que pertenece *H*. Cuando una empresa incumple en el pago, su reputación estará dañada y difícilmente alguien se ofrecería a ser su proveedor. Con sus competidores, la confianza se manifiesta a través de las capacidades y las intenciones. *H* confía en las capacidades de sus competidores porque es un sector reducido en el que cada empresa conoce las competencias de la contraparte. Confía en las intenciones de sus competidores, ya que si son oportunistas dañan su reputación ante el cliente principal y la responsabilidad por defectos en la obra recae sobre la empresa que realiza oportunismo.

En la mayoría de los casos, especialmente en firmas transnacionales (como las firmas *A*, *B* y *C*) es limitado el grado de independencia del **corporativo** con respecto al establecimiento de vínculos con otras firmas. El corporativo impone las relaciones con los clientes, proveedores, el tipo de producto y las cláusulas estipuladas en los contratos; la independencia de las empresas objeto de estudio es marginal y solamente aplica en la contratación de personal y en la capacitación del mismo. Incluso en los casos de las empresas *A* y *B*, tanto sus corporativos como las ensambladoras imponen la relación de proveeduría entre ambas. Por su parte, la empresa *S* (aunque es nacional) también presenta esta situación. En cuanto a la relación entre las firmas objeto de estudio y sus **filiales**, la evidencia empírica mostró que además de vínculos de ayuda mutua también se establecen relaciones de

competencia cuando se trata de ganar un nuevo proyecto de producción. No obstante, el corporativo decide si la relación será de cooperación o de competencia. Finalmente, este trabajo de investigación permitió mostrar la viabilidad de emplear empíricamente la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom, para analizar a la firma y sus vinculaciones con otras, los riesgos relacionales y las formas e instrumentos de control utilizados para subsanarlos.

Con base en lo anterior, la hipótesis de investigación se comprobó. En efecto, las relaciones inter – empresa se alejan del mercado (no pueden clasificarse como de compra – venta simple) y de la organización jerárquica (en el sentido de producción interna de todos sus insumos), e implican la selección de formas e instrumentos de control para contrarrestar los posibles problemas que estas vinculaciones pueden generar.

En general, se considera que las contribuciones de este trabajo de investigación son de carácter teórico y empírico. Teóricamente, se proporciona una aproximación a la Teoría Cognitiva de la Empresa de Bart Nooteboom, la cual todavía no es del conocimiento de muchos estudiosos e investigadores del tema, sin embargo, representa una perspectiva completa y viable para analizar en términos teóricos y empíricos a la firma y sus relaciones con otras empresas. En términos prácticos, la aportación es en torno al análisis del funcionamiento de las relaciones entre empresas en cinco firmas de la industria automotriz. Básicamente, a la variedad de maneras de vinculación entre clientes, proveedores, competencia y otras instituciones; y al análisis del grado de dependencia/independencia que tienen las empresas sobre el establecimiento de relaciones con otras organizaciones. Asimismo, contribuye al estudio de temas trascendentales pero poco estudiados en las vinculaciones entre firmas como son los riesgos relacionales y las formas e instrumentos de control o gobernación.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO, C. (2003). "Relaciones de confianza en la cadena de abastecimiento de la industria automotriz" en Bueno, C. y M. J. Santos (coords.), *Nuevas tecnologías y cultura*, Anthropos.

BUENO C., E. Aguilar, L. Márquez y R.M. Vázquez (1996). "Relaciones estratégicas comprador – abastecedor en la industria automotriz: una comparación entre México y Japón" en Micheli, J. (cord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*. UAM- A, Universidad de Colima, Porrúa.

COLOMBO, M. y M. Dalmastro (2001). "The Choice of the Form of Strategic Alliances: Transaction Cost Economics and Beyond" en Plunket, A.,C. Voisin y B. Bellon (eds), *The Dynamics of Industrial Collaboration: A diversity of Theories and Empirical Approaches*, Edward Elgar, U.K.

HELPER, S. (2000). "Economist and Field Research: 'You Can Observe a Lot Just by Watching' " en *Forthcoming, American Economic Review*.

HODGSON, G. (1998). "Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm", en *Journal of Economic Studies*, pp. 25-56

—, (2004). "Opportunism is not the only reason why firms exist: why an explanatory emphasis on opportunism may mislead management strategy" en: *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, num. 2, pp. 401 -418.

LARA A., G. Trujano y A. García (2005). "Cooperación y competencia en el sector de autopartes: el caso de asientos" en Juárez H., A. Lara y C. Bueno (coords.), *El auto global*, CONACYT, UAM-X, Universidad Iberoamericana y BUAP.

NELSON, R y S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, USA.

NIJSSSEN, E., Rik van Reekum y H. Hsulshoff (2001). "Gathering and Using Information for the Selection of Technology Partners", en *Technological Forecasting and Social Change*, num. 67, pp. 221 -237.

NOOTEBOOM, Bart (2002), "Trust and formal control in interorganizational relationships", Erasmus University Rotterdam, pp. 2-21.

—, (2003). "Entrepreneurial roles along a cycle of discovery", en: *Entdis #3*.

— (2004a), *Inter-firm Collaboration, Learning and networks: An integrated approach*. ed. Routledge. Nueva York.

— (2004b), "Governance and Competence: how can they be combined?", *Cambridge Journal of Economics*, Cambridge Political Economy Society, vol. 28, no. 28, pp. 505-525.

— (2004c), "Innovation, Learning and Clusters Dynamics", en: *ERIM Report Series Research in Management*. pp. 2-20.

— (2004d), "Management Control in Inter-organizational relationships", en: *Man Control IOR's*

- (2006a), “Trust and Innovation”, en: *Innovation Lecture on Trust and Innovation*.
Tulburg University.
- (2006b), “Beyond Penrose: A cognitive theory of the firm”. Tulburg University.
- NOOTEBOOM B., G. de Jong, R.W. Vossen, S. Helper y M. Sako (1998).
“Competence in Mutual Dependence” en: Paper for the DRUID summer conference,
Denmark.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell.
- PENROSE, E. (1997).”The Theory of Growth of the Firm” en Foss, N. (ed),
Resources, Firm and Strategies, Oxford University Press, U.S.A. pp. 27 -39.
- SAKO, M. (1998). “The Information Requirements of Trust in Supplier Relations:
Evidence from Japan, Europe and United States” en Lazaric, N. y Lorenz, E., *Trust an
Economic Learning*, Edward Elgar.
- TABOADA E. (2006). *La economía de lo costos de transacción: El enfoque de Oliver
Williamson* en Taboada, E (coord.). *Hacia una nueva teoría económica de la
empresa*. En prensa.
- TAKEISHI, A. (2001). “Knowledge Partitioning in the Inter – firm Division of the Labor:
The Case of Automotive Product Development”, *Organization Science*.
- WILLIAMSON, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, Fondo de
Cultura Económica, México (primera edición en español)

Páginas Web:

- <http://www.bsi-spain.com>
http://www.cdi.org.pe/asistencia_iso14000.htm
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/ansi.php>
<http://www.eclac.org/ddpeudit/proy/clusters/autmex.pdf>.
<http://www.vanguardia.com.mx>
http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/persogna_&_org/core_competences.htm