

BID.T 1892,



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

nº 1069

Fecha de Entrada 28 Julio 1999

Fecha de Lectura 2 de Noviembre 1999

Calificación sobresaliente cum laude

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

Departamento de Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

**FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO
COOPERATIVO EN LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS:
UN ESTUDIO CUALITATIVO**

PRESENTADA POR:

Alejandro Escribá Esteve

DIRIGIDA POR:

Dra. Martina Menguzzato Boulard

Catedrática de Universidad
Departamento de Dirección de Empresas



El doctorando

La directora

Valencia, Julio 1999

UMI Number: U607404

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607404

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
CC SOCIALS
BIBLIOTECA
Nº Registre 14.064
DATA 13-06-00
SIGNATURA B1D.T 1892
Nº LIBIS: 937762

Índice

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.-	
ASPECTOS CLAVE EN EL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS	11
1.1. Principales razones de la formación de alianzas	13
1.1.1. La lógica económica de las alianzas entre empresas	14
1.1.2. La lógica estratégica de las alianzas entre empresas	17
1.1.3. La lógica organizativa o del aprendizaje de las alianzas entre empresas	19
1.1.4. La teoría de la dependencia de los recursos	22
1.1.5. La teoría institucional	25
1.2. La propensión de las empresas a cooperar	27
1.3. La elección del “socio”	31
1.3.1. La elección del socio apropiado	31
1.3.1.1. Complementariedad estratégica	33
1.3.1.2. Complementariedad organizativa	35
1.3.2. Vías de búsqueda de socios: aportaciones de los estudios sobre redes sociales	37
1.4. La forma de la alianza	40
1.5. El desarrollo de las alianzas	49
1.6. La performance de las alianzas estratégicas: factores de éxito	53
1.6.1. El concepto de “performance” de una alianza estratégica.	54
1.6.1.1. La medida de la performance; indicadores objetivos y subjetivos	55
1.6.2. Determinantes de la “performance” de una alianza	58
1.6.2.1. Las características de la relación.	59
1.6.2.2. Las características de las empresas participantes	63
1.6.2.3. La estructura de la alianza.	65
1.7. Efectos sobre la performance de las empresas participantes	68

CAPÍTULO 2.-	
EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO. SU PAPEL EN LA DINÁMICA DEL PROCESO DE COOPERACIÓN	75
2.1. Desde una perspectiva estática hacia una perspectiva dinámica del estudio de la cooperación	75
2.1.1. Los planteamientos iniciales	76
2.1.2. La necesidad de un enfoque ecléctico y dinámico.	79
2.2. El comportamiento cooperativo: concepto, importancia e indicadores.	84
2.2.1. Influencia del comportamiento cooperativo sobre la performance de un acuerdo de cooperación.	89
2.2.2. La observación del comportamiento cooperativo en los acuerdos de cooperación entre empresas: propuesta de indicadores	96
2.3. Determinantes del comportamiento cooperativo.	103
2.3.1. La dependencia de la relación	106
2.3.1.1. La importancia estratégica del acuerdo	107
2.3.1.2. La disponibilidad de alternativas	109
2.3.2. El desarrollo de la relación	113
2.3.2.1. La confianza en los acuerdos de cooperación	114
2.3.2.2. Percepciones sobre los resultados y la equidad del acuerdo	118
2.2.2.3. Otros factores que afectan al comportamiento	121
CAPÍTULO 3.-	
CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS, ASIMETRÍAS Y EFECTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO	125
3.1. Las asimetrías entre las empresas cooperantes y su influencia sobre la performance de las alianzas	126
3.1.1. Diferencias culturales y sociales a nivel de país	130
3.1.2. Diferencias de perfil organizativo	135
3.2. Relación entre las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios y la aparición de conflictos en las alianzas	144
3.2.1. Características organizativas de las empresas	148
3.2.1.1. La complejidad de las organizaciones	148
3.2.1.2. El grado de formalización y estandarización en las organizaciones	151
3.2.1.3. La centralización de la autoridad y la toma de decisiones	152
3.2.1.4. Una apreciación sobre la influencia de los factores de contingencia	154

3.2.2. Prácticas y procesos organizativos y directivos	156
3.2.2.1. Diferencias en los estilos de dirección	156
3.2.2.2. Diferencias en los sistemas de evaluación y recompensa	157
CAPÍTULO 4.-	
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	163
4.1. Metodología cualitativa vs. cuantitativa: características diferenciales y condiciones de utilización	164
4.1.1. Características diferenciales de la metodología cuantitativa y de la metodología cualitativa	166
4.1.2. Condiciones de utilización de la metodología cuantitativa y de la metodología cualitativa	169
4.2. La investigación empírica en el ámbito de la cooperación entre empresas	172
4.2.1. Estudios cuantitativos	173
4.2.2. Estudios cualitativos	178
4.3. El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa	182
4.3.1. Características del estudio de casos	182
4.3.2. Diseño de la investigación	185
4.3.3. Selección de los casos	188
ANEXO 4.I.- ESTUDIOS EMPÍRICOS CUANTITATIVOS SOBRE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS	193
4.i.1. Razones y beneficios de la cooperación y la decisión de cooperar	194
4. i.2. Tendencias en el uso de la cooperación	197
4. i.3. Criterios de selección de socios	199
4. i.4. Estructuración de la alianza y formas de cooperación	200
4. i.5. Medidas de la performance y factores determinantes de la misma	202
4. i.6. Efectos de la cooperación sobre las empresas participantes	208
ANEXO 4.II.- ESTUDIOS EMPÍRICOS CUALITATIVOS SOBRE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS	211
ANEXO 4.III.- PROTOCOLO DEL ESTUDIO DE CASOS	219

CAPÍTULO 5.-	
ESTUDIO CUALITATIVO DE 11 CASOS DE ALIANZAS ENTRE EMPRESAS	235
5.1. Características generales de los casos analizados	236
5.2. Presentación de las observaciones y valoraciones de las variables analizadas en los diferentes casos	257
5.2.1. Valoración del grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza	258
5.2.2. Valoración de las percepciones de los directivos de las empresas analizadas sobre el desarrollo del acuerdo	274
5.2.3. Valoración de las asimetrías existentes entre los perfiles organizativos de los socios	282
5.2.4. Valoración del comportamiento de las empresas participantes y de la performance de la alianza	288
5.3. Análisis y discusión de las proposiciones	307
5.3.1. Relación entre el comportamiento cooperativo y la performance de las alianzas	307
5.3.2. Análisis de los factores determinantes del comportamiento cooperativo de las empresas	322
5.3.2.1. Influencia del grado de dependencia sobre el comportamiento cooperativo	322
5.3.2.2. Influencia de las percepciones sobre el desarrollo de la relación en el comportamiento cooperativo	328
5.3.2.3. Efectos conjuntos del grado de dependencia y de las percepciones sobre el comportamiento cooperativo	335
5.3.2.4. Efectos de las asimetrías organizativas sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento de las empresas	341
CONCLUSIONES	355
ANEXO / ANNEX	
SUMMARY OF THE PHD DISSERTATION	377
BIBLIOGRAFÍA / REFERENCES	439

Índice de Tablas

3.1.: Tipos de diversidad en las alianzas	128
3.2.: Trabajos empíricos sobre los efectos de las diferencias culturales y organizativas en las alianzas entre empresas	138-141
4.1.: Componentes del diseño de la investigación	185
4.2.: Criterios empleados en esta investigación	186
4.1.1. Estudios que relacionan aspectos de contexto y el uso de la cooperación entre empresas	194-195
4.1.2. Estudios que analizan las ventajas perseguidas por las empresas a través del uso de la cooperación	195-196
4.1.3. Trabajos que analizan la influencia de aspectos relacionados con las características y la estrategia de las empresas sobre el uso de la cooperación	196
4.1.4.: Otros factores que afectan a la decisión de formar acuerdos de cooperación	197
4.1.5.: Estudios descriptivos sobre las características de las alianzas formadas en determinadas áreas y entre diferentes tipos de empresas	197-198
4.1.6.: Estudios que tratan de determinar el carácter coyuntural o estructural de la cooperación entre empresas	198
4.1.7.: Trabajos que exponen los criterios que son seguidos por las empresas en la selección de socios para crear acuerdos de cooperación	199
4.1.8.: Trabajos que estudian la influencia de diversos aspectos sobre la forma de cooperación elegida	200-201
4.1.9.: Trabajos que analizan la influencia de la estructura sobre el riesgo percibido en la relación	201
4.1.10.: Trabajos centrados en las medidas de la performance	202
4.1.11.: Trabajos que estudian la influencia de diversos factores sobre la performance de las alianzas (Determinantes de la performance)	202-206
4.1.12.: Trabajos que comparan la performance de diferentes tipos de alianzas	207
4.1.13.: Trabajos que estudian la relación entre el uso de la cooperación y la capacidad de innovación de las empresas	208
4.1.14.: Trabajos que estudian la relación entre el uso de la cooperación y otros aspectos vinculados con la performance de las empresas	208
5.1.: Características del acuerdo de cooperación.- Caso Nº 1	237
5.2.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 2	238-239
5.3.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 3	240-241
5.4.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 4	242
5.5.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 5	243-244
5.6.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 6	246

5.7.: Características del acuerdo de Cooperación. Caso N° 7	247-248
5.8.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 8	249
5.9.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 9	250-251
5.10.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 10	252
5.11.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 11	253-254
5.12.: Formas de los acuerdos analizados en función de su proximidad a la jerarquía o al mercado	256
5.13.: Clasificación de los acuerdos analizados en función del tamaño relativo de las empresas participantes.	257
5.14.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 1 y 2	264
5.15.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 3 y 4	266
5.16.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 5	267
5.17.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 6	269
5.18.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 7 y 8	270
5.19.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 9 y 10	272
5.20.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 11	273
5.21.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 1, 2, 3 y 4	278
5.22.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 5, 6, 7 y 8	280
5.23.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 9, 10 y 11	281
5.24.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 1, 2, 3 y 4	286
5.25.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 5, 6, 7 y 8	286
5.26.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 9, 10 y 11	287
5.27.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 1 y 2	293
5.28.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 3 y 4	296
5.29.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Caso N° 5	297

5.30.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 6	299
5.31.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 7 y 8	301
5.32.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 9 y 10	303
5.33.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Caso N° 11	305
5.34.: Cuadro resumen de las valoraciones del comportamiento, la dependencia y las percepciones en los casos analizados	337

Índice de Figuras

Figura 1.1.: Características de las formas de cooperación	41
Figura 1.2.: Marco del proceso de desarrollo de un acuerdo de cooperación entre empresas	52
Figura 1.3.: Ajuste entre factores como determinante de la performance de los acuerdos de cooperación	59
Figura 1.4.: Planteamiento General de un diagrama de flujos para la explicación de la performance económica de las empresas	69
Figura 1.5.: La cooperación como herramienta de generación de capacidades	72
Figura 2.1.: Aspectos clave en la formación, desarrollo y performance de las alianzas ente empresas	83
Figura 2.2.: Un modelo de contingencia de la formación de alianzas tecnológicas	95
Figura 2.3.: Factores de comportamiento asociados al éxito de los acuerdos	101
Figura 2.4.: Variables empleadas para la medida del comportamiento cooperativo	102
Figura 2.5.: Relaciones entre la confianza y los comportamientos propios y percibidos	118
Figura 2.6.: Esquema gráfico de las proposiciones presentadas	122
Figura 3.1.: Fuentes de conflicto entre grupos	145
Figura 3.2.: Aspectos organizativos cuyas asimetrías pueden influir sobre el desarrollo del acuerdo	159
Figura 3.3.: Esquema gráfico de las proposiciones presentadas	159
Figura 4.1.: Método del estudio de casos	187
Figura 5.1.: Orientación del propósito de las empresas analizadas en los acuerdos de cooperación en los que participan.	255
Figura 5.2.: Relación entre el comportamiento cooperativo de la empresa analizada en el estudio y la consecución de los objetivos de la alianza	309
Figura 5.3.: Relación entre el comportamiento cooperativo de la empresa analizada en el estudio y la satisfacción con el desarrollo de la alianza.	309
Figura 5.4.: Relación entre el comportamiento cooperativo de todos los socios de la alianza y la consecución de los objetivos establecidos en la misma	310
Figura 5.5.: Relación entre el comportamiento cooperativo de todos los socios de la alianza y el grado de satisfacción con el desarrollo de la misma	311
Figura 5.6.: Relación entre el compromiso demostrado por los socios y las medidas de la performance de la alianza	313
Figura 5.7.: Relación entre la calidad de la comunicación ofrecida por los socios y las medidas de la performance de la alianza	315
Figura 5.8.: Relación entre el grado de participación compartido entre los socios y las medidas de la performance de la alianza	316
Figura 5.9.: Relación entre el esfuerzo en coordinación realizado por los socios y las medidas de la performance de la alianza	318

Figura 5.10.:Relación entre los métodos de resolución de conflictos empleados y las medidas de la performance de la alianza	319-320
Figura 5.11.:Relación entre el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza y el comportamiento cooperativo demostrado por éstas	323
Figura 5.12.:Relación entre el grado de dependencia (absoluto y relativo) sobre el comportamiento cooperativo de las empresas	324
Figura 5.13.:Relación entre el grado de dependencia y el compromiso demostrado con el desarrollo de la alianza	326
Figura 5.14.:Relación entre el grado de dependencia y la calidad de la comunicación ofrecida por las empresas	327
Figura 5.15.:Relación entre el grado de dependencia y los métodos de resolución de conflictos empleados en la alianza	328
Figura 5.16.:Relación entre el compromiso demostrado por la empresa socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación	330
Figura 5.17.:Relación entre el esfuerzo en coordinación demostrado por el socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación	330
Figura 5.18: Relación entre la calidad de la comunicación ofrecida por el socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación	331
Figura 5.19.:Patrón seguido por las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento del socio y el alcance de los objetivos de la alianza	333
Figura 5.20.:Patrón seguido por las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento del socio y la satisfacción con la alianza	334
Figura 5.21.:Mapa de puntos: Correspondencia esperada entre el comportamiento cooperativo y sus determinantes	336
Figura 5.22.:Mapa de Puntos: Correspondencia observada entre el comportamiento cooperativo y sus determinantes	338
Figura 5.23.:Mapa de Puntos: Correspondencia observada entre el comportamiento cooperativo, las percepciones y la dependencia relativa	340
Figura 5.24.:Relación entre la necesidad de integración de las actividades de la alianza y el esfuerzo en coordinación realizado por las empresas analizadas	342
Figura 5.25.:Influencia de las asimetrías organizativas sobre el grado en que las empresas permiten participar a sus socios en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades de la alianza.	351
Figura 5.26.:Influencia de las asimetrías y la dependencia sobre el grado en que las empresas permiten participar a sus socios	352

Introducción.-

La cooperación entre empresas es un tema que, en los últimos años, ha despertado un enorme interés en la comunidad investigadora. Durante la última década, la formación de alianzas se ha convertido en una opción estratégica, ampliamente utilizada por todo tipo de empresas; grandes y pequeñas, locales e internacionales, pertenecientes a cualquier sector de la actividad económica... en definitiva, se ha producido una “revolución de las alianzas” que ha llamado la atención de los investigadores y les ha motivado a estudiar el fenómeno.

El autor de este trabajo, se incorpora al programa de doctorado del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, en un momento en que dicho interés se encontraba en pleno crecimiento. Muy poco tiempo fue necesario para que, la atracción por el estudio de la cooperación entre empresas, le capturara entre sus redes. Quizás el tema le atraía desde antes, tras conocer las principales características, ventajas e inconvenientes de esta estrategia, durante las lecciones recibidas en los últimos años de carrera, de la mano de la Dra. Martina Menguzzato. Quizás el entusiasmo que la Dra. Menguzzato demostró siempre sobre el tema, durante los cursos de doctorado, ayudó a alimentar dicho interés. La atracción creció a medida que el doctorando estudió y profundizó en el tema, hasta que se convirtió en el objeto central de su tesis doctoral. Sea cual sea la causa, el

Introducción

fruto de esta atracción se materializa en este trabajo y, por qué no, en otros futuros.

La presente tesis doctoral, se centra en el estudio de las alianzas entre empresas, desde una perspectiva basada fundamentalmente en el enfoque estratégico, pero apoyada en las aportaciones de multitud de enfoques teóricos, procedentes de la economía y la sociología de las organizaciones.

El objetivo principal de este trabajo es profundizar en el conocimiento de los aspectos que favorecen el correcto desarrollo de los acuerdos de cooperación, de modo que las empresas participantes logren los objetivos previstos y lo hagan con un alto grado de satisfacción en cuanto a las dificultades encontradas y salvadas.

La importancia de este objetivo se justifica, en primer lugar, por el alto grado en que esta estrategia está siendo utilizada en la realidad económica actual y, en segundo lugar, por la elevada tasa de fracaso de la misma, que viene a demostrar la complejidad de la cooperación entre empresas. Es necesario, por tanto, conocer las causas de éxito o fracaso de las alianzas, su dinámica, los factores que facilitan o entorpecen la relación establecida entre los socios... De este modo, dicho conocimiento podría ser enormemente útil para las empresas que se planteen, en el futuro, la utilización de esta opción estratégica, e incluso para aquellas que ya lo están haciendo.

Hasta ahora, los trabajos centrados en el estudio de las alianzas entre empresas, han estudiado una gran cantidad de aspectos, entre los que se encuentran: las razones que justifican su utilización por parte de las empresas, su proliferación en unos u otros sectores, los criterios que se siguen en la práctica empresarial para la selección de socios, las condiciones y factores que influyen sobre la forma que adoptan los acuerdos y, cada vez con mayor énfasis, los factores que influyen sobre el éxito o fracaso de las alianzas, así como los efectos que los acuerdos pueden tener sobre la performance de las empresas que participan en ellos.

Sin embargo, con la excepción de algunos trabajos recientes, la mayor parte de estos estudios no analizan la cooperación desde una perspectiva

dinámica que considere los comportamientos de las empresas y los aspectos subjetivos que influyen sobre su desarrollo. Para ello, se requiere, normalmente, la utilización de estudios cualitativos que permitan conocer en profundidad el contexto bajo el que las alianzas son desarrolladas y los eventos que se producen durante su desarrollo. El hecho de que la metodología cualitativa no haya sido utilizada con mayor asiduidad puede deberse a la, quizás excesiva, atención que las revistas científicas especializadas han otorgado a la investigación cuantitativa. Por otro lado, el estudio de la cooperación entre empresas comenzó por donde lógicamente debía empezar, por el entendimiento de las razones que motivan su utilización en la práctica real y de las características de esta estrategia.

Poco a poco, el interés por comprender los factores que influyen sobre su éxito ha ido aumentando y, en este momento, consideramos oportuna la realización de estudios que permitan profundizar en el conocimiento de cómo se desarrollan estas alianzas, qué aspectos y procesos se producen en los acuerdos exitosos, aquellos en los que las empresas participantes logran sus objetivos, al tiempo que se sienten satisfechas con el desarrollo de los mismos.

Por esta razón, tras elaborar el marco teórico que aborda estos aspectos, el trabajo presenta un estudio cualitativo de 11 alianzas formadas por empresas de diferentes características con el objetivo de comprobar los siguientes aspectos:

- ¿Qué papel juega el comportamiento cooperativo de las empresas en el desarrollo de las alianzas y en la performance de las mismas.?
- ¿Qué factores influyen sobre dicho comportamiento?
- ¿Cómo influyen las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios sobre el comportamiento de las empresas y sobre la performance de las alianzas en las que participan?

Partiendo de que las alianzas son una práctica habitual y de que se prevé que lo siga siendo en el futuro, nos interesa conocer cómo evolucionan

y como se comportan las empresas durante su desarrollo para que los acuerdos lleguen a buen fin.

En nuestra opinión, el comportamiento demostrado por las empresas juega un importante papel en el desarrollo de las alianzas en las que participan, aunque no sea el único determinante de su éxito o fracaso. Así pues, si esto se confirma en nuestras observaciones, consideramos importante conocer los factores que pueden influir sobre el mismo. Por otro lado, cada alianza tiene unas características diferentes, que deben ser tenidas en cuenta a la hora de analizar su evolución y sus resultados. Un aspecto que nos llama poderosamente la atención es el estudio de las relaciones formadas por empresas con perfiles organizativos muy diferentes. ¿Tienen las mismas características las alianzas formadas entre grandes y pequeñas empresas que las establecidas entre empresas de dimensión similar? ¿Se comportan del mismo modo las empresas grandes y las pequeñas? Por ello, introducimos también en nuestro análisis el estudio de la influencia de las asimetrías organizativas sobre el desarrollo de la relación.

Con el objeto de analizar estos aspectos, el presente trabajo se estructura del siguiente modo:

En el capítulo primero revisamos los principales aspectos clave que han sido analizados en el estudio sobre la cooperación entre empresas. Sin la pretensión de realizar una revisión exhaustiva, presentamos los aspectos que mayor atención han recibido por parte de la comunidad investigadora. Repasamos así, las principales aportaciones en cuanto a las razones que justifican la existencia de las alianzas entre empresas, desde diferentes perspectivas como el enfoque económico, el estratégico, el organizativo o del aprendizaje, el de la dependencia de recursos y el enfoque institucional. A continuación se revisan algunos trabajos centrados en la propensión a cooperar por parte de unas u otras empresas, por sus características, las de sus directivos o por su pertenencia a unos u otros sectores. Así mismo, se presentan los principales trabajos relativos a los criterios que siguen las empresas para la selección de los socios, los factores que influyen sobre la forma de cooperación que adoptan las empresas bajo diferentes condiciones,

el proceso a través del cual se desarrollan los acuerdos y los factores que pueden influir sobre su performance. Por último se revisan algunos estudios centrados en los efectos que el uso de la cooperación puede tener sobre la performance económica y estratégica de las empresas que la utilizan.

En el segundo capítulo se justifica, en primer lugar, la necesidad de adoptar una perspectiva dinámica en el estudio de la cooperación entre empresas. En segundo lugar, se estudia la importancia del comportamiento cooperativo como factor determinante del éxito de los acuerdos y se proponen indicadores para su observación. El comportamiento es una variable multidimensional que se materializa en diversas actitudes y acciones, que deberían ser consideradas en su análisis. Finalmente, se proponen dos aspectos como determinantes del comportamiento cooperativo: el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza en la que participan y las percepciones de sus directivos sobre el comportamiento de sus socios y sobre el modo en que se está desarrollando la relación.

En el capítulo tercero se aborda el estudio de la influencia que las asimetrías entre los socios pueden tener sobre el desarrollo de los acuerdos. En primer lugar se presenta una breve revisión de los trabajos que han estudiado este aspecto, desde diversas perspectivas y analizando diferentes tipos de asimetrías. A continuación nos centramos en el análisis de las asimetrías relativas a aspectos organizativos, tanto en lo que se refiere a las características organizativas de las empresa (grado de complejidad, grado de formalización y grado de centralización de la autoridad) como las relativas al estilo de dirección de las empresas y los criterios de evaluación y recompensa utilizados en ellas.

Además de lo ya comentado, en el segundo y tercer capítulos, se presentan las principales proposiciones planteadas en esta investigación y las subproposiciones que van a ser empleadas para la valoración de los diferentes aspectos a analizar.

El cuarto capítulo justifica la utilización de la metodología cualitativa en función de los objetivos perseguidos en esta investigación. Para ello, se

Introducción

comparan las características y las condiciones de utilización de la metodología cuantitativa y la cualitativa, y se revisan los métodos empleados por los estudios empíricos previos centrados en diferentes aspectos relativos a la cooperación entre empresas. Finalmente, se plantea el estudio de casos como metodología a aplicar en el presente trabajo y se presenta el método empleado para la selección de los casos incluidos en él. Este capítulo incluye tres anexos. Los dos primeros recogen una serie de tablas que resumen las características de los estudios empíricos revisados, cuantitativos y cualitativos respectivamente. El tercer anexo presenta el protocolo de investigación utilizado en este trabajo para el desarrollo del trabajo de campo y el análisis de la información obtenida en el mismo.

El quinto capítulo presenta los resultados obtenidos en este estudio. Este capítulo está estructurado en tres partes. La primera de ellas, muestra las características generales de los casos analizados. El segundo apartado se centra en la explicación del procedimiento seguido para la valoración de los diferentes aspectos analizados y presenta dichas valoraciones para cada uno de ellos. Por último, la tercera parte, procede al análisis de las proposiciones presentadas en los capítulos segundo y tercero, y discute los resultados.

Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas en este trabajo y las principales implicaciones que el mismo puede tener para la comunidad científica y empresarial.

A continuación de las conclusiones, este trabajo incluye un resumen en lengua inglesa (ANEXO I.) con el objeto de cumplir los requisitos establecidos por el "Comité de Liaison des Conférences de Recteurs et de Présidents des Universités des Pays Membres de la Communauté Européenne", para optar al título de Doctorado Europeo.

Antes de comenzar con la exposición de esta investigación, creemos conveniente especificar la definición de alianza que se adopta en este trabajo. Así, entendemos la cooperación entre empresas como aquellos acuerdos explícitos entre dos o más empresas, cuyo objeto es colaborar en algún aspecto limitado de su actividad durante un tiempo relativamente largo,

poniendo en común determinados recursos o habilidades y trabajando de modo coordinado para lograr determinados objetivos y, que puede o no resultar en una nueva entidad organizativa. Además, los acuerdos de cooperación deben crearse con el objeto de que todos los participantes obtengan un beneficio de ella en base a sus contribuciones y de modo que todo ellos mantengan su independencia jurídica y económica.

No podemos finalizar esta introducción sin antes expresar nuestro agradecimiento a aquellas personas que han colaborado, contribuido o estimulado esta investigación.

En primer lugar, estaremos siempre en deuda con el Dr. Juan José Renau Piqueras y con la Dra. Martina Menguzzato Boulard. Ambos transmitieron siempre, al doctorando, su interés por la docencia y la investigación y le ofrecieron su apoyo incondicional, incluso en las situaciones más adversas. A la Dra. Menguzzato le estaremos siempre agradecidos por su tiempo, su apoyo moral, sus inestimables aportaciones durante el desarrollo de este trabajo y, sobre todo, por su amistad. Su dirección en este trabajo, ha sido una experiencia altamente satisfactoria. Con toda seguridad, los errores y defectos del mismo son sólo responsabilidad del doctorando.

En segundo lugar, agradecemos el apoyo de todos los profesores y compañeros del Departamento de Dirección de Empresas, especialmente de aquellos con quienes, el doctorando, ha trabajado más estrechamente, compartiendo tareas docentes e investigadoras, desde su incorporación a la Universidad. Su paciencia, sus aportaciones y su apoyo constante han facilitado mucho el desarrollo de esta investigación. No podemos dejar de nombrar a la Dra. María Iborra Juan, a la Dra. Clara Martínez Fuentes y a los profesores Tomás González Cruz, Carmen Ferrer Ortega, Sonia Dasí Rodríguez, M^a Luz y Esther Sánchez Peinado y J. Anastasio Urrea Urbieto, quienes han contribuido enormemente a la realización de esta tesis doctoral, realizando comentarios, revisiones y apreciaciones, y con quienes hemos mantenido conversaciones muy interesantes.

Introducción

Así mismo, debemos dar las gracias a los profesores de los departamentos de estrategia de *Concordia University* (Montréal; Canadá) y de la *Scuola de Direzione Aziendale* de la *Università Luigi Bocconi* (Milán; Italia), especialmente al Dr. Louis Hébert (por su tiempo, su apoyo, sus ideas y su capacidad de trabajo), al profesor Jorge Miguel Carrillo y al Dr. Gianluca Colombo. Así mismo agradecemos a la Dra. Africa Ariño del IESE (Universidad de Navarra) y al Dr. Taïeb Hafsí de HEC (Montréal, Canadá) sus inestimables aportaciones a las primeras ideas de este trabajo.

Obviamente, estamos también agradecidos a todos los directivos de las empresas que han colaborado en esta investigación, ofreciéndonos su ayuda, su tiempo y la información necesaria, en el límite de su disponibilidad.

Por último, la realización de este trabajo no habría sido posible sin la paciencia y el apoyo de aquellos a los que les ha robado un tiempo irrecuperable: a mis padres, hermanos, sobrinos y demás familia, a Alicia y a todos mis amigos. Todos ellos han estado siempre “ahí” cuando los he necesitado.

Capítulo 1.- Aspectos clave en el estudio de la cooperación entre empresas

Aunque la cooperación no es un fenómeno nuevo [SMITH, CARROL y ASHFORD, 1995], ha sido en las dos últimas décadas cuando se ha expandido su utilización en la arena empresarial, adquiriendo una gran importancia en la realidad económica actual¹ [ARIÑO, 1995; LORANGE y ROOS, 1992; GERINGER y HÉBERT, 1991; HLADIK, 1985; COSTA y CALLEJÓN, 1992]. El aumento en el uso de la cooperación en la práctica de las empresas, ha provocado un elevado interés de los investigadores sobre este fenómeno [OSBORN y HAGEDOORN, 1997].

A partir de la primera mitad de los años 80, tras los primeros trabajos relativos a la cooperación entre empresas multinacionales y locales de

¹ Sirvan como ejemplo de la importancia económica de la cooperación entre empresas los comentarios de CONTRACTOR y LORANGE [1988a] sobre la utilización de este tipo de acuerdos en la arena internacional en un volumen cuatro veces superior a la creación de filiales propias, los de HEGERT y MORRIS [1988] en relación al rápido crecimiento en su utilización o los de OSBORN y BAUGHN, [1990], HARRIGAN [1986] o PORTER y FULLER [1986] sobre su uso para competir en mercados globales o para hacer frente a la creciente rapidez de los cambios tecnológicos que se producen en el entorno. También en España se ha observado el incremento de la importancia de los acuerdos de cooperación como práctica empresarial. Este hecho queda reflejado en los trabajos de COSTA y CALLEJÓN [1992], MENGUZZATO [1992b], o SOLÁ y PELLICER [1992], entre otros.

FRIEDMAN y BÉGUIN [1971] o FRANKO [1971], entre otros, han sido muchos los estudios realizados en relación a la cooperación entre empresas, tanto en el ámbito internacional como local, entre grandes o pequeñas empresas, etc. En este apartado nos proponemos identificar los aspectos más relevantes de este fenómeno, que han sido analizados en dichos estudios. Con el objeto de desarrollar esta revisión de modo ordenado y claro, a la vez que sencillo, consideramos apropiado utilizar como hilo conductor de la exposición, la secuencia de acontecimientos que se suceden en el desarrollo de las alianzas entre empresas². Esta secuencia incluye la decisión de aliarse o cooperar con otra u otras empresas, la elección del socio apropiado, la determinación de la estructura de la alianza, y la evolución dinámica de la misma a medida que ésta se desarrolla en el tiempo [GULATI, 1998; MENGUZZATO, 1992a]. Aunque no todas las alianzas siguen necesariamente la misma secuencia, las decisiones que se han de tomar en cada una de estas etapas, constituyen algunos de los asuntos más importantes en el estudio de la cooperación entre empresas. Así pues, algunas de las cuestiones clave que se plantean en el análisis de las alianzas son: (1) ¿Cuáles son las principales razones que motivan la decisión de iniciar una relación de cooperación? [KOOT, 1988; HENNART, 1988; KOGUT, 1988a; MENGUZZATO, 1992b; MENGUZZATO y RENAU, 1994]; (2) ¿Qué empresas tienen una mayor propensión a cooperar? [MITCHELL y SINGH, 1996; COSTA y CALLEJÓN, 1992; TALLMAN y SHENKAR, 1994]; (3) ¿Con quién se coopera? ¿Cómo se elige a los “socios”³? [KOOT, 1988; GERINGER, 1988 y 1991]; (4) ¿Qué tipos de contratos se establecen para formalizar la alianza y cómo se estructuran los acuerdos? [RING y VAN DE VEN, 1992; KILLING, 1988a; OSBORN y BAUGHN, 1990]; y (5) ¿Cómo se desarrolla la relación a lo largo del tiempo? [RING y VAN DE VEN, 1994a; DOZ, 1996]. Este elenco de preguntas está íntimamente relacionado con otro aspecto importante en el estudio de las alianzas, y que se encuentra inmerso en la globalidad del proceso de

² Este método de exposición es utilizado también por diversos autores, como MENGUZZATO [1992a] o GULATI [1998], en sus propias revisiones de los aspectos a considerar en el análisis y estudio de las alianzas entre empresas.

³ En este trabajo se emplea el vocablo “socio” como sinónimo de empresa cooperante, independientemente de si las empresas participantes participan en el capital de las otras o de una nueva empresa creada para el desarrollo de la alianza.

cooperación, que es el relativo al análisis de la *performance*⁴ de las mismas. Respecto a este aspecto clave existe una interesante polémica, en cuanto a la propia definición del concepto y en cuanto a su consideración en el ámbito de la propia relación, o de los efectos de la alianza sobre la *performance* de las empresas participantes en la misma [GERINGER y HÉBERT, 1991; PARKHE, 1993a; ANDERSON, 1990]. Esto supone el planteamiento de dos cuestiones clave más [GULATI, 1998]: (6) ¿Qué factores afectan al éxito de una alianza? [GERINGER y HÉBERT, 1989; MOHR y SPEKMAN, 1994] y (7) ¿Qué efectos tienen las alianzas sobre la *performance* de las empresas que las crean? [HAGEDOORN y SCHAKENRAAD, 1994; SHAN, WALKER y KOGUT, 1994; COHEN y LEVINTHAL, 1990].

A continuación procedemos a revisar las principales aportaciones que se han realizado en cada uno de los aspectos clave identificados.

1.1. Principales razones de la formación de alianzas

Este aspecto es, probablemente, el que más atención ha recibido por parte de los investigadores, principalmente desde las perspectivas de la Teoría de los Costes de Transacción y el Enfoque Estratégico.

En su revisión sobre algunas de las explicaciones teóricas de la formación de *Joint Ventures*⁵, KOGUT [1988a] subraya tres motivaciones principales que, como señalan más adelante MENGUZZATO [1992b] o MENGUZZATO y RENU [1994], pueden ser aplicables también a otros tipos de alianzas, y que lejos de ser excluyentes entre sí, se complementan unas con otras. Éstas tres explicaciones teóricas o lógicas de la cooperación son: (1) la

⁴ Este término no ha sido traducido al español por dos motivos fundamentalmente. En primer lugar, no parece existir un vocablo español capaz de resumir el contenido de este concepto en una sola palabra. En segundo lugar, la aceptación y utilización generalizada de la palabra *performance* en los ámbitos académico y profesional, justifican, en aras de un mayor entendimiento, la utilización del término anglosajón.

⁵ La utilización de la denominación inglesa "*Joint Venture*" se ha adoptado en este trabajo por la aceptación y utilización generalizada del término, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, aunque podrían ser llamadas, "Empresas Conjuntas", tal y como lo hacen VALDÉS y GARCÍA CANAL [1995] o CASANI [1995].

lógica económica, (2) la lógica estratégica, y (3) la lógica organizativa o del aprendizaje, las cuales serán detalladas en epígrafes posteriores.

Otras revisiones de las perspectivas teóricas que tratan de explicar la utilización de la cooperación entre empresas, tales como la de KOKA [1996] o la de OSBORN y HAGEDOORN [1997], amplían el rango de enfoques incluyendo (4) la Teoría de la Dependencia de Recursos y (5) la Teoría Institucional, enfoques que no constituyen razones lógicas de su creación, sino explicaciones de la proliferación de su uso entre las empresas.

1.1.1. La lógica económica de las alianzas entre empresas

Los enfoques económicos⁶ que analizan las principales razones de la creación de alianzas, las explican de acuerdo con un criterio de eficiencia económica. Tradicionalmente se ha considerado que las distintas actividades realizadas por las empresas pueden ser organizadas o reguladas según dos tipos de instituciones; el mercado y la jerarquía⁷ [SALAS, 1989]. Las empresas deciden la forma de llevar a cabo sus transacciones bajo un criterio de minimización de la suma de sus costes de producción y transacción [KOGUT, 1988a].

Las alianzas, aparecen así como una forma intermedia de organización de las transacciones, denominada en algunos casos “forma híbrida”, entre las dos formas extremas tradicionales [OUCHI, 1980; WILLIAMSON, 1991], que minimiza los costes bajo determinadas circunstancias y características de la propia transacción.

⁶ El enfoque económico más destacado en el estudio de la cooperación entre empresas ha sido la Teoría de los Costes de Transacción [WILLIAMSON, 1985; HENNART, 1991; KOGUT, 1988a; SALAS, 1989], en la cual se enuncian las condiciones de la internalización de actividades. Sin embargo en el ámbito de los negocios internacionales y más concretamente en el estudio de la cooperación internacional, desde el punto de vista económico, ha adquirido una gran importancia la Teoría de la Internalización [BUCKLEY y CASSON, 1976; DUNNING, 1981; BEAMISH y BANKS, 1987; HENNART, 1991], utilizada fundamentalmente en estudios relacionados con los modos de entrada en nuevos mercados.

⁷ En un gran número de trabajos realizados desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción se utiliza el término “jerarquía” como sinónimo de “empresa”.

Aunque la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Internalización comparten la mayoría de sus supuestos básicos⁸, presentan algunas diferencias en cuanto a las circunstancias que justifican el uso de alianzas entre empresas [MADHOK, 1995a y b]. Mientras la Teoría de la Internalización se centra fundamentalmente en la influencia de las características e imperfecciones de los mercados de bienes y servicios intermedios (know-how, materias primas, partes y componentes, etc.) [HENNART, 1988 y 1991], la Teoría de los Costes de Transacción basa sus razonamientos en las características de las propias transacciones, a un nivel más micro-económico, tales como la especificidad de los activos requeridos en las mismas o la frecuencia de interacción [WILLIAMSON, 1985 y 1991; SALAS, 1989].

Así, la Teoría de la Internalización sostiene que las empresas escogen la cooperación como medio para regular sus transacciones cuando se cumplen simultáneamente las siguientes condiciones [HENNART, 1991]:

(a) cuando fallan o caen los mercados de bienes intermedios poseídos por todas las empresas involucradas [OUCHI, 1980].

Determinados bienes intermedios, tales como, el conocimiento tácito, el conocimiento sobre mercados o países, el acceso a determinados canales de distribución, etc., no pueden ser intercambiados en el mercado de modo eficiente. Esto ocurre cuando el valor del bien intercambiado no puede ser determinado a priori⁹ (puesto que su demostración supondría la adquisición efectiva del mismo, por parte de la empresa interesada, sin necesidad de pagar por él), dando pie a la aparición de comportamientos oportunistas, de modo que el proveedor podría exigir un precio superior a su valor real, o bien ofrecer un producto o servicio de calidad inferior a la pactada.

⁸ Algunos autores han sugerido incluso, que la Teoría de la Internalización es un subconjunto de la Teoría de los Costes de Transacción, aplicable al estudio de la empresa multinacional [RUGMAN, 1986].

⁹ Para un análisis más profundo de la dificultad de valorar los activos complementarios véase, por ejemplo, BALAKRISHNAN y KOZA [1993].

(b) cuando la adquisición o réplica (desarrollo propio en el interior de la organización) de los activos o capacidades que producen estos bienes, resulta más cara que acceder al derecho de uso de los mismos, a través de un acuerdo de cooperación.

Por su parte, la Teoría de los Costes de Transacción, amplía el análisis, justificando la formación de alianzas bajo las siguientes condiciones:

(a) cuando se produce la combinación de una alta incertidumbre (dificultad o imposibilidad de especificar el resultado de las decisiones) y la existencia de pocos agentes económicos capaces de desempeñar las tareas requeridas¹⁰, lo cual produce imperfecciones en el mercado [WILLIAMSON, 1975].

(b) cuando los agentes económicos se caracterizan por poseer racionalidad limitada (una capacidad limitada en términos de conocimiento, previsión y habilidad para comprender la complejidad) y por tener un comportamiento oportunista (búsqueda astuta del logro de sus intereses propios)

(c) cuando la relación económica establecida requiere la inversión en activos específicos (activos cuyo valor de uso en otras actividades es nulo o disminuye de modo significativo) y es recurrente.

Los planteamientos iniciales de la Teoría de los Costes de Transacción y de la Teoría de la Internalización, se centraban exclusivamente en la elección entre realizar la transacción a través del mercado o de la empresa (o jerarquía, de acuerdo con la terminología empleada en estas teorías). Sin embargo, con el tiempo se ha ampliado el espectro de posibilidades a lo que se denomina "formas híbridas o intermedias", como las alianzas, en la medida que éstas pueden suponer una solución mejor, en términos de eficiencia, frente a los problemas del oportunismo, el dilema de la negociación con pequeños números y la incertidumbre, en un ámbito de racionalidad limitada [BEAMISH y BANKS, 1987].

¹⁰ La existencia de pocos agentes económicos se conoce, en el ámbito de la Teoría de los Costes de Transacción como el problema de la "negociación con pequeños números".

1.1.2. La lógica estratégica de las alianzas entre empresas

Desde la perspectiva del comportamiento estratégico, se explica la formación de alianzas por motivos distintos de los propuestos por la Teoría de los Costes de Transacción. Así, argumentan que las empresas crean alianzas como consecuencia de la búsqueda de la maximización de beneficios a través de la mejora de su posición competitiva frente a la competencia [KOGUT, 1988a].

La lógica estratégica surge ante la aparición de cambios en el entorno que ejercen un efecto de catalizadores del fenómeno [OHMAE, 1989]. Entre estos cambios se encuentran:

- La creciente tendencia a la globalización de los mercados. La homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores y clientes industriales, promueve la estandarización de productos y servicios, fomentando la aparición de empresas globales [HARRIGAN, 1988a] que en el transcurso de esta búsqueda global forman alianzas para la creación de valor [GOMES-CASSERES, 1994; HÉBERT, 1996] y la superación de barreras nacionales [DEVLIN y BLEACKLEY, 1988].
- La mayor importancia y difusión de la tecnología. Dado que cada vez resulta más difícil conocer a fondo la evolución de todas las tecnologías necesarias para competir con éxito [CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; BADARACCO, 1992], las empresas tienden a operar conjuntamente con otros socios en busca de una sinergia positiva, fruto de la puesta en común del conocimiento y saber-hacer de cada una de ellas [LEI, 1993; GOMES-CASSERES, 1994]

Uno de los estudios que analizan con mayor profundidad los motivos estratégicos de la creación de acuerdos de cooperación, es el desarrollado por CONTRACTOR y LORANGE [1988a]. Estos autores señalan que las empresas crean valor a través de las sinergias positivas logradas al combinar *inputs* o actividades de la cadena de valor de las empresas participantes. Fundamentalmente, los motivos estratégicos, expuestos por éstos y otros

investigadores, que conducen a la formación de acuerdos de cooperación se pueden resumir en los siguientes:

- (1) Reducción del riesgo: en muchos casos, las empresas se alían para compartir el riesgo de un gran proyecto entre más de una empresa, lograr una entrada más rápida en un mercado o reducir el tiempo de recuperación de inversiones [HAGEDOORN, 1993; HARRIGAN, 1988a; NUENO y OOSTERVELD, 1988]. Así mismo, también se crean alianzas con el objetivo de reducir el riesgo político, buscando el apoyo de empresas locales que posean contactos y conocimiento del entorno local [HILL, HWANG y KIM, 1990; PAN y TSE, 1996].
- (2) Mantenerse al corriente de la tecnología o compartir standards tecnológicos, en sectores en los que ésta evoluciona rápidamente y se producen procesos de globalización de los mercados [MARITI y SMILEY, 1983; HARRIGAN, 1987; DEEDS y HILL, 1996; SHAN, WALKER y KOGUT, 1994]
- (3) Facilitar la reestructuración de industrias maduras mediante acuerdos que fomenten el reemplazo y renovación de activos y capacidades, de modo que se mejore su productividad y eficiencia en costes y se eviten las barreras de salida que pueden provocar excesos de capacidad productiva [NUENO y OOSTERVELD, 1988; HARRIGAN, 1987] o acuerdos de colusión que defiendan la posición competitiva de las empresas que participan en el mismo [KOGUT, 1988a; GARCÍA CANAL, 1993].
- (4) Evitar la entrada de nuevos competidores o erosionar la posición de los competidores actuales [KOGUT, 1988a; CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; MURRAY y MAHON, 1993], mediante la realización de movimientos estratégicos defensivos (aliándose con competidores actuales o potenciales para reducir la competencia) u ofensivos (para atacar a competidores comunes en sus propios mercados).
- (5) Facilitar la expansión de productos o mercados [MARITI y SMILEY, 1983; CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; FERNÁNDEZ, 1992; MURRAY y MAHON, 1993; HAGEDOORN 1993; CASANI, 1995], utilizando la cooperación, bien

como vía para adquirir conocimientos necesarios para dicha expansión o bien para superar barreras gubernamentales [PORTER y FULLER, 1986; CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; GARCÍA CANAL, 1993]

(6) Por último, también se señalan razones de eficiencia, desde una perspectiva estratégica, es decir, orientados al logro de unos menores costes que permitan obtener una mejor posición competitiva. Entre estos motivos destacan la búsqueda de economías de escala o de la complementariedad de recursos que creen sinergias positivas [CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; PORTER y FULLER, 1986; MARITI y SMILEY, 1983; GUGLER, 1992; GARCÍA CANAL, 1993].

1.1.3. La lógica organizativa o del aprendizaje de las alianzas entre empresas

Mientras las dos perspectivas anteriores aportan convincentes razones económicas, otra explicación de la creación de alianzas se basa en su utilización como medio para aprender, acceder o tratar de retener capacidades, así como para transferir conocimiento tácito¹¹ entre empresas [HAMEL, 1991; KOGUT, 1988a] que serán utilizados tanto en el marco de la cooperación como fuera de ella. Es decir, este enfoque se centra más en el uso de cooperación como herramienta para construir las raíces del éxito económico de las empresas y no tanto en las razones económicas o estratégicas en sí mismas. En este sentido, pueden citarse múltiples estudios realizados desde el Enfoque basado en los Recursos¹².

Este enfoque está basado fundamentalmente en la Teoría del Comportamiento [CYERT y MARCH, 1963] y la Teoría Evolutiva de la Empresa [NELSON y WINTER, 1982] y concibe la empresa como un conjunto de

¹¹ El concepto “conocimiento tácito” se debe a POLANYI [1967].

¹² Aunque existen diversas denominaciones para este enfoque, tales como Enfoque basado en los Recursos [MILLER y SHAMSIE, 1996; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984; FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996], Perspectiva basada en los Recursos [FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996], Teoría de los Recursos y Capacidades [AMIT y SCHOEMAKER, 1993; BUENO, 1995; GRANT, 1991], entre otras, en este trabajo se adopta la denominación de Enfoque basado en los Recursos, en aras de mantener una mayor homogeneidad del discurso.

recursos transferibles y relativamente estáticos, los cuales son transformados en capacidades a través de procesos dinámicos e interactivos, específicos de cada empresa [AMIT y SCHOEMAKER, 1993], de modo que las capacidades individuales de la organización y la tecnología están entrelazadas conjuntamente. Así, de acuerdo con BARNEY [1991]¹³, las capacidades de las empresas poseen una serie de características (ambigüedad causal, complejidad social, coespecificidad, indivisibilidad, observabilidad, enseñabilidad, etc.) que pueden resumirse en las de inmovilidad e inimitabilidad¹⁴, resultantes de su incrustación en las rutinas que crean el saber-hacer de las empresas [MADHOK, 1995a].

Partiendo de esta concepción de la empresa, el Enfoque basado en los Recursos sostiene que las ventajas competitivas de las empresas son consecuencia fundamentalmente de la combinación de recursos y capacidades que éstas poseen, en la medida que les permitan ofrecer algo que sea valorado por los clientes, y que sean difícilmente transferibles y difícilmente imitables con el objeto de que la ventaja sea sostenible en el tiempo [GRANT, 1991; PRAHALAD y HAMEL, 1989; VENTURA, 1995]. En general, este enfoque considera que los ahorros en costes o las ganancias inmediatas no son tan críticas como las ganancias en capacidades técnicas, conocimiento tácito o comprensión de los rápidos cambios del mercado.

Por tanto, en el diseño de la estrategia, la empresa deberá analizar qué recursos y capacidades posee y cuáles son los recursos y capacidades que no posee actualmente pero que son necesarios para alcanzar la posición competitiva fijada como objetivo en el futuro. Dado que la dinámica competitiva y la rapidez del progreso tecnológico determinan cada vez más la imposibilidad de acceder en solitario al dominio de todas las habilidades precisas de modo individual, se justifica el uso de los acuerdos de cooperación como vía de acceso a los recursos necesitados por la empresa

¹³ Véanse también los trabajos de REED y DEFILLIPI [1990], ITAMI [1987], AMIT y SCHOEMAKER [1993] o WINTER [1987].

¹⁴ La inimitabilidad se refiere a la dificultad de replicar el saber-hacer de otras empresas sin que éste pierda valor, mientras que la inmovilidad hace referencia a la dificultad de transferir ese conocimiento a otras empresas sin que éste pierda valor.

[VENTURA, 1995]. Este argumento ha sido ya mencionado en la revisión previa de la lógica estratégica de la cooperación, sin embargo, la lógica organizativa o del aprendizaje va más allá. No se trata sólo de tener acceso a los recursos y capacidades que la empresa necesita, sino de adquirirlos, aprenderlos e internalizarlos en la empresa para incrementar la base de recursos y capacidades de la misma [HAMEL, 1991; MENGUZZATO, 1995].

Así pues, en la búsqueda de las capacidades necesarias para generar o mantener sus ventajas competitivas, las empresas pueden establecer acuerdos de cooperación con otras que las posean, con el objeto de estar en contacto directo con los recursos y procesos que las generan y lograr su adquisición a través de este tipo de aprendizaje dinámico.

El aprendizaje organizativo que puede proporcionar la cooperación entre empresas incluye dos vertientes: (1) aprendizaje cognitivo, relacionado con habilidades y conocimientos, basado en el saber, tanto en tecnología como en *management* y (2) aprendizaje de comportamientos, centrado en la adquisición de competencias que no se pueden codificar o separar pero que pueden ser enseñadas, y que provocan cambios en los comportamientos, en las rutinas, más que en los conocimientos en sí [MENGUZZATO, 1995].

En este sentido, las alianzas adquieren una utilidad considerable cuando se desea acceder al conocimiento específico de las organizaciones¹⁵, y no de las personas (para el cual podría existir un mercado) [KOGUT, 1988a]. Como señala BADARACCO [1992] cuando el conocimiento que se trata de adquirir se encuentra insertado en las rutinas de otra organización, sólo es posible acceder a él a través de una relación compleja e íntima con ella, de modo que la comunicación, el intercambio de información y el trabajo en común faciliten la transferencia y la asimilación de las capacidades deseadas. La acumulación de capacidades en las empresas es un proceso dinámico, donde los atributos de gestión de la información de la empresa son críticos (es decir, su capacidad para adquirir, evaluar, asimilar, integrar, difundir, organizar y explotar el conocimiento) [MADHOK, 1995a]. La transferencia de este

¹⁵ Este conocimiento específico de las organizaciones es lo que NELSON y WINTER [1982] denominan "rutinas organizativas".

conocimiento se produce a través de procesos, denominados por NELSON y WINTER [1982], como “recordar por hacer”.

Pero para que este aprendizaje se pueda producir satisfactoriamente, es necesario que se cumplan algunos requisitos. En primer lugar, debe existir una clara intención de internalizar determinadas competencias [HAMEL, 1991]. Además debe existir una conciencia compartida de lo que puede y de lo que debe ser aprendido y transferido por medio de la cooperación. Así, por un lado, los conocimientos o a las competencias deseadas deben ser accesibles, lo cual significa que debe haber transparencia y apertura entre las empresas, y por otro lado, la empresa que pretende aprender debe disponer de miembros aptos y capacitados para acceder al contenido y para asimilar los comportamientos de la otra [MENGUZZATO, 1995].

Por otra parte, el Enfoque basado en los Recursos ha aportado algunas críticas a la justificación de la cooperación entre empresas, realizada desde una perspectiva exclusivamente económica. Por ejemplo, señala que los enfoques económicos se centran en la propia transacción como objeto de estudio, y justifican el establecimiento de alianzas con el fin de minimizar los costes de dicha transacción. Esto supone aceptar que las capacidades internas de las empresas están garantizadas, pues la razón no es adquirir o acceder a determinadas capacidades, sino minimizar los costes de la relación. Sin embargo, es posible que el conjunto de capacidades de una empresa sea el que limite qué actividades puede o debe desarrollar la empresa internamente y en cuáles debe recurrir al mercado o a otras vías intermedias como la cooperación.

1.1.4. La Teoría de la Dependencia de los Recursos

RICHARDSON [1972] proponía ya, desde una perspectiva económica, que uno de los factores determinantes de la cooperación entre organizaciones era la necesidad de acceso a recursos complementarios.

Durante las décadas de los 60 y 70 surgió una corriente de investigación que se centró en la formación de relaciones entre agencias de servicios

sociales¹⁶ que, basada sobre un modelo de obtención de recursos en sistemas abiertos, aportó una perspectiva de intercambio en la que la formación de alianzas se produce en función de las percepciones, por parte de las empresas, de interdependencias con otras organizaciones de su entorno, en el cual las organizaciones poseen recursos y capacidades que son útiles para otras que no las poseen [AIKEN y HAGE, 1968]. Posteriormente el interés de los investigadores fue derivando desde las agencias de servicios sociales hacia otro tipo de empresas.

La atención de esta teoría se centra, desde una perspectiva sociológica, en el análisis de las restricciones y condiciones que el entorno impone al comportamiento de las empresas. Puesto que las organizaciones no son autosuficientes, dependen de otras con las que comercian para adquirir los recursos que necesitan. La importancia y la escasez de estos recursos determina la naturaleza y la extensión de la dependencia entre organizaciones. Así, bajo la concepción de que los comportamientos y los resultados de las empresas no se derivan tanto de procesos de elección y decisión deliberados como de las restricciones externas que les vienen impuestas, esta teoría explica la formación de alianzas entre empresas como consecuencia de la distribución, en las distintas industrias, de diversos tipos capacidades.

Así, a nivel de relaciones entre industrias, PFEFFER y NOWAK [1976] contrastan el papel de la interdependencia existente entre industrias en la predicción del número de *Joint Ventures* creadas entre dichas industrias. Su propuesta sugiere que los vínculos interorganizativos se forman para gestionar las interdependencias que existen debido al acceso asimétrico a los recursos en las diversas industrias. Sin embargo, aunque esta proposición queda relativamente demostrada en su estudio, los autores reconocen que pueden existir otros tipos de factores que influyan sobre esta decisión y que no se recogen en sus planteamientos.

¹⁶ Véase GALASKIEWICZ [1985] para una revisión de la misma.

Por otra parte, a nivel de una industria determinada, algunos estudios han analizado el papel de la configuración y distribución de los recursos sobre la creación de alianzas. Estos estudios han revelado la influencia de la interdependencia estratégica que resulta de las ventajas y los recursos específicos de distintos países [SHAN y HAMILTON, 1991], de la distribución de capacidades estratégicas en las industrias [NOHRIA y GARCÍA-PONT, 1991] o el tamaño relativo y la *performance* de las empresas, sobre la formación de acuerdos de cooperación o de vínculos interorganizativos entre empresas [GULATI, 1998].

En conclusión, este enfoque sugiere que las empresas forman vínculos con otras con el objeto de gestionar las interdependencias estratégicas existentes entre ellas [GULATI, 1998]. Sin embargo, como ya reconocían PFEFFER y NOWAK [1976], la interdependencia puede explicar la formación de vínculos y relaciones entre empresas, pero podría no ser un argumento suficiente para explicar adecuadamente la creación de alianzas. Esta limitación proviene de que este enfoque asume que las empresas forman parte de un sistema en el cual la información es libre e igualmente accesible para todos, y en el que las oportunidades de aliarse con otros son perceptibles por todas las empresas. Este planteamiento pasa por alto que la formación de acuerdos de cooperación se ve influida por muchos factores, como por ejemplo, el hecho de que el entorno socioeconómico en el que se encuentra una empresa, sus relaciones con dicho entorno social y las asimetrías de información consiguientes, o sus propias capacidades, pueden proveer a algunas empresas un aprendizaje superior sobre las oportunidades de alianzas existentes [GRANOVETTER, 1985] o sobre cómo superar las barreras asociadas con dichos acuerdos, tales como el riesgo que conlleva la dificultad de prever el comportamiento que tendrá su socio en la relación o la necesidad de información sobre la fiabilidad de dichos socios, entre otros [BLEEKE y ERNST, 1991].

Podríamos decir, que la principal aportación de la Teoría de la Dependencia de Recursos, es que la interdependencia entre empresas, es una condición necesaria para el establecimiento de vínculos entre ellas, pero

no suficiente para explicar completamente la creación de acuerdos de cooperación.

1.1.5. La Teoría Institucional

Recientemente se ha extendido al análisis de las relaciones entre empresas, algunas aportaciones provenientes de la sociología, ligadas con el estudio de los procesos institucionales que explican las grandes áreas comunes existentes entre distintos sistemas organizados [DI MAGGIO y POWELL, 1983]. Esta perspectiva adopta un enfoque social, —en palabras de GRANOVETTER [1985], quizás excesivamente socializado—, que trata de explicar cómo se producen y persisten determinados comportamientos en los que no se producen elecciones deliberadas, sino que se siguen los hábitos, convenciones, conveniencias u obligaciones sociales existentes [OLIVER, 1991].

OLIVER [1997] señala que las empresas operan en un marco social de normas, valores y consideraciones generalmente aceptadas, sobre qué comportamiento económico es aceptable o apropiado bajo las circunstancias existentes. Por tanto, las elecciones económicas están limitadas, no sólo por aspectos tecnológicos o de información, sino también por límites creados socialmente.

Algunos estudios recientes han tratado de integrar la Teoría Institucional con otras perspectivas tales como la Teoría de los Costes de Transacción [ROBERTS y GREENWOOD, 1997, OSBORN y HAGEDOORN, 1997] o el Enfoque basado en los Recursos [OLIVER 1997], con el fin de conseguir un enfoque más completo y equilibrado en el estudio de las relaciones entre empresas. De este modo se complementan las aportaciones de distintas teorías sobre cómo las empresas realizan elecciones, proponiendo un enfoque menos racional. La Teoría Institucional defiende la postura de que estas decisiones se ven influidas por el contexto social de la empresa, cuyas presiones reducen la diversidad de opciones, mientras que la Teoría de los Costes de Transacción o el Enfoque basado en los Recursos sostienen que los agentes realizan decisiones racionales de acuerdo con el contexto económico en el

que se encuentran y que las imperfecciones del mercado incrementan la variedad de recursos y de estrategias seguidas.

Partiendo de estudios previos (como por ejemplo el de GERLACH [1992]) que argumentan que las alianzas se encuentran incrustadas en un marco económico y social que influye sobre su creación y desarrollo, la perspectiva institucional da un paso más tratando de explicar cómo surge la práctica de la cooperación entre empresas, cómo se copia en el tiempo por otras empresas y cómo se convierte en una práctica generalmente aceptada [BAUM y OLIVER, 1991; HAVEMAN, 1993].

Así pues, las alianzas son entendidas como un experimento en la construcción de instituciones. Son, por tanto, formas de organización de la relación interempresarial que poseen características propias, creadas socialmente para solucionar problemas económicos, técnicos o estratégicos de las empresas que las desarrollan. Estas instituciones son al mismo tiempo entidades propias, que interactúan con su entorno [OSBORN y HAGEDOORN, 1997]. Por tanto, la elección sobre el área de actividad de la alianza, su forma administrativa y los patrones de flujo de información, productos y conocimiento, deben estar integrados de forma que representen soluciones válidas, tanto para las necesidades de las empresas que crean la alianza, como para la alianza como entidad propia [HUMAN y PROVAN, 1997].

De acuerdo con los planteamientos de esta perspectiva, la proliferación de acuerdos de cooperación entre empresas es consecuencia de un proceso de imitación e institucionalización de dicha forma de organización de las actividades económicas, provocado por fuerzas sociales que reducen el potencial de heterogeneidad de las empresas. Así pues, es capaz de explicar la generalización en el uso de estas estrategias; sin embargo, la Teoría Institucional se ha preocupado más por explicar la uniformidad que la diversidad [DI MAGGIO y POWEL, 1983], y se ha centrado fundamentalmente en el campo organizativo, o incluso en la sociedad en general, como primera unidad de análisis [ROBERTS y GRENEWOOD, 1997], por tanto, ha de apoyarse en los planteamientos de las teorías comentadas anteriormente para justificar la aparición de las alianzas en el ámbito empresarial, cuando todavía era

considerada una opción nueva y distinta de los modos de gobierno tradicionales de las transacciones.

Las aportaciones de la Teoría Institucional adquieren una mayor importancia en algunos de los aspectos clave que expondremos posteriormente.

1.2. La propensión de las empresas a cooperar

Un segundo aspecto clave que ha sido analizado en la literatura, aunque de un modo mucho menos prolífico que el anterior, se refiere a las características de las empresas que utilizan alianzas estratégicas, es decir, aquellos factores que caracterizan a las empresas que son más propensas a utilizar la cooperación.

Las argumentaciones expuestas en el apartado anterior, explican las ventajas de los acuerdos de cooperación y por tanto, las razones económicas y de otra índole que justifican la creación de alianzas entre empresas. Sin embargo, no todas las empresas utilizan esta opción estratégica, aunque las condiciones a las que se enfrentan sean similares [TALLMAN y SHENKAR, 1994]. El uso de acuerdos de cooperación es fruto de la unión entre las ventajas y las razones de su utilización y la propensión de las empresas a adoptar este tipo de estrategia, en el que se renuncia a la autonomía absoluta para desarrollar proyectos conjuntos en los que se comparte la toma de decisiones, los recursos y los resultados.

Algunos autores han tratado de explicar cómo determinadas contingencias en cuanto a los recursos y capacidades de las empresas (tales como la vulnerabilidad estratégica o la necesidad de unos recursos como parte fundamental de su actividad) afectan a la propensión de las empresas a crear alianzas [EISENHARDT y SCHOONHOVEN, 1996, MITCHELL y SINGH, 1992].

En la esta misma línea, MITCHELL y SINGH [1996] argumentan que las empresas que comercializan productos o bienes complejos —es decir, sistemas compuestos por elementos que interactúan constantemente entre sí pero que constituyen una unidad que no puede dividirse— necesitan

desarrollar y mantener la capacidad de producir y coordinar numerosos componentes diferentes que incluyen, normalmente, tecnologías complejas. El mantenimiento de las competencias necesarias en un amplio rango de tecnologías es una tarea difícil, incluso en entornos relativamente estables. Además estas empresas se enfrentan a elevados costes organizativos y financieros para desarrollar estructuras que incorporan tanta complejidad como los procesos que han de dirigir. Para superar estas dificultades, las empresas pueden optar por actuar independientemente o por establecer acuerdos de cooperación con otras organizaciones, pero esta última opción incrementa sus posibilidades de supervivencia y les proporciona mejores resultados.

Otros, se han centrado en los atributos de las empresas tales como el tamaño [HAGEDOORN y SCHAKENRAAD, 1994], la posición competitiva, el grado de diversificación o de recursos financieros, como determinantes de dicha propensión [SHAN, 1990; SHAN, WALKER y KOGUT, 1994]. Habitualmente se vincula el tamaño a una disposición mayor de recursos financieros y suele haber una relación positiva entre el grado de diversificación y la dimensión de la empresa. La relación entre el tamaño de las empresas y el uso de alianzas estratégicas, es un aspecto sobre el que no hay un alto nivel de consenso. Algunos autores argumentan que la dimensión de la empresa no afecta directamente a la propensión a la cooperación [COSTA y CALLEJÓN, 1992, SHAN, WALKER y KOGUT, 1994], otros, sin embargo, señalan que las empresas de menor tamaño carecen de los recursos humanos y materiales para dedicarlos a la planificación necesaria para diseñar proyectos de cooperación que conllevan gastos, quizás, excesivamente cuantiosos para ellas y que, por el carácter individualista del pequeño empresario, suelen ser reacias a facilitar información y compartir sus decisiones con otros agentes, principalmente por temor a perder su poder y su autonomía [CASANI, 1995; MIRANDA, 1992]. También BERG, DUNCAN y FRIEDMAN [1982] encuentran una relación positiva entre el tamaño de las empresas y el uso de acuerdos de cooperación, explicada por la disposición de las empresas más grandes de mejores y mayor número de oportunidades para desarrollar vínculos externos con otras empresas.

Sin embargo, esta relación entre el tamaño y la actitud del empresario es rebatida en los trabajos realizados sobre el “empresario emprendedor”, que relacionan en algunos casos, las características de este tipo de empresario (independientemente de su pertenencia a una pequeña o gran empresa) con el uso de recursos externos a la empresa, entre los cuales puede mencionarse la participación en redes de empresas y el uso de la cooperación como vía de acceso a recursos externos [JARILLO, 1989; HARA y KANAI, 1994]. El empresario emprendedor, es un individuo de características diferentes al “gerente” [IBORRA, MENGUZZATO y RIPOLLÉS, 1998], que entre otros aspectos, no se preocupa tanto por la propiedad de los recursos que se necesitan para el logro de las oportunidades del entorno, como por la capacidad de poder usarlos (incluso si los poseen otros) movidos por el deseo de llegar más lejos [JARILLO, 1989]. Así, la presencia de emprendedores va a ser un factor determinante en el uso de recursos externos [HARA y KANAI, 1994] y por tanto del establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas.

Por otra parte, TALLMAN y SHENKAR [1994], en un completo estudio sobre la creación de acuerdos de cooperación internacional, destacan la importancia que tienen los directivos de las empresas y otras influencias organizativas, a la hora de tomar esta decisión. Esta decisión se ve influida por varios aspectos no económicos, y por una evaluación, racionalmente limitada, de los costes y beneficios económicos del acuerdo, que a su vez se desarrolla en el marco de unos procesos de comportamientos y de percepciones determinados. La elección de la cooperación frente a otras opciones, tales como las transacciones a través del mercado o el establecimiento de filiales 100% propiedad de la empresa, es tomada por unos decisores (directivos) que están sujetos a una racionalidad limitada y que se ven influidos por sus propias experiencias pasadas y respuestas aprendidas. Estos directivos aportan sus propios sistemas de valores y sus intereses al proceso de decisión. Esto puede explicar la importancia que algunos autores han dado a la existencia de directivos “campeones” o “sponsors” en la creación de alianzas [HARA y KANAI, 1994; FORNELL, LORANGE y ROOS, 1990; DOZ, 1996], y que se caracterizan por su interés

personal en el desarrollo de la alianza. Por supuesto, este interés se combina con las exigencias de la estrategia que esta llevando a cabo la empresa en el marco internacional [PORTER y FULLER, 1986], la influencia de otros grupos de poder (internos o externos) en las decisiones de la empresa, el grado de control o de centralización habitual de la empresa¹⁷, las prácticas habituales de comportamiento o rutinas organizativas que pueden aceptar la cooperación como una actitud institucionalizada [BEAMISH, 1988], o la percepción de una mayor o menor dependencia de los recursos de otras empresas [HLADIK, 1988].

Por último, existen también algunos estudios, que sugieren que la propensión a crear alianzas depende, no sólo de sus características financieras o tecnológicas (en el sentido de medidas aproximadas de aspectos estratégicos), sino también por la posición e integración de la empresa en una red social de empresas y en un entorno ideológico que promueva la cooperación. Por ejemplo, las empresas que están situadas en una posición más centralizada en una red de alianzas entre empresas [KOGUT, SHAN y WALKER, 1992] o las que han realizado un mayor número de alianzas en el pasado [GULATI, 1995a], tienen una mayor propensión a formar nuevas alianzas. La pertenencia o el acceso a redes sociales de empresas facilita la obtención de información y la detección de oportunidades de mercado [GULATI, 1998]. Un informe de la Comisión de la Comunidad Europea [COMISIÓN DE LA CE, 1993] señala que la actitud de los empresarios hacia la cooperación empresarial difiere entre sectores y países. Estas actitudes son consecuencia de (1) la prevalencia del individualismo, frente a la inclinación a cooperar, dentro del mundo de los negocios y la sociedad en general, (2) la experiencia histórica y la familiaridad de las empresas del entorno socioeconómico con la cooperación institucionalizada, (3) la prevalencia del pragmatismo económico frente a la prevalencia de los ideales de la "economía social" en el movimiento cooperativista y (4) la actitud de las instituciones públicas hacia la cooperación entre empresas. Por tanto, la pertenencia a un entorno socioeconómico que fomenta la cooperación o que,

¹⁷ El grado de control o de centralización presenta, generalmente, una relación inversa con la disposición a perder poder y autonomía en la toma de decisiones.

por el contrario, la menosprecia, va a influir a través de las fuerzas institucionales, sobre la propensión de las empresas a establecer acuerdos de cooperación.

1.3. La elección del “socio”

Otro de los aspectos clave en el análisis de las alianzas estratégicas es la decisión concerniente a la elección de la(s) empresa(s) con la(s) que se coopera. Son muchos los autores que destacan la importancia de la elección del socio apropiado como uno de los determinantes del éxito y del buen desarrollo del acuerdo [SAXTON, 1997; INKPEN y BEAMISH, 1997; STAFFORD, 1994; LORANGE y ROOS, 1991; GERINGER, 1988; PORTER y FULLER, 1986]. Además, la formación de alianzas es una decisión fuertemente vinculada no sólo con su adecuación a los objetivos y características del acuerdo, sino también con la disponibilidad de socios apropiados [GERINGER, 1988; GULATI, 1998].

1.3.1. La elección del socio apropiado

Uno de los enfoques teóricos que más ha trabajado este aspecto ha sido la perspectiva de la Dependencia de Recursos. La argumentación subyacente en este enfoque sugiere que las empresas seleccionan a sus socios en función de la interdependencia existente entre los recursos poseídos por cada una de ellas [GULATI, 1998; LADO y KEDIA, 1992], sin embargo, en nuestra opinión estos planteamientos presentan ciertas limitaciones:

- (a) Dada la importancia de la correcta elección del socio para los resultados y desarrollo de un acuerdo de cooperación, no basta la consideración de la interdependencia existente entre las empresas exclusivamente, sino que ha de ser valorada también la compatibilidad y adecuación de los socios con vistas a la implementación de la alianza [GERINGER, 1988 y 1991; LORANGE y ROOS, 1991].
- (b) Por otra parte, la Teoría de la Dependencia de los Recursos asume que las empresas son capaces de valorar su conjunto de recursos y determinar con bastante exactitud cuáles son aquellos que necesitan pero no poseen.

Igualmente considera que es posible identificar quién posee dichos recursos y que éstos son fácilmente transferibles entre empresas, y esto es una hipótesis muy difícil de mantener.

(c) Por último no tiene en cuenta la influencia de las relaciones previas y del entorno social en el que actúa la empresa, a la hora de buscar y seleccionar socios con los que establecer alianzas [GRANOVETTER, 1985].

Posteriores trabajos basados en el Enfoque Estratégico o en el Enfoque basado en los Recursos han ampliado el ámbito de análisis destacando la importancia de la complementariedad entre las empresas participantes en los acuerdos, tanto en cuanto a los recursos necesitados y poseídos por cada parte (es decir, la interdependencia existente entre ellas) como respecto a otros tipos de complementariedad de índole estratégico, organizativo o cultural¹⁸. Un claro ejemplo de este enfoque, más amplio, se encuentra en el trabajo de SAXTON [1997], en el que, analizando la influencia de las características de los socios y de la propia relación, afirma que un análisis equilibrado sugeriría que el comportamiento de la alianza es función del valor económico de la combinación de recursos *per se* y de la probabilidad de que se forme una relación satisfactoria dentro de una estructura social.

Un punto de partida de esta nueva perspectiva se encuentra en los estudios relativos al proceso seguido por las empresas para la búsqueda y selección de socios con quien cooperar.

Los trabajos de GERINGER [1988 y 1991], tras una revisión de la literatura anterior y un análisis de sus limitaciones, estudian el comportamiento de las empresas en el proceso de selección, e identifican el planteamiento de dos cuestiones fundamentales¹⁹:

¹⁸ Véanse entre otros, GERINGER, [1988]; MENGUZZATO [1992a]; STAFFORD [1994]; LORANGE y ROOS [1991] o LORANGE, ROOS y BRØNN [1992].

¹⁹ Estos criterios, centrados principalmente en la selección de socios de las *Joint Ventures*, pueden ser adaptados en gran medida a otros tipos de alianzas menos estructuradas.

- (a) En primer lugar, la adecuación de los recursos y habilidades aportados por el potencial socio con respecto a las necesidades de la empresa que realiza la búsqueda y,
- (b) en segundo lugar, la evaluación de la eficacia potencial de la cooperación entre ambas empresas.

En su opinión, la primera cuestión es siempre igualmente importante, mientras que la segunda depende de en qué medida la relación requiera una coordinación y trabajo en común más o menos estrechos²⁰.

A partir de esta aportación, otros muchos trabajos se han centrado en la exposición de los requisitos que se han de cumplir entre los socios para mejorar la probabilidad de que el acuerdo se desarrolle con éxito. Trataremos, a continuación, de resumir estas aportaciones clasificándolas entre aquellas que hacen referencia a la complementariedad de los socios a nivel estratégico, y las que se refieren a aspectos organizativos orientados a garantizar la correcta implementación de la alianza.

1.3.1.1. COMPLEMENTARIEDAD ESTRATÉGICA

A nivel estratégico, los socios de una alianza deben presentar una serie de aspectos complementarios que justificarán, por un lado la creación del acuerdo y por otro, su perdurabilidad en el tiempo y el correcto desarrollo del mismo.

Entre estos aspectos, cabe destacar la búsqueda de objetivos comunes (o al menos complementarios y congruentes), de modo que la consecución de los objetivos de un socio no sea incompatible con el logro de las metas del otro [MENGUZZATO, 1992a; PORTER y FULLER, 1986]. Nos estamos refiriendo a la existencia de un potencial de ganancia mutua [LORANGE y ROOS, 1991] que

²⁰ Estas dos cuestiones se reflejan en los criterios de selección de socios propuestos por GERINGER [1988]. Distingue entre criterios relativos a las tareas (recursos, capacidades, habilidades, etc.) y criterios relativos a las características de los socios potenciales (cultura nacional y organizativa, nivel de confianza y fiabilidad de comportamiento que presenta, etc.)

En su opinión el segundo tipo de criterios sólo tiene sentido cuando la relación requiere la propiedad o la toma de decisiones conjunta.

permita o ayude a cada empresa a lograr su propósito estratégico [VENTURA, 1994] y que justifique la puesta en común de los recursos y capacidades de las empresas participantes. En caso contrario, no se explicaría la creación de una relación cooperativa entre las empresas, y además, sería lógico esperar la aparición de conflictos de objetivos que provocarían tensiones y comportamientos no cooperativos por parte de algunas, o todas, las empresas involucradas.

Por otro lado, es aconsejable la aportación de recursos complementarios por parte de los socios, de modo que se creen sinergias positivas fruto de la combinación de los mismos [GEYNES, 1991]. Dicha complementariedad es, según LADO y KEDIA [1992], la primera razón del establecimiento y mantenimiento de enlaces e interdependencias entre las organizaciones. Los recursos a los que nos referimos aquí, se deben entender en sentido amplio, es decir, no sólo hablamos de recursos tangibles, sino también de las capacidades, habilidades, tecnologías o conocimiento de las empresas que forman el acuerdo. Como señala GEYNES [1991] la complementariedad no debe confundirse con la compatibilidad, sino que lo realmente importante es que los socios se necesiten mutuamente para lograr los objetivos que se proponen alcanzar.

Por último, como se ha comentado previamente, no es fácil conocer de un modo fiable el potencial real de los recursos y capacidades poseídos por el posible socio, así como su complementariedad con los poseídos por la propia organización que realiza la búsqueda. Por tanto, esta valoración se realiza fundamentalmente, en función de percepciones sobre la idoneidad y complementariedad de los recursos, capacidades, tecnologías, etc. Algunos autores argumentan que la reputación de la empresa en un ámbito determinado, puede ser utilizada como una variable medible y aproximada de la capacidad de la misma en dicho ámbito [SAXTON, 1997; DOLLINGER, GOLDEN y SAXTON, 1997].

Así mismo, se ha de valorar el riesgo fiduciario existente en este tipo de relaciones por causa del potencial comportamiento oportunista que podría tener el socio seleccionado una vez iniciada la relación [LADO y KEDIA, 1992;

VENTURA, 1994]. Por ejemplo, en el caso de que las empresas que van formar el acuerdo de cooperación operen en mercados comunes, se deberá tener en cuenta la posibilidad de que los resultados del acuerdo vayan a ser explotados por los socios en los mismos mercados, siendo ésta una importante consideración en la selección del socio del acuerdo, puesto que esta situación podría crear graves tensiones entre las empresas que pueden no haber sido previstas a priori.

1.3.1.2. COMPLEMENTARIEDAD ORGANIZATIVA

En el ámbito organizativo, también se han propuesto una serie de recomendaciones a seguir para aumentar la probabilidad de que la relación sea desarrollada de un modo eficaz. A partir de las aportaciones de los trabajos relativos a las fusiones y adquisiciones de empresas [JEMISON y SITKIN, 1986] o los centrados sobre las estrategias de diversificación [CHANDLER, 1962], PENNINGS, BARKEMA y DOUMA [1994] se puede argumentar que existe un efecto positivo sobre la *performance* de una alianza cuando existe un ajuste apropiado entre las características organizativas de las empresas participantes en una alianza. Esta perspectiva se ve apoyada por la corriente de investigación centrada en el aprendizaje organizativo, bajo la proposición de que dicho ajuste facilita la posibilidad de transmisión de conocimiento tácito [BADARACCO, 1992; TEECE, 1977] Sin embargo, SAXTON [1997] aunque se plantea esta relación en los mismos términos, obtiene resultados contradictorios. Así, en su estudio, la similitud entre las capacidades y los procesos organizativos de los socios (concretamente en términos de recursos humanos, cultura, sistemas de contabilidad e información y estructura organizativa), afecta negativamente a la satisfacción de los socios con el acuerdo que podría ser considerada una medida subjetiva del éxito del mismo. Aunque este estudio posee ciertas limitaciones y no concluye que esta relación sea siempre negativa (podría no ser lineal) mantiene la polémica sobre si el ajuste organizativo es tan importante en las alianzas como en las fusiones y/o adquisiciones entre empresas.

Respecto al ajuste cultural, son múltiples los estudios que se plantean sus efectos sobre las alianzas. Así, la diferencia cultural, tanto a nivel de país

como de empresa, existente entre los socios, ha sido señalada, por diversos autores, como uno de los aspectos que dificultan el buen funcionamiento de la alianza [HARRIGAN, 1988a, BARKEMA, BELL y PENNINGS, 1996]. Este factor ha sido especialmente estudiado en los trabajos realizados desde una perspectiva internacional, que han considerado la influencia de las diferencias culturales, entre los países de origen de las empresas participantes en el acuerdo, sobre los valores, actitudes o concepciones diferentes de los objetivos buscados a través de los acuerdos de cooperación, así como sobre el grado de percepción de posibles comportamientos oportunistas [SHANE, 1992] . Estas diferencias pueden provocar malentendidos y tensiones, normalmente durante la implementación de la alianza, que dificulten la coordinación eficaz y creen conflictos que en muchas ocasiones son difíciles de resolver.

Aunque las diferencias culturales entre los países de origen de los socios en alianzas internacionales [AGARWAL y RAMASWAMI, 1992; BARKEMA y VERMEULEN, 1997], han recibido una atención considerable en la literatura, cada vez son más los trabajos que destacan la importancia de las diferencias a nivel de cultura empresarial. Estos trabajos sugieren que las características organizativas de las empresas involucradas, tales como el tamaño [DOZ, 1988], las actitudes de los grupos de influencia [ROWLEY, 1997] o de los equipos directivos [BAIRD, LYLES y WHARTON, 1990], los tipos de coordinación e integración empleados [CHEN, CHEN y MEINDL, 1998], entre otros, son aspectos que influyen sobre la cultura y valores de la organización, y por tanto se reflejan en sus rutinas organizativas, las cuales deben ser tomadas en consideración, para prevenir posibles incompatibilidades con el conjunto de características de sus socios respectivos, a lo largo del desarrollo de las actividades necesarias para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento de la alianza

Ante la decisión relativa a la elección del socio de una alianza, la empresa debe, por tanto, asegurarse de que las características de los potenciales socios permitirán el establecimiento de una relación eficaz [LEI, 1993; JEMISON y SITKIN, 1986]. Sin embargo, en los casos en los que no existe una relación previa que haya producido un mejor conocimiento mutuo,

no es fácil evaluar la complementariedad o la compatibilidad de las capacidades y las rutinas organizativas de las empresas [SAXTON, 1997] y por ello, gran parte de la literatura realizada desde diversos enfoques (tales como el Estratégico o el basado en los Recursos) propone el acercamiento paulatino de las empresas, a través del establecimiento inicial de acuerdos de pequeña importancia y envergadura que requieran una coordinación no demasiado estrecha y que, poco a poco, vaya ampliándose el rango de actividades a desarrollar, y la complejidad del acuerdo [RING y VAN DE VEN, 1994a].

Además, cabe destacar la importancia de las redes sociales, los contactos y relaciones previas, como medio de obtención de un conocimiento mutuo que ayude a evaluar la posibilidad de establecer una relación eficaz [RING y VAN DE VEN, 1994a; GULATI, 1995a y b]. Así mismo, la continuidad y proximidad de dicha relación, tanto antes como tras el establecimiento del acuerdo de cooperación, puede fomentar la creación de un sentimiento de confianza que puede ser muy útil como mecanismo de coordinación y control del mismo [GULATI, 1995a; AXELROD, 1984].

1.3.2. Vías de búsqueda de socios: Aportaciones de los estudios sobre redes sociales

Siguiendo a MENGUZZATO [1992a], se distinguen dos vías posibles para la búsqueda de socios con los que establecer un acuerdo de cooperación. Así, una primera vía, a la que denomina *interna*, se refiere a la búsqueda entre aquellas empresas con las que se mantiene, o se ha mantenido durante cierto tiempo, una relación, que puede ser comercial (es decir, cliente - proveedor o viceversa) o de otra índole (asociaciones de comercio, etc.). Esta vía de búsqueda se ha visto apoyada por las aportaciones recibidas de los enfoques provenientes de la sociología y por los trabajos centrados en el estudio de las redes de empresas, los cuales coinciden en la importancia que tienen las relaciones existentes entre las empresas y su entorno social y económico en el establecimiento de vínculos de cooperación [GULATI, 1998; HUMAN y PROVAN, 1997; GRANOVETTER, 1985]. Por otra parte, la vía *externa* consiste en la búsqueda de socios a través de otras fuentes u organismos de

intermediación, que pueden ser oficinas profesionales, Canales Europeos de Intermediación (como las redes informativas para la colaboración BC-Net o las oficinas de los Centros Europeos de Información Empresarial, Centros de Empresa e Innovación, Europartenariat, etc.), o bien Bancos de Datos Informatizados (en España destacan los del IMPI, ICEX, Ministerio de Economía y Hacienda, y Camerdata – que depende de las Cámaras de Comercio –). La búsqueda de socios a través de estas vías externas, ha sido ampliamente tratada en diversos trabajos como los de AZNAR [1993], COMISIÓN DE LA CE [1993], HERMOSILLA y SOLÁ [1990], entre muchos otros, en los que se explican las ventajas y las posibilidades de esta práctica; sin embargo también existen algunos estudios que señalan los problemas de la misma, cuestionando en algunos casos la eficacia del apoyo de los acuerdos de cooperación por parte de las instituciones públicas, al presentar tasas de fracaso que no mejoran de modo significativo las de los acuerdos creados a través de otras vías [VALDÉS y GARCÍA CANAL, 1995; CASTILLO, 1995].

Con relación a las aportaciones de la sociología y los estudios sobre redes a los que nos referíamos antes, cabe destacar la influencia que tienen las redes sociales y la información que se mueve en ellas para las empresas que forman alianzas en su contexto. Para entender esta influencia debemos considerar, primero, las circunstancias que normalmente van asociadas a dichos vínculos [GULATI, 1998]. Las empresas que forman alianzas afrontan una serie de riesgos, que son consecuencia de la incertidumbre sobre el comportamiento de sus socios, y por tanto, por la probabilidad de que se produzcan costes provenientes de los posibles comportamientos oportunistas de los mismos [BUCKLEY y CASSON, 1988; ARIÑO, 1997a]. A esto, se le une el carácter impredecible de las propias alianzas, puesto que los cambios en el entorno pueden llevar a las empresas a alterar sus necesidades y orientaciones, afectando a las alianzas desarrolladas [GULATI, 1998].

De acuerdo con estas proposiciones, las alianzas son consideradas, por diversos autores²¹, como opciones estratégicas arriesgadas. Por tanto, las empresas que desean formar alianzas que atiendan a sus necesidades de un

²¹ GERINGER y HÉBERT [1991] o BLEEKE y ERNST [1991] entre otros.

modo eficaz, al tiempo que minimicen la exposición al riesgo del comportamiento oportunista de sus socios, deben considerar: por un lado, la existencia de socios potenciales que puedan atender a las necesidades de la empresa y, por otro lado, tener una idea de las necesidades y requerimientos de los mismos. Para ello, las organizaciones necesitan poseer información sobre la confiabilidad de dichos socios, especialmente cuando el éxito de la alianza dependa en gran medida del comportamiento de los socios en el acuerdo [BLEEKE y ERNST. 1991].

Según GULATI [1998], los estudios realizados desde una perspectiva sociológica, atienden los aspectos relacionados con el oportunismo en las transacciones, considerando que éstas se encuentran inmersas en un entorno social. Así, frente a la incertidumbre presente y, respecto al posible comportamiento oportunista de un socio potencial, las empresas adoptan una orientación más social y acuden a las redes existentes para recabar información que disminuya los costes de búsqueda y disminuya el riesgo de oportunismo [GRANOVETTER, 1985]. Se acude, por tanto, a informadores “de confianza” que hayan trabajado, o que tengan una relación próxima, con el potencial socio.

Por tanto, la pertenencia o no a una red social puede ampliar o restringir respectivamente las oportunidades de formación de alianzas por parte de una empresa, puesto que a través de la influencia que esta pertenencia ejerce sobre el acceso a la información, se puede alterar el conjunto de empresas percibidas como socios potenciales viables [GULATI, 1998]. Los vínculos directos e indirectos que se forman en estas redes, crean una serie de beneficios, en cuanto a la información disponible por las empresas para elegir a sus socios. Así, la probabilidad de que dos empresas, que no tienen ninguna relación directa, formen una alianza, se incrementa considerablemente si poseen vínculos con empresas comunes. Por otro lado, la posición de una empresa en la estructura de la red social en la que se encuentra inmersa, afecta también a la amplitud del abanico de socios potenciales sobre los que la empresa puede tener información *a priori* [GULATI, 1998].

Las aportaciones de los estudios sobre la influencia de las redes sociales no son incompatibles, ni contradictorias, con las argumentaciones económicas expuestas por el Enfoque Estratégico o el Enfoque basado en los Recursos. Las empresas no crean alianzas con el fin de afirmar de modo simbólico la existencia de su red social, sino que lo hacen con el fin de lograr complementariedades estratégicas concretas, como ya se ha visto antes en este trabajo. Sin embargo, estas condiciones económicas son consideradas por los enfoques sociológicos como necesarias, pero no suficientes para la formación de alianzas entre empresas. Los contactos sociales ayudan a identificar nuevas oportunidades de cooperación y a elegir a los socios que poseen dichos recursos complementarios y que presentan unas características que aumentan la probabilidad de que el acuerdo se desarrolle satisfactoriamente [GULATI, 1998].

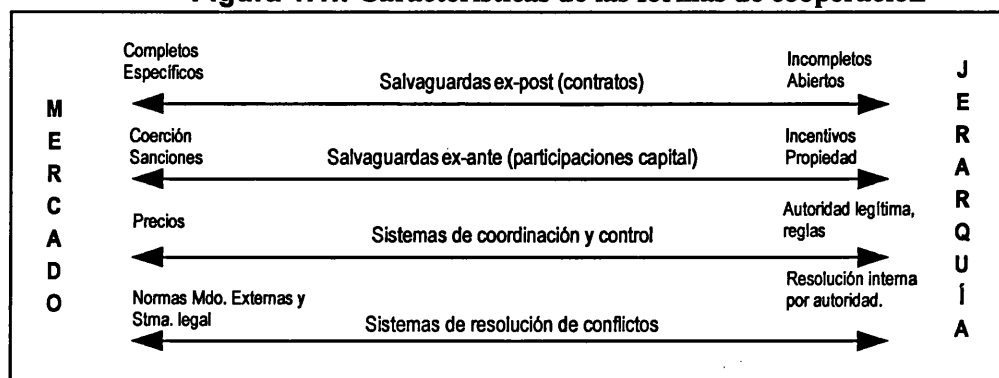
1.4. La forma de la alianza

Otro de los aspectos clave que ha sido estudiado respecto a la cooperación entre empresas, ha sido la gran diversidad de formas utilizadas para ello. Según HARRIGAN [1988a] la forma elegida para el desarrollo de las alianzas puede tener una importancia fundamental sobre el éxito de los acuerdos y sobre la consecución de los objetivos de las empresas participantes.

Para distinguir los distintos tipos de alianza existentes, se ha utilizado dos criterios fundamentalmente: (1) el grado de similitud de los elementos estructurales de la alianza con los de las organizaciones jerárquicas o con los del mercado y (2) hasta qué punto replican los mecanismos de control y de coordinación que caracterizan a las organizaciones (empresas) o el mercado [OSBORN y BAUGHN, 1990]. De este modo, se diferencia entre los acuerdos de cooperación cuya forma es más estructurada, es decir, son coordinados y controlados mediante sistemas similares a los utilizados en las organizaciones jerárquicas, y aquellos acuerdos menos estructurados, o controlados mediante mecanismos similares a los del mercado.

La similitud de la forma de cooperación con los mecanismos empleados en las jerarquías o en el mercado, y de los métodos de coordinación y control empleados en una alianza, puede determinarse de un modo más concreto atendiendo a la consideración de tres criterios, que han sido objeto de numerosos estudios en la literatura sobre cooperación empresarial. Estos criterios son; (1) la complejidad y la concreción de los contratos establecidos, (2) la existencia, o no, de participaciones de capital y los efectos de la propiedad sobre el control y (3) los mecanismos de coordinación y control empleados. Estos criterios se interrelacionan entre sí, dando lugar a la estructura propia de cada alianza.

Figura 1.1.: Características de las formas de cooperación



Fuente: Elaboración propia.

Los mercados organizan o regulan las transacciones a través de relaciones contractuales, en los cuales cada parte está obligada, solamente, a ofrecer aquello que se especifica. El contrato, que puede estar formalizado o no, debe especificar qué debe aportar cada uno, en función de los distintos estados de la naturaleza posibles. Así mismo, también suele establecer las consecuencias de su incumplimiento por las partes, estableciendo, por tanto, salvuardas a posteriori o ex-post. La complejidad del contrato y su formalización depende de las circunstancias bajo las cuales se desarrolla la transacción y de sus características, tales como la frecuencia de interacción, la duración de la transacción, la existencia o no de obligaciones a largo plazo, etc. Los conflictos que puedan surgir entre las partes se resuelven por medio de las normas de regulación del mercado y del sistema legal de la sociedad en la que se encuentran inmersas [RING y VAN DE VEN, 1992]. Cuando las

contingencias posibles son muchas y existe incertidumbre frente al futuro, dada la racionalidad limitada de los actores, será difícil que el contrato recoja todas las posibilidades. Si además, los costes de renovar los contratos periódicamente para reducir la incertidumbre son demasiado altos, el mercado dejará de ser eficiente para regular las transacciones entre los actores, haciéndose necesaria la utilización de otros mecanismos de coordinación, o de incentivos, para asegurar las condiciones de reciprocidad y de equidad que deben existir, para que se produzcan las transacciones y relaciones entre los actores económicos [OUCHI, 1980].

Las empresas u organizaciones jerárquicas regulan las transacciones de un modo diferente. Al realizar determinadas transacciones en el interior de la organización, se posibilita el establecimiento de contratos incompletos, utilizando otro tipo de incentivos o salvaguardas (*ex-ante*), vinculados a los incentivos de la propiedad que, junto con los sistemas de coordinación y control típicos de las organizaciones jerárquicas, regulan las relaciones garantizando la equidad de las mismas y el cumplimiento de las normas de reciprocidad existentes²². Las empresas coordinan y controlan sus actividades a través de estructuras de autoridad, que regulan relaciones desiguales entre las partes (empleador–empleado) y resuelven los conflictos internamente bajo las directrices de dicha autoridad [RING y VAN DE VEN, 1992].

Vistas las características de los dos tipos tradicionales de regulación de las transacciones, podríamos definir los acuerdos de cooperación, como formas híbridas o mecanismos mixtos de regulación de las transacciones, que se encuentran en puntos intermedios entre dichas instituciones tradicionales [WILLIAMSON, 1985], sobre un continuo de formas que adoptan características mixtas y se aproximan más a uno u otro extremo, en función de sus características propias. Como hemos señalado anteriormente, las formas que adoptan características más próximas a las de los mecanismos de mercado serán denominadas formas *no estructuradas o menos*

²² GOULDNER [1960] señala que existen unas normas de reciprocidad universalmente aceptadas y que su cumplimiento es necesario para el desarrollo correcto y satisfactorio de la vida colectiva.

estructuradas, mientras que las formas más próximas a las características de las empresas se llamarán formas *estructuradas o más estructuradas*.

En las alianzas, por tanto, se fijan mecanismos y salvaguardas intermedias, que determinan los términos y características de los sistemas que garantizan el control y el cumplimiento de los acuerdos, entre los que pueden señalarse la fijación de medios especiales de auditoría de la relación, comités, consejos de dirección, sistemas de planificación y de presupuestos altamente formalizados, políticas de asignación de personal, límites de autonomía en la toma de decisiones, o informes extraordinarios de control [PEARCE, 1997; RING y VAN DE VEN, 1992].

Existen múltiples formas de acuerdos de cooperación que han sido definidas y analizadas ampliamente en la literatura, a saber: *Joint Ventures*, consorcios, acuerdos de I+D, acuerdos de distribución, acuerdos de coproducción, licencias y franquicias, entre muchas otras. Aunque algunas de estas formas son fácilmente clasificables como formas estructuradas²³, otras no pueden ser identificadas a priori como estructuradas o no estructuradas, sino que deberá estudiarse las características de cada caso concreto, para poder identificar el grado de estructuración de la forma adoptada.

La adopción de una forma determinada en un acuerdo de cooperación, es decir, del grado de estructuración del mismo, ha sido un aspecto estudiado principalmente por trabajos realizados desde perspectivas económicas, tales como la Teoría de los Costes de Transacción o la Teoría de la Internalización. Estos estudios, preocupados por los problemas de oportunismo y apropiación existentes en las alianzas, han analizado las condiciones que influyen sobre la elección de los tipos de contratos establecidos en las mismas, y el grado de utilización de mecanismos de control de tipo jerárquico [BALAKRISHNAN y KOZA, 1993; HILL, 1990; CONTRACTOR, 1990]. Entre estas condiciones, se han

²³ Por ejemplo, la *Joint Venture* recoge la mayor parte de las características de las organizaciones jerárquicas y, por tanto, es siempre considerada como una forma estructurada, aunque no puede determinarse a priori el mayor o menor grado de estructuración. Cabe destacar, que en algunos casos, esta forma se denomina “equity *Joint Venture*”, cuando se utiliza la denominación “*Joint Venture*” como sinónimo de “acuerdo de cooperación en términos generales”.

tenido en cuenta tanto las características de la industria y el mercado en los que se desarrollan los acuerdos [HILL, 1990], como las características de las estrategias de las empresas involucradas [HENNART, 1988].

Las aportaciones de estos enfoques han sido ampliadas y matizadas por estudios realizados desde otras perspectivas, tales como la Teoría de Juegos [PARKHE, 1993a], el Enfoque Estratégico [CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; KILLING, 1988b], o los estudios, de carácter más sociológico, sobre la influencia de la confianza existente entre los socios [GULATI, 1995a; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDERHAVEN, 1997].

Resumiendo los argumentos principales de estos estudios, trataremos a continuación de exponer los aspectos o condiciones más relevantes, que afectan a la determinación de la forma de cooperación utilizada.

(a) Grado de intensidad tecnológica del entorno en el que se desarrolla la relación. La mayor intensidad tecnológica de un sector (normalmente medida a través del ratio I+D/Ventas) ha sido vinculada, por diversos autores [OSBORN y BAUGHN, 1990; PISANO, 1990], a una mayor incertidumbre, lo cual supone mayores costes de transacción en las relaciones de mercado, puesto que el peligro de apropiación del conocimiento tecnológico aumenta los costes de control, de regulación y de hacer cumplir los compromisos establecidos en dicha relación [OSBORN y BAUGHN, 1990]. Bajo este supuesto, se favorecería la utilización de formas más estructuradas que permitan mantener el control sobre la propiedad del conocimiento tecnológico. Sin embargo, esta argumentación puede ser invertida, bajo la idea de que las empresas pueden preferir contratos de mercado o al menos más próximos a éste, mediante los cuales pueden controlar qué información es compartida, y reducir o controlar la transferencia, no deseada, de conocimiento hacia el socio [KILLING, 1988b]. Además, cuando uno de los factores clave de éxito, en áreas de alta intensidad tecnológica, se basa en el posicionamiento de la empresa en una red de proveedores, productores y distribuidores, los acuerdos contractuales menos estructurados pueden ser más apropiados,

dada su mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se producen [OSBORN y BAUGHN, 1990].

(b) Grado de incertidumbre existente sobre el posible comportamiento oportunista de la empresa con la que se desarrolla el acuerdo [JONES y HILL, 1988]. La racionalidad limitada de los actores, junto con la asimetría de información existente en los mercados conlleva carencias de información que pueden provocar una alta incertidumbre respecto al posible comportamiento oportunista de los socios [HILL, 1990]. La percepción de un posible comportamiento oportunista, unida a la importancia o gravedad del riesgo que podría suponer dicho comportamiento, incitan a las empresas a fijar condiciones que las protejan de dicho riesgo potencial [PARKHE, 1993a; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDERHAVEN, 1997]. Las empresas pueden protegerse de este riesgo a través del establecimiento de contratos, en los cuales se especifique el comportamiento esperado de cada una de las empresas participantes y las consecuencias de su incumplimiento (disuasivos ex-post), o bien, cuando las contingencias sean demasiado numerosas o complejas para ser especificadas en un contrato, mediante mecanismos que permitan establecer contratos incompletos, pero que aseguren el compromiso de los socios con el correcto desarrollo de la relación. Por ejemplo, las tomas de participación cruzadas en el capital de los socios, o la formación de una nueva empresa cuyo capital es aportado por los socios, actúan como una “mutua toma de rehenes” que disminuye el riesgo de comportamientos oportunistas [KOGUT, 1988a]. Así mismo la exigencia de inversiones en activos específicos o no recuperables [PARKHE, 1993a] aumenta el compromiso de los socios sobre el buen desarrollo de la relación.

Por otra parte, el riesgo percibido de oportunismo se ve influido además por (1) la percepción sobre los deseos del socio de establecer nuevas relaciones en el futuro, de modo que un comportamiento oportunista sería contraproducente para ello [AXELROD, 1984; PARKHE, 1993a]²⁴; (2) el

²⁴ El deseo de establecer nuevos acuerdos en el futuro es un aspecto ampliamente tratado desde la Teoría de Juegos, donde suele denominarse la “sombra del futuro”.

conocimiento mutuo que los socios tengan como consecuencia de relaciones previas mantenidas entre ellos [AXELROD, 1984; GULATI, 1995a; PARKHE, 1993a]; o (3) por la pertenencia a redes sociales, que puede mejorar la información sobre la reputación y el comportamiento esperado de los socios [HILL, 1990; PARKHE, 1993a], reduciendo el riesgo percibido de oportunismo y facilitando el establecimiento de formas menos estructuradas.

- (c) Complejidad organizativa y de las tareas a realizar en la alianza [KILLING, 1988a]. La naturaleza de las actividades a realizar (rutinarias o no) y la frecuencia de la interacción necesaria entre los socios, determinan la complejidad organizativa a la que se enfrenta una alianza. Esta complejidad se ve influida por el número de socios que participan, el papel de cada uno de ellos, la confianza existente entre ellos o la complejidad de las tareas que se desarrollan. Respecto a este último aspecto, la variedad de actividades, funciones, mercados y/o productos involucrados en una alianza, la incertidumbre respecto a la demanda, las preferencias de los clientes o las acciones esperadas de los competidores, entre otros factores, determinan la complejidad de las tareas a realizar en el acuerdo de cooperación. Cuanto más simples son las tareas a realizar en una alianza y los aspectos organizativos de la misma, más simples pueden ser también las formas empleadas para gestionar la relación. A medida que los niveles de complejidad se van incrementando, la forma elegida debe adecuarse a las necesidades de control y coordinación, incrementando también la complejidad de la misma. KILLING [1988a] argumenta que la forma de cooperación establecida debe ser suficientemente simple para ser manejable y al mismo tiempo ofrecer una respuesta adecuada a las necesidades de coordinación y control que surgen de la complejidad organizativa y de las tareas a desarrollar.
- (d) Especificidad de los activos requeridos para el desarrollo de la relación [JONES y HILL, 1988; PARKHE, 1993a]. En algunas ocasiones los objetivos definidos para la alianza, requieren la inversión en activos específicos cuyo valor disminuye, total o significativamente, al emplearlos en otros usos diferentes y cuya inversión es difícilmente recuperable por otras vías.

Cuando cada uno de los socios realiza este tipo de inversiones, la importancia del acuerdo y, por tanto, el compromiso demostrado para con el mismo, actúan ya como mecanismos de control sobre comportamientos oportunistas y como incentivo a la correcta coordinación de actividades y puesta en marcha del acuerdo, puesto que un fracaso en la relación supondría, para todos, la pérdida de dichas inversiones. Sin embargo, cuando la inversión en activos específicos es realizada exclusivamente por alguna de las partes, ésta deseará mantener un mayor control sobre las actividades a realizar, o establecer cláusulas contractuales que especifiquen las consecuencias y obligaciones de cada socio en el caso de terminación de la relación, dado que estas inversiones en activos difícilmente recuperables hacen más arriesgada la relación, así como dificultan la comprensión y la resolución de conflictos [ANDERSON y GATIGNON 1988].

- (e) La importancia de mantener el control sobre la alianza, para un socio determinado, depende también del papel estratégico que dicho acuerdo supone para él, de modo que una mayor importancia estratégica conlleva normalmente un mayor deseo de control [BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN, 1997]. La importancia estratégica de la alianza va a depender de un gran número de factores, entre ellos, la proximidad de las actividades de la alianza respecto a las competencias clave de las empresas²⁵, el papel de la alianza respecto a la consecución de los objetivos estratégicos de los socios, etc. Este aspecto ha recibido una atención considerable en los estudios que relacionan la estrategia internacional de la empresa con la utilización de acuerdos de cooperación. Así, HARRIGAN [1988a] o PORTER y FULLER [1986] destacan el mayor deseo de control de las empresas cuando siguen estrategias internacionales globales con el objeto de homogeneizar las políticas empleadas en los diferentes países en los que se opera. El control de las actividades de la alianza puede conseguirse a través de la “propiedad” o a través del “poder de negociación” [ROOT,

²⁵ Aspecto especialmente importante cuando la empresa es pequeña o mediana, puesto que estas suelen disponer sólo de un pequeño número de competencias esenciales sobre las que basan su estrategia.

1988], de modo que, las empresas que poseen un poder de negociación superior al de sus socios pueden prescindir en mayor medida de mecanismos de control a través de la propiedad, mientras que ésta será necesaria para mantener el control de la alianza cuando el poder de negociación sea menor que el de los socios en términos relativos.

- (f) Las diferencias culturales existentes entre las empresas participantes, tanto a nivel de cultura organizativa como de cultura nacional, afectan a la estructuración de la alianza, en tanto que hacen más difícil la comprensión y la resolución de conflictos entre los socios, especialmente cuando las actividades desarrolladas en la alianza requieren una interacción frecuente y estrecha [PAN y TSE, 1996]. Sin embargo, la influencia es menor cuando las actividades se desarrollan de modo independiente, aunque coordinado, por parte de cada uno de los socios. Las decisiones referidas a la asignación de personas en las tareas y responsabilidades de la alianza, deberán tomar en consideración estos aspectos, de modo que se facilite el entendimiento, tanto a nivel idiomático y cultural, como respecto a la ambigüedad, fruto de distintos estilos de dirección o métodos de trabajo y coordinación particulares de cada organización.
- (g) La confianza existente entre las empresas participantes en el acuerdo, normalmente adquirida a través de relaciones previas, puede influir sobre la necesidad de establecer mecanismos de control más o menos fuertes [GULATI, 1995a; RING y VAN DE VEN, 1992]. Cuando se genera un clima de confianza suficiente, las empresas no necesitan especificar todas las contingencias posibles en los contratos, ni dotar a la alianza de estructuras jerárquicas o mecanismos de coordinación muy estructurados, puesto que el conocimiento mutuo garantiza, al menos de modo subjetivo, el comportamiento esperado para cada uno de los socios. De acuerdo con este planteamiento, BUCKLEY y CASSON [1988] incluyen la confianza como uno de los mecanismos de gobierno de las transacciones, junto con mecanismos de coerción o los de incentivo.

En definitiva, las empresas deberán considerar estos aspectos a la hora de tomar decisiones respecto a la elección de la forma del acuerdo de

cooperación, fijando, en función de las condiciones, los mecanismos de coordinación y control adecuados y las salvaguardas necesarias, para garantizar el buen desarrollo de la relación y la protección ante los riesgos inherentes en dichos acuerdos.

1.5. El desarrollo de las alianzas

Este aspecto ha venido ganando la atención de los investigadores durante los últimos años. Tras la explosión del interés sobre la cooperación entre empresas dado el crecimiento de su utilización por parte de éstas, se produjo la aparición de una gran cantidad de trabajos que, como hemos visto hasta el momento, trataban de explicar, entre otros aspectos, las razones por las cuales las empresas utilizan esta opción estratégica, las ventajas de su utilización, los riesgos y costes de la misma, así como de medir la tasa de éxito de dichos acuerdos, o las condiciones de partida y las características de los socios bajo las cuales aumenta la probabilidad de éxito de los acuerdos.

Poco a poco, dada la elevada tasa de fracaso observada²⁶ y el amplio abanico de riesgos inherentes a la cooperación entre empresas [CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; BLEEKE y ERNST, 1991], se impuso la necesidad de determinar aquellos aspectos y acciones que son cruciales a la hora de implementar o poner en marcha las alianzas, con mayor probabilidad de éxito. Esta necesidad ha sido atendida principalmente, por trabajos realizados desde el enfoque estratégico, centrados en aspectos tan variados como la gestión de las alianzas [LORANGE y ROOS, 1992], las formas de control de las actividades [KILLING, 1983; SCHAAN, 1983; BEAMISH, 1984; GERINGER y HÉBERT, 1989], las técnicas de resolución de conflictos que pueden ser empleadas [MOHR y SPEKMAN, 1994], la importancia del compromiso por parte de los socios [GHEMAWAT, 1991; PARKHE, 1993a; ARIÑO, 1995 y 1997a], la creación de confianza entre las empresas participantes, el reparto de los resultados de la alianza [GULATI, 1995a] o el proceso dinámico y evolutivo

²⁶ Algunos estudios apuntan tasas de fracaso que alcanzan hasta el 70% de las alianzas desarrolladas [GERINGER y HÉBERT, 1991; VALDÉS y GARCÍA CANAL, 1995; PEARCE, 1997].

que siguen los acuerdos de cooperación a lo largo del tiempo [RING y VAN DE VEN, 1994a].

Los estudios relativos a la gestión y el control de las alianzas, han destacado la importancia de la fijación de objetivos para la alianza como unidad estratégica individual, el desarrollo de programas y planes de implementación para la consecución de dichos objetivos y el control del progreso de la misma, tanto a nivel operativo como estratégico, o la protección de las competencias clave de las empresas participantes a lo largo del desarrollo del acuerdo [LORANGE y ROOS, 1992; HAMEL, 1991; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN, 1997]. En este epígrafe nos referiremos sólo a algunos de estos aspectos. Concretamente nos centraremos en el establecimiento de distintos sistemas de control de la alianza, en los procesos y factores generadores de confianza en la relación y en los procesos dinámicos a través de los cuales se desarrolla la misma.

En todos estos procesos, se hace necesaria una estrecha colaboración y puesta en común de ideas y opiniones entre los directivos (y el resto de personas implicadas) de las organizaciones involucradas en la alianza, con el objeto de fomentar la creatividad y el aprovechamiento de oportunidades en la fijación de objetivos, de asignar tareas y responsabilidades de un modo eficaz y perfectamente comprendido por los socios, así como explicitar las aportaciones a realizar por cada una de las empresas con el fin de dotar a la alianza de los recursos (de todo tipo) necesarios para su correcto desarrollo.

Respecto al control sobre las actividades de la misma y sobre las capacidades con las que contribuye cada parte, cada socio debe tener presente que un acuerdo de cooperación puede romperse por diversas razones no previstas y es razonable tratar de mantener el control sobre algunas de sus capacidades básicas o conocimientos, que puedan ser usados como protección frente a sus socios ante circunstancias adversas [LORANGE y ROOS, 1992; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN, 1997]. Existen diversos métodos de control que pueden ser empleados con el fin de proteger las capacidades básicas o esenciales de los socios. Los trabajos de GERINGER y HÉBERT [1989], KILLING [1983], SCHAAN [1983] o BEAMISH

[1984]²⁷, entre otros, presentan y analizan algunos de estos mecanismos, entre los que podemos citar:

- (a) Mecanismos de control legal, tales como contratos o la mayoría de la propiedad en la alianza. La utilidad es puesta en duda por estos autores en tanto que los contratos legales, por sí solos, no garantizan el funcionamiento de la alianza, y la mayoría legal en la propiedad no tiene porqué ser equivalente a un control efectivo sobre las actividades realizadas.
- (b) Control mediante una fuerte participación en los procesos de planificación de las actividades de la alianza.
- (c) Control a través de la adecuada asignación de personas a la alianza, es decir, directivos y personas capaces de atender correctamente a los requerimientos de la alianza y de mantener bajo control los intereses de su empresa. Suele ser una fuente eficaz de control, la asignación de directivos involucrados en la gestión de la propia empresa como miembros del cuadro directivo de la alianza [PUCIK, 1988 y 1991].

Continuando con la consideración de los aspectos relativos al desarrollo de una alianza, cabe destacar la atención que algunos estudios recientes han prestado al compromiso de los socios con la relación y a la generación de un clima de confianza mutua que facilite el buen funcionamiento de la misma. Estos trabajos han comenzado a aportar una visión dinámica de la cooperación, que como veremos más adelante representa un punto de vista necesario, y muy enriquecedor, para el conocimiento del desarrollo del acuerdo. Así, los trabajos de GULATI [1995a], PARKHE [1993a] o RING y VAN DE VEN [1994b], entre otros, tratan de explicar las condiciones bajo las cuales se genera un mayor compromiso y sentimiento de confianza entre los socios, y las consecuencias que esto tiene sobre el funcionamiento de los acuerdos y

²⁷ Cabe destacar que estos trabajos no se centran en cualquier tipo de acuerdo de cooperación en general. Por ejemplo, KILLING [1983] analiza los tipos de control que pueden ser utilizados en las *Joint Ventures* creadas por empresas de países desarrollados, mientras que SCHAAN [1983] o BEAMISH [1984] lo hacen sobre las que se crean entre empresas de países desarrollados y otras de países en vías de desarrollo.

sobre la estructuración de los mismos. Resumiendo las principales aportaciones, se argumenta que la importancia estratégica del acuerdo para los socios o la inversión en activos específicos, entre otros, provocan un compromiso mayor de las empresas involucradas, y a su vez, el incremento del grado de familiaridad con la otra parte a medida que se desarrolla el acuerdo, y que la percepción de equidad en la obtención de resultados de la relación o la participación conjunta en la toma de decisiones alimentan el sentimiento de confianza mutua entre los socios. El compromiso demostrado por los socios ayuda a la obtención de una *performance* satisfactoria, mientras que la confianza facilita, además, la estructuración de la alianza de un modo más flexible (menos estructurado y complejo), permitiendo el establecimiento de contratos menos específicos y un menor número de salvaguardas.

Finalmente, RING y VAN DE VEN [1994a] centran su atención en el análisis del proceso dinámico que siguen las relaciones entre empresas. Desde su punto de vista, los acuerdos de cooperación evolucionan siguiendo una secuencia repetitiva de etapas de negociación, compromiso y ejecución, cada una de las cuales es evaluada, en términos de eficiencia y equidad, por las empresas participantes. Estas etapas se solapan entre ellas, y su duración varía de acuerdo con la incertidumbre inherente en los aspectos evaluados, la confianza existente entre los socios y los papeles desarrollados por las partes en la relación.

Figura 1.2.: Marco del proceso de desarrollo de un acuerdo de cooperación entre empresas



Fuente: Adaptado de RING y VAN DE VEN [1994a].

En la etapa de negociación, a través de procesos de negociación formales²⁸ y procesos informales de entendimiento entre ellos, las partes desarrollan expectativas conjuntas sobre sus motivaciones, las inversiones posibles y las incertidumbres percibidas de las actividades o negocios que están valorando realizar conjuntamente.

La etapa de compromiso se produce una vez que las empresas han alcanzado un acuerdo sobre las obligaciones y las reglas para el desarrollo futuro de la relación. En este punto se establecen los términos y la estructura del acuerdo, ya sea a través de un contrato formal o mediante un entendimiento informal entre las partes.

En la etapa de ejecución, se ponen en práctica los compromisos y las reglas de acción establecidas. Las partes dan ordenes a sus subordinados, realizan inversiones y administran lo que sea necesario para la ejecución del acuerdo.

Las empresas evalúan constantemente cada una de las etapas del proceso de acuerdo con sus expectativas de eficiencia y de equidad. A través de estas fases, las empresas participantes se van conociendo cada vez más. Con el tiempo pueden surgir malentendidos, conflictos o cambios en las expectativas entre las partes, y estos factores requieren que los términos del acuerdo sean reconsiderados, iniciándose por tanto de nuevo el proceso, de un modo continuo, hasta que los objetivos comunes hayan sido alcanzados o por el contrario, hasta que las partes no logran ponerse de acuerdo y la relación se rompa definitivamente.

1.6. La performance de las alianzas estratégicas: Factores de éxito

Antes de proceder a la revisión de las aportaciones realizadas en relación a la *performance* de las alianzas, conviene recordar que es necesario distinguir entre la *performance* de la alianza, por una parte, entendiendo el

²⁸ Estos procesos formales consisten generalmente en la selección de los socios y tratan los términos y procedimientos de una relación potencial entre las empresas.

acuerdo de cooperación como unidad de análisis y, por otra parte, los efectos de la alianza sobre la *performance* de las empresas participantes. La primera se refiere a la valoración de los resultados y la satisfacción con el desarrollo de la relación de cooperación, y la segunda se centra en los efectos que los acuerdos de cooperación pueden tener sobre los resultados financieros y competitivos de las empresas que participan en ellos.

Uno de los aspectos que ha despertado un mayor interés entre los investigadores ha sido la determinación de aquellos factores que influyen sobre la *performance* de las alianzas. El estudio de la *performance* de las alianzas ha sido tratado desde diversas perspectivas teóricas aunque, habitualmente desde enfoques parciales que limitan su poder explicativo [SMITH, CARROL y ASHFORD 1995; OSBORN y HAGEDOORN 1997]. En este apartado trataremos de integrar las aportaciones de estos estudios y abordar la problemática relativa a la medida de ésta.

1.6.1. El concepto de “performance” de una alianza estratégica

Aunque la definición del concepto de *performance* parece estar bastante consensuada, no podemos decir lo mismo en cuando a la medida del mismo, pues la amplia literatura existente sobre la misma no ofrece una gran homogeneidad.

Existe cierto acuerdo respecto a la naturaleza del concepto, que es entendido como la valoración del desarrollo y actuación de la alianza, de modo que se observe el grado en que sus resultados son satisfactorios y ésta sea considerada un éxito o un fracaso por parte de los socios. Sin embargo, el desacuerdo surge en las propuestas de medida del concepto con el objeto de realizar estudios sobre el mismo. ¿Qué variables deben ser utilizadas para medir la *performance* de una alianza?, ¿Debe considerarse la evaluación de la *performance* para cada uno de los socios independientemente, o debe hacerse conjuntamente como un concepto propio de la alianza, y no de las empresas participantes?

Atendiendo a que los acuerdos de cooperación se crean con el objetivo de conseguir un beneficio por parte de todos los participantes, es decir, debe

ser una combinación en la que todos ganen, la respuesta a la segunda pregunta debería ser que la *performance* ha de ser valorada como un aspecto propio de la alianza. Si uno de ellos considera que el acuerdo de cooperación no ha funcionado bien o no ha logrado satisfacer sus necesidades la alianza debería ser considerada como un fracaso, aunque la otra parte tenga una valoración positiva del mismo. Respecto a la primera pregunta, procedemos a revisar las distintas medidas que han sido empleadas en investigaciones previas.

Antes de proceder a la medida de la *performance* de una alianza, es necesario distinguir entre los indicadores de la *performance*, es decir, lo que podríamos denominar los resultados (outputs) del funcionamiento de la organización o de la alianza, y lo que son determinantes de la *performance*, es decir aquellos factores (*inputs*) que causan o producen una determinada *performance* [ANDERSON 1990].

Siguiendo a ANDERSON [1990] la medida de la *performance* deberá centrarse bien sobre los indicadores, o bien sobre el proceso que la genera, dependiendo del nivel de exactitud con el cual sea posible medir los resultados, o del grado de conocimiento y comprensión, que se tenga, de los procesos determinantes de la *performance*. Sin embargo, el estudio de QUINN & ROHRBAUGH [1983] muestra la elevada interrelación existente entre los indicadores y los determinantes, de modo que no pueden valorarse los resultados de una determinada actuación, sin tener en cuenta el proceso seguido o la forma de consecución de dichos resultados [ANDERSON, 1990].

1.6.1.1. LA MEDIDA DE LA PERFORMANCE; INDICADORES OBJETIVOS Y SUBJETIVOS

Los resultados o indicadores pueden, en la mayoría de los casos, ser medidos de un modo objetivo, el proceso o los determinantes de la *performance* conllevan habitualmente un mayor nivel de subjetividad. Esta es una de las causas de que exista una polémica, relativa a la utilización de medidas objetivas o subjetivas de la *performance* de las organizaciones.

Dirigiendo nuestra atención hacia los trabajos relacionados con la *performance* de las alianzas estratégicas, podemos observar que un gran número de estudios utiliza medidas objetivas de indicadores, tales como la supervivencia de la alianza [FRANKO, 1971; KILLING, 1983], su duración [HARRIGAN, 1986; KOGUT, 1988a], su estabilidad [KOGUT, 1989], o diferentes medidas financieras [HU y CHEN, 1996]. La duración, la estabilidad o la supervivencia de la alianza presentan ciertas limitaciones como medidas de la *performance*, porque tal y como señalan GOMES-CASSERES [1987] o GERINGER y HÉBERT [1991] las alianzas son entidades inestables por su propia naturaleza y los cambios estructurales pueden ser consecuencia de adecuaciones a los cambios que se pueden producir en las condiciones del entorno o en las capacidades o expectativas de las empresas participantes, sin que por ello pueda considerarse que la alianza no funciona correctamente [RING y VAN DE VEN, 1994a]. De modo similar, su terminación más o menos temprana no tiene porqué ser indicativa del fracaso de la misma, pues se ha de tener en cuenta si los objetivos de los socios han sido alcanzados y si estos están satisfechos con el desarrollo de la misma. Entre las medidas financieras utilizadas se pueden citar el incremento en los beneficios de las empresas [HATFIELD y PEARCE II, 1994], el incremento en las ventas por parte de los socios [MOHR y SPEKMAN, 1994], incrementos en la disponibilidad de capital o diseminación del riesgo financiero, entre otros. Sin embargo, estas medidas poseen también grandes limitaciones en tanto que no representan la variedad de objetivos no financieros que pueden ser perseguidos a través de las alianzas.

La objetividad de estas medidas facilita la posibilidad de operativizar el concepto *performance* de la alianza para proceder a su estudio, sin embargo, no recogen los aspectos de proceso o de desarrollo de la misma. Por ello, son cada vez más aquellos que prefieren el uso de medidas subjetivas, tales como el nivel de satisfacción global con la *performance* de la alianza [BEAMISH, 1984; BEAMISH y BANKS, 1987; KILLING, 1983; PARKHE, 1993a; HATFIELD y PEARCE II, 1994; SAXTON, 1997] o que combinan el uso de

medidas objetivas y subjetivas²⁹ [ANDERSON, 1990; MOHR y SPEKMAN, 1994]. Los defensores de estas medidas sugieren que la subjetividad permite captar una valoración más completa del desarrollo del acuerdo puesto que incluye percepciones sobre los resultados y sobre la evolución de la relación. Obviamente, estas valoraciones no están libres de limitaciones. Por un lado, las medidas subjetivas dificultan la realización de trabajos, basados en datos de archivo o fuentes secundarias, dado que éstos no suelen integrar este tipo de información [GERINGER y HÉBERT, 1991]. Sin embargo, cuando es posible acceder a información directa, se puede considerar que, la percepción por parte de los participantes de una *performance* satisfactoria o insatisfactoria, es consecuencia tanto de los resultados obtenidos en la alianza, como de los *inputs* y procesos utilizados para su consecución [ARIÑO, 1995]. Por otro lado, dado que las alianzas están formadas por más de una empresa, y se está trabajando con la subjetividad de las personas que proporcionan la información sería necesario conocer el punto de vista de cada una de las empresas cooperantes para poder evaluar cuál es la *performance* de dichas alianzas. A pesar de estas limitaciones, el uso de este tipo de medidas se ve apoyado por los trabajos de GERINGER y HÉBERT [1991] y de HATFIELD y PEARCE II [1994], entre otros, en los cuales los autores concluyen que existe una alta correlación entre las medidas objetivas y subjetivas de la *performance*, pudiéndose utilizar, por tanto, las segundas como sustitutivas de las primeras.

La necesidad, ya comentada, de considerar conjuntamente indicadores y determinantes para obtener una visión más adecuada de la *performance* de una organización (en nuestro caso de una alianza), nos lleva a adoptar una medida de la *performance* que consiste en la evaluación de aspectos subjetivos que, al mismo tiempo, recojan una valoración de los indicadores objetivos. Partiendo de la idea de que las empresas establecen alianzas estratégicas con el fin de alcanzar determinadas metas, consideramos interesante incluir en nuestra medida la **percepción de cumplimiento de las**

²⁹ Por ejemplo MOHR y SPEKMAN [1994] evalúan la *performance* de la alianza a través de la valoración del incremento en las ventas de las empresas participantes (medida objetiva) y de la satisfacción de dichas empresas con el desarrollo de la relación (medida subjetiva).

expectativas referidas a los objetivos deseados³⁰. Este aspecto permite valorar conjuntamente indicadores financieros y no financieros, adecuándose así a la naturaleza multiobjetivo de la mayoría de las alianzas [HATFIELD y PEARCE II, 1994]. Sin embargo, en ocasiones, puede ocurrir que a pesar de que las empresas participantes vean cumplidos, en un alto grado, los objetivos esperados a través de la alianza, se sientan insatisfechas con el desarrollo de la misma, bajo la consideración de que presenta, o ha presentado, demasiados problemas en relación a las metas alcanzadas. En segundo lugar, los objetivos planteados no suelen ser formulados de un modo concreto y explícito (especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas), y si lo son, suelen ser el resultado de las negociaciones entre las empresas participantes, más que de un proceso de planificación independiente [KOOT, 1988]. Finalmente, la aparición de resultados positivos o negativos no previstos, puede provocar una mayor satisfacción o insatisfacción, que no se vería reflejada en la medida planteada previamente. Por lo tanto, consideramos que se debe incluir la **valoración de la satisfacción con el desarrollo y resultados del acuerdo** [BEAMISH, 1984] como aspecto complementario que mejora la medida de la *performance* de una alianza.

1.6.2. Determinantes de la “performance” de una alianza

El conjunto de trabajos que han estudiado los factores que influyen sobre la *performance* de un acuerdo de cooperación, ha recogido un amplio abanico de aspectos que incluyen características de la relación establecida, de las capacidades de los socios y de la estructura que se ha dado a la alianza. Muchos de ellos han sido tratados en los epígrafes anteriores, sin embargo, en este apartado creemos conveniente remitirnos de nuevo a ellos en tanto que son temas centrales en la cooperación porque afectan directa o indirectamente a la *performance* de los acuerdos.

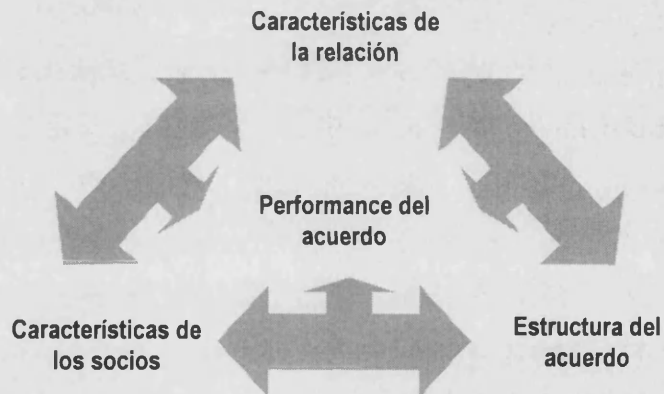
Algunos de estos aspectos, como explicaremos a continuación, influyen directamente sobre el éxito de los acuerdos, pero al mismo tiempo, se

³⁰ Este aspecto ha sido utilizado ya en anteriores trabajos como por ejemplo: HATFIELD y PEARCE II [1994], CONTRACTOR y LORANGE [1988a] o PARKHE [1993a].

observa una elevada interrelación entre ellos de modo que podría afirmarse que la *performance* es el resultado de la combinación de los efectos de todos estos aspectos. Es decir, algunos de los aspectos, que van a ser comentados a continuación, tienen una relación directa con la *performance* de las alianzas, mientras que otros ejercen su influencia de modo indirecto, bien porque afectan a los primeros o bien porque sus efectos se producen a través de el ajuste o la interrelación con algunos de los otros factores.

La Figura 1.3. muestra tres conjuntos de factores que influyen sobre el correcto desarrollo y los resultados de los acuerdos. Dada la elevada interrelación entre ellos, consideramos que la *performance* es el resultado de la coherencia y el ajuste entre los aspectos considerados en los distintos grupos.

Figura 1.3: Ajuste entre factores como determinante de la *performance* de los acuerdos de cooperación



Fuente: Elaboración propia

En este epígrafe trataremos de resumir las aportaciones más importantes en cuanto a la determinación de los aspectos que pueden influir sobre la *performance* de una alianza y las relaciones que existen entre ellos.

1.6.2.1. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN.

Cuando se establece una alianza estratégica, la relación creada entre las empresas participantes posee una serie de características que van a influir sobre el grado de compromiso de dichas empresas en el desarrollo del acuerdo, sobre las necesidades de dotarlo de una estructura determinada o

que van a jugar un importante papel en la evolución de la relación establecida.

Una primera característica a considerar es el grado de interdependencia existente entre las empresas participantes. PARKHE [1993a] señala que en todo acuerdo de cooperación siempre existe cierta interdependencia, de modo que cada parte es vulnerable al comportamiento de la otra. Como ya se ha señalado previamente, PFEFFER y NOWAK [1976] argumentan que los vínculos interorganizativos se forman para gestionar interdependencias organizativas que se deben normalmente al acceso asimétrico a los recursos. Aunque reconocen que existen muchos motivos diversos para la creación de vínculos cooperativos, destacan la importancia de las dependencias de recursos tanto en las relaciones verticales como horizontales. Esta línea de argumentación se ha visto posteriormente apoyada por la corriente del aprendizaje organizativo (muy estrechamente vinculada al Enfoque basado en los Recursos) [LYLES, 1988; INGHAM, 1994; PISANO, 1990; HAMEL, 1991; MADHOK, 1997] la cual se centra en la importancia de las alianzas como vía de aprendizaje y acumulación de capacidades.

Siguiendo a EMERSON [1962], se puede definir la dependencia como la situación en la cual una empresa aspira a unos objetivos cuyo logro se facilita por las acciones de otra empresa. El nivel de dependencia percibida con respecto a la otra empresa tendrá efectos sobre el comportamiento y compromiso de los socios del acuerdo, que se comportarán de un modo cooperativo y se mostrarán más comprometidas con el acuerdo para asegurar el logro de sus propios objetivos a través de las contribuciones de la otra empresa [ARIÑO, 1997a]. Esta argumentación responde a la Teoría del Intercambio Social basada en las normas de reciprocidad, por la cual se espera que un comportamiento cooperativo tenga una contraprestación recíproca por parte del otro socio [GOULDNER, 1960]. Por otra parte, la dependencia vendrá influida a su vez por la existencia de socios alternativos para uno o varios de los socios o por su capacidad para actuar por sí sola para la consecución de sus objetivos [GULATI, KHANA y NOHRIA, 1994].

Una mayor interdependencia conlleva, por tanto, un compromiso más fuerte con el desarrollo de la alianza y la adopción de un comportamiento mutuamente cooperativo. Estas características afectarán positivamente a la *performance* de la alianza³¹.

Un segundo aspecto que corresponde a las características de la relación es el grado de importancia que ésta supone para las empresas participantes. Una importancia mayor supondrá también un grado de compromiso y de comportamiento cooperativo más fuertes [ARIÑO, 1995 y 1997a]. El nivel de importancia puede venir determinado tanto por razones estratégicas como económicas. En primer lugar, se debe valorar el papel que juega la alianza en el propósito estratégico [HAMEL y PRAHALAD, 1989] de las empresas aliadas. En segundo lugar, la proximidad de las actividades de la alianza a las competencias clave³² de los socios incrementa su importancia dado el riesgo de apropiación o difusión de capacidades básicas [PISANO, 1990; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN, 1997]. Este aspecto es especialmente importante en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, puesto que generalmente poseen un número pequeño de capacidades [KARAGOZOGLU y LINDELL, 1998]. Con respecto a las razones económicas, cabe destacar el volumen de las inversiones en activos específicos requerido por la alianza. Estas inversiones tienen un doble efecto sobre la alianza. Por un lado atan a la empresa en la relación actuando como salvaguardas a priori [ARIÑO, 1997a; PARKHE, 1993a] y por otro, aumentan el riesgo económico ante un posible fracaso en la relación. Ambos efectos provocan un mayor interés en la buena marcha del acuerdo, aumentando el compromiso, incluso demostrándolo mediante la realización de las inversiones y fomentando el comportamiento cooperativo [PARKHE, 1993a].

La importancia estratégica del acuerdo influye a su vez en el deseo de control sobre las operaciones de la alianza [GERINGER y HÉBERT, 1989],

³¹ Como veremos en el capítulo segundo, varios autores señalan la relación positiva existente entre el compromiso y la *performance* [PARKHE, 1993a; BEAMISH, 1984; LEE y BEAMISH, 1995] así como entre el comportamiento cooperativo y la *performance* [ARIÑO, 1995; ARIÑO, 1997].

³² Entendidas en el sentido de PRAHALAD y HAMEL [1989].

afectando, por tanto, a las negociaciones sobre la forma de alianza elegida y la estructura de control de la misma.

Otro de los factores a considerar entre las características de la relación es el nivel de incertidumbre existente. Distintos estudios sugieren resultados contradictorios en cuanto a sus efectos directos sobre la *performance* de las alianzas, sin embargo, es de aceptación generalizada que un mayor nivel de incertidumbre provoca una mayor percepción de riesgo y por tanto afecta a la estructuración de la alianza, es decir, a la forma de gobierno elegida para su desarrollo y control [OSBORN y BAUGHN, 1990]. Cuando existe incertidumbre respecto al comportamiento de la otra empresa, se percibe una mayor vulnerabilidad ante el posible comportamiento oportunista [PARKHE, 1993a] y por tanto esto podría provocar una mayor reticencia a realizar inversiones elevadas en activos específicos o a comprometerse fuertemente en la relación [PISANO, 1990]. Así mismo, las empresas preferirán mantener el control sobre los derechos de propiedad de los resultados obtenidos en la relación [PISANO 1990; OSBORN y BAUGHN, 1990].

Así, la incertidumbre dificulta la creación de contratos estrictos en cuanto que hace difícil, si no imposible, la especificación y el control de la *performance* de la alianza, haciendo más apropiados los acuerdos con estructuras capaces de alinear los incentivos de las empresas participantes³³, evitando los riesgos de apropiación de beneficios o recursos [KOGUT, 1988b; HENNART, 1991]. El ajuste de la estructura de la alianza a las condiciones de incertidumbre existentes se reflejará a su vez en el desarrollo del acuerdo influyendo, por tanto, sobre la *performance* del mismo.

Para finalizar este apartado, debemos hablar del tipo de actividades a desarrollar en la relación planteada de acuerdo con los objetivos de las empresas participantes, que afectarán también a la estructuración de la misma de modo que se permita la interacción apropiada para el correcto desarrollo de la alianza y la consecución de los objetivos comunes y propios

³³ Por ejemplo la creación de una *Joint Venture*, establece una estructura de propiedad, en la que las aportaciones de los socios actúan como una toma mutua de rehenes capaz de alinear dichos incentivos sin fijar contratos estrictos con muchas especificaciones.

planteados. Por ejemplo, en aquellos acuerdos donde se pretenda una transferencia de conocimiento tácito [POLANYI, 1967] será necesario establecer un sistema de comunicación e interacción que permita la puesta en común y el contacto directo entre las personas o grupos que poseen dicho conocimiento y aquellos que lo desean adquirir [KOGUT 1988b; PISANO 1990].

Estos aspectos constituyen un marco contextual en el que se desarrolla la alianza y en función del cual se da forma a la relación, sin embargo esto no quiere decir que sean factores estáticos, sino que pueden variar a medida que transcurre la relación o se producen cambios en las condiciones de la misma que han sido analizados desde diversas perspectivas teóricas.

1.6.2.2. LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Este segundo grupo de factores pretende exponer la influencia de las características de las empresas participantes en los acuerdos sobre la *performance* de los mismos, así como sobre las condiciones de la relación y la estructura de la alianza. ANDERSON [1990] argumenta que uno de los principales problemas relacionados con la medida de la *performance* de una alianza radica en la necesidad de considerar las circunstancias particulares de la organización analizada. La historia de la organización y sus recursos van a influir en la valoración de la actuación y resultados de la misma.

Por un lado las capacidades de las empresas participantes afectarán a algunas de las características de la relación. El conjunto de competencias técnicas y de gestión, así como el acceso a determinados recursos, van a determinar la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos independientemente de las aportaciones de la otra, afectando por tanto al grado de dependencia entre las empresas participantes en un acuerdo de cooperación. Normalmente las empresas de mayor tamaño disponen de un número mayor de competencias y más recursos financieros que les abren mayores posibilidades de abordar nuevas actividades u objetivos por sí solas. Las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, suelen tener sólo un pequeño número de competencias o capacidades esenciales [KARAGOZOGLU y LINDELL, 1998], lo cual les limita la posibilidad de actuar

independientemente. Por otra parte, algunas empresas tienen una disponibilidad mayor de socios alternativos para la consecución de sus metas [GULATI, KHANA y NOHRIA, 1994]. Estos dos aspectos generan una mayor fuerza o poder de negociación para aquellas empresas que cumplen estas condiciones, al hacerlas menos dependientes de sus respectivos socios. Cuando este poder negociador sea utilizado en detrimento de la posición de sus socios en la relación, o de los resultados que estos deberían obtener, utilizando esta característica para obtener un provecho particular de modo no cooperativo, se producirá una reacción recíproca del socio [ARIÑO, 1995] provocando un deterioro de la relación y por lo tanto de su *performance*.

Así mismo, el menor número de capacidades básicas en las pequeñas y medianas empresas, convierte a la alianza en un aspecto estratégico de suma importancia, lo cual aumenta por un lado su compromiso con la relación, y por otro su deseo de control sobre las operaciones para resguardar sus capacidades.

Por otra parte, algunas características de las empresas afectan a la *performance* a través de su relación con la estructuración de la alianza. Cada empresa posee una serie de rutinas organizativas [NELSON y WINTER, 1982] que han de ser tenidas en consideración a la hora de establecer los sistemas de comunicación e interacción, de modo que se adapten a dichas rutinas y posibiliten en buen funcionamiento de la relación. DOZ [1996] expone una serie de casos en los que se observa como las rutinas organizativas de las empresas involucradas afectan al funcionamiento de los sistemas de interacción establecidos para la relación. Sus conclusiones apuntan hacia la necesidad de una coherencia de comportamiento y reglas de comunicación que se adapten a los deseos y a los usos habituales de las empresas participantes, facilitando así, el correcto desarrollo de las actividades de la alianza y el logro de una *performance* positiva.

Por último, KANTER [1994] señala la importancia de poseer una capacidad de aprendizaje y de adaptación, que esta autora denomina capacidad cooperativa o colaborativa, que juega un papel fundamental en el desarrollo de un acuerdo de cooperación. Así, una elevada capacidad

colaborativa de los socios mejorará la probabilidad de una alta *performance* de la relación. En su opinión, las empresas han de aprender a cooperar, es decir, aprender a relacionarse de un modo cooperativo. La capacidad de las empresas para desarrollar y mantener en el tiempo una alianza, incluye una elevada habilidad de comunicación y tolerancia a la ambigüedad [BLEEKE y ERNST, 1991] que faciliten el establecimiento de sistemas de toma de decisiones y resolución conjunta de conflictos, compartidos por los socios. Así mismo, también se puede destacar la capacidad de control de las actividades compartidas con el objeto de ofrecer las aportaciones y la información necesaria para el desarrollo del acuerdo, manteniendo protegidas las capacidades esenciales de la empresa que no deben ser transferidas a las otras empresas [HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS y OSBORN, 1997]. Estas capacidades pueden verse incrementadas a través de la experiencia en colaboraciones previas [SIMONIN, 1997].

1.6.2.3. LA ESTRUCTURA DE LA ALIANZA

En el estudio de la *performance* de un acuerdo de cooperación, otro conjunto de aspectos a analizar consiste en la estructuración de la misma de modo que se facilite el buen desarrollo del acuerdo, al tiempo que se fijen las salvaguardas necesarias para proteger los intereses particulares de los socios.

La estructura de la alianza debe ajustarse a las necesidades impuestas por las características de los socios y de la relación, con el objeto de facilitar su correcto desarrollo, garantizando la coordinación y el control de las actividades.

Como se ha comentado previamente, cuando el acuerdo de cooperación conlleva transferencias de conocimiento tácito entre las empresas, se precisa el desarrollo de actividades conjuntas que permitan el aprendizaje mediante el contacto directo con las rutinas y prácticas en las que dicho conocimiento se encuentra inmerso. Esto tiene implicaciones sobre el establecimiento de los mecanismos de coordinación de las actividades y de toma de decisiones

apropiados, el control sobre qué conocimientos deben ser transferidos y cuáles protegidos, etc.

Según HATFIELD y PEARCE II [1994], el número de objetivos perseguidos también tendrá influencia sobre la forma de cooperación elegida. Un mayor número de objetivos dificulta el establecimiento de contratos específicos que recojan todas las contingencias de la relación, siendo más apropiada la elección de formas más estructuradas que permiten coordinar y controlar todas las actividades a realizar, mediante contratos abiertos e incompletos que se complementan con otro tipo de salvaguardas e incentivos.

Considerando, de nuevo, la influencia de las características de la relación sobre la estructura de la alianza, cabe señalar que la presencia de una incertidumbre elevada en la relación conlleva una mayor reticencia a la realización de compromisos en activos específicos [HILL, HWANG y KIM, 1990; PISANO, 1990] afectando a la posibilidad de usar este tipo de inversiones como salvaguardas del acuerdo y dificultando el establecimiento de formas más estructuradas. Sin embargo, como señalan OSBORN y BAUGHN [1990] o PISANO [1990], la incertidumbre sobre el comportamiento esperado de los socios, los clientes, la evolución de la tecnología, etc., influye a su vez sobre la estructura al incrementar los costes de transacción y el grado de control deseado de los socios sobre sus derechos de propiedad.

En el mismo sentido, la experiencia previa en el desarrollo de acuerdos de cooperación, especialmente cuando se han realizado entre las mismas empresas implicadas, provoca un conocimiento mutuo y una confianza que favorece el establecimiento de estructuras de control más flexibles [RING y VAN DE VEN, 1992 Y 1994a; GULATI, 1995a], así como una mejor adaptación mutua que mejora la *performance* de la alianza.

Por otra parte, la importancia estratégica que el acuerdo tiene para los socios también influye de forma positiva sobre el deseo de control que éstos demuestran en el proceso de negociación de la alianza [GERINGER y HÉBERT, 1989] y por tanto sobre la estructura resultante del mismo. Por ejemplo, la proximidad de las actividades de la alianza a las competencias clave de

alguna de las empresas supone un riesgo de difusión o de transferencia de dichas competencias básicas. Este riesgo justifica el deseo de control que dicha empresa tendrá sobre aquellas actividades más ligadas a sus competencias. La estructura de la alianza debe ofrecer la posibilidad de mantener protegidas aquellas competencias que no deben ser transferidas, al tiempo que permita su aprovechamiento para la consecución de los objetivos comunes.

Esto nos lleva a la relación que las características de los socios y la estructura de la alianza. Por ejemplo, PEARCE [1997] estudia los efectos del poder de negociación de las empresas participantes en una *Joint Venture* sobre la *performance* y la supervivencia del acuerdo. En su opinión, el poder de negociación de los socios depende, entre otras cosas, de los recursos poseídos por cada uno de ellos y consecuentemente, de la interdependencia existente entre ellos, de las asimetrías de poder, etc. El grado de dependencia de un socio, y la capacidad del mismo de abordar proyectos por sí solo [GULATI, KHANA y NOHRIA, 1994] afectan al nivel de compromiso con la alianza y al poder negociador de dicha empresa en el proceso de negociación de la misma. Normalmente, las empresas que poseen un poder negociador mayor, tratarán de imponer sus preferencias en cuanto a la estructuración del acuerdo, sobre todo en cuanto a la ostentación del control sobre determinadas actividades y sobre el tipo de información que debe ser compartida [YAN y GRAY, 1994]. Si estas imposiciones dan como resultado estructuras no adecuadas a las necesidades de todas las partes, la *performance* del acuerdo puede verse afectada negativamente.

Por otra parte, las capacidades de las empresas participantes, se crean a través de unas rutinas organizativas [NELSON y WINTER, 1982], que constituyen el modo de trabajo y las actitudes habituales de dichas organizaciones. Como señala DOZ [1996], la adecuación de los mecanismos de coordinación y de resolución de conflictos, a las costumbres y hábitos de las empresas participantes, facilita el correcto desarrollo del acuerdo a lo largo del tiempo. Si además tenemos en cuenta que las empresas actúan bajo unos límites cognitivos impuestos por la racionalidad limitada, y bajo unas influencias institucionales que dificultan la racionalización total de la

toma de decisiones, es posible que existan algunas limitaciones en cuanto al número de formas y estructuras consideradas por los socios.

En nuestra opinión, la importancia de la estructura de la alianza como factor determinante de la *performance*, proviene del necesario ajuste que esta debe presentar con el resto de factores expuestos previamente. Así, una estructura no adecuada a los objetivos comunes y particulares de las empresas participantes, a las características de la relación o a las capacidades propias de cada socio, puede dificultar enormemente la realización de las actividades de la alianza [RING y VAN DE VEN, 1992], sin embargo, como acabamos de exponer, las características de dicha estructura dependen de un gran número de factores externos y la forma final de la misma no tiene porqué corresponderse con la forma que en términos teóricos debería poseer.

Por tanto, la influencia del conjunto de aspectos relativos a la estructura de la alianza sobre la *performance* de la misma, no es directa, sino que se explica a través del ajuste de dicha estructura a las características propias de la relación y de los socios que la conforman. Sin embargo, este ajuste no debe ser considerado como un factor estático, sino que en la medida en que las condiciones de la relación o las características de los socios evolucionan en el tiempo, la estructura de la alianza debería adecuarse de un modo contingente para asegurar la viabilidad de la relación. A su vez, esto explica la inestabilidad inherente en los acuerdos de cooperación [GOMES-CASSERES, 1987], sin que ello se identifique con un síntoma de fracaso del mismo.

1.7. Efectos sobre la performance de las empresas participantes

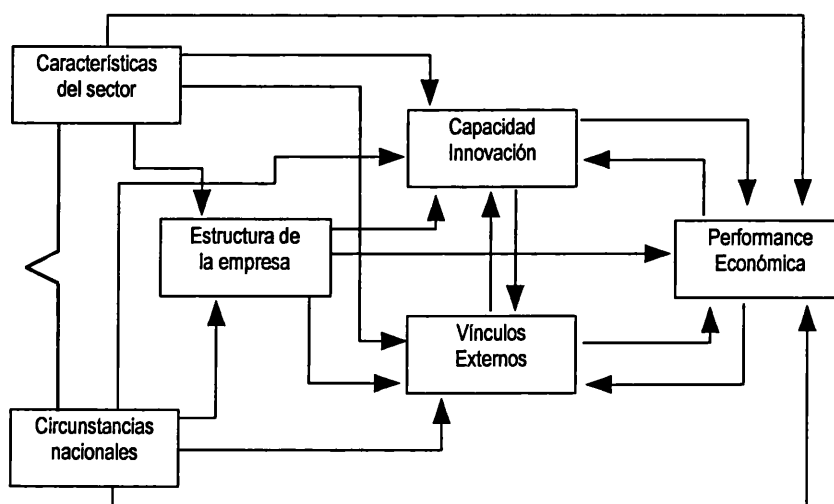
En la controversia existente en cuanto al estudio de la *performance*, una de las corrientes es la relativa a la perspectiva de análisis desde el punto de vista de las empresas participantes [GERINGER y HÉBERT, 1991; YAN y GRAY, 1994]. En ella también encontramos, incluso en mayor medida, el problema de la definición del concepto de *performance*, aspecto en el cual no pretendemos profundizar más en este trabajo. Trataremos, por tanto, de

exponer algunas aportaciones que se han hecho en cuanto a los efectos que las alianzas pueden tener sobre las empresas que las crean. Lógicamente, estos efectos se van a producir principalmente sobre las capacidades de las empresas participantes en aquellos aspectos vinculados a los objetivos que éstas buscan mediante el desarrollo de los acuerdos de cooperación analizados.

Aunque existen algunos estudios que analizan la influencia de la utilización de alianzas sobre los resultados económicos de las empresas, la mayor parte de ellos proceden de una corriente de investigación basada en los acuerdos relacionados con la transferencia de tecnología o el desarrollo conjunto de I+D, y centrados en la mejora o mantenimiento de la capacidad de innovación de las empresas participantes.

Siguiendo a HAGEDOORN y SCHAKENRAAD [1994], el establecimiento de alianzas dirigidas a la realización de esfuerzos de innovación o de transferencia de tecnología, puede tener efectos positivos sobre el posicionamiento de las empresas participantes en sus negocios respectivos. Su trabajo parte de un modelo general explicativo de la *performance* económica de las empresas y tratan a continuación de establecer la influencia que las alianzas tecnológicas puede tener sobre las variables que afectan a dicha *performance*.

Figura 1.4.: Planteamiento General de un diagrama de flujos para la explicación de la *performance* económica de las empresas



Fuente: HAGEDOORN y SCHAKENRAAD [1994] (Traducción propia).

Los resultados de este estudio no encontraron relaciones fuertes entre las alianzas centradas en la tecnología y la *performance* económica de las empresas participantes, sin embargo, sí que permiten a los autores realizar una interesante serie de apreciaciones. Más que una relación entre la intensidad de la utilización de alianzas y la *performance* de las empresas, parece existir cierta relación entre el tipo de alianza y los objetivos perseguidos y la rentabilidad en varios sectores industriales. Así, los resultados indican que las empresas que tratan de adquirir tecnología a través de acuerdos de cooperación o las que realizan acuerdos de I+D conjunto, tienen mayores tasas de beneficio que las que usan únicamente otros tipos de acuerdos no tecnológicos. Aunque no se demuestra una relación directa entre la cooperación tecnológica y los resultados económicos de los socios, podría existir una relación indirecta, con resultados a largo plazo, a través de la influencia de los acuerdos establecidos sobre la diferenciación de productos y el aprovechamiento de nuevas oportunidades vinculadas a las tecnologías desarrolladas. Además, en contraste con algunos estudios realizados sobre fusiones y adquisiciones de empresas, los resultados no demuestran que la relación entre la cooperación y la *performance* sea negativa.

Un estudio similar, realizado por SHAN, WALKER y KOGUT [1994], examina la relación recíproca que parece existir entre la capacidad innovadora de las empresas del sector de la biotecnología y el establecimiento de acuerdos de cooperación entre ellas. Este estudio encontró un efecto positivo entre el establecimiento de alianzas y la innovación, de modo que la cooperación entre empresas puede fomentar y mejorar la capacidad innovadora de dichas empresas, sin embargo, no se pudo demostrar la relación recíproca centrada en la influencia de la capacidad innovadora sobre el mayor uso de acuerdos de cooperación. Aunque en este trabajo no se hace referencia directa a los efectos de los acuerdos sobre la *performance* de las empresas participantes, la influencia que la capacidad de innovación puede tener sobre los resultados de las empresas situadas en un sector como el analizado es manifiesta [HAGEDOORN y SCHAKERAAD, 1994] y, por tanto, el establecimiento de acuerdos de tecnología que promuevan dicha capacidad o alianzas

comerciales que faciliten la distribución en los mercados de las innovaciones realizadas, podrían influir positiva y significativamente sobre la *performance* de los socios.

Este planteamiento se ve, en cierta medida, matizado por el trabajo de DEEDS y HILL [1994], quienes afirman que en el sector de la biotecnología, la relación entre el número de alianzas establecidas por las empresas y el ratio de desarrollo de nuevos productos (que al fin y al cabo es una consecuencia de la capacidad de innovación), podría tener forma de “U” invertida. Esto hace reflexionar también sobre el número de alianzas que una empresa es capaz de gestionar eficazmente en el marco de la incertidumbre existente, la complejidad y ambigüedad de las relaciones, y los límites cognitivos y racionalidad limitada de las personas involucradas.

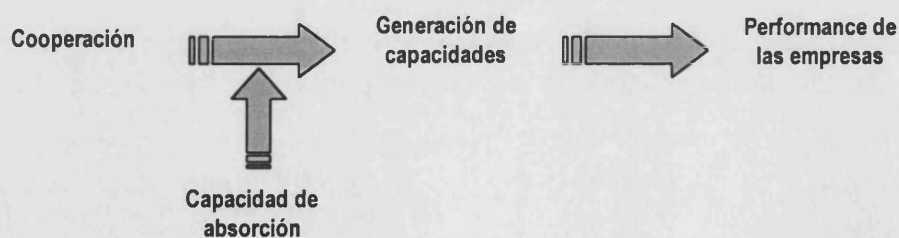
Otros estudios, no tan enfocados hacia aspectos tecnológicos, también han tratado de explicar la relación existente entre la creación de alianzas y la *performance* de las empresas que las forman. Así, KOH y VENKATRAMAN [1991] estudian los efectos del uso de acuerdos de cooperación sobre las cotizaciones de las empresas participantes en el mercado de capitales. BALAKRISHNAN y KOZA [1993] refinan este estudio considerando los beneficios diferenciales que las empresas reciben como consecuencia del uso de diversos tipos de alianzas en función de las condiciones bajo las que se han formado. Los resultados de estos estudios aportan evidencias contradictorias y por tanto, es arriesgado asegurar que las alianzas tienen consecuencias positivas sobre la *performance* de las empresas que las forman. Otro enfoque de este tema consiste en relacionar el uso de acuerdos de cooperación con la probabilidad de supervivencia de las empresas que participan en ellos, considerando la supervivencia como una medida aproximada de la *performance* de las empresas [MITCHEL y SINGH, 1996; UZZI, 1996]. Los resultados de esta perspectiva sugieren que las alianzas afectan positivamente a las empresas aumentando sus oportunidades de supervivencia.

Por último, consideramos interesante señalar algunas aportaciones del enfoque del aprendizaje respecto a la generación de capacidades a través de

los acuerdos de cooperación y los efectos de dichas capacidades sobre la *performance* económica y competitiva de las empresas. Además de los trabajos de SHAN, WALKER y KOGUT [1994] o DEEDS y HILL [1994], ya comentados en este apartado, existe un gran número de trabajos se ha centrado en el estudio de la generación de capacidades en la empresa a través de los acuerdos de cooperación. Así, diversos autores han estudiado, desde diversas perspectivas, el efecto del acuerdo sobre la capacidad innovadora de la empresa como medida de *performance* [COHEN y LEVINTHAL, 1990; MOWERY, OXLEY y SILVERMAN, 1996; LANE y LUBATKIN, 1998] llegando a la conclusión de que la cooperación afecta positivamente a la capacidad innovadora de la empresa mejorando su capacidad de absorción y su *performance*.

Otros autores han centrado sus estudios en capacidades diferentes. SIMONIN [1997] propone, además de las estratégico-financieras, ciertas medidas de la *performance* basadas en el aprendizaje de habilidades y competencias específicas del socio [KOGUT, 1988a; PARKHE, 1991; HAMEL, 1991], el aprendizaje del proceso de cooperación [LYLES, 1988; KANTER, 1994]; Sus resultados ponen de manifiesto unos efectos contradictorios sobre las medidas financieras y de aprendizaje, corroborando los planteamientos de trabajos previos [INKPEN y CROSSAN, 1995] sobre la divergencia entre resultados económico-financieros y grado de aprendizaje en el corto plazo.

Figura: 1.5.: La cooperación como herramienta de generación de capacidades



Fuente: Adaptado de COHEN y LEVINTHAL [1990]

Sin embargo, aunque parece haber un elevado consenso en cuanto al papel de la cooperación como herramienta de aprendizaje y de generación de capacidades que pueden repercutir positivamente sobre la *performance* de

las empresas participantes, queda todavía mucho camino por andar en el conocimiento de los procesos de aprendizaje y absorción de conocimiento que permiten dicha generación de capacidades. Esto supone una nueva línea de investigación futura en la que, no obstante, no pretendemos adentrarnos en esta investigación.

Capítulo 2. Comportamiento Cooperativo². El Comportamiento Cooperativo. Su papel en la dinámica del proceso de cooperación

En este capítulo exponemos la necesidad de adoptar un enfoque dinámico centrado en el proceso de cooperación y proponemos el estudio del comportamiento cooperativo de los socios como uno de los factores que afectan positivamente a la *performance* de las alianzas. Además analizamos cuáles son los indicadores de dicho comportamiento así como algunos de los principales determinantes del mismo.

2.1. Desde una perspectiva estática hacia una perspectiva dinámica del estudio de la cooperación

La perspectiva de análisis en los estudios sobre cooperación entre empresas ha experimentado una considerable evolución a lo largo del tiempo. Ante la explosión en el uso de acuerdos de cooperación entre empresas, a partir de los años 80 [ANDERSON, 1990; HLADIK, 1985], y consecuentemente del interés de los investigadores sobre este fenómeno, se ha producido una gran proliferación de estudios realizados desde una amplia diversidad de enfoques teóricos, que continúa de forma pródiga y abundante en la

actualidad, enriqueciendo nuestro conocimiento sobre la cooperación empresarial. En este apartado pretendemos exponer la evolución experimentada en el estudio de la cooperación entre empresas, considerando los cambios que se han venido produciendo en los intereses o preocupaciones de los investigadores, en los niveles de análisis utilizados o en los enfoques teóricos aplicados en sus estudios.

La evolución que se expone a continuación se produce como consecuencia de los fenómenos económicos que se han ido sucediendo en el tiempo y del conocimiento teórico, que de cada uno de estos fenómenos, se ha venido adquiriendo.

2.1.1. Los planteamientos iniciales

Los primeros trabajos que suelen ser reseñados en la literatura sobre cooperación entre empresas datan de la década de los 70. Entre ellos podemos señalar los de TOMLINSON [1970], FRIEDMAN y BÉGUIN [1971], FRANKO [1971] o STOPFORD y WELLS [1972], quienes se centran en el análisis de las relaciones entre grandes empresas multinacionales americanas y sus pequeños socios locales de otros países, con especial atención a los casos de países en vías de desarrollo. Los principales aspectos analizados en estos trabajos tienen relación con los métodos de control de la *Joint Venture* por parte de las empresas multinacionales, los resultados, la *performance* y la estabilidad de estas alianzas, siempre en el marco de análisis de la estrategia internacional de las empresas estadounidenses.

Durante los años 80 se produce una fuerte tendencia a formar acuerdos de cooperación de muy variada naturaleza, tanto entre competidores como entre proveedores y clientes, empleando una amplia gama de formas de cooperación que incluyen desde acuerdos contractuales y poco formalizados hasta la creación de nuevas entidades participadas por más de una empresa, y estructuradas jerárquicamente. Entre los primeros trabajos que señalan la importancia de esta tendencia se encuentra el de MARITI y SMILEY [1983], quienes desde un enfoque de economía industrial realizan un interesante estudio empírico sobre la utilización de acuerdos de cooperación entre empresas durante 1980, los objetivos de dichos acuerdos, sus motivos de formación, las formas utilizadas, etc. Este tipo de estudios comenzaron a

producirse en España durante la primera mitad de los años de los 90, entre los que cabe citar los trabajos de GARCÍA CANAL [1992], MENGUZZATO [1992b], MENGUZZATO y RENAU [1994], SANCHÍS y URRÁ [1994], VALDÉS y GARCÍA CANAL [1995], o CASANI [1995].

A partir de entonces, y como consecuencia del incremento en la utilización de acuerdos de cooperación entre las empresas, el interés de los investigadores se centró en explicar las razones del citado aumento. Este aspecto, como se ha visto anteriormente, fue abordado desde diversos planteamientos teóricos tales como la Economía Industrial (más concretamente desde la Teoría de la Internalización [BEAMISH y BANKS, 1987; HENNART, 1991] y la Teoría de los Costes de Transacción [OUCHI, 1980; SALAS, 1989; WILLIAMSON, 1975, 1985, 1991]), el Enfoque de la Dependencia de Recursos [PFEFFER y NOWAK, 1976], el Enfoque Estratégico [PORTER y FULLER, 1986; HARRIGAN, 1986 y 1988a y b; OHMAE, 1989] y más recientemente desde las perspectivas del aprendizaje organizativo [HAMEL, 1991] y la basada en los Recursos [MADHOK, 1995a; VENTURA, 1995].

Además de explicar las razones por las cuales las empresas utilizan la cooperación, una de las principales preocupaciones de estos primeros estudios consistía en determinar el carácter coyuntural o estructural de la utilización de los acuerdos de cooperación. Esta pregunta subyace en diversos estudios, pero normalmente no es abordado de modo explícito, excepto en algunos casos como los de MENGUZZATO [1992b] o MENGUZZATO y RENAU [1994].

Los trabajos de esta primera etapa se caracterizan por analizar el uso de la cooperación entre empresas a nivel agregado y han tratado de responder a la cuestión del carácter coyuntural o estructural de forma indirecta a través de las siguientes preguntas:

- (a) ¿Se utiliza la cooperación entre empresas en todos los sectores de actividad con la misma intensidad?
- (b) ¿Como afecta la cooperación entre empresas a las reglas de la competencia?

- (c) ¿Es la cooperación entre empresas una opción estratégica usada por todo tipo de empresas, o sólo por las denominadas “grandes empresas”?
- (d) ¿Qué formas de cooperación existen y bajo que condiciones son utilizadas?
- (e) ¿Qué efectos tiene la cooperación entre empresas sobre la capacidad innovadora de las empresas participantes?
- (f) ¿Cuál es el grado de utilización de esta opción en el marco de la estrategia internacional de las empresas?

Tras una valoración conjunta de las aportaciones de estos trabajos, la comunidad investigadora ha aceptado de forma generalizada el carácter estructural del fenómeno de la cooperación entre empresas, hasta el punto de que muchos de los actuales trabajos consideran la existencia de un nuevo orden económico, en el cual ha adquirido una gran importancia la competencia entre grupos o constelaciones de empresas [WALKER, 1988; JARILLO, 1988; GOMES-CASSERES, 1994 y 1996; GULATI, 1998].

Sin embargo, algunos de estos trabajos, especialmente aquellos de carácter empírico, reflejan altas tasas de fracaso o inestabilidad de los acuerdos de cooperación [KOGUT y SINGH, 1988; KOGUT, 1989; VALDÉS y GARCÍA CANAL, 1995], lo cual ofrece evidencias sobre la complejidad y los riesgos de esta opción estratégica. Como consecuencia de esto se produce, al mismo tiempo, la aparición de otra corriente de investigación, cuya preocupación principal consiste en determinar cómo deben ser desarrollados y gestionados los acuerdos de cooperación para aumentar la probabilidad de éxito de los mismos [KILLING, 1983; HARRIGAN, 1986; DOZ, 1988].

Desde esta corriente, diversos estudios han analizado una amplia diversidad de aspectos relacionados con las ventajas e inconvenientes de la cooperación desde el punto de vista de las empresas participantes, y con los factores de éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas. Algunos de estos aspectos son:

- (a) La exposición de las ventajas que la cooperación entre empresas puede reportar a las empresas participantes.

- (b) El estudio de los principales inconvenientes, riesgos y costes inherentes a los acuerdos de cooperación.
- (c) La importancia de la selección del socio apropiado en cuanto a su complementariedad estratégica y organizativa.
- (d) Los aspectos a considerar en la negociación de los acuerdos de cooperación.
- (e) Las características y peculiaridades de las diversas formas de cooperación.
- (f) Los mecanismos de control, coordinación y sistemas de resolución de conflictos más apropiados para los acuerdos de cooperación desarrollados bajo diferentes condiciones.
- (g) La determinación de medidas apropiadas del éxito o de la *performance* de los acuerdos de cooperación entre empresas.
- (h) Los efectos de la cooperación entre empresas sobre los resultados y la *performance* de las empresas participantes.

2.1.2. La necesidad de un enfoque ecléctico y dinámico

Los múltiples estudios realizados, desde el punto de vista de las corrientes de investigación que se han expuesto en el apartado anterior, han enriquecido considerablemente el conocimiento existente sobre la cooperación entre empresas, sobre las condiciones que llevan a la formación de acuerdos y nuestro entendimiento sobre una gran variedad de decisiones que deben ser tomadas con relación a los diferentes tipos de diseño organizativo, la selección de los socios, la estructura de control elegida, etc., pero al mismo tiempo, han servido para descubrir nuevos aspectos interesantes, que no se habían planteado inicialmente.

En general, se observa que los estudios sobre cooperación entre empresas, que ofrecen un amplio abanico de aspectos analizados tales como las razones estratégicas de la formación de alianzas [PORTER y FULLER, 1986; CONTRACTOR y LORANGE, 1988a; KOGUT, 1988a], los problemas de su gestión [GERINGER y HÉBERT, 1989], u otros aspectos ya comentados en este trabajo,

presentan algunas limitaciones. Por ejemplo, algunos autores³⁴ han cuestionado la afirmación de que las alianzas son difíciles de gestionar dado que, son escasos los estudios comparativos del grado de dificultad de la dirección de las alianzas frente a otras formas organizativas comparables en complejidad. Se ponen en duda las afirmaciones sobre la alta tasa de fracaso de las alianzas en tanto que no está demostrada una tasa de mortalidad superior a las de otros tipos de organizaciones, más todavía si aceptamos que su “muerte” o terminación puede ser incluso considerada un éxito en los casos en los que ésta se produce tras la consecución de los objetivos establecidos en ella [GOMES-CASSERES, 1987]. Por otra parte, algunos de los conceptos utilizados son difíciles de operativizar³⁵ y requieren medidas multidimensionales, que no han sido todavía completamente desarrolladas. También se echan en falta estudios sobre las alianzas desde un punto de vista dinámico, centrados, por ejemplo, en el desarrollo evolutivo de los acuerdos y el proceso por el cual se revela la relación entre las empresas participantes, que tenga en cuenta la evolución de los comportamientos y de las relaciones entre dichas empresas [RING y VAN DE VEN, 1994a; YAN, 1998], así como la necesidad de utilizar más de un enfoque teórico para abordar el análisis de un fenómeno cuya complejidad sobrepasa la capacidad explicativa de los enfoques tradicionales [OSBORN y HAGEDOORN, 1997].

Entre estas críticas, se encuentran también aquellos que arguyen que la mera formación de una alianza, aunque se hayan tenido en cuenta aspectos tales como la selección adecuada del socio desde el punto de vista estratégico y organizativo o la correcta planificación del acuerdo, no es suficiente garantía para la consecución de los beneficios potenciales que persiguen los socios. Como señalan ARIÑO y GARCÍA PONT [1996] aunque exista interdependencia entre los socios, también pueden aparecer conflictos entre ellos. Las empresas se unen formando acuerdos de cooperación cuando la combinación de sus recursos y capacidades sirve para conseguir o

³⁴ Por ejemplo OSBORN y HAGEDOORN [1997].

³⁵ Sirvan a título de ejemplo el concepto de “complementariedad estratégica y organizativa”, la “confianza” entre los socios o el concepto de “*performance* de una alianza” sobre el que ya se ha hecho algún comentario en el apartado 1.6.1. de este trabajo.

satisfacer unos intereses comunes o compartidos³⁶ [BORYS y JEMISON, 1989], sin embargo, cada una de estas empresas es una organización soberana que posee sus propios intereses [BUCKLEY y CASSON, 1988], entre los que suelen existir objetivos diversos a los perseguidos a través de la alianza. La existencia de estos objetivos privados puede tener una influencia importante sobre el desarrollo de la relación, puesto que las necesidades individuales de los socios o la consecución de estos objetivos en plazos de tiempo diferentes podrían provocar cambios en los incentivos de alguno de los socios para continuar cooperando. Este aspecto es uno de los motivos de que, cada vez con mayor frecuencia, se esté dando una mayor importancia al estudio de la dinámica y la evolución de las alianzas por parte de los investigadores [RING y VAN DE VEN, 1994a; DOZ, 1988 y 1996; PARKHE, 1993b; YAN y GRAY, 1994; SMITH, CARROLL y ASHFORD, 1995].

Por otra parte, como señalan entre otros OSBORN y HAGEDOORN [1997] o KOKA [1996], las alianzas entre empresas pueden ser consideradas instituciones que se encuentran inmersas en un marco social y económico determinado, que poseen múltiples facetas y que evolucionan por sí mismas. Así, siguiendo la argumentación de estos autores, la adopción de enfoques parciales y singulares basados en la asunción de disciplinas concretas ha de ser abandonada en favor de una visión más robusta, sofisticada y multidimensional, y por tanto, más acorde con la complejidad y naturaleza de las alianzas entre empresas.

En este sentido, puede señalarse a título ilustrativo, la reciente aparición de una corriente de investigación centrada en el estudio de las redes de acuerdos de cooperación, entendidas como un fenómeno propio en el que cada acuerdo establecido sólo tiene sentido como parte de la globalidad de la red, en la cual juegan un papel fundamental las relaciones económicas y sociales existentes entre las empresas que la integran, la transmisión de información entre ellas, etc. [ARIÑO y GARCÍA PONT, 1996; ÁLVAREZ, 1994]. Así mismo, son cada vez más frecuentes los artículos publicados, que adoptan una visión sociológica de la cooperación entre empresas, considerando, por

³⁶ Por ello es importante la complementariedad estratégica y organizativa de las que ya se ha hablado previamente en este trabajo.

tanto, la importancia del papel jugado por las redes sociales, de las que forman parte, en la formación de acuerdos de cooperación [GULATI, 1998], o los que complementan los enfoques tradicionales, tales como el económico, el estratégico o el de recursos y capacidades, con nuevas perspectivas basadas en las influencias sociales [UZZI, 1997], las institucionales [OSBORN y HAGEDOORN, 1997; OLIVER, 1997] o las del aprendizaje organizativo [HAMEL, 1991].

Estas tendencias demuestran la necesidad de adoptar, para el estudio de la cooperación entre empresas, un enfoque ecléctico y dinámico, que por una parte combine y aproveche el poder explicativo de diferentes perspectivas teóricas y que por la otra considere los aspectos dinámicos de este tipo de relaciones entre empresas.

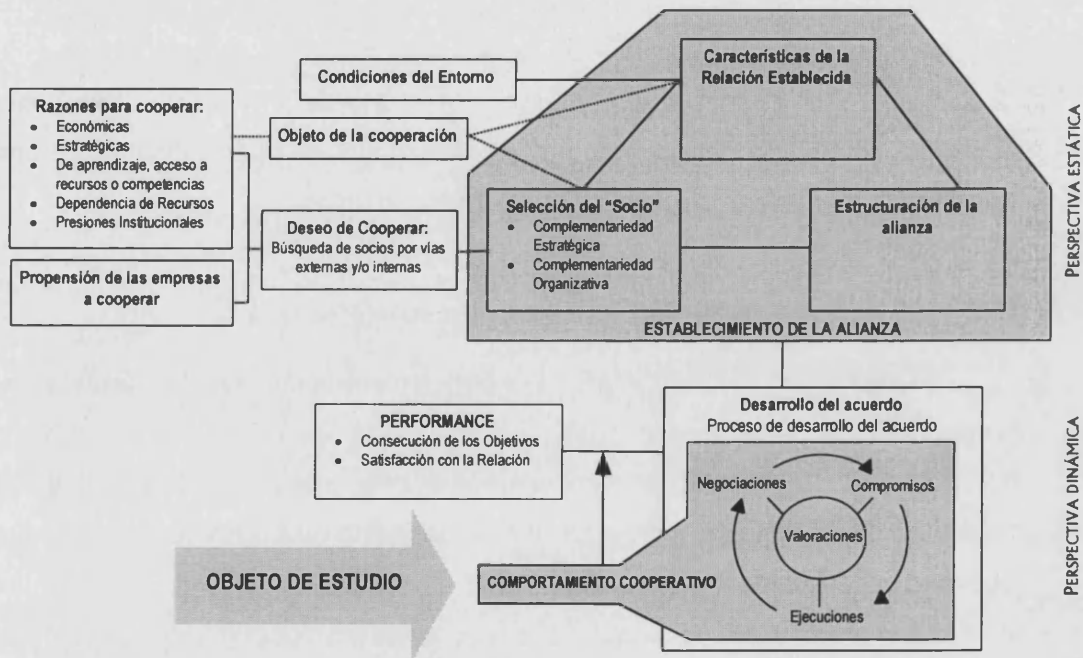
En el primer capítulo de este trabajo hemos revisado aquellos aspectos que han sido considerados importantes en la investigación sobre cooperación empresarial y, entre ellos, podemos distinguir algunos más próximos a la perspectiva dinámica, cuya necesidad estamos defendiendo.

La Figura 2.1., trata de expresar gráficamente los aspectos analizados hasta el momento diferenciando, en la parte superior, aquellos cuya naturaleza es más estática y, en la parte inferior, los que se caracterizan por un enfoque de proceso más coherente con el enfoque dinámico al que hemos hecho referencia.

En nuestra opinión, el éxito o fracaso de una alianza se ve influido, en primer lugar, por la estructuración inicial de la misma, en la que juegan un importante papel las características de la propia relación; determinadas por las condiciones del entorno, el objeto de la cooperación y las características de los participantes, junto con la negociación entre los socios de una estructura de control y coordinación para su puesta en práctica. Dicha negociación se ve influida, además, por las propias características de las empresas cooperantes, puesto que sus objetivos particulares o privados y su conjunto de capacidades o su poder de negociación, son factores fundamentales en este proceso. Sin embargo, el establecimiento o la estructuración inicial del acuerdo, aunque puede llegar a ser muy importante para el desarrollo y el éxito del acuerdo, no es el único determinante a

considerar. Una vez establecida la alianza, ésta se desarrolla a lo largo de un proceso dinámico en el que se produce una evaluación continua de la marcha del mismo y en el que se pueden producir reajustes sobre las condiciones iniciales. Diversos autores han señalado la necesidad de profundizar en el estudio de dicho proceso dinámico. Entre éstos, RING y VAN DE VEN [1994a], DOZ [1996] o ARIÑO y DE LA TORRE [1998] proponen un proceso iterativo de negociaciones, compromisos y ejecución, continuamente evaluado en términos de eficiencia y de equidad de la relación.

Figura 2.1.: Aspectos clave en la formación, desarrollo y *performance* de las alianzas ente empresas



Fuente: Elaboración propia.

Durante este proceso, las empresas desarrollan comportamientos que pueden ser considerados como más o menos cooperativos en función de su adecuación a las necesidades y expectativas de la otra parte. Estos comportamientos van a ser un elemento fundamental para la continuidad y el correcto desarrollo de la relación, puesto que pueden facilitar u obstaculizar el consenso y la coordinación de actividades. Además, las percepciones de cada participante sobre el comportamiento de su socio cooperante, tanto en términos absolutos como en relación al desarrollado por la misma empresa,

van a constituir uno de los principales aspectos utilizados para valorar la relación, principalmente en términos de equidad.

Por tanto, en los siguientes apartados del presente capítulo, abordamos el análisis del comportamiento cooperativo como un aspecto propio del proceso de cooperación, que juega un importante papel en el desarrollo de la alianza y en el éxito o fracaso de la misma.

2.2. El comportamiento cooperativo: concepto, importancia e indicadores

El comportamiento cooperativo es un concepto que proviene principalmente de la Teoría de Juegos. Atendiendo estrictamente a la definición del concepto, AXELROD y KEHOANE [1986] definen el comportamiento cooperativo como el ajuste del comportamiento de una empresa a las preferencias actuales o futuras de su socio.

El trabajo de AXELROD [1984] supone uno de los primeros análisis realizados sobre el comportamiento de individuos u organizaciones interdependientes desde una perspectiva dinámica, pues analiza el comportamiento cooperativo o no cooperativo de los actores a lo largo del tiempo, cuando existen simultáneamente relaciones de conflicto y de interdependencia mutua entre ellos y sin que exista una autoridad central que obligue a cada parte a cooperar con la otra. En este trabajo, no aparece una definición explícita del concepto de comportamiento cooperativo³⁷, pero en él se deja entrever la importancia que tiene el análisis del comportamiento sobre el resultado final de la relación y los beneficios que los participantes pueden conseguir a través de ella, en una relación que combina interdependencia y conflicto.

Como ya indicaba SCHELLING [1960] el comportamiento cooperativo es necesario cuando en una relación, entre dos o más participantes, se

³⁷ El autor distingue únicamente entre comportamiento cooperativo (*to cooperate*), entendido como aquellos actos que maximizan el interés del otro, o comportamiento no cooperativo u oportunista (*to defect*), entendido como aquellos actos que maximizan el interés propio.

presentan simultáneamente las características de interdependencia y de conflicto potencial. Si no existe la posibilidad de conflicto entre ellas, el problema de la interdependencia se reduce a la coordinación de las acciones de las partes, de modo que alcancen sus objetivos comunes mediante la aportación de recursos y capacidades complementarias. Por otro lado si los participantes son independientes, el conflicto que pueda existir entre ellos se solucionaría mediante una distribución equitativa de los resultados o beneficios obtenidos por cada una de ellas [BUCKLEY y CASSON, 1988]. Sin embargo, cuando las dos condiciones se dan simultáneamente, los actores deben comportarse de modo que puedan ser aprovechadas las sinergias potenciales que emanan de su relación de dependencia mutua, al tiempo que se eviten los conflictos potenciales, provocados por el deseo de conseguir objetivos individuales que son incompatibles con los de los otros participantes. Es necesario, por tanto, un comportamiento adecuado a las necesidades de la otra parte, que contribuya a la consecución de los objetivos comunes y que, aun buscando sus intereses propios, no obstruya la buena marcha de la relación establecida.

Desde la perspectiva del comportamiento organizativo, y más concretamente en el marco de las alianzas entre empresas, la importancia de este concepto radica en la interdependencia existente entre las empresas que forman parte del acuerdo y la posibilidad de conflictos potenciales entre ellas. Los acuerdos de cooperación entre empresas se crean para conseguir una serie de objetivos comúnmente deseados por éstas, mediante la combinación o el aprovechamiento de los recursos y capacidades de cada una de ellas. Sin embargo la mera formación del acuerdo, no garantiza la consecución de dichos objetivos [ARIÑO y GARCÍA PONT, 1996]. Como señala PARKHE [1993a] la interacción y la interdependencia mutua que caracteriza a las alianzas conlleva que cada empresa participante sea vulnerable al comportamiento de la otra parte, y dicho comportamiento no está bajo el control de la primera, ni viceversa. Las empresas participantes siguen siendo organizaciones soberanas que tienen sus propios objetivos particulares y el derecho inalienable de perseguirlos, incluso a expensas de otros [BUCKLEY y CASSON, 1988]. Esto provoca la posibilidad de conflictos potenciales entre las empresas que forman el acuerdo de cooperación, dando pie a comportamientos oportunistas, o al menos no cooperativos, incentivados por

la búsqueda de los intereses particulares. Es también importante considerar, que el conflicto potencial entre las partes no es total, sino que los socios pueden obtener beneficios mutuos si ambos se comportan de modo cooperativo a lo largo de la relación. El hecho de que existan objetivos comunes da lugar a que los socios desarrollen comportamientos de cooperación mutua [AXELROD, 1984].

Como señalan NOOTEBOOM, BERGER y NOORDERHAVEN [1997], algunos de los trabajos recientes sobre cooperación entre empresas han observado que la gestión de las alianzas está íntimamente relacionada con las actitudes y las relaciones interpersonales entre los actores involucrados en las mismas [FAULKNER, 1995]. Así mismo, señalan que la excesiva atención sobre aspectos relacionados con el control puede ser contraproducente [LORANGE y ROOS, 1992] y que debe prestarse mayor atención a la creación de un clima de comportamiento cooperativo [ARIÑO, 1995], de compromiso mutuo con la relación [GHEMAWAT, 1991] y de confianza entre las partes [RING y VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1995a].

Siguiendo a BUCKLEY y CASSON [1988], no todos los acuerdos de cooperación establecidos entre empresas son verdaderamente cooperativos. Estos autores tratan de explicar la necesidad de un comportamiento cooperativo, o como ellos lo definen “de respeto mutuo”, para el sostenimiento de una relación de cooperación, una vez que ésta ha sido establecida y se ha comenzado a operar conjuntamente. Así, distinguen distintos tipos de comportamiento por parte de los socios, a saber, (1) el **comportamiento no cooperativo o fraude**, que a su vez puede ser por *comisión* (si sus acciones suponen un perjuicio a la otra parte) o por *omisión* (si se eluden acciones que

serían beneficiosas para la otra parte)³⁸, y (2) el **comportamiento cooperativo o de respeto** (que en opinión de estos autores se define como la abstención de defraudar). Sólo aquellos acuerdos en los que las empresas actúan coordinando sus acciones bajo un comportamiento de respeto mutuo, son considerados por estos autores como acuerdos de cooperación verdaderamente cooperativos.

Tras la formación de un acuerdo y la negociación de los términos del mismo, comienza un proceso evolutivo [DOZ, 1996; LARSON, 1992] a través del cual, la relación entre las partes se desarrolla, se modifica y en la mayoría de los casos, finalmente, se disuelve [RING y VAN DE VEN, 1994a]. Son muchos los factores que pueden afectar a esta evolución, tales como los cambios que se produzcan en las necesidades de cada uno de los socios en el ámbito de sus actividades principales [HARRIGAN y NEWMAN, 1990], los cambios en las expectativas respecto a la relación, los malentendidos entre los socios o la aparición de conflictos [RING y VAN DE VEN, 1994a]. Estos cambios requerirán nuevas negociaciones de los términos del acuerdo, nuevos esfuerzos y compromisos, y pueden incluso modificar los objetivos perseguidos mediante el acuerdo de cooperación o provocar la disminución del interés de los socios por el mismo. Por lo tanto es probable que, como señala GOMES-CASSERES [1987] los acuerdos de cooperación sean inestables por naturaleza, sin que ello sea equivalente a que sean más propensos al fracaso. La inestabilidad, entendida como cambio estructural, puede ser interpretada, siempre según este autor, como un proceso de adaptación a los cambios en las circunstancias que rodean al acuerdo.

³⁸ En este trabajo, los autores argumentan posteriormente que en los acuerdos de cooperación entre empresas se fija una serie de obligaciones mínimas, que suelen ser establecidas de modo formal, así como otras obligaciones de carácter más amplio que se establecen, normalmente, de modo informal. Así, identifican dos tipos de fraude, grave (cuando no se respetan las obligaciones mínimas) y leve (cuando sólo las obligaciones mínimas son respetadas, y no el resto).

En nuestra opinión, esta clasificación de los tipos de fraude sólo es equivalente a la mencionada en el texto, cuando el incumplimiento de las obligaciones mínimas suponga graves perjuicios para la otra parte, mientras que el incumplimiento de otro tipo de obligaciones no perjudique directamente a la otra parte, sino que consista sólo en la omisión de acciones que podrían beneficiar a esta última.

Uniendo los discursos anteriores, a medida que la alianza va evolucionando en el tiempo se van produciendo cambios en las condiciones iniciales, que pueden dar lugar a situaciones que requieran ajustes en el planteamiento inicial de la relación, tales como, cambios en la estructura de control de la misma, en las responsabilidades y obligaciones de los socios, o reorientaciones de los objetivos y planes para las actividades realizadas de forma conjunta, entre otros. Además, dado que los objetivos perseguidos por cada uno de los socios a través del acuerdo, no se van viendo satisfechos de modo simultáneo para cada uno de ellos, existen etapas en las cuales alguna de las empresas participantes puede haber alcanzado ya alguna de sus metas importantes mientras que todavía no lo ha hecho la otra³⁹. Cuando se producen estos desajustes en la adecuación a las condiciones cambiantes y en la posición de los socios respecto a la consecución de sus objetivos, los incentivos del socio más beneficiado hasta el momento a comportarse de modo no cooperativo pueden ser muy elevados, poniendo en peligro la continuidad de la relación y la posibilidad de que su socio consiga sus propios objetivos. Es en estas situaciones cuando es fundamental la demostración de un comportamiento cooperativo, es decir, un comportamiento adaptado a las expectativas y a las necesidades, actuales y futuras, de la otra parte. Este planteamiento se ajusta a lo que BUCKLEY y CASSON [1988] definen como cooperación entendida como un “*input*” de la relación entre empresas. Además, cabe señalar en este punto que, un acuerdo de cooperación entre empresas se plantea con una perspectiva de ganancia mutua, que podría verse enormemente dañada si se producen comportamientos oportunistas que hagan fracasar la relación.

Así, el comportamiento cooperativo por parte de cada uno de los socios de un acuerdo, es uno de los factores que más directamente pueden afectar a su éxito. El objeto del presente trabajo consiste en determinar qué aspectos influyen sobre el comportamiento de las empresas que participan en un

³⁹ Por ejemplo, NUENO y OOSTERVELD [1988] destacan la percepción de algunos directivos entrevistados por ellos, sobre los distintos ritmos y tipos de aprendizaje de los diferentes socios de una alianza y sobre la posibilidad de la aparición o el descubrimiento de nuevas oportunidades para algunos de ellos dando lugar a posibles comportamientos oportunistas.

acuerdo de cooperación, y los efectos de sus características propias sobre dichos comportamientos.

A continuación, procedemos a exponer la importancia del comportamiento cooperativo como determinante de la *performance* de una alianza y el tipo de medida del comportamiento cooperativo que adoptamos en este trabajo.

2.2.1. Influencia del comportamiento cooperativo sobre la performance de un acuerdo de cooperación

En este apartado pretendemos exponer la importancia del comportamiento cooperativo a través de su relación con la *performance* de las alianzas. Según ARIÑO [1997a y b], ANDERSON y NARUS [1990] o PARKHE [1993a] el comportamiento cooperativo por parte de las empresas que participan en un acuerdo de cooperación, es un aspecto positivamente relacionado con la *performance* del mismo aunque, como éstos reconocen, no es el único determinante de la misma. El modo en que los agentes negocian, ejecutan y modifican los términos del acuerdo influye sobre la valoración que las partes tienen sobre la equidad y la eficiencia del mismo [GUTH, SCHMITTBERGER y SCHWARZE, 1982] y, por tanto, sobre su valoración de la *performance* del acuerdo.

Aunque ya se ha comentado en el primer capítulo, es importante recordar en este momento que, en relación al estudio de la *performance* de un acuerdo de cooperación y de los factores que influyen sobre ella, ANDERSON [1990] señala que la *performance* debe ser valorada desde la observación conjunta de los resultados de la alianza y de los procesos y las aportaciones de los socios para la consecución de los objetivos fijados en ella. En su opinión, para distinguir las alianzas ordinarias de las excelentes no se puede separar los indicadores y los determinantes de la *performance*, puesto que la excelencia del desarrollo de una alianza depende, no sólo de los resultados de ésta, sino también de las características operativas y los métodos empleados en ella. Si se estudian sólo los resultados de una alianza, no se puede tener la certeza de que éstos hayan sido fruto, únicamente, de las aportaciones de los socios y de los procesos de transformación de las mismas, en tanto que los resultados pueden verse influidos por diversos factores externos que podrían

ocultar los verdaderos efectos de las aportaciones y comportamientos de las partes. De nuevo debemos mencionar que, en esta misma línea, BUCKLEY y CASSON [1988] interpretan el comportamiento cooperativo como un "input" de los acuerdos de cooperación que influye sobre el resultado final del acuerdo, en tanto que contribuye a la consecución de los objetivos comunes del acuerdo y afecta positivamente a la satisfacción de los socios respecto al desarrollo del acuerdo y por tanto, debe ser uno de los aspectos a analizar en el estudio de la *performance* de los acuerdos de cooperación.

En el apartado 1.6.1. del capítulo anterior se ha expuesto la polémica existente sobre la interpretación del concepto de *performance* de una alianza estratégica. Algunos de los estudios que han abordado su análisis [KOGUT, 1988b; BEAMISH, 1984; KILLING, 1983] han adoptado medidas (objetivas o subjetivas) de lo que ANDERSON [1990] denomina "indicadores" de la *performance* con el objeto de valorar la idoneidad de este tipo de estrategia bajo diferentes circunstancias, mientras que otros [MOHR y SPEKMAN, 1994; PARKHE, 1993a; ARIÑO, 1995; GERINGER y HÉBERT, 1989] han tratado de explicar cuáles son los factores "determinantes" de dicha *performance* centrándose sobre los "inputs" que los socios aportan a la relación y los procesos que han llevado a su consecución.

La consideración de los "inputs" correctos como elementos determinantes de la *performance* de una alianza no es una tarea sencilla y conlleva un alto grado de subjetividad [ANDERSON, 1990]. Entre los trabajos que tratan de explicar cuáles son los determinantes más importantes de dicha *performance*, encontramos algunos que señalan, directa o indirectamente, la importancia del comportamiento cooperativo como condición fundamental de su consecución. Como señalan entre otros, ANDERSON [1990] o BORYS y JEMISON [1989], en las alianzas existe un factor distintivo sobre otros tipos de relaciones entre empresas y que afecta significativamente a la *performance* de las mismas. Este factor es la necesaria armonía entre los socios que, aunque, por sí sola, no garantiza la obtención de resultados satisfactorios y el funcionamiento de las alianzas, en caso de que no existir dificultaría enormemente la consecución de una *performance* satisfactoria. La armonía entre los socios, se manifiesta, según este mismo autor, a través de la realización de esfuerzos coordinados y de la existencia de buenas relaciones

interpersonales, entre otras cosas, aspectos muy relacionados con el concepto de comportamiento cooperativo que se utiliza en este trabajo.

Por tanto, dado que la armonía entre los socios o el comportamiento cooperativo, es un aspecto distintivo de las alianzas, opinamos que su análisis debe estar presente a la hora de estudiar los procesos y los factores que afectan a la *performance* de este tipo de organizaciones. KANTER [1994], BUCKLEY y CASSON [1988] o STAFFORD [1994], entre otros, apoyan esta propuesta al afirmar que los acuerdos exitosos dependen en gran medida de la creación y el mantenimiento de una relación personal cómoda y satisfactoria entre los miembros de las empresas participantes, basada principalmente en el respeto mutuo.

En este sentido, existen algunos trabajos que, en el estudio de los factores determinantes de la *performance* de los acuerdos de cooperación, incluyen aspectos muy relacionados con el comportamiento cooperativo de las empresas que participan en los mismos. Así, MOHR y SPEKMAN [1994] encuentran, entre los factores determinantes del éxito o fracaso de las alianzas entre distribuidores y productores de ordenadores personales, aspectos relativos al comportamiento de las empresas, entre los que se encuentran el compromiso de los socios con el desarrollo del acuerdo, los esfuerzos de coordinación realizados por éstas, la transmisión de información veraz y adecuada en calidad y tiempo, la participación de todas las empresas cooperantes en la gestión del acuerdo o la resolución conjunta de conflictos mediante mecanismos constructivos. También ARIÑO [1995 y 1997a y b] encuentra relaciones significativas entre el comportamiento de los socios y la *performance* de los acuerdos de cooperación formados por ellos.

Por su parte, PEARCE [1997] señala que las actitudes y las características de las empresas participantes en un acuerdo de cooperación, concretamente en las *Joint Ventures*, afectan a la *performance* y a la supervivencia de dichos acuerdos. Estas actitudes se reflejan en las actividades políticas y de negociación, que junto con otros factores, pueden provocar una comunicación deficiente entre los miembros del equipo de dirección del acuerdo y pueden causar un deterioro importante en el proceso de toma de decisiones en términos de el tiempo disponible para tomar las decisiones, el tiempo

necesario para tomarlas, el número de alternativas desarrolladas, la calidad de la decisión y el grado de consenso, aceptación y compromiso. Las actitudes de los socios, reflejadas en su comportamiento durante el desarrollo de la alianza, se pueden ver influidas por sentimientos facciosos, de individualismo y parcialidad por parte de algunas de las empresas o de las personas que trabajan en ellas. La interacción de estos sentimientos con la interdependencia de las tareas de los socios da lugar a influencias políticas sobre la relación, en las que mediante tácticas de bloqueo de tareas o de decisiones pueden tratar de imponerse los deseos u objetivos de alguna parte. Esta influencia política no tiene por que ser siempre negativa, sino que es un ingrediente habitual en la dirección de las organizaciones [MARCH, 1962] y puede ser empleada para resolver conflictos de modo que se mantenga el espíritu de cooperación y ganancia mutua o por el contrario, para tratar de obtener beneficios individuales, incluso a costa del perjuicio de los otros participantes. Según PEARCE [1997] cuando las empresas se comportan de un modo abierto y comunicativo, mejora la eficiencia y la calidad de los procesos de decisión, facilitando al mismo tiempo la construcción del consenso y la cohesión entre los miembros de las empresas, que interactúan en la gestión de la alianza, y por tanto, la implementación de la alianza al lograr un mejor entendimiento, aceptación y compromiso entre ellos.

El trabajo de KOGUT [1989] se centra en la determinación de los factores que afectan a la inestabilidad de las *Joint Ventures*. En su opinión, la inestabilidad puede ser un concepto útil para medir la *performance* de un acuerdo de cooperación, pues dado el elevado número de alianzas que terminan durante los primeros años de funcionamiento, cabe esperar que esta terminación no se deba a la consecución de los objetivos previstos, sino que sea el resultado de un fracaso que finaliza con la disolución de la *Joint Venture* o con la adquisición de ésta por uno de los socios debido a diferencias insalvables entre ellos. Entre los factores que afectan a la estabilidad o inestabilidad del acuerdo, KOGUT señala los incentivos a cooperar o a competir que tienen las empresas participantes. La posibilidad de que la rivalidad entre los socios (en términos de reparto de resultados, el control de la gestión de la alianza o sobre la apropiación de mercados, tecnologías o marcas comerciales) pueda empujar a la alianza hacia su terminación depende de los beneficios que el acuerdo pueda reportar a largo

plazo y del grado de reciprocidad existente entre los socios. Es en este último aspecto donde se vincula el discurso de KOGUT con la importancia del comportamiento cooperativo sobre la estabilidad de la relación. El acuerdo será más estable cuando exista confianza entre los socios, que mantenga la buena fe en sus acciones, o cuando se establezcan modos de asegurar el comportamiento cooperativo a través de una mutua toma de rehenes. Un comportamiento no cooperativo por parte de alguno de los socios provocaría una inestabilidad en la relación que podría llevar a su terminación.

El problema de la inestabilidad de los acuerdos y su posible terminación es analizado también por RING y VAN DE VEN [1994a], quienes argumentan que los acuerdos entre empresas pueden terminar por causas exógenas o endógenas. Las explicaciones basadas en las influencias externas (cambios en el entorno que disminuyan la utilidad de la alianza [POWELL, 1990]) o en las internas (problemas estratégicos surgidos en la relación y que no ha sido posible resolver) pueden ser complementarias, pero estos autores enfatizan la importancia de los desequilibrios que surgen en los procesos formales e informales de negociación, compromiso y ejecución, durante el desarrollo del acuerdo, como explicación de las causas de terminación prematura de una alianza. Entre las posibles causas de la disolución, señalan aspectos muy relacionados con el comportamiento de las empresas participantes, tales como el excesivo control y estructuración de la alianza (que puede generar desconfianza en el otro socio), los conflictos entre comportamientos interpersonales entre las partes, o también con percepciones equivocadas o arriesgadas del acuerdo, como, exceso de confianza generada a lo largo del acuerdo⁴⁰, o el exceso de compromiso cuando las condiciones externas o internas hacen ineficiente o demasiado arriesgada la relación.

Por otra parte, GULATI, KHANNA y NOHRIA [1994] señalan que la realización de compromisos unilaterales, por parte de alguno de los socios de

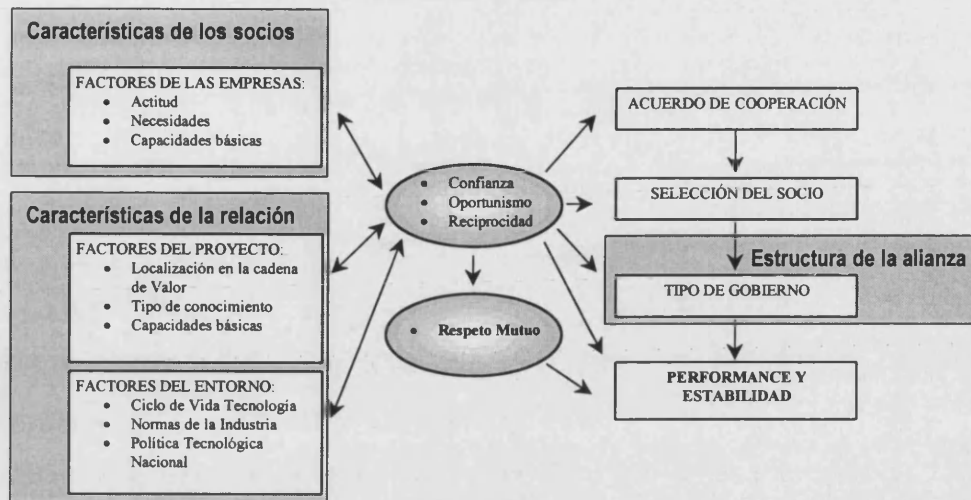
⁴⁰ GULATI [1995a] o RING y VAN DE VEN [1992] explican que durante el desarrollo del acuerdo se puede generar un sentimiento de confianza entre los socios que disminuye los costes de transacción al relajar las necesidades de control entre ellos, sin embargo, GRANOVETTER [1985] señala que la confianza surgida entre los socios no garantiza comportamientos fiables y que incluso, en ocasiones, podría aumentar el potencial de comportamientos oportunistas.

una alianza, comportándose de un modo cooperativo o al menos colocándose en una posición más vulnerable frente a la otra parte, puede tener efectos positivos sobre el desarrollo de la relación. Estos compromisos unilaterales pueden demostrar el interés de la empresa en la continuidad del acuerdo establecido, asumiendo un riesgo mayor en caso de fracaso de la alianza, facilitando a la otra parte la consecución de sus objetivos o aumentando los beneficios futuros esperados de ambas partes siempre y cuando la otra corresponda con un comportamiento cooperativo. Rebaten así el planteamiento de los acuerdos de cooperación como un “dilema del prisionero”, el cual promueve acciones no cooperativas, argumentando que el comportamiento cooperativo puede alterar la estructura resultados futuros de los socios e incentivar el mutuo comportamiento cooperativo para la obtención de mejores resultados.

Así mismo, el estudio de PARKHE [1993a] relaciona negativamente la percepción de comportamientos oportunistas con la *performance* de la alianza, lo cual indica la importancia que tiene el comportamiento de los socios para el correcto desarrollo de los acuerdos de cooperación. Este autor señala que las salvaguardas contractuales pueden controlar el comportamiento de los socios y que el compromiso en activos difícilmente recuperables indican las buenas intenciones de los socios mejorando las percepciones sobre el comportamiento de los mismos y por tanto facilitando la consecución de una *performance* satisfactoria.

Finalmente, el trabajo teórico de HORTON y RICHEY [1997], quienes incluyen variables de comportamiento como mediadoras en el desarrollo y en la *performance* de los acuerdos de cooperación, es consistente con el planteamiento expuesto, y sus aspectos principales aparecen recogidos en la figura 2.2.

Figura 2.2.: Un modelo de contingencia de la formación de alianzas tecnológicas



Fuente: Adaptado de HORTON y RICHEY [1997].

Las áreas rectangulares representan aspectos clave que han sido considerados en este trabajo.

Las que aparecen sombreadas coinciden con los tres grupos de factores, cuya interrelación hemos destacado como determinante de la *performance* de las alianzas.

Por último las áreas ovaladas se refieren a aspectos relacionados con el comportamiento de las empresas, actuando éstos como intermediarios entre los factores expuestos y la *performance* del acuerdo.

Así pues, de acuerdo con las aportaciones expuestas en este subapartado, podemos proponer que el comportamiento cooperativo de las empresas participantes en una alianza, es un factor importante en el desarrollo de la misma que, junto con otros aspectos va a influir en la coordinación eficaz de las actividades a realizar, en la percepción de los socios sobre el funcionamiento de la alianza y sobre el valor futuro que ésta tiene para los socios y, por tanto, en su continuidad y sus resultados.

Proposición 1: La demostración de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes en el acuerdo afectará positivamente a la *performance* del mismo.

2.2.2. La observación del comportamiento cooperativo en los acuerdos de cooperación entre empresas: propuesta de indicadores

Para analizar el comportamiento de las empresas en un acuerdo de cooperación, es necesario establecer un método de observación de dicho comportamiento. La definición del comportamiento cooperativo como el ajuste del comportamiento a las preferencias actuales o futuras de la otra parte de la relación, conlleva, por tanto, el problema de valorar, primero, cuáles son las preferencias de dichas empresas, y segundo, el grado de ajuste a dichas preferencias.

El comportamiento de las empresas en el marco de un acuerdo de cooperación es una variable multidimensional que se manifiesta en un amplio abanico de actitudes y acciones [BUCKLEY y CASSON, 1988; ARIÑO, 1997b]. La elección de los aspectos a evaluar debe hacerse de modo que: (a) haga posible tener una valoración suficiente del grado de comportamiento cooperativo de una empresa, es decir, el grado de ajuste de su comportamiento a las preferencias de la otra parte, y (b) cuya observación y medida sea lo suficientemente sencilla como para que la tarea de evaluación sea manejable desde el punto de vista de la operativización de la investigación.

La combinación de estos dos aspectos no es una labor sencilla. A esta dificultad se une la escasez de trabajos empíricos sobre comportamiento cooperativo, que aporten medidas operativas de dicho concepto sobre los cuales apoyar la elección de los aspectos a evaluar.

Como ya se ha señalado previamente en este trabajo, el comportamiento cooperativo ha recibido muy poca atención por parte de los investigadores. Sólo unos pocos trabajos han considerado este aspecto en el análisis de la cooperación entre empresas, y normalmente lo han hecho de modo parcial o superficial, sin proponer una operativización explícita del comportamiento cooperativo o no cooperativo de las empresas participantes en el acuerdo.

Por ejemplo PARKHE [1993a] introduce el comportamiento cooperativo como uno de los determinantes de la *performance* de una alianza señalando

además algunos de los factores que afectan a dicho comportamiento. Este trabajo, centrado en el análisis de cómo estructurar las alianzas en aras de incrementar la probabilidad de éxito de las mismas, y realizado desde una perspectiva que aúna la teoría de los costes de transacción y la teoría de juegos, no incluye explícitamente el comportamiento cooperativo como variable independiente en el análisis realizado, pero hace referencia a éste constantemente. Así, señala que la existencia de expectativas de beneficio en el largo plazo, fruto de la cooperación mutua de los socios en el tiempo o la frecuencia y transparencia de la interacción de los socios para alcanzar los beneficios esperados, incrementan la "sombra del futuro"⁴¹ y promueven, por tanto, el comportamiento cooperativo de los socios. Igualmente, se señala que las percepciones sobre el comportamiento cooperativo o no cooperativo (oportunista) de cada socio sobre el otro, influyen en la confianza que se tiene sobre el socio respectivo, y en la disponibilidad a asumir riesgos en función del comportamiento pasado del mismo, afectando por tanto a los costes de control y al establecimiento de más o menos salvaguardas.

Además, bajo los planteamientos de la teoría de la reciprocidad [SCHELLING, 1960], estas percepciones afectan al comportamiento de cada uno de los socios y como consecuencia de todo ello, a la *performance* del acuerdo de cooperación. Por otra parte, la demostración del compromiso de las partes para con el buen desarrollo de la relación (mediante inversiones difícilmente recuperables y de escaso valor fuera de ella), es también uno de los factores que afectan a la *performance* de un acuerdo de cooperación [PARKHE, 1993a; MOHR y SPEKMAN, 1994], y este compromiso puede ser también considerado un tipo de comportamiento cooperativo. Estos trabajos no establecen medidas operativas del comportamiento cooperativo como variable de análisis, sino que lo utilizan como argumento teórico de apoyo a

⁴¹ Denominación dada por la teoría de juegos al valor actual de los beneficios que se obtendrían en el futuro a través de la relación de cooperación establecida. Esta teoría arguye que, en su decisión sobre cooperar o defraudar en un momento determinado, los actores comparan este valor futuro con el de la ganancia que obtendrían en la actualidad si finalizara la relación. En la medida en que la sombra del futuro, es decir la ganancia potencial en el largo plazo, supere a la de comportarse de modo no cooperativo dando fin a la relación, optarán por cooperar.

sus razonamientos sobre los factores que afectan a la *performance* de los acuerdos.

Dos de los trabajos que mayor atención han prestado al análisis del comportamiento cooperativo en los acuerdos entre empresas y que han realizado un mayor esfuerzo en la operativización del concepto, son el de MOHR y SPEKMAN [1994] y el de ARIÑO [1995 y 1997a].

A partir del planteamiento teórico de BORYS y JEMISON [1989] en cuanto que los acuerdos de cooperación poseen características propias que los distinguen de otros tipos de relación entre empresas y que, de acuerdo con estas características, requieren un compromiso mutuo y un importante esfuerzo de coordinación y de resolución de conflictos, MOHR y SPEKMAN [1994] profundizan, en un interesante estudio empírico, en aspectos tales como el compromiso, la confianza y la coordinación entre las empresas participantes, la calidad de la información transferida entre ellas, o la aplicación de diversos sistemas de resolución de conflictos. Su propuesta consiste en demostrar, que si los acuerdos de cooperación presentan generalmente, como características distintivas, un comportamiento de compromiso y cooperación, los acuerdos más exitosos serán aquellos en los que estos comportamientos se observen con mayor intensidad.

Siguiendo los pasos de este trabajo, trataremos de identificar algunos aspectos de comportamiento que pueden ser observados en las alianzas y que podrían tener una influencia considerable en el éxito de las mismas. A su vez, comentaremos las aportaciones de otros autores que son consistentes con el planteamiento de MOHR y SPEKMAN.

Así, MOHR y SPEKMAN [1994] distinguen tres conjuntos de aspectos relacionados con el comportamiento que afectan positivamente al éxito de los acuerdos⁴².

El primero de ellos, tiene que ver con el comportamiento de los socios respecto a la propia relación e incluye los siguientes aspectos:

⁴² Las conclusiones de este trabajo se resumen en la figura 2.3 expuesta más adelante.

- (a) El compromiso de los socios con el desarrollo del acuerdo, entendido como la disponibilidad a realizar esfuerzos para mantener la relación en el futuro, y lograr resultados a largo plazo solucionando los problemas que surgen a corto representa uno de los factores de comportamiento que juegan un papel clave en el éxito de los acuerdos. Según ARIÑO [1997a] este compromiso se refleja en la aportación del personal y los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos de la relación y en la tolerancia y comprensión sobre los errores que pueda cometer la otra parte y que puedan suponer algún problema para la empresa; por otra parte, JOHNSON [1997] añade la aceptación de los valores y objetivos establecidos y el deseo de mantenerse como miembro de la alianza. KILLING [1983] sugiere que el grado de compromiso de las empresas participantes es un factor clave del éxito de los acuerdos y tanto DYER [1997] como GULATI, KHANNA y NOHRIA [1994] señalan los efectos positivos que puede tener la demostración de compromiso por parte de las empresas sobre el valor futuro de la alianza, incrementando por tanto el deseo de las empresas de mantener dicha relación. Por el contrario, la falta de compromiso conlleva normalmente una definición errónea de los objetivos a lograr y la falta de una dirección adecuada para el acuerdo establecido. Lógicamente, el acuerdo sufrirá las consecuencias de esta indefinición, de modo que se verá afectada negativamente la *performance* del mismo.
- (b) La coordinación de las acciones asignadas a cada socio y dirigidas a la consecución de objetivos comunes. Algunos autores señalan la importancia de coordinar las acciones de los socios, estableciendo mecanismos de coordinación adecuados a las necesidades y capacidades de los mismos, que garanticen el correcto desarrollo de las actividades objeto de la alianza. Un comportamiento cooperativo respecto a esta coordinación conlleva el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada socio, en el modo y tiempo establecido, y facilita a la otra parte la realización de las suyas.
- (c) La existencia de un clima de confianza entre los socios, entendido como la creencia o la percepción, por parte de cada uno de los socios, de que la otra empresa cumplirá sus obligaciones en el acuerdo. Aunque MOHR y

SPEKMAN [1994] la incluyen como uno de los determinantes del éxito de un acuerdo, señalan que la confianza influye sobre el deseo o la disponibilidad de un socio a cooperar con otro. Por tanto, no es considerada aquí como un aspecto relativo al comportamiento de las empresas en el acuerdo, sino como un determinante del mismo, y que afectará al intercambio de información entre ellos o a los procesos de resolución de conflictos.

En segundo lugar, MOHR y SPEKMAN [1994] señalan un conjunto de aspectos relacionados con el comportamiento de los socios en el ámbito de la comunicación entre ellos y su participación en la gestión de la alianza. Estos aspectos son:

- (a) Calidad de la comunicación entre los socios. La comunicación entre las empresas participantes es de mayor calidad cuando se transmite información detallada, adecuada a las necesidades del receptor, creíble y puntual (es decir, que se recibe en el momento adecuado) [DAFT y LENGEL, 1986]. El esfuerzo por ofrecer una información de alta calidad representa una demostración de comportamiento cooperativo por parte de la empresa emisora de dicha información. El trabajo de ARIÑO [1997a] también incluye una aproximación a este aspecto, en su medida del comportamiento cooperativo, bajo la denominación de “veracidad”, que incluye valoraciones sobre el modo de presentación de la información y la credibilidad de la misma.
- (b) La participación conjunta de los socios en la planificación y fijación de objetivos del acuerdo de cooperación permite establecer expectativas mutuas y especificar los esfuerzos cooperativos que cada parte debe realizar.

Por último, MOHR y SPEKMAN [1994] recogen un tercer conjunto de aspectos relacionados con los métodos de resolución de conflictos empleados por las empresas participantes en un acuerdo de cooperación. En su opinión el impacto de estos métodos puede ayudar al desarrollo del acuerdo, o destruir la relación. Es importante que estos métodos provean soluciones satisfactorias para todas las partes, en aras de asegurar la continuidad del acuerdo y mantener o aumentar su probabilidad de éxito. En este sentido, LORANGE y ROOS [1992] señalan que la utilización de métodos de control

basados en el poder, no fomenta el espíritu cooperativo en las alianzas estratégicas. Si ambos socios tratan de maximizar el control de este modo, la alianza seguramente fracasará. Por tanto el uso de métodos destructivos como la coerción o la dominación pueden tener efectos fatales sobre la relación, en tanto que rara vez se ven satisfechas las expectativas de todas las partes, siendo más apropiados los métodos de resolución conjunta de conflictos o los métodos de persuasión entre los socios. Por otra parte, el comportamiento cooperativo de las empresas se refleja, también, en la resolución interna de los conflictos, es decir, sin acudir a sistemas de arbitraje externos, puesto que esto último, aunque puede ser eficaz ante determinados conflictos, demostraría, en caso de ser habitual, una falta de comunicación entre los socios y de compromiso con el éxito a largo plazo de la relación [ANDERSON y NARUS, 1990]. Así mismo, las actitudes de ignorancia de los problemas o su omisión no suelen aportar soluciones satisfactorias a nadie y no se ajustan al espíritu proactivo de los acuerdos de cooperación por el cual los problemas de una parte se convierten en problemas que afectan a todos los participantes en la alianza.

Figura 2.3.: Factores de comportamiento asociados al éxito de los acuerdos



Fuente: Adaptado de MOHR y SPEKMAN [1994].

Así pues, en este trabajo trataremos de observar el comportamiento cooperativo a través de la observación de las siguientes variables:

- (1) Demostración del compromiso mediante la aportación de personal y recursos necesarios para el desarrollo de la alianza [MOHR y SPEKMAN, 1994; ARIÑO, 1997a; DYER, 1997; CULLEN, JOHSON y SAKANO, 1995]
- (2) Coordinación eficaz de actividades a realizar por los socios. [MOHR y SPEKMAN, 1994]
- (3) Comunicación fluida y de calidad entre las empresas participantes, transmitiendo información adecuada, veraz y oportuna. [MOHR y SPEKMAN, 1994; ARIÑO, 1997a]
- (4) Participación conjunta en la fijación de objetivos y en la planificación de actividades de la alianza, así como en la toma de decisiones [MOHR y SPEKMAN, 1994; SAXTON, 1997].
- (5) Utilización de métodos de resolución de conflictos constructivos como la resolución conjunta de conflictos o los métodos de persuasión [MOHR y SPEKMAN, 1994].

Figura 2.4.: Variables empleadas para la medida del comportamiento cooperativo

<p>Compromiso: <i>Disponibilidad a realizar esfuerzos para mantener la relación, aportando personas, tiempo y las inversiones necesarias para ello.</i></p>
<p>Coordinación eficaz de actividades: <i>Esfuerzos y preocupación por la coordinación de las actividades de los socios, cumpliendo con las tareas encomendadas a cada uno y facilitando la realización de las actividades de la otra parte.</i></p>
<p>Comunicación fluida y de calidad: <i>Transmisión de información detallada, veraz y clara.</i></p>
<p>Participación conjunta en la fijación de objetivos y en la planificación de actividades: <i>Grado en que permiten la participación del otro socio en la planificación de actividades dirigida a la satisfacción de los objetivos de todos los participantes.</i></p>
<p>Utilización de métodos de resolución de conflictos constructivos: <i>Métodos que provean soluciones satisfactorias para todas las partes en aras de asegurar la continuidad de la relación.</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es importante señalar en este punto que existen también algunos problemas relativos a la medida del comportamiento cooperativo y que deben ser comentados. Según ARIÑO [1997a] cabe esperar que las empresas que estén más satisfechas con el desarrollo del acuerdo, presenten

una mayor predisposición a facilitar información respecto al comportamiento de sus socios, que aquellas que estén menos satisfechas. De hecho, en su estudio, esta autora comparó las respuestas de las empresas que tardaron más en responder el cuestionario empleado para su investigación, y que por tanto podrían considerarse más próximas a las de las que no lo respondieron, con las de las empresas que contestaron con prontitud, y observó diferencias significativas en las variables “veracidad de la información compartida” y “supervivencia o longevidad de la alianza”, siendo la primera variable una medida del comportamiento de las empresas en la alianza, y la segunda una medida aproximada del éxito o de la estabilidad de la alianza estudiada. Ante esta limitación, la autora destaca que los resultados de dicho estudio deben ser considerados con precaución por la posible desviación de los mismos. Estas diferencias pueden provocar desviaciones en los resultados si se utiliza una muestra aleatoria de empresas, puesto que en principio, esta metodología conlleva que sea mayor la probabilidad de que la muestra resultante esté sesgada hacia aquellas con mejores resultados y con un mayor grado de comportamiento cooperativo.

Por otro lado, como indica CHI [1994], la observación y el control del comportamiento de las empresas no es una tarea sencilla, puesto que no es fácil distinguir cuándo un socio está contribuyendo plenamente con todos sus recursos o no, especialmente si dichos recursos son de naturaleza tácita.

2.3. Determinantes del comportamiento cooperativo

Tras la definición del concepto de “comportamiento cooperativo” y su operativización, consideramos importante proceder al estudio de los determinantes del mismo, es decir, de los factores que afectan a dicho comportamiento. Como señala ARIÑO [1995] para profundizar en el conocimiento de este aspecto es necesario conocer qué aspectos influyen en el grado de comportamiento cooperativo de cada uno de los participantes de un acuerdo de cooperación. Esta necesidad requiere un análisis de carácter *estructural* que identifique los factores o condiciones que influyen sobre el comportamiento de las empresas. Por otra parte, esta autora señala también la importancia de considerar cuáles son los cambios (exógenos o endógenos) que pueden producir modificaciones en los comportamientos de las partes,

adoptando una segunda perspectiva *evolutiva* complementaria del análisis estructural para el estudio del concepto.

El objeto del presente apartado consiste en la identificación de los principales aspectos que influyen sobre el comportamiento de las empresas participantes.

El estudio de los factores o condiciones que pueden motivar o influir en el comportamiento cooperativo en el ámbito de los acuerdos de cooperación entre empresas, no ha recibido una gran atención por parte de los investigadores, salvo contadas excepciones como los trabajos de ARIÑO [1995, 1997a y b], ARIÑO y GARCÍA PONT [1996] o algunas aportaciones basadas en la Teoría de Juegos, entre las que destacan las de AXELROD [1984] o PARKHE [1993a]. Sin embargo, la escasez de literatura sobre este aspecto, puede ser relativamente paliada mediante la búsqueda de trabajos centrados en los determinantes del oportunismo (como concepto opuesto al comportamiento cooperativo) [HILL, 1990; WILLIAMSON, 1975 y 1985], o sobre los factores que influyen en el comportamiento de diversos actores en otros ámbitos económicos (por ejemplo en la literatura sobre la naturaleza de las relaciones entre miembros de la empresa o de equipos de producción [MARCH y SIMON, 1977; ALCHIAN y DEMSETZ, 1972]) o desde enfoques sociológicos como la Teoría del Intercambio Social [BLAU, 1964; ANDERSON y NARUS, 1984 y 1990], la literatura sobre equidad y las normas de reciprocidad [GOULDNER, 1960; OUCHI, 1980] o sobre Poder y Conflicto [EMERSON, 1962; BACHARACH y LAWLER, 1980].

En un importante esfuerzo de integración de las aportaciones de distintos enfoques al entendimiento del comportamiento de los actores en relaciones de intercambio, ARIÑO [1995] identifica dos grupos de factores que pueden influir sobre la actitud más o menos cooperativa de las empresas que participan en un acuerdo de cooperación. El primer grupo recoge aspectos relacionados con la percepción o el sentimiento de cada empresa sobre su dependencia de la relación establecida, mientras que el segundo agrupa un conjunto de percepciones sobre el desarrollo de la relación y las experiencias acumuladas a lo largo de ésta.

Estos dos conjuntos de factores están íntimamente relacionados. En la medida en que una empresa se sienta dependiente de la otra para el logro de sus objetivos estará interesada en el correcto desarrollo de la relación existente entre ellas (en nuestro caso, el acuerdo de cooperación establecido). La demostración de un comportamiento cooperativo, es decir, un comportamiento que se ajuste a las necesidades o a las preferencias del otro participante, mejora las expectativas de este último, respecto al logro de sus objetivos propios, manteniendo así su interés sobre la continuidad de la relación. Sin embargo, si el comportamiento de la empresa que se siente dependiente, no se adecua a las preferencias o necesidades de la otra, esta última podría perder interés por la continuidad del acuerdo establecido y podría comportarse, recíprocamente, de un modo no cooperativo [PARKHE, 1993a]. Este planteamiento es, además, consistente con el enfoque sociológico centrado en la equidad y en las normas de reciprocidad [GOULDNER, 1960; OUCHI, 1980], en el cual se basa el segundo conjunto de factores que afectan al comportamiento de las empresas en un acuerdo de cooperación. La percepción de un comportamiento cooperativo, que persigue beneficios mutuos y equitativos, es correspondida por comportamientos similares bajo las normas de reciprocidad existentes, mientras que la percepción de un comportamiento no cooperativo, preocupado exclusivamente por el interés propio, provoca en la otra parte actitudes individualistas en busca de la consecución de sus objetivos particulares.

Proposición 2: La percepción de una empresa, participante en un acuerdo de cooperación, sobre el grado en que se siente dependiente de la relación o de los otros participantes, influirá sobre su comportamiento aumentando su disposición a colaborar

Proposición 3: Las percepciones sobre el propio desarrollo de la relación y del comportamiento (cooperativo o no cooperativo) de la otra parte, influyen sobre el comportamiento cooperativo de las empresas

A continuación procedemos a exponer los aspectos incluidos en cada uno de estos grupos de factores determinantes del comportamiento cooperativo.

2.3.1. La dependencia de la relación

La dependencia de una relación, es definida por EMERSON [1962] como la situación en la que un actor (en nuestro caso una empresa) aspira a unos objetivos cuyo logro se facilita por las acciones apropiadas de otro actor (empresa). Por tanto, la dependencia es un aspecto contrapuesto al “poder”, que es definido como la capacidad de influir sobre los resultados o el comportamiento del otro participante [ANDERSON y NARUS, 1984].

Siguiendo el discurso de EMERSON [1962], en las relaciones sociales, al igual que en los acuerdos de cooperación, existen normalmente vínculos de dependencia mutua, es decir, ambas partes necesitan las aportaciones o la intervención del otro participante para conseguir sus objetivos. Sin embargo, esta dependencia mutua puede ser asimétrica. Una parte puede ser más dependiente que la otra.

Este autor señala que “la dependencia de un actor (A) sobre otro actor (B) es (1) directamente proporcional a la inversión motivacional de (A) en objetivos mediatizados por (B) e (2) inversamente proporcional a la posibilidad de (A) de lograr dichos objetivos fuera de la relación (A-B)” [EMERSON, 1962; 32]⁴³.

Así pues, la importancia que para (A) tienen los objetivos que trata de conseguir a través de la participación o de las aportaciones de (B), tiene un efecto directo sobre el grado en que (A) es dependiente de (B). Por otra parte la disponibilidad de otras alternativas para la consecución de estos objetivos disminuye la dependencia que tiene (A) de la relación establecida con (B).

Proposición 2_A: El grado de dependencia del acuerdo está relacionado positivamente, con la importancia estratégica que éste tiene para la empresa

Proposición 2_B: El grado de dependencia del acuerdo está relacionado negativamente, con la disponibilidad de alternativas para el logro de sus objetivos.

⁴³ La traducción es nuestra.

A continuación trataremos de exponer, con mayor detalle, bajo qué condiciones un acuerdo de cooperación es considerado más o menos importante, para una empresa, desde un punto de vista estratégico y/o económico, así como las condiciones en las que la disponibilidad de alternativas es mayor o menor.

2.3.1.1. LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL ACUERDO

¿Qué aspectos aumentan la importancia que un acuerdo tiene para una empresa? Como señalan HARRIGAN y NEWMAN [1990] o HORTON y RICHEY [1997], una empresa estará más motivada a desarrollar un acuerdo de cooperación y a mantenerlo en el tiempo, cuando los recursos deseados (y poseídos por el otro socio) sean básicos para el desarrollo de las operaciones y la consecución de las aspiraciones de la misma. Por tanto, la importancia atribuida a dichas aspiraciones junto a la necesidad de los recursos o capacidades que aporta la relación, influirán positivamente sobre la dependencia del acuerdo y sobre el deseo de la empresa de llevarlo a buen fin. Así mismo, CULLEN, JOHNSON y SAKANO [1995] argumentan que cuando un acuerdo es considerado importante, desde el punto de vista estratégico, las empresas se ven más comprometidas con la continuidad y el correcto desarrollo del mismo.

El Enfoque de los Recursos y Capacidades ha puesto de manifiesto el papel de los recursos y habilidades poseídos por la empresa para el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo [AMIT y SCHOEMAKER, 1993; PRAHALAD y HAMEL, 1989; BARNEY, 1991]. Así mismo, también se ha puesto de relieve el papel que los acuerdos de cooperación pueden jugar en el acceso a recursos y capacidades poseídos o controlados por otras empresas [MADHOK, 1995a; VENTURA, 1995].

Uno de los aspectos que pueden determinar el grado de importancia que la empresa atribuye al acuerdo de cooperación, es el relativo al papel que juega el acuerdo en el acceso a recursos y/o capacidades que le permitan alcanzar una posición competitiva mejor, es decir, que le permitan lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Si la empresa considera que el acuerdo de cooperación desarrollado es básico en la consecución de dichas ventajas y ha optado por esta estrategia con este objetivo, la

importancia estratégica del mismo, para dicha empresa, será elevada. Por otra parte, en determinados sectores muy dinámicos, como la biotecnología, o la informática, el establecimiento de alianzas constituye una necesidad para la supervivencia de la empresa. Así, si la empresa considera que la inestabilidad y el fracaso del acuerdo puede poner en peligro su supervivencia, asignará una importancia estratégica mayor a dicho acuerdo.

Así pues, un acuerdo de cooperación será considerado más importante en la medida en que la empresa perciba que a través de ella accede a recursos y/o capacidades que son básicos para el logro de ventajas competitivas sostenibles, para la supervivencia o para el posicionamiento estratégico de la empresa.

Proposición 2A₁: La importancia estratégica del acuerdo está positivamente relacionada con su percepción respecto al papel del mismo en:

- el logro de ventajas competitivas sostenibles
- la supervivencia de la empresa

Por otra parte, de acuerdo con los planteamientos de la Teoría de los Costes de Transacción, la importancia estratégica de un acuerdo también puede ser fruto de la magnitud y la especificidad de las inversiones realizadas por la empresa para el desarrollo de la alianza. De acuerdo con este enfoque teórico, la dependencia es un resultado de los costes de cambio, los cuales surgen como consecuencia de las inversiones en activos específicos [WILLIAMSON, 1975; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDENHAVEN, 1997]. Cuando el objeto del acuerdo requiere inversiones en activos específicos (es decir, cuyo valor disminuye significativamente en usos alternativos), el riesgo económico del mismo incrementa, puesto que en caso de fracaso de la relación el coste económico es mayor y la recuperación de las inversiones es más difícil. Algunos estudios realizados desde esta perspectiva teórica han encontrado una relación positiva entre la inversión en activos específicos y la *performance* de los acuerdos de cooperación [PARKHE, 1993a]. En su explicación de esta relación, este autor sugiere que el compromiso de inversiones no recuperables conlleva un incremento en el interés por la continuidad del acuerdo al reducir las expectativas de beneficio si el acuerdo finaliza prematuramente (ya que se vería gravado por la pérdida de las inversiones realizadas).

Desde una perspectiva más crítica con la Teoría de los Costes de Transacción, DYER [1997] argumenta que las inversiones en activos específicos afectan positivamente a la *performance* de un acuerdo de cooperación, porque aunque suponen un riesgo económico mayor en caso de fracaso, pueden incrementar las expectativas de beneficio futuro de la alianza, aumentando el interés de los participantes en el mantenimiento y el correcto desarrollo de la misma. Esta consideración es, además, consistente con la visión de la Teoría de Juegos [PARKHE, 1993a; AXELROD, 1984; GULATI, KHANNA y NOHRIA, 1994] en cuanto a que este tipo de inversiones incrementa la sombra del futuro de la alianza, es decir, las perspectivas de las empresas participantes de beneficio en el futuro, como consecuencia de la colaboración mutua de las partes en el tiempo.

En cualquier caso, la inversión en activos específicos tiene un efecto positivo sobre la importancia del acuerdo, bien porque la empresa que las realiza asume un mayor riesgo económico y una mayor vulnerabilidad, o bien porque fomenta la aparición de mayores expectativas de beneficio futuro para todas las empresas involucradas.

Proposición 2_{A2}: La importancia estratégica del acuerdo está positivamente relacionada con las inversiones realizadas por la empresa en activos específicos.

Como se ha expuesto previamente, la importancia estratégica del acuerdo, para una empresa, tiene una relación directa con la dependencia que ésta tiene de la relación. En esta argumentación, EMERSON [1962] expone únicamente la importancia que tienen los objetivos buscados por un actor (la empresa) a través de una relación determinada. Nosotros consideramos que, en el ámbito de los acuerdos de cooperación entre empresas, también las inversiones realizadas (especialmente aquellas que son específicas para dicha relación) juegan un importante papel en la valoración de la importancia que tiene el acuerdo para éstas.

2.3.1.2. LA DISPONIBILIDAD DE ALTERNATIVAS

En el apartado anterior se han expuesto los factores que determinan la importancia estratégica de un acuerdo de cooperación y su influencia sobre la dependencia que la empresa tiene del mismo. Pero como señala ARIÑO

[1997a] es posible que dicha importancia estratégica sólo influya sobre la dependencia de la relación, en la medida en que la empresa se sienta atada a la misma, bien porque las inversiones en activos específicos sean de una magnitud suficiente como para suponer una importante barrera de salida del acuerdo o bien porque las alternativas disponibles para el logro de los objetivos, perseguidos por la empresa en dicha alianza, sean escasas o inexistentes.

En el mismo sentido, HORTON y RICHEY [1997] señalan que la cooperación es una opción más atractiva, y por tanto más interesante para la empresa, cuando existen pocas fuentes alternativas para la búsqueda de los recursos deseados por ésta. Por tanto, es importante considerar en qué medida la empresa se siente dependiente de una relación concreta para la consecución de sus objetivos o por el contrario, podría lograrlos a través de otras vías diferentes al acuerdo de cooperación analizado.

La disponibilidad de alternativas depende, en primer lugar, de la capacidad que tiene una empresa de lograr dichos objetivos de modo individual, es decir, de crear o desarrollar internamente las capacidades necesarias para dicho fin [PENROSE, 1959; TEECE, PISANO y SHUEN, 1997].

La medida de las capacidades de una empresa no es una tarea sencilla. De hecho, una de las principales críticas que ha recibido el Enfoque de los Recursos y Capacidades radica en la imprecisión a la hora de identificar y valorar las capacidades poseídas por las empresas [FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996]. Ante esta dificultad, consideramos que un medio de valoración de la capacidad de una empresa, para desarrollar o crear los recursos y las habilidades necesarias para el logro de sus objetivos, consiste en la medida de la percepción que los directivos tienen sobre la dificultad que, para su empresa, tendría el desarrollo de las capacidades necesarias en el interior de la empresa, o el coste relativo que ello supondría frente a otras alternativas como la fusión con otras empresas, la compra de dichas capacidades o la cooperación con empresas que las posean.

Proposición 2_{B1} : La capacidad de la empresa para lograr los objetivos buscados a través de la alianza, desarrollando o creando internamente las capacidades necesarias, afecta positivamente a la disponibilidad de alternativas frente al acuerdo de cooperación establecido.

En segundo lugar, entre las alternativas disponibles para el logro de los objetivos buscados a través de la alianza, se encuentra también la posibilidad de adquirir o comprar los recursos o capacidades requeridos mediante transacciones en el mercado. ¿Es posible comprar dichas capacidades?. El Enfoque de los Recursos y Capacidades y la literatura sobre el aprendizaje organizativo han prestado mucha atención a este aspecto. Determinados tipos de recursos no pueden ser transferidos mediante transacciones tradicionales porque sus características intrínsecas hacen imposible esta opción. Esto ocurre cuando dichos activos, recursos o capacidades tienen una naturaleza ambigua, difícil de codificar y transmitir entre empresas [BADARACCO, 1992], como por ejemplo las capacidades basadas en conocimientos tácitos [POLANYI, 1967], creados a través de la experiencia acumulada durante la realización de tareas de carácter rutinario que han ido evolucionando hacia una gran eficiencia o especialización, y para los cuales no existe un mercado [HENNART, 1991]. Además, como señalan TEECE, PISANO y SHUEN [1997], en algunos casos aunque un recurso, una capacidad o un tipo de conocimiento determinado pueda ser comprado, su utilidad (o su eficacia) fuera de la organización en la que ha sido desarrollado puede ser mucho menor a la que ofrece en su ámbito original. En el mismo sentido, GRANOVETTER [1985] indica que los recursos clave de las empresas se encuentran incrustados de tal modo en las organizaciones, que su adquisición podría ser poco útil por su difícil integración en otra organización diferente. Cuando ocurren estas situaciones, la cooperación entre empresas es una de las pocas alternativas (junto a la fusión o la adquisición de la empresa que posee los recursos deseados) que permite el aprendizaje y la adquisición de dichos recursos. Así pues, el tipo de recursos o capacidades poseídos por la empresa con la que se crea el acuerdo de cooperación, y su grado de especificidad pueden influir sobre la mayor o menor disponibilidad de medios alternativos para acceder a ellos.

Proposición 2_{B2}: La naturaleza tácita de los recursos y/o capacidades a los que accede la empresa a través de la alianza conlleva una menor disponibilidad de alternativas para la consecución de los objetivos deseados.

En tercer lugar, de acuerdo con el razonamiento anterior, se debe considerar cuál es la capacidad financiera y de gestión que la empresa posee para proceder a una fusión o una adquisición de la empresa que posee dichos recursos y/o capacidades de naturaleza tácita. En este sentido, el volumen de la empresa, la posesión de un equipo directivo experimentado o la propia experiencia previa de la empresa en procesos de fusión y/o adquisición, nos puede servir como indicador aproximado de la capacidad de dicha empresa en este ámbito.

Proposición 2_{B3}: Una alta capacidad financiera y de gestión de fusiones o adquisiciones aumenta el número de alternativas de las que la empresa dispone para el acceso a los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.

Por último, es interesante destacar la capacidad de la empresa para establecer contactos con otras empresas poseedoras de recursos o capacidades similares. Como indica GULATI [1998] la posición ocupada por una empresa en una red de empresas o en su entorno socioeconómico puede afectar a su capacidad para disponer de contactos e información útil para la búsqueda de sus objetivos a través de alianzas con otras empresas o por otras vías alternativas.

Proposición 2_{B4}: La posición de una empresa en su entorno socioeconómico afecta a la disponibilidad de alternativas para la consecución de sus objetivos.

Resumiendo las argumentaciones anteriores, nuestra proposición (2_B) consiste en que las empresas que disponen de otras alternativas para la consecución de sus objetivos, diferentes a una alianza concreta, se sienten menos dependientes de la misma. Esto afectará a su vez, al compromiso de la empresa respecto al mantenimiento de la relación, especialmente en los momentos más difíciles o ante problemas o cambios inesperados.

2.3.2. El desarrollo de la relación

Este segundo grupo de factores, determinantes del comportamiento de las empresas en un acuerdo de cooperación, se centra en aspectos propios de la relación de intercambio establecida entre ellas. De acuerdo con SARKAR, CAVUSGIL y EVIRGEN [1997] las alianzas entre empresas constituyen una relación a través de la cual se accede a personas, activos, documentos u otras formas de conocimiento, que son intercambiados entre los participantes. Esta relación se construye a lo largo de un proceso gradual de intercambio social, por el cual las partes van adquiriendo un sentimiento de confianza mutua.

Bajo esta perspectiva, los acuerdos de cooperación pueden ser considerados como una forma de interacción entre organizaciones que lleva implícita una relación de intercambio social, lo cual nos lleva a considerar las aportaciones que la Teoría del Intercambio Social ha realizado respecto a las relaciones entre empresas y los factores que pueden afectar al comportamiento de las mismas en el marco de éstas. Esta teoría asume que el propio proceso de intercambio (en nuestro caso, el acuerdo de cooperación) tiene una importancia propia que acompaña al valor económico del acuerdo [NOOTEBOOM, BERGER y NOORDENHAVEN, 1997] y adopta un enfoque que se centra más en la observación del cumplimiento de las obligaciones implícitas (que dependen de sistemas compartidos de creencias, valores y significados) que en los contratos formales establecidos, es decir, defiende que los acuerdos deben ser estudiados teniendo en consideración sus elementos implícitos de carácter no contractual que han sido tradicionalmente olvidados por los investigadores.

Un cambio en el punto de vista del análisis, desde una consideración del intercambio como transacción, hacia el intercambio como relación, implica la necesidad de replantear la noción político-económica tradicional del poder como mecanismo central de coordinación del intercambio [SARKAR, CAVUSGIL y EVIRGEN, 1997]. Los acuerdos de cooperación se crean para la consecución de unos objetivos comunes, siendo desarrollados socialmente y organizados de acuerdo a los fines buscados. En este tipo de relaciones, la confianza entre las partes y el compromiso de éstas adquieren una dimensión

fundamental para el éxito de las mismas [BUCKLIN y SENGUPTA, 1993; MADHOK, 1995b; ANDERSON y NARUS, 1990], por encima del poder de las empresas en las negociaciones y de su capacidad para influir sobre los otros [MORGAN y HUNT, 1994].

2.3.2.1. LA CONFIANZA EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Como señalan KOZA y LEWIN [1998] una de las afirmaciones que más aceptación recibiría por parte de los investigadores, sería la de que las alianzas exitosas se caracterizan por la existencia de confianza mutua entre las empresas que participan en ella, mientras que las no exitosas se caracterizan por la falta de ésta. Estos autores señalan que la confianza parece haberse convertido en el "ingrediente mágico" que hace funcionar con éxito los acuerdos de cooperación. Sin embargo, a pesar de que la importancia del concepto es evidente, también es cierto que la confianza no existe por sí sola, sino que se genera a lo largo de la interrelación entre las partes que interactúan. Un alto nivel de confianza puede no ser necesario en el inicio de la relación, pero sí que lo es para la continuidad de ésta en el tiempo y para el éxito de la misma [RING y VAN DE VEN, 1994b].

La definición de la confianza ha sido abordada desde enfoques provenientes de la psicología y la sociología, cuyas aportaciones han sido adoptadas posteriormente por los estudios realizados desde perspectivas económicas u organizativas, a medida que este aspecto ha comenzado a ser considerado en las relaciones entre empresas. Por ejemplo, en las relaciones entre personas, la confianza puede ser definida como la disponibilidad de una persona a incrementar su vulnerabilidad a las acciones de otra persona. En el ámbito económico se ha definido como la expectativa de que las partes realizarán esfuerzos de buena fe, de acuerdo con los compromisos establecidos, serán honestas en las negociaciones y no se aprovecharán de los otros participantes, incluso cuando se den oportunidades para ello [AULAKH, KOTABE y SAHAY, 1997]. Centrándose en las relaciones entre empresas, MADHOK [1995a y b] sugiere que la confianza incluye una serie de expectativas sobre el comportamiento de cada una de las empresas y sobre la anticipación de que cada una de ellas cumplirá sus obligaciones. Recogiendo las diferentes aportaciones a la definición de este concepto,

destacan dos aspectos que forman parte de la confianza en las relaciones entre empresas: (1) la confianza conlleva expectativas sobre el comportamiento de la otra parte, y (2) predispone a la empresa a asumir un riesgo mayor en la relación con la otra empresa [SARKAR, CAVUSGIL y EVIRGEN, 1997].

Las relaciones encontradas en la literatura entre la confianza y la *performance* de los acuerdos de cooperación, tanto desde el punto de vista teórico [MADHOK, 1995b; RING y VAN DE VEN, 1992] como en trabajos de naturaleza empírica [PARKHE, 1993a], está fundamentada en el segundo de estos aspectos. El planteamiento subyacente en esta relación está basado en que la confianza, entendida como una disponibilidad a aumentar la vulnerabilidad de una empresa frente a las acciones de otra, puede sustituir parcialmente a los métodos de control tradicionales, reduciendo los costes de vigilancia de la relación y los costes de las negociaciones sobre las estructuras o sobre los mecanismos de coordinación a aplicar [GULATI, 1995a].

Sin embargo, los resultados de algunos trabajos recientes indican que la relación entre la confianza y la *performance* de las empresas no es directa, sino que existen variables intermedias a través de las cuales puede explicarse esta relación. Así, INKPEN y CURRAL [1997] observan una relación indirecta entre la confianza y la *performance*, entre las cuales el comportamiento respetuoso de las partes, respecto al cumplimiento de las obligaciones establecidas y la no realización de acciones que sean perjudiciales para los otros participantes, actúa como condición mediadora que conduce desde la confianza entre las empresas hacia el desarrollo de un acuerdo exitoso y satisfactorio para todos. Por tanto, la confianza no genera por sí sola buenos resultados, sino que se materializa en comportamientos, que a la postre son lo que influyen sobre los resultados de la alianza. Por ejemplo, DYER [1997] argumenta que la existencia de un grado de confianza elevado, basado en la credibilidad de la otra empresa, influye sobre la percepción de menores costes de transacción y aumenta la disponibilidad a realizar inversiones específicas que pueden incrementar el valor futuro de la alianza. En este mismo sentido, ZAND [1981] desarrolla un modelo de “desconfianza recíproca” en el cual argumenta que dicha desconfianza se observa a través de

comportamientos tales como, ocultar información, imponer controles o sistemas de vigilancia estrictos, no aportar los recursos necesarios para el correcto desarrollo de la alianza, etc. Son estos comportamientos⁴⁴ los que finalmente afectan a los resultados del acuerdo. Así pues, la confianza se materializa en comportamientos, en acciones que reflejan la disponibilidad a asumir un riesgo al compartir información o al no ejercer controles estrictos, entre otros.

Proposición 3A: La confianza en la otra empresa se refleja en comportamientos de naturaleza cooperativa.

Por otro lado, no hemos de olvidar que la confianza está basada en expectativas sobre el comportamiento de la otra parte. Los trabajos iniciales sobre psicología social ya señalaban que la confianza se ve influida, entre otros aspectos, por las percepciones individuales que se tienen sobre la persona con la cual se establece una relación, así como por las intenciones que la propia persona tiene respecto a la otra [DEUTSCH, 1960]. Esta relación entre las percepciones y la confianza puede ser extendida a los vínculos entre organizaciones de acuerdo con las teorías del intercambio que sostienen la correspondencia del análisis a nivel individual (entre personas) y a nivel organizativo (entre empresas) [CULLEN, JOHNSON y SAKANO, 1995]. Por tanto, la confianza de una empresa sobre otra con la cual ha establecido un acuerdo de cooperación, va a generar en dicha empresa comportamientos de naturaleza cooperativa, puesto que el temor al oportunismo de la otra parte es menor.

Pero a su vez, dicha confianza se verá influida por las percepciones que la empresa tenga sobre el comportamiento de la otra. En la medida en que las expectativas que la empresa tiene sobre el comportamiento del otro participante se vean cumplidas a lo largo de las experiencias compartidas durante la relación, la confianza existente se mantendrá o se reforzará, mientras que si dichas expectativas no se alcanzan se producirá una

⁴⁴ Cabe destacar que estos comportamientos coinciden en gran medida con los que han sido considerados anteriormente en este trabajo como indicadores del comportamiento cooperativo o no cooperativo de las empresas que participan en un acuerdo de cooperación.

reducción de la misma que afectará consecuentemente a los comportamientos demostrados por la empresa. De hecho, como señalan CULLEN, JOHNSON y SAKANO [1995], el incumplimiento de las expectativas poseídas sobre el comportamiento de las empresas, genera conflictos que repercuten negativamente en la disponibilidad de éstas a la realización de compromisos en la relación. Esta consideración introduce una perspectiva dinámica de la relación, en tanto que los comportamientos de las empresas pueden variar en el tiempo en función de la confianza que tienen sobre los otros participantes, la cual puede sufrir modificaciones como consecuencia de las percepciones acumuladas a lo largo del desarrollo del acuerdo. De este modo la confianza pasa a ser entendida como un antecedente de los comportamientos demostrados por las empresas y al mismo tiempo, una consecuencia de los mismos.

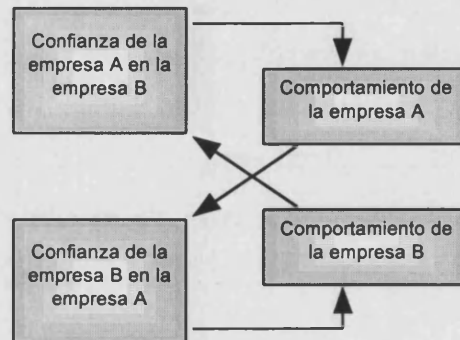
Proposición 3b: Los comportamientos de una parte a lo largo de la relación de cooperación, influyen sobre la confianza que la otra parte tiene sobre ella.

De acuerdo con las normas de reciprocidad que suelen existir en los sistemas sociales [GOULDNER, 1960] la percepción de que una parte presenta un comportamiento adecuado a las expectativas de la otra, las cuales han generado un sentimiento de confianza determinado, será correspondida por esta última con acciones dirigidas a la satisfacción de las necesidades o preferencias de la primera. Contrariamente, cuando los comportamientos sean percibidos como no cooperativos⁴⁵, es decir, no adecuados a las necesidades o a las preferencias de la empresa, la confianza en la otra parte se verá mermada, lo cual se reflejará en el comportamiento de la empresa demostrando actitudes menos cooperativas, por ejemplo, ofreciendo menos transparencia en la información, ejerciendo un mayor control sobre las actividades desarrolladas en la relación, realizando menos esfuerzos en la

⁴⁵ De acuerdo con BUCKLEY y CASSON [1988] el comportamiento no cooperativo no es siempre fácil de detectar, especialmente cuando consiste en la omisión de acciones cooperativas. Profundizando en este aspecto, ARIÑO [1997] observa empíricamente que las empresas responden recíprocamente a los comportamientos no cooperativos cuando son “por comisión”, es decir, cuando consisten en acciones que resultan perjudiciales para la empresa, mientras que no son capaces de detectar, o les resulta más difícil hacerlo, los comportamientos no cooperativos “por omisión”, consistentes en la no realización de acciones que serían beneficiosas para éstas.

misma, etc. Por tanto, la confianza en el acuerdo de cooperación se genera cuando ambas empresas perciban acciones positivas, voluntarias y recíprocas de sus socios UZZI [1997].

Figura 2.5.: Relaciones entre la confianza y los comportamientos propios y percibidos



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.2. PERCEPCIONES SOBRE LOS RESULTADOS Y LA EQUIDAD DEL ACUERDO

Además del grado de confianza existente entre las partes y de las percepciones sobre el comportamiento de éstas a lo largo de la relación, existen otros factores, vinculados a la relación, que pueden afectar al comportamiento de las empresas. Aunque se posea un elevado grado de confianza en la empresa con la que se coopera y se perciba un comportamiento cooperativo por parte de ésta, la empresa puede no estar satisfecha con los resultados que el acuerdo va produciendo a lo largo del desarrollo de la relación. Existen tres aspectos relacionados con los resultados del acuerdo que pueden afectar al comportamiento de las empresas que participan en el mismo. En primer lugar, los acuerdos de cooperación se crean con la expectativa de lograr unos objetivos determinados, que constituyen los objetivos comunes de las empresas participantes. La percepción de que el desarrollo del acuerdo en el tiempo, está siguiendo un rumbo correcto, de modo que se mantienen las expectativas de lograr dichos objetivos, influirá positivamente sobre el compromiso que dichas empresas mantienen en la continuidad de la relación. YAN [1998] sugiere además que, esto debe ser percibido por todos los participantes, puesto que cuando un socio se siente insatisfecho, porque no percibe buenos resultados en el acuerdo, generalmente tiende a pensar que los fallos son consecuencia de la falta de competencia o capacidad del equipo

que dirige el acuerdo, especialmente si su participación en la gestión es escasa. Esta situación le incita a estimular cambios en la estructuración del acuerdo o a buscar una reorganización del control de las actividades del mismo. Así, si se percibe que el acuerdo no va a lograr los objetivos esperados, el compromiso de los participantes puede decaer, a no ser que éstos sean capaces de renegociar el acuerdo estableciendo nuevos objetivos o modificando las aportaciones y/o responsabilidades de cada participante⁴⁶ [RING y VAN DE VEN, 1994a].

Proposición 3c: La percepción de que el acuerdo camina hacia la consecución de los objetivos comunes de las partes, fomenta el deseo de mantener la relación y por tanto el comportamiento cooperativo de las empresas participantes.

En segundo lugar, es importante destacar que a pesar de que el acuerdo persigue unos objetivos comunes, cada empresa suele mantener unos objetivos particulares cuya consecución puede verse facilitada o perjudicada por la propia evolución de la relación. Por tanto, la percepción de que la consecución de los objetivos particulares de cada empresa se ve obstaculizada por el desarrollo del acuerdo de cooperación establecido, puede también reducir el grado de compromiso que las empresas mantengan con la relación [BUCKLEY y CASSON, 1988; ARIÑO, 1995].

Proposición 3d: La percepción de que el desarrollo del acuerdo de cooperación está afectando de modo negativo a la consecución de objetivos particulares de la empresa mermará el comportamiento cooperativo de la misma.

Por último, debemos hablar de la percepción de justicia a lo largo del desarrollo de la relación. De acuerdo con la Teoría de la Justicia Organizativa, que recientemente ha sido aplicada a un número cada vez mayor de contextos organizativos, hay tres aspectos relativos a la justicia en las relaciones económicas: la justicia distributiva [ADAMS, 1963; HOMANS, 1961;

⁴⁶ Según JOHNSON [1997] el compromiso con el acuerdo de cooperación, constituye la aceptación de los valores y los objetivos organizativos establecidos que conllevan la disposición a realizar esfuerzos para la consecución de los objetivos y un alto deseo de mantenerse como miembros del acuerdo de cooperación. Obviamente, la percepción de que no se van a conseguir los objetivos planteados puede afectar negativamente a dicha disposición a realizar esfuerzos (que podrían ser considerados inútiles) para la consecución (percibida como poco probable) de los objetivos planteados.

BLAU, 1968], la cual está relacionada con la justicia percibida de los resultados que una parte recibe en relación a sus aportaciones, la justicia procesal [THIBAUT y WALKER, 1975], relacionada con la percepción de justicia en los procesos que han sido utilizados para la consecución de dichos resultados, y la justicia de la interacción [GREENBERG, 1990], relacionada con la influencia que tiene sobre la relación entre las partes, el modo en que se presenta la información a aquellos que tienen que tomar las decisiones [JOHNSON, 1997]. Tanto la justicia procesal como la justicia de la interacción se refieren a las percepciones sobre el comportamiento de las partes en la relación, aspecto que ya hemos tratado en la anterior consideración a la confianza entre los participantes, mientras que la justicia distributiva se refiere a las percepciones sobre la equidad en el reparto de los resultados, en relación a las aportaciones que cada una de las partes haya efectuado.

¿Cómo afectan estas percepciones al comportamiento demostrado por una empresa?. Parece claro que, percepciones positivas respecto a la consecución de los objetivos comunes, particulares o respecto a la equidad en el reparto de resultados deben afectar positivamente al espíritu de cooperación bajo el cual se crea el acuerdo, fomentando comportamientos de índole cooperativo. Sin embargo, es más difícil establecer directamente las consecuencias de percepciones negativas. La percepción de la imposibilidad de alcanzar los objetivos comunes del acuerdo reduce la motivación de la empresa por seguir esforzándose en el mantenimiento de la relación, sin embargo, la intensidad y el sentido de la reacción de la empresa puede estar más relacionada con las razones que provocan dicha pérdida de las expectativas.

Las percepciones de justicia o de equidad en la relación, en estos tres aspectos, mantendrán el compromiso y el interés de la empresa en la relación, mientras que las percepciones de injusticia o de desigualdad, mermarán este compromiso, pudiendo afectar al comportamiento de las empresas participantes.

Proposición 3E: La percepción de justicia o equidad en el reparto de resultados y en los procesos e interacciones que los generan, afectará positivamente al comportamiento cooperativo de las empresas.

2.2.2.3. OTROS FACTORES QUE AFECTAN AL COMPORTAMIENTO

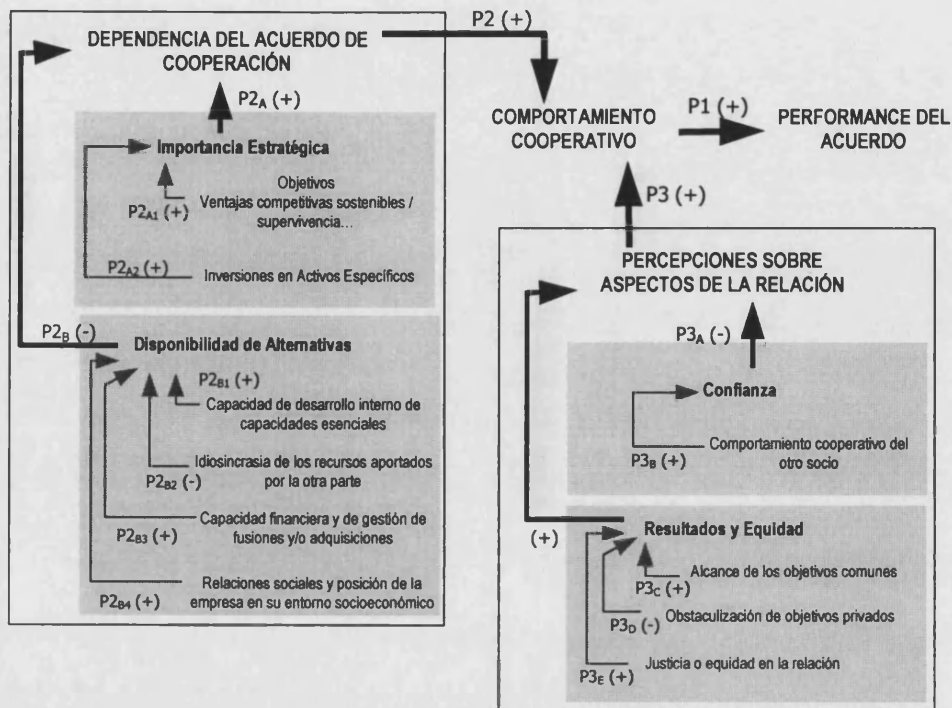
Para que una alianza se mantenga en el tiempo, debe existir una buena relación entre las empresas participantes en ella. Este aspecto es recogido por ARIÑO Y DE LA TORRE [1998] en el concepto de "calidad de la relación", el cual definen como la suma de tres aspectos: (1) el estado inicial de confianza existente entre los directivos de las empresas participantes, fruto de relaciones previas y/o de negociación del acuerdo, la reputación de estas empresas en sus respectivos ámbitos, etc., (2) la percepción u observación de un comportamiento cooperativo de la otra parte, a lo largo de las experiencias acumuladas durante la ejecución del acuerdo (tanto durante las etapas de estabilidad como en las de cambio)⁴⁷, y (3) los sucesos externos, ajenos a la alianza, pero que pueden afectar a la relación si tienen efectos sobre la reputación o la credibilidad de los socios.

En la misma línea, RING y VAN DE VEN [1994a] señalan que los cambios en factores externos a la alianza pueden influir sobre la relación establecida, provocando cambios en la dependencia de cada empresa o en las percepciones de éstas sobre la eficiencia o la equidad del acuerdo. Así pues, es conveniente tener en consideración los cambios que pueden producirse en las condiciones del entorno o en las empresas participantes, en tanto que pueden afectar al comportamiento de las mismas. Por ejemplo, un cambio en la estructura de propiedad de una empresa puede afectar a la confianza o en la reputación percibida por la otra empresa en el nuevo equipo directivo.

Como síntesis de las proposiciones que hemos presentado a lo largo del capítulo, recogemos en la Figura 2.6. las diferentes relaciones que se han establecido.

⁴⁷ En opinión de estos autores, este aspecto es fundamental para la supervivencia y longevidad de la relación puesto que, cuando estas percepciones son positivas pueden lograr la construcción de una reserva de buena fe y confianza mutua, que resulta muy importante a la hora de reajustar las condiciones del acuerdo como consecuencia de nuevas situaciones que requieran compromisos operativos o estratégicos, nuevos recursos o nuevas normas de distribución de los resultados.

Figura 2.6.: Esquema gráfico de las proposiciones presentadas



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3.- Características de las empresas, asimetrías y efectos sobre el comportamiento

En el capítulo segundo hemos analizado el papel del comportamiento cooperativo en la dinámica del proceso de cooperación y por consiguiente su influencia sobre los resultados del mismo. También, hemos estudiado qué factores influyen sobre dicho comportamiento, actuando como determinantes del mismo. Así, la interdependencia entre las empresas y las percepciones de las mismas sobre el desarrollo de la relación influyen sobre el comportamiento demostrado por éstas, en términos de compromiso, transmisión de información, comunicación y resolución de conflictos. Sin embargo, algunos aspectos del comportamiento de las empresas en las alianzas, pueden verse influidos por las propias características de éstas. Algunos autores han señalado la influencia de determinadas asimetrías entre los socios sobre los resultados de los acuerdos de cooperación. En nuestra opinión, estas asimetrías pueden afectar a la eficacia de la coordinación de actividades, las interdependencias existentes entre las empresas, las percepciones de éstas sobre el desarrollo de la relación, la aparición de conflictos en la misma y al modo de resolución de estos. Por tanto, en el presente capítulo nos proponemos explorar en qué medida las características propias de cada

empresa y las asimetrías existentes entre ellas, pueden afectar al comportamiento de los socios y consecuentemente al desarrollo de la relación y sus resultados.

Con este fin abordamos, en primer lugar, la revisión de algunas aportaciones que vinculan las características de las empresas y las asimetrías existentes entre ellas con la *performance* de las alianzas, para proceder a continuación a exponer las relaciones que algunas de estas asimetrías pueden tener sobre el comportamiento de las empresas en el marco del acuerdo de cooperación o sobre los determinantes de éste.

3.1. Las asimetrías entre las empresas cooperantes y su influencia sobre la performance de las alianzas

Siguiendo a PARKHE [1991] algunas asimetrías entre las características de las empresas participantes en un acuerdo de cooperación, pueden dificultar la eficaz puesta en común de sus capacidades y la coordinación de las tareas. Este autor argumenta que en toda alianza existe cierta diversidad o asimetría entre las empresas y propone la existencia de dos tipos de asimetrías o de diversidad a los que denomina Tipo I y Tipo II.

El primero de ellos (**asimetrías Tipo I**) se refiere a aquellas diferencias que la alianza trata de explotar y que están relacionadas, fundamentalmente, con las interdependencias existentes entre ellas. Estas diferencias constituyen las razones estratégicas sobre las que se crea el acuerdo de cooperación, pues conforman los recíprocos puntos fuertes de cada organización y los recursos o competencias complementarias de éstas que, en realidad, son los que facilitan la formulación, el desarrollo y la eficacia de la alianza. En definitiva, estas diferencias son necesarias para la creación de la alianza, y como se ha visto en el capítulo primero de este trabajo, la selección del socio debe hacerse bajo criterios relacionados con la complementariedad estratégica, que resulta de las diferencias entre las empresas involucradas. En el caso de que las empresas no poseyeran recursos diferentes pero complementarios o si sus objetivos no fueran congruentes desde el punto de

vista estratégico, no tendría sentido la creación de un acuerdo de cooperación entre ellas⁴⁸.

Respecto a este tipo de diferencias, PARKHE [1991] argumenta que las asimetrías iniciales evolucionan y se modifican a lo largo del desarrollo de la alianza, puesto que ésta posibilita el aprendizaje de las empresas, permitiéndoles adquirir las capacidades y tecnologías que no poseían cuando se formó el acuerdo de cooperación y, eventualmente, pueden plantear una reconsideración de los términos del acuerdo o incluso la terminación del mismo, prescindiendo del socio, al desaparecer la complementariedad inicial. Este planteamiento es analizado, también, por NAKAMURA, SHAVER y YEUNG [1996] en un estudio empírico centrado en la evolución de acuerdos de *Joint Venture*, creados entre empresas estadounidenses y japonesas. Estos autores obtienen evidencia empírica de que la interacción existente entre las empresas participantes en estos acuerdos, en términos de generación e intercambio de información relevante entre éstas, produce un efecto de retroalimentación sobre las mismas que conduce hacia dos escenarios posibles. En el primero de ellos, las diferencias existentes entre los recursos y capacidades intangibles de éstas disminuyen, haciéndose más similares, mientras que en el segundo, dichas asimetrías se mantienen o se hacen más diferentes pero conservan o incrementan su complementariedad. En el primer caso la *Joint Venture* terminará, mientras que en el segundo caso, continuará.

En resumen, el primer grupo de asimetrías analizado es necesario, para la creación de la alianza, puesto que deben existir ciertas diferencias entre las empresas que justifiquen la puesta en común de sus capacidades. La evolución de la alianza puede mantener, incrementar o hacer desaparecer dichas asimetrías, afectando por tanto a la conveniencia de continuar o no la relación establecida.

⁴⁸ En este sentido es necesario recordar algunos trabajos, cuyas aportaciones han sido ya expuestas en el capítulo primero, en los que se señala la conveniencia de seleccionar socios cooperantes entre las empresas cuyos objetivos son complementarios o congruentes [MENGUZZATO, 1992a; PORTER y FULLER, 1986; VENTURA, 1994; LADO y KEDIA, 1992; CONTRACTOR y LORANGE, 1988a] o que poseen recursos complementarios de modo que puedan lograrse sinergias positivas a través de su combinación con los de la empresa [LADO y KEDIA, 1992; GEYNES, 1991].

El segundo tipo de diversidad (**asimetrías Tipo II**), señalado por PARKHE [1991], se refiere a las diferencias de las características de los socios en términos organizativos y de cultura nacional o empresarial. Según este autor, estas diferencias suelen afectar negativamente a la duración y al funcionamiento eficaz de las alianzas, pero sus efectos pueden ser mitigados a través de un proceso de aprendizaje organizativo y de adaptación progresiva, de modo que se refuerce la relación [DOZ, 1996].

Para proceder al análisis de la influencia de este tipo de asimetrías sobre la *performance* de las alianzas, PARKHE [1991] desarrolla una clasificación que resume los planteamientos de los trabajos anteriores, identificando distintos niveles de análisis desde el punto de vista conceptual y señala el tipo de diferencia al que se refiere y las posibles fuentes de tensión que podrían producir, que a su vez, son las que afectarían a la duración y la eficacia de las relaciones entre empresas.

Tabla 3.1.: Tipos de diversidad en las alianzas

Nivel Conceptual	Nivel del fenómeno	Dimensión de la diversidad	Fuentes de Tensión
Meta	Supranacional	Cultura de la sociedad	Diferencias en percepciones e interpretaciones de fenómenos y procesos analíticos
Macro	Nacional	Contexto Nacional	Diferencias en políticas gubernamentales de los países, en la estructura industrial y en las instituciones.
Meso	Alta dirección	Cultura Empresarial	Diferencias en las ideologías y valores sobre los que se dirigen las empresas
Meso	Grupos políticos o de interés	Orientación Estratégica	Diferencias del entorno y en el contexto interno de los socios respecto a los intereses estratégicos de éstos.
Micro	Dirección funcional	Prácticas directivas y organización	Diferencias en estilos de dirección y estructuras organizativas de las empresas

Fuente: Adaptado de PARKHE [1991].

Estos tipos de diversidad se refieren a diferencias entre organizaciones relacionadas con ciertas características o dimensiones que afectan continuamente a la interacción entre las empresas. Además, estas diferencias influyen unas sobre otras produciendo un efecto global sobre los resultados y el desarrollo de los acuerdos. Así, el comportamiento de los directivos de las

empresas participantes en la alianza es el resultado de las influencias de su entorno social (meta), nacional (macro), corporativo (meso) y operativo (micro). A continuación procedemos a revisar algunas de las principales aportaciones sobre los efectos de estas asimetrías sobre la *performance* de las alianzas. Esta revisión no pretende ser exhaustiva, sino que trata únicamente de exponer algunos aspectos que pueden afectar a la *performance* a través de sus efectos sobre el comportamiento de las empresas participantes, los cuales serán analizados en el apartado siguiente.

En este apartado, desarrollamos las implicaciones que pueden tener sobre la *performance* de los acuerdos de cooperación las asimetrías Tipo II (en la nomenclatura propuesta por PARKHE [1991]).

Esta influencia ha sido analizada, en primer lugar, en estudios que se centran en los factores que afectan a la *performance* de las fusiones y adquisiciones y, posteriormente, en los que estudian la *performance* de los acuerdos de cooperación. Dada la escasez de los trabajos que han considerado este aspecto en las alianzas y la falta de profundidad de algunos de ellos, recurriremos seguidamente a muchas de las aportaciones provenientes de las investigaciones referentes a las fusiones y adquisiciones de empresas.

HARRIGAN [1988b], argumenta que determinadas asimetrías entre los “socios” –en términos de tamaño de sus activos, nacionalidad o experiencia previa en cooperación– pueden afectar negativamente a la *performance* de las alianzas. Este planteamiento es bastante común a los trabajos relativos al estudio de las fusiones y adquisiciones entre empresas, especialmente en el caso de las asimetrías organizativas y de cultura empresarial. Así, JEMISON y SITKIN [1986] proponen una relación positiva entre el ajuste estratégico y organizativo de las organizaciones y los resultados de las adquisiciones de empresas, argumentando que las similitudes organizativas (culturas y enfoques de toma de decisiones similares) son necesarias para el logro de sinergias entre las empresas involucradas. Sin embargo, no existe un elevado consenso respecto a los efectos que dichas asimetrías pueden tener sobre la *performance* de las alianzas. Por ejemplo SAXTON [1997], a partir de los resultados de su estudio empírico, señala que la similitud de las empresas

participantes en términos organizativos (contabilidad y sistemas de información, estructura organizativa, relaciones humanas y cultura organizativa), podría no ser tan importante en las alianzas como en las fusiones y/o adquisiciones, o bien, la relación entre similitud y resultados podría no ser lineal⁴⁹. Además, en nuestra opinión, el ajuste organizativo puede ser más importante cuando el grado de integración necesario, entre las actividades de los socios, es más alto, mientras que podría no ser tan importante cuando esta integración no es necesaria para la consecución de los objetivos comunes. En general, cuando dos empresas se fusionan o una adquiere a otra, las actividades de éstas deben coordinarse e integrarse de acuerdo con las características de la nueva organización, sin embargo, en las alianzas dicha integración no es siempre necesaria. Esto podría explicar la posible relación no lineal propuesta por SAXTON [1997].

A continuación realizaremos una revisión de los efectos de distintos tipos de diferencias o asimetrías sobre la *performance* de los acuerdos de cooperación o de las fusiones y adquisiciones, distinguiendo entre aquellos que han realizado un análisis de nivel conceptual “meta” o “macro”, por un lado, y los que han adoptado un nivel “meso” o “micro” por otro.

3.1.1. Diferencias culturales y sociales a nivel de país

La mayor parte de estudios centrados en la influencia de las nacionalidades de las empresas, han adoptado un enfoque centrado en las características sociales y culturales de los países de origen de los socios (nivel conceptual “meta”) y muy pocos han analizado la influencia de las estructuras industriales o las políticas de los gobiernos de los mismos (nivel conceptual “macro”). Entre estos últimos se encuentran principalmente los que se centran en los acuerdos creados en países con economías planificadas como China [SHAN, 1991; YAN y GRAY, 1994; HU y CHEN, 1996] o Rusia [CATTANEO, 1992; ARIÑO, ABRAMOV, SKOROBOGATYKH, RYKOUNINA y VILÀ, 1997] o el desarrollado por la COMISIÓN DE LA CE [1993] sobre la

⁴⁹ En la discusión de los resultados de su estudio, SAXTON [1997] considera que es posible que los acuerdos de cooperación requieran un grado mínimo de similitud entre las empresas, pero que en casos de similitud muy alta, la *performance* del acuerdo podría verse negativamente afectada.

situación de la cooperación entre Pymes en la Comunidad Europea. Respecto al análisis de las culturas y sociedades de los diferentes países, la pertenencia a distintas sociedades conlleva la aceptación de normas y valores diferentes que afectan al modo de percibir, pensar y razonar [BLACK y MENDENHALL, 1990]. Estas diferencias se reflejan, por ejemplo, en los procesos cognitivos, en el modo de interpretar, afrontar y resolver los conflictos. En algunas sociedades el conflicto es algo natural, inherente a las relaciones sociales e incluso puede ser considerado saludable, mientras que en otras, éste es profundamente desagradable y debe ser evitado a toda costa [PARKHE, 1991].

Para hacer frente a los malentendidos que pueden producir estas diferencias sociales, es necesario desarrollar programas de formación sobre la cultura de la que proviene la otra organización, para facilitar el entendimiento. Así, BUCKLEY y CASSON [1988] señalan que el éxito de las alianzas en las que las empresas tienen bases culturales muy diferentes depende en gran medida de sus actitudes hacia la cooperación y su disposición a recibir influencias e ideas provenientes de las culturas ajenas, sin embargo, como señalan BLACK y MENDENHALL [1990] el uso de este tipo de formación o entrenamiento para fomentar estas actitudes es muy escaso, especialmente por parte de las multinacionales estadounidenses.

Como hemos comentado, la mayor parte de los estudios relacionados con las diferencias entre países, hacen referencia en realidad a diferencias sociales, y sólo algunos se centran en las influencias de las diferentes estructuras industriales, institucionales, legislaciones y reglamentaciones. Partiendo de estas diferencias sociales, los trabajos de HOFSTEDE [1980 y 1983] proponen cuatro dimensiones básicas para medir las diferencias culturales existentes entre distintos países, partiendo de la observación de las percepciones, los valores y las actitudes de las sociedades predominantes en

50 países. Estas dimensiones son⁵⁰: (1) la distancia al poder, (2) la aversión a la incertidumbre, (3) el grado de “individualismo” o “colectivismo” y (4) el grado de “masculinidad” o “feminidad”. Posteriormente, en un estudio desarrollado sobre 23 países, HOFSTEDE y BOND [1988] observan la importancia de una quinta dimensión a la que denominan (5) “Dinamismo Confucionista” y que se refiere a la orientación a largo o corto plazo en la vida y en el trabajo. Las diferencias culturales existentes entre países se reflejan en las valoraciones de estas dimensiones.

Partiendo del reconocimiento de estas diferencias culturales algunos autores han analizado la posible influencia de éstas sobre la *performance* de las alianzas internacionales, aunque sin considerar dichas dimensiones explícitamente. Así, HARRIGAN [1988b] trata de contrastar, entre otras cosas, si las diferencias culturales entre los países de origen de las empresas participantes en acuerdos de cooperación influyen negativamente sobre la *performance* de dichos acuerdos. En su estudio sólo tiene en cuenta si el acuerdo está formado por empresas estadounidenses exclusivamente, o por el contrario si alguna de las empresas pertenece a otro país diferente. Los porcentajes de éxito en las alianzas estudiadas, no parecen ofrecer grandes diferencias entre aquellas formadas por empresas de la misma o distinta nacionalidad. HARRIGAN [1988b] reconoce que a pesar de no haber empleado en su estudio las medidas de distancia cultural propuestas por HOFSTEDE [1980], el éxito o fracaso de las alianzas parece depender más de la homogeneidad de las empresas en términos organizativos y de cultura empresarial que de las diferencias culturales entre países. Como ejemplo, esta autora señala los comentarios realizados por directivos de GENERAL

⁵⁰ Estas dimensiones se definen del siguiente modo:

La “*Distancia al poder*” se refiere al grado de aceptación de una distribución desigual del poder. La “*Aversión a la incertidumbre*” se centra en el grado de tolerancia sobre eventos no estructurados o impredecibles. El “*Colectivismo/Individualismo*” recoge el nivel de incrustación de valores individualistas o colectivistas en las sociedades. El grado de “*Masculinidad/Feminidad*” se refiere a la diferenciación entre roles masculinos o femeninos. En su aplicación a las empresas, se refleja en el grado en que se prefiere la competencia frente a la relación o el consenso. El “*Dinamismo Confucionista*” hace referencia a la orientación a largo o corto plazo de las personas de una sociedad en la vida y en el trabajo. [HOFSTEDE 1980; HOFSTEDE y BOND, 1988]

MOTORS, respecto a la mayor proximidad cultural de dicha empresa con TOYOTA que con FORD MOTOR.

Otros estudios también han establecido medidas de la distancia cultural considerando sólo la mera participación de empresas de diferentes países, sin tener en cuenta la posibilidad de que la distancia cultural de las empresas participantes pueda ser menor por sus características similares en cuanto a su estilo de dirección, sus prácticas empresariales, etc. o en cuanto a la posibilidad de que las culturas de los países sean demasiado distantes. Por ejemplo, MAKINO y BEAMISH [1998] valoran como más distantes culturalmente aquellos acuerdos formados por empresas pertenecientes a distintos países, y como menos distantes culturalmente a los formados por empresas de la misma nacionalidad. Sin embargo, estos autores no establecen medidas de dicha distancia cultural entre las naciones de origen y no valoran la posibilidad de que dos empresas de diferente nacionalidad puedan tener culturas corporativas más similares en términos organizativos que otras de la misma nacionalidad. Así mismo, PARKHE [1993c] analiza las relaciones entre la estructura de la alianza y la *performance* de la misma, realizando comparaciones entre acuerdos formados por empresas estadounidenses con socios de diferentes nacionalidades, concretamente estadounidenses, europeas y japonesas. Aunque se apoya en la propuesta de HOFSTEDE [1980] para la elaboración del marco teórico del trabajo, no aplica las dimensiones de éste en el desarrollo del estudio empírico y se limita a realizar comparaciones entre las alianzas formadas con empresas de distintas áreas de la tríada. Sus conclusiones apuntan a que las relaciones entre la estructura y la *performance* de un acuerdo de cooperación se ven influidas por las diferencias culturales, pero que es difícil separar la influencia de las diferencias culturales a nivel de país o sociedad, de las diferencias culturales relacionadas con aspectos organizativos y de prácticas directivas. Es interesante destacar, que este autor identifica como un aspecto importante para investigaciones futuras, el estudio de la influencia de las diferencias entre los socios sobre dimensiones de comportamiento, como la confianza, el respeto mutuo, el oportunismo o la reciprocidad.

Por otra parte, existe también un conjunto de trabajos que utilizan las dimensiones propuestas por HOFSTEDE [1980] para analizar la influencia de

determinadas diferencias culturales sobre diferentes aspectos importantes en el estudio de las alianzas entre empresas. Así, por ejemplo, SHANE [1992] vincula la “distancia al poder” de empresas de diferente nacionalidad con las percepciones sobre los costes de transacción y sus efectos sobre la elección de distintos modos de entrada (licencia vs. inversión directa) en nuevos mercados en función de los costes de transacción esperados. Apoyándose en estudios sobre las diferencias entre las estructuras organizativas típicas en distintos países⁵¹, este autor sostiene que determinadas sociedades manifiestan una menor confianza entre personas, lo cual se revela en una tolerancia menor a las distribuciones desiguales de poder (mayor distancia al poder) y en una preferencia por la presencia de controles organizativos sobre el comportamiento de las personas. Sin embargo, otras sociedades con menor distancia al poder⁵², es decir, más tolerancia a la desigualdad de poder, tienden a aplicar controles basados en los valores y en la confianza y necesitan menos controles jerárquicos.

Otro estudio que aplica las dimensiones de HOFSTEDE [1980] es el de BARKEMA y VERMEULEN [1997], quienes concluyen que las diferencias culturales que afectan de un modo más negativo a la *performance* de una Joint Venture internacional son las relativas a las dimensiones “aversión a la incertidumbre” y “Dinamismo Confucionista” (o lo que es lo mismo, la orientación a largo o corto plazo). Sin embargo, estos autores reconocen que el grado de “Individualismo / Colectivismo”, la “distancia al poder” o el de “Masculinidad / Femenidad” pueden tener importantes influencias en las etapas de negociación y estructuración del acuerdo. Por otra parte, SHENKAR y ZEIRA [1992] señalan que las diferencias en las dos últimas dimensiones mencionadas provocan una mayor ambigüedad de papeles entre los directivos de las Joint Ventures Internacionales, lo cual puede producir conflictos en el desarrollo de las alianzas. Por último, cabe destacar que entre sus conclusiones, BARKEMA y VERMEULEN [1997] comentan que el uso de la

⁵¹ Sirvan de ejemplo los de CASSON y NICHOLAS [1989], TANNENBAUM ET AL. [1974] o TAYEB [1987]

⁵² Como, por ejemplo, las sociedades orientales, en las que la confianza es un elemento básico en los acuerdos entre personas y organizaciones. Véase al respecto, THORELLI [1986] o SULLIVAN y PETERSON [1982].

nacionalidad como único indicador de las diferencias culturales entre las empresas es una simplificación demasiado grande, puesto que la cultura no depende sólo del país al que se pertenece.

3.1.2. Diferencias de perfil organizativo

Algunos autores han definido la distancia sociocultural entre las empresas participantes como la diferencia en términos de cultura empresarial, estilo de dirección, prácticas empresariales, etc. [KILLING, 1983; HU y CHEN, 1996], y sugieren que estas diferencias pueden afectar a la *performance* de las alianzas en tanto que, para el éxito de un acuerdo se requiere una cohesión en el equipo de dirección que promueva políticas eficaces. Su planteamiento consiste en que cuanto más próximas se encuentren las organizaciones en estos aspectos, más fácil será crear la cohesión requerida entre las personas involucradas, puesto que los directivos compartirán valores, creencias, costumbres y formas de actuación similares. La proximidad cultural reduce los malentendidos en la comunicación y produce menos conflictos. Lamentablemente, el análisis de estas influencias ha recibido una atención muy escasa desde el punto de vista empírico [SAXTON, 1997]. La mayor parte de los trabajos se limitan a señalar la importancia de la similitud entre las características de los socios, pero no proceden a operativizar las características que deben ser contrastadas. En este trabajo, trataremos de controlar algunas de ellas, analizando su posible influencia sobre el comportamiento demostrado por las empresas y las dificultades encontradas en los acuerdos de cooperación. Por tanto, con el objeto de identificar algunas asimetrías que podrían provocar dificultades o conflictos en las alianzas, procedemos a revisar un conjunto de trabajos que han abordado el estudio de la influencia de las asimetrías o la similitud de las características organizativas sobre la *performance* de diferentes relaciones entre empresas.

El concepto de similitud entre las empresas ha sido desarrollado principalmente en la literatura sobre diversificación [CHANDLER, 1962] y sobre fusiones y adquisiciones [JEMISON y SITKIN, 1986]. Siguiendo la revisión

realizada por IBORRA [1997]⁵³ sobre los estudios relativos a las fusiones y adquisiciones de empresas, se observan diversas investigaciones que han considerado la influencia de las características de las empresas involucradas sobre el éxito o fracaso de la operación. Entre ellos, un primer grupo de trabajos analiza la influencia de las diferencias de tamaño entre las empresas. La mayor parte de estos trabajos señalan una relación negativa entre las diferencias de tamaño relativo de las empresas (tomadora y tomada) y algunas medidas de *performance* de la adquisición [KITCHING, 1967; KUSSEWITT, 1985; SHELTON, 1988; HUNT, 1990; HUNT, LEE, VIVIAN y GRUMAN, 1987]. Estos trabajos incitan a suponer que las grandes diferencias de tamaño entre las empresas que se fusionan, pueden provocar problemas a la hora de lograr las sinergias esperadas en dichas operaciones. En este sentido, puede ser interesante recordar que aunque el tamaño no es el único determinante de las características organizativas de las empresas, sí que puede tener una influencia relevante sobre la configuración de dichas características [MINTZBERG, 1979]. Un segundo grupo de trabajos se centra en el ajuste estratégico entre las empresas, dejando de lado aspectos de complementariedad o similitud organizativa y abordando aspectos como el grado de relación entre las actividades (concéntricas vs. conglomeradas) [KITCHING, 1967; PORTER, 1987; HUNT, 1990; HUNT ET AL., 1987; SETH, 1990]. Dicho grado de relación o ajuste estratégico entre las compañías implicadas se suele operativizar a través del porcentaje de actividades con el mismo código SIC⁵⁴ [KUSSEWITT, 1985; FOWLER y SCHMIDT, 1989] o en otros aspectos como la salud de las empresas involucradas [p.e. KUSSEWITT, 1985], el grado de control pretendido en la operación [p.e. FOWLER y SCHMIDT, 1989], el clima de la fusión o adquisición [FOWLER y SCHMIDT, 1989] o la edad de las empresas [p.e. KUSSEWITT, 1985; FOWLER y SCHMIDT, 1989]. Por último, IBORRA [1997] menciona otro grupo de estudios que se centran en aspectos relacionados con características de los equipos de dirección de las empresas, como la experiencia previa de las empresas en procesos de fusión o adquisición [FOWLER y SCHMIDT, 1989], las diferencias

⁵³ Los trabajos que aparecen a continuación marcados en cursiva, han sido citados a partir del trabajo de IBORRA [1997].

⁵⁴ SIC son las iniciales de *Standard Industrial Classification*. Normalmente se utilizan los 2 primeros dígitos de esta clasificación en estos estudios.

entre los estilos directivos y entre los sistemas de evaluación y recompensa [DATTA, 1991] o en las diferencias culturales [CHATTERJEE, LUBATKIN, SCHWEIGER y WEBER, 1992]. Este último grupo de trabajos no ofrece resultados unánimes sobre la influencia de dichas diferencias en la *performance* de las adquisiciones. Por un lado DATTA [1991] argumenta que existe una relación negativa y significativa entre las diferencias en los estilos directivos (cuya clasificación se basa en un trabajo de KHANDWALLA [1977]) y la *performance* de la adquisición, pero a su vez, no obtiene una relación significativa entre las diferencias en los sistemas de evaluación y recompensa y la *performance*. Estos resultados podrían ser utilizados como punto de partida para la exploración de estas relaciones en el marco de la cooperación entre empresas, pero debe hacerse con precaución. Es posible que en las fusiones los sistemas de evaluación y recompensa puedan ser ajustados a posteriori tras la fusión o adquisición, pero recordemos que en las alianzas las empresas participantes mantienen su identidad e independencia y dichas diferencias podrían suponer obstáculos para la coordinación eficaz de las actividades de la misma.

Acudiendo a los trabajos que consideran la influencia de las asimetrías entre los socios de los acuerdos de cooperación sobre la *performance* de los mismos, recogemos en la tabla 3.2. los aspectos relacionados con estas asimetrías que han sido analizados, las medidas utilizadas en los estudios revisados y los principales resultados de los mismos.

Tabla 3.2.: Trabajos empíricos sobre los efectos de las diferencias culturales y organizativas en las alianzas entre empresas

Trabajo	Aspectos analizados	Medida	Comentarios y Resultados
HARRIGAN [1988] Nivel de análisis "meta" y "meso"	Asimetrías en las relaciones horizontales de los socios con la Joint Venture	Índice obtenido de la multiplicación de dos variables dummy. <i>Relación Horiz./Vert. del socio 1 con JV</i>	
	Asimetrías en las relaciones verticales de los socios con la Joint Venture	x <i>Relación Horiz./Vert. del socio 2 con JV.</i>	Las medidas de algunas variables podrían no reflejar correctamente lo que se pretende medir.
	Asimetrías en tipo de relación entre socios y la JV.	<i>Dummy indicadora de relación en I+D, MK, o Prod. del socio 1 con JV</i> x <i>Dummy indicadora de relación I+D, MK o Prod. del socio 2 con JV</i>	En primer lugar, las asimetrías en el tipo de relación entre los socios o entre éstos y la Joint Venture no se corresponden con aspectos organizativos. Por otra parte, la medida de la diferencia de nacionalidad sólo considera dos posibilidades, (1) que ambas empresas sean de EE.UU. o (2) que al menos una no lo sea. Esto no refleja la distancia cultural que puede existir en las alianzas.
	Diferencias en la nacionalidad de los socios	Dummy Empr. de EE.UU x Dummy Socio de EE.UU	
	Diferencias en el tamaño de los socios	Diferencia absoluta entre una medida del tamaño de los activos de ambos socios con una escala 0-99.	La similitud entre las culturas de las empresas, el volumen de activos de las mismas y en el grado de experiencia en cooperación de las empresas afectan positivamente a la performance de las alianzas.
	Diferencias en la experiencia en cooperación	Diferencia absoluta entre el número de acuerdos de cooperación desarrollados previamente por cada socio	

Tabla 3.2.: (Continúa)

Trabajo	Aspectos analizados	Medida	Comentarios y Resultados
BUCKLIN Y SENGUPTA [1993] Nivel de análisis "meso" y "micro"	<p>Compatibilidad entre los socios en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consistencia de los objetivos de las empresas involucradas - Estilos de dirección similares de los directivos de las empresas participantes - Filosofías operativas similares entre los directivos de los socios 	Escalas tipo LIKERT.	<p>Centrado sólo en acuerdos de marketing. Las medidas de las asimetrías son demasiado globales y se basan exclusivamente en la valoración de la persona que responde el cuestionario.</p> <p>Los resultados indican que el éxito de las alianzas es sensible a la aparición de conflictos disfuncionales como consecuencia de los desequilibrios en los estilos directivos y en el poder de cada socio.</p>
DE CARLO [1994] Nivel de análisis "meso" y "micro"	<p>Asimetrías entre los socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia previa en cooperación - Cultura - Métodos de gestión - Orientación al riesgo - Tamaño - Experiencia en el sector de actividad de la JV. - Importancia del acuerdo en sus carteras de negocio <p>Asimetrías de control sobre la Joint Venture:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control sobre el management - Control sobre las actividades 	Percepciones de los socios y observación directa a través de entrevistas en profundidad y contactos directos con las empresas en el estudio de los casos analizados.	<p>Las variables se observan a través de entrevistas en profundidad. El trabajo no indica cómo son valoradas estas variables con lo cual no nos permite conocer el método de medición de los aspectos estudiados, dificultando la réplica de la investigación.</p> <p>En este estudio, las asimetrías entre socios son consideradas sólo a nivel general. En principio parece que las diferencias culturales y de estilos de dirección dificultan la correcta gestión de la alianza.</p>

Tabla 3.2.: (Continúa)

Trabajo	Aspectos analizados	Medida	Comentarios y Resultados
<p>JOHNSON, CULLEN, SAKANO, Y TAKENOUCI [1996]</p> <p>Nivel de análisis “meso” y “micro”</p>	<p>Similitud percibida respecto a algunos atributos señalados como importantes por GERINGER [1988].</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño - Líneas de producto - Experiencia tecnológica - Cultura organizativa - Metas y objetivos - Orientación a corto o largo plazo - Orientación al riesgo - Orientación a la innovación - Orientación al crecimiento inmediato - Orientación a los beneficios inmediatos 	<p>Escala de 1 a 7</p> <p>1= muy de acuerdo con la afirmación del cuestionario</p> <p>7= muy en desacuerdo con la afirmación del cuestionario</p> <p>El cuestionario formula las afirmaciones de dos modos diferentes. Por ejemplo:</p> <p>1.- Nuestro socio tiene aproximadamente el mismo tamaño que nosotros,</p> <p>2.- Nuestro socio está más orientado al crecimiento inmediato que nosotros,</p>	<p>Este trabajo presenta aspectos organizativos adecuados respecto a los objetivos del estudio. La medida basada en las percepciones de las empresas sobre las características del otro socio es discutible, pero consideramos que puede ser válida.</p> <p>La similitud entre las características organizativas, especialmente en referencia a los estilos de dirección de los socios, favorece el correcto desarrollo de la alianza y el entendimiento entre ellos.</p>
<p>DOZ [1996]</p> <p>Nivel de análisis “meso” y “micro”</p>	<p>Diferencias en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas respecto al socio y a la alianza - Procesos organizativos - Orientaciones de tiempo 	<p>Observación del desarrollo de las alianzas en el tiempo y descubrimiento de asimetrías o diferencias que dificultan la relación. Estudio de casos en profundidad.</p>	<p>No analiza directamente las características organizativas de los socios, pero en su estudio sobre el desarrollo del proceso de cooperación se detectan algunos aspectos organizativos cuya influencia sobre la performance puede ser importante.</p>

Tabla 3.2.: (Continúa)

Trabajo	Aspectos analizados	Medida	Comentarios y Resultados
Saxton [1997] Nivel de análisis "meso" y "micro"	<p>Similitud percibida entre las operaciones de los socios en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Producción - Materias primas - Sistemas de contabilidad - Sistemas de información - Estructura - Tecnología - Clientes - Cultura - Recursos Humanos 	<p>Escala de 1 a 7 1= muy similar 7= totalmente diferente</p>	<p>Junto con las limitaciones que conlleva la valoración de percepciones, este artículo observa variables organizativas junto con otras de carácter estratégico. La asimetría en las operaciones de marketing, producción o sistemas de contabilidad no deberían ser utilizadas en el análisis de las influencias de las asimetrías en aspectos organizativos. Existen otros aspectos que pueden tener una importancia superior para este tipo de estudios.</p> <p>Los resultados de las alianzas se ven afectados positivamente por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La reputación percibida de los socios - La existencia de una relación previa entre las empresas - Las similitudes estratégicas de las empresas <p>Las similitudes organizativas parecen tener una relación no lineal con los resultados de los acuerdos.</p>

Elaboración propia a partir de los trabajos citados.

Los estudios expuestos en la Tabla 3.2., coinciden sólo parcialmente en sus resultados, lo cual dificulta el completo entendimiento de los efectos reales de las asimetrías organizativas de los socios sobre la *performance* de los acuerdos, especialmente porque las variables analizadas y sus medidas no son las mismas y es difícil compararlos.

En cuanto a los resultados de algunos de estos trabajos, HARRIGAN [1988b] sostiene que las alianzas formadas por empresas con culturas, tamaño y experiencia en cooperación similares son más duraderas y estables, o que las formadas por socios que están relacionadas horizontalmente entre ellos o con la propia Joint Venture suelen obtener mejores resultados. Por otra parte, BUCKLIN y SENGUPTA [1993] identifican el ajuste organizativo con la compatibilidad de los estilos de dirección y de las filosofías de trabajo, señalando que dicho ajuste es muy importante para el éxito de la relación. Además, señalan que el ajuste organizativo está positivamente relacionado con la experiencia y el conocimiento mutuo de las empresas fruto de las relaciones previas mantenidas entre ellas. Esto indica que la compatibilidad entre las empresas mejora a medida que las empresas van aprendiendo unas de otras como resultado de su interacción en el tiempo. Los resultados de JOHNSON, CULLEN, SAKANO y TAKENOUCI [1996] apuntan en una dirección similar. Estos autores observan una relación positiva entre la similitud de las empresas en términos organizativos y la existencia de un mayor nivel de confianza, con lo cual podrían tener efectos directos sobre uno de los determinantes del comportamiento cooperativo, mientras que la complementariedad de los recursos o capacidades aportados por cada socio no parecen tener una influencia tan clara.

Por último, consideramos interesante extendernos un poco más en el estudio de SAXTON [1997] por los resultados parcialmente contradictorios que este trabajo presenta. Este autor afirma que, la *performance* de la alianza está relacionada positivamente con características de la relación y de las empresas. Entre las "características de la relación" hace referencia a la existencia de vínculos previos entre las empresas y el grado en que la toma de decisiones es compartida, mientras que entre las "características de las empresas" hace referencia a las similitudes en aspectos estratégicos y en procesos organizativos. Estos dos conjuntos de variables están relacionados

entre ellos, de modo que la *performance* de la alianza se explica mejor cuando se consideran ambos simultáneamente. El efecto positivo del ajuste organizativo sobre los resultados de la alianza reafirma la proposición de que la similitud o asimetría entre las empresas es un aspecto importante para la explicación de la *performance* de la cooperación, sin embargo, los resultados de este estudio presentan algunas contradicciones con los trabajos previamente comentados. En principio, aunque la introducción del ajuste organizativo en el modelo ejerce un efecto positivo sobre su poder explicativo de la *performance*, los resultados muestran que mayor similitud en características organizativas está negativamente relacionada con los resultados de la alianza. Esto parece indicar que la importancia del ajuste organizativo, interpretado del mismo modo que en los estudios sobre fusiones y adquisiciones, podría no ser válida en el ámbito de los acuerdos de cooperación. Es posible que estos resultados contradictorios sean consecuencia del modo por el cual SAXTON [1997] mide la similitud entre los socios. Como podemos observar en la tabla 3.2., se incluyen variables organizativas como sistemas de información, estructura, etc. quizás con una perspectiva demasiado global que no logra captar la esencia de dichas variables ni sus verdaderos efectos. Además, combina dichas variables con otras cuya naturaleza organizativa no parece demasiado clara. La similitud en actividades de marketing, producción o materias primas, no puede darnos una valoración clara de la compatibilidad de los procesos organizativos de las empresas implicadas.

Por tanto, aunque la influencia del ajuste organizativo entre los socios sobre la *performance* de las alianzas parece recibir un apoyo considerable desde el punto de vista teórico, todavía necesita ser estudiada en profundidad desde el punto de vista empírico. Por tanto, nuestra cuarta proposición pretende explorar esta relación:

Proposición 4: Las asimetrías organizativas pueden provocar problemas de entendimiento, ajuste y coordinación en la puesta en práctica del acuerdo

Una vez revisadas las aportaciones relativas a la influencia de las asimetrías culturales y organizativas entre las empresas participantes en los

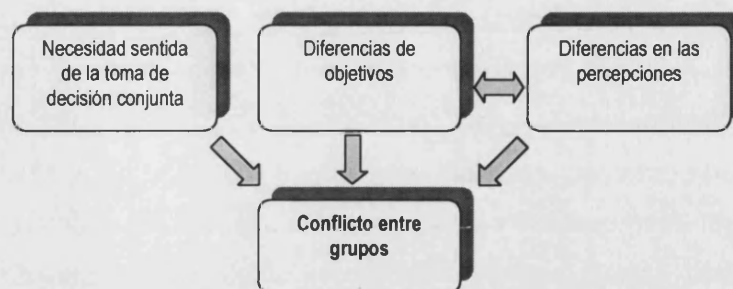
acuerdos de cooperación, nos centraremos a continuación, sólo en los aspectos relacionados con las asimetrías en aspectos organizativos, que como hemos explicado anteriormente pueden tener un efecto importante sobre el desarrollo y la dinámica de dichos acuerdos. Por tanto, en el apartado siguiente, nos proponemos identificar qué diferencias entre los socios de un acuerdo de cooperación pueden afectar al comportamiento de dichas empresas en el acuerdo o a alguno de sus determinantes.

3.2. Relación entre las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios y la aparición de conflictos en las alianzas

En el desarrollo de un acuerdo de cooperación pueden aparecer conflictos entre las empresas participantes que dificultan la relación entre ellas o que pueden suponer problemas para la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Los acuerdos de cooperación conllevan la puesta en común de recursos, la interacción de personas pertenecientes a distintas organizaciones, la coordinación de tareas, y en ellas se deben repartir los resultados de un modo justo y equitativo, y por tanto, las relaciones establecidas entre las empresas son, en cierto modo, similares a las que existen entre distintos grupos pertenecientes a una misma organización.

Siguiendo a MARCH y SIMON [1977] muchos de los fenómenos de conflicto entre grupos dentro de las organizaciones no pueden ser distinguidos de los fenómenos que podríamos estudiar sobre los conflictos entre organizaciones. De hecho, generalmente, la literatura sobre el conflicto entre organizaciones se ha centrado más en la solución del conflicto que en sus causas. Por este motivo, debemos remitirnos a los estudios centrados en el conflicto entre grupos para determinar las causas de éste fenómeno. Así, de acuerdo con estos autores, el conflicto entre grupos se produce cuando se dan simultáneamente las siguientes condiciones: La existencia de una necesidad positivamente sentida de toma de decisiones conjunta y de una diferencia de objetivos o una diferencia en la percepción de la realidad, entre los participantes.

Figura 3.1.: Fuentes de conflicto entre grupos



Fuente: Adaptado de MARCH y SIMON [1977]

La necesidad sentida de la toma de decisiones conjunta se produce fundamentalmente como consecuencia de la interdependencia entre los grupos involucrados [MARCH y SIMON, 1977]. Como se ha visto anteriormente, la interdependencia es un aspecto inherente a los acuerdos de cooperación entre empresas, lo cual los convierte en un escenario propenso a la aparición de conflictos como consecuencia de las diferencias en los objetivos o en las percepciones de los participantes.

En primer lugar, cabe destacar que no todos los acuerdos de cooperación presentan un mismo grado de interdependencia. Siguiendo a THOMPSON [1967] existen tres tipos de interdependencia entre grupos⁵⁵, que son; (1) interdependencia común o mancomunada; (2) secuencial y (3)

⁵⁵ La *interdependencia común o mancomunada* significa que los grupos u organizaciones son interdependientes en el sentido de que, a menos que cada una funcione adecuadamente, se arriesga el objetivo de la organización total. En el caso de las alianzas, las empresas no necesitan estar en contacto permanentemente para realizar las actividades previstas en la misma, pero la ejecución de las tareas asignadas a cada una de ellas es fundamental para el logro de los objetivos. En este caso, las necesidades de coordinación, de transmisión de información y de toma conjunta de decisiones son relativamente bajas. La *interdependencia secuencial* se produce cuando puede especificarse el orden de la misma, por ejemplo, cuando los resultados de una organización constituyen los inputs de la otra. En esos casos existe también una interdependencia mancomunada, pues ambas contribuyen a la organización total, sin embargo, esta interdependencia no es simétrica. Por último, la *interdependencia recíproca* se refiere a la situación en la que los productos o resultados de cada organización se convierten en los inputs de la otra, de manera recíproca o simétrica.

El trabajo de THOMPSON [1967] se centra en la interdependencia existente entre grupos de individuos que pertenecen a una misma organización, sin embargo, estos tipos de interdependencia han sido utilizados también en estudios centrados en las relaciones entre organizaciones o empresas. Por ejemplo, GULATI y SINGH [1998] utilizan esta misma clasificación en relación a la interdependencia existente entre las empresas participantes en acuerdos de cooperación con el objeto de medir los costes de coordinación que presentan dichas alianzas en función del grado de interdependencia de las mismas.

recíproca, que conllevan distintos grados de conflicto potencial entre dichos grupos. El grado de interdependencia depende de las tareas incluidas y de la probable división del trabajo en el acuerdo, las cuales son función de las razones estratégicas que han motivado el acuerdo. En un extremo, una alianza puede tener una división simple del trabajo con unos ajustes mínimos que sólo requieren que cada socio comparta información sobre el progreso de sus iniciativas para la consecución de los objetivos del acuerdo. En el otro extremo, la interdependencia es mayor cuando resulta de la anticipación de una compleja y solapada división del trabajo que conlleva ajustes continuos y mutuos, y requiere que cada socio vincule sus actividades propias con las de los otros socios de un modo regular y próximo. A mayor nivel de interdependencia los costes de coordinación esperados serán mayores [GULATI y SINGH, 1998] y por tanto, aumenta también la necesidad de tomar decisiones de un modo conjunto. Además, esta necesidad incrementa la exigencia de que la información sea transmitida de un modo claro y eficaz a aquellos que participan en dichas decisiones, con lo cual, los costes de procesamiento de información también se incrementan.

Proposición 4A: Las diferencias organizativas entre las empresas serán más problemáticas en las alianzas en las que se requiere un mayor grado de integración de actividades

En segundo lugar, los acuerdos de cooperación están formados por organizaciones que poseen algunos objetivos comunes o complementarios y otros particulares y diferentes [BUCKLEY y CASSON, 1988]. Las diferencias en las expectativas generadas y las percepciones de cada empresa respecto a dichos objetivos y al proceso por el cual se tratan de lograr, pueden ser una importante fuente de conflictos en la relación. Por tanto, en este apartado pretendemos analizar en qué medida las asimetrías organizativas entre las empresas pueden provocar diferencias en las percepciones o en los objetivos de las personas, unidades u organizaciones participantes en los acuerdos de cooperación, de modo que puedan provocar problemas en el desarrollo de la relación.

Siguiendo a LAWRENCE y LORSCH [1967] la complejidad estructural⁵⁶ de las organizaciones contribuye a la existencia de diferencias en actitudes y comportamientos por parte de los miembros de distintas organizaciones. Estas diferencias incluyen diferentes orientaciones hacia los objetivos particulares de cada organización o en la perspectiva del tiempo que cada uno posee. Estos autores señalan que en las relaciones entre organizaciones (o grupos) que son diferentes surgen conflictos con mayor frecuencia, como consecuencia de las diferencias en sus actitudes y en sus objetivos, mientras que estos conflictos son menores en las relaciones entre grupos menos diferentes. Sin embargo, el conflicto en sí no es un aspecto negativo a no ser que no pueda ser resuelto. Por ello, uno de los factores clave para el éxito en la coordinación y en la eficacia de las acciones que involucran a distintas organizaciones (o grupos) es la capacidad para resolver los conflictos que aparecen entre ellas. Esto nos lleva al siguiente razonamiento: utilizando la paradoja propuesta por KAST y ROSENZWEIG [1988] y HALL [1996], las organizaciones mayores obtienen ahorros por medio de economías de escala (caso que puede ser extrapolado a las alianzas entre empresas que se unen para alcanzar una escala mayor en determinadas actividades), pero el mayor tamaño les obliga a incrementar la complejidad de sus estructuras con el objeto de integrar y coordinar las actividades de las diferentes unidades. Sin embargo esta mayor complejidad puede, a su vez, dificultar el control, la coordinación y la reducción de conflictos. En las alianzas entre empresas que involucran a organizaciones muy diferentes, será más probable la aparición de conflictos y de problemas de coordinación de actividades. Por tanto, esta complejidad influirá sobre las diferentes percepciones y comportamientos de las empresas, y requerirá el establecimiento de mecanismos de coordinación o integración capaces de resolver los conflictos de un modo satisfactorio para los participantes. Esto justifica la importancia que la estructuración del acuerdo puede tener sobre la *performance* del mismo.

Sin embargo, nuestro trabajo no pretende profundizar en cómo debe ser estructurada la alianza en función de las características organizativas de las empresas participantes, ya que la estructuración del acuerdo conlleva una

⁵⁶ Los autores utilizan el término “diferenciación” en lugar de “complejidad”.

perspectiva contingente demasiado amplia que no pretendemos abarcar en este trabajo, pero que nos plantea una posible línea de investigación futura. Nuestros objetivos son los efectos que las diferencias en aspectos organizativos entre las empresas participantes pueden tener sobre la aparición de conflictos y su comportamiento en el acuerdo. Así pues, a continuación trataremos de identificar los aspectos organizativos que pueden generar diferencias en los objetivos o en las percepciones, así como la influencia que éstos pueden tener sobre el comportamiento demostrado por las empresas. Concretamente, centraremos nuestra atención sobre las asimetrías de las características y prácticas organizativas de las empresas participantes.

3.2.1. Características organizativas de las empresas

Partiendo de algunos trabajos sobre estructuras organizativas⁵⁷, HALL [1996] señala tres factores o características que determinan la forma de la estructura de las organizaciones. Estos tres factores son la complejidad, la formalización y estandarización⁵⁸ y la centralización, que configuran las características de las organizaciones en función de su mayor o menor presencia [HAGE, 1965]. Además, realizaremos algunas valoraciones sobre la utilización de las variables de contingencia como aproximaciones de las asimetrías entre las empresas participantes en acuerdos de cooperación.

3.2.1.1. LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización es más compleja cuando está compuesta por un mayor número de partes que requieren coordinación y control. El grado de complejidad se ha relacionado con el grado de diferenciación o especialización (horizontal y vertical) y la dispersión espacial de las

⁵⁷ Como por ejemplo los trabajos de WEBER [1947], PERROW [1979], HAGE [1965 y 1980], LAWRENCE y LORSCH [1967], entre otros.

⁵⁸ Aunque un nutrido grupo de autores han utilizado los términos formalización y estandarización como sinónimos, es necesario puntualizar que estos hacen referencia a conceptos diferentes. No todo lo que esta estandarizado esta formalizado en un sistema documental. Hábitos y normas no escritas dan lugar a pautas de acción estandarizadas. Por contra, siempre que existe formalización hay estandarización [VOLBERDA, 1998]. No obstante en este trabajo, a efectos de simplificación, hablaremos de formalización y estandarización.

actividades. Así, una mayor división del trabajo y especialización horizontal⁵⁹ o vertical requieren un esfuerzo más importante de coordinación de las personas o grupos que realizan las tareas [HALL, 1996; MINTZBERG, 1979]. La complejidad influye sobre el comportamiento de los miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre los procesos desarrollados dentro de la organización y en las relaciones entre la organización y su entorno.

En muchas alianzas, suele producirse una división del trabajo y una especialización de actividades entre las unidades de cada empresa que deben trabajar conjuntamente. Dichas unidades tendrán, en primer lugar, objetivos diferentes, en función de los que trata de obtener cada una de las empresas matrices y, en segundo lugar, pueden estar compuestas por personas con distintas características profesionales que, en el ámbito del grupo al que pertenecen, comparten valores, modos de trabajar y objetivos, pero que con relación a otros grupos, estos valores, procesos y objetivos, son diferentes. Por tanto, es posible que la complejidad o diferenciación presente en el acuerdo pueda conllevar distintos grados de aceptación de los objetivos comunes que debe perseguir la alianza.

DOZ [1996] observa los efectos de esta complejidad en las alianzas creadas entre CIBA-GEIGY y ALFA. En uno de los proyectos desarrollados por estas dos empresas, se requería un alto grado de coordinación e integración de actividades entre miembros de ambas empresas. Mientras que ALFA es una pequeña empresa formada por científicos especializados en investigación farmacéutica, CIBA-GEIGY es una gran empresa multinacional del sector químico y farmacéutico. En esta segunda empresa resultaba muy costoso coordinar las acciones de un gran número de departamentos, para dotar al acuerdo de la información y las especificaciones requeridas por los científicos y directivos de ALFA, mucho menos especializados y con una comunicación mucho más fluida, lo cual dotaba a los intermediarios de una

⁵⁹ La especialización horizontal puede darse tanto por la división de tareas de modo que se requiera especialistas altamente cualificados que desarrollan una amplia gama de actividades como por la división de tareas de modo que las puedan realizar no especialistas [HALL, 1996]. Estos dos casos responden a situaciones diferentes en cuanto a las características de las tareas que deben ser desarrolladas (más o menos rutinarias), pero en cualquier caso provocan la necesidad de una mayor coordinación de actividades.

perspectiva más completa de los objetivos perseguidos en el acuerdo. Así pues, el grado de complejidad de las organizaciones influye sobre las expectativas que éstas tienen sobre el modo en que debe desarrollarse la relación con otras empresas, pudiendo afectar a las percepciones de los socios respecto al correcto desarrollo de la relación establecida.

Siguiendo las aportaciones de las teorías de la organización [MARCH y SIMON, 1977; EVAN, 1993] las diferencias entre los objetivos de los grupos o unidades que se relacionan pueden afectar al compromiso o a la identificación de éstos con el desarrollo de las actividades comunes, y por tanto ser una fuente de conflictos importante en el desarrollo de los mismos.

Proposición 4_{B1}: El grado de complejidad o diferenciación de la alianza, en función de las características de las unidades que participan en el acuerdo pueden provocar problemas de coordinación y comunicación en la alianza.

Por otro lado, esta complejidad se incrementa cuando en una organización existen diferentes unidades con niveles de complejidad distintos. A modo ilustrativo, en algunas grandes empresas existen diferentes unidades, departamentos o divisiones muy diferentes entre sí (por ejemplo, departamentos o unidades de producción y de I+D), que aún siendo consideradas igualmente importantes para el éxito global de la organización, tienen preferencias diferentes sobre el modo de supervisión que se les debe aplicar [ROBBINS, 1987]. En el caso de las alianzas entre empresas, el grado de complejidad de la relación puede verse incrementado en tanto que se unen dos o más organizaciones con grados de complejidad diferentes y esto puede provocar, igualmente, problemas de control, comunicación y coordinación entre las organizaciones involucradas.

Proposición 4_{B2}: Las diferencias entre el grado de complejidad de las unidades participantes en el acuerdo incrementan el grado de complejidad de la propia alianza, lo cual puede repercutir en mayores dificultades de coordinación y control en la misma.

3.2.1.2. EL GRADO DE FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El grado de formalización se refiere a la forma en que la organización proscribe la libertad de acción de los individuos [MINTZBERG, 1979]. Así pues, la formalización es la variable de estructura clave para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera importante por el grado de dicha formalización, es decir, la cantidad de discrecionalidad individual está relacionada inversamente con la cantidad de programación previa del comportamiento por la organización [HALL, 1996]. La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus subunidades, en términos de procesos tales como las comunicaciones y la innovación. Por lo general, no importa si los procedimientos o reglas están formalizadas por escrito. Las normas y estándares no escritos con frecuencia son tan rígidos como los escritos, no obstante, la mayoría de la investigación utiliza el sistema escrito como base para su evaluación y análisis.

Nos interesa aquí analizar cómo la formalización y estandarización afecta a los comportamientos de las personas o grupos de las organizaciones y en qué medida la puesta en común de las actividades de grupos pertenecientes a empresas con diferentes grados de formalización puede provocar problemas de coordinación, control o comunicación entre ellas. En las organizaciones formalizadas o estandarizadas los comportamientos a seguir están prescritos por la empresa y normalmente la evaluación del desempeño de las actividades están basadas, al menos en parte, en el cumplimiento de las normas establecidas. Esto puede crear un "círculo vicioso", en el que los trabajadores siguen las reglas por amor a las mismas, puesto que ésta es la base sobre la que serán evaluados y, por tanto, esto puede crear rigideces en la organización [HALL, 1996]. Así mismo, VOLBERDA [1998] argumenta que un mayor grado de formalización y estandarización provoca normalmente una menor flexibilidad en la empresa. Contrariamente, en las organizaciones menos formalizadas los individuos tienen una mayor libertad de acción y decisión y por tanto una mayor flexibilidad. Estas diferencias pueden provocar tensiones cuando los individuos de organizaciones con distintos grados de formalización deben trabajar conjuntamente.

Además, el grado de formalización y estandarización de las organizaciones puede influir sobre el tipo y la cantidad de información disponible en éstas para la toma de decisiones. La existencia de lazos informales y flexibles entre las personas pertenecientes a una organización facilitan la difusión rápida de la información y genera una mayor diversidad de fuentes. Sin embargo en las empresas más formalizadas y estandarizadas la información fluye por los canales establecidos para ello, reduciendo la flexibilidad y la rapidez de su difusión y limitando la variedad de fuentes de información. Cuando estos aspectos son asimétricos entre las empresas o unidades que participan en un acuerdo de cooperación, pueden provocar diferencias en las percepciones entre organizaciones que poseen fuentes de información distintas, y como consecuencia pueden facilitar la aparición de conflictos o problemas de comunicación y coordinación entre ellas [MARCH y SIMON, 1977].

Proposición 4c: Las diferencias en el grado de formalización de las empresas o unidades participantes en la alianza pueden provocar problemas de entendimiento, coordinación y comunicación entre las empresas

3.2.1.3. LA CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

La centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. HAGE [1980] la define como “el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas de grupos en relación con el número de grupos en la organización”. A mayor nivel de participación, menor es la centralización. Siguiendo a VAN DE VEN y FERRY [1980] cuando la mayoría de las decisiones se toman de manera jerárquica, se considera que el grado de centralización es elevado, mientras que las organizaciones descentralizadas implican que la mayor parte de la toma de decisiones ha sido delegada a las personas de niveles inferiores [VAN DE VEN y JOYCE, 1981]. Sin embargo, en esta argumentación se debe tener en cuenta, a su vez, el grado de formalización o de programación de las decisiones, de modo que si las decisiones se toman en niveles bajos de la jerarquía, pero existen normas y reglas estrictas para ello, el grado de centralización continua siendo alto [HALL, 1996]. Sin embargo, esta afirmación es matizada por el mismo autor, en el sentido que; si las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía han participado o participan en la elaboración de las normas que

se deben seguir para tomar las decisiones, podemos decir que el grado de centralización es bajo, porque deciden siguiendo unas normas prefijadas, pero establecidas por ellos mismos.

Las personas que trabajan en organizaciones descentralizadas se habitúan, con el tiempo y la práctica, a tener libertad para decidir sobre determinados aspectos y se acomodan a esa forma de trabajar. Las alianzas son creadas generalmente por iniciativa de la alta dirección de las empresas pero, en muchos casos, son los mandos intermedios o los subordinados los que deben trabajar conjuntamente [KANTER, 1994]. De hecho, un alto directivo implicado en la negociación y en el desarrollo del acuerdo puede tener percepciones muy diferentes a las de un ingeniero o un directivo de línea media cuya participación en el acuerdo se produce sólo en la fase de desarrollo o puesta en práctica de las actividades de la alianza. La posición de las personas en su propia organización y el status adquirido en ella puede generar en dichas personas unas expectativas de comportamiento que podrían verse defraudadas cuando se trabaja con personas de otra organización con status y expectativas diferentes. Cuando las empresas involucradas presentan distintos grados de centralización, las personas acostumbradas a un mayor grado de libertad pueden percibir una excesiva lentitud en las decisiones de la otra parte o la obstaculización de las actividades que deben ser desarrolladas.

Proposición 4b: Las diferencias o asimetrías en el grado de centralización de las empresas o unidades participantes en el acuerdo pueden provocar problemas de entendimiento y coordinación debidos a las diferentes expectativas.

Hasta aquí, hemos considerado la influencia que las distintas características estructurales de las organizaciones implicadas en un acuerdo de cooperación, pueden tener sobre la relación establecida. En las alianzas es necesario diseñar una estructura que permita coordinar las actividades de las empresas, de modo que sea posible combinar sus recursos y capacidades para lograr sinergias positivas. Cada organización posee unas rutinas de trabajo y un modo de actuar que ha sido creado a lo largo del tiempo y de la experiencia acumulada, de modo que suele existir un determinado grado de "inercia organizativa" [NELSON y WINTER, 1982]. Cuando estas organizaciones

han de poner en común parte de sus actividades, las personas que trabajan en ellas tienen unas expectativas creadas sobre el modo en que deberían desarrollarse las actividades y tomarse las decisiones. Estas expectativas pueden ser muy distintas cuando las características de cada empresa son muy diferentes y, por tanto, es probable que se vean defraudadas a medida que la interacción va poniendo en común los distintos modos de actuar.

3.2.1.4. UNA APRECIACIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

Normalmente, los trabajos sobre estructuras organizativas dedican una parte de su atención a la influencia de los factores de contingencia como la edad, el tamaño, la tecnología o la incertidumbre del entorno, sobre las características estructurales de las organizaciones [MINTZBERG, 1979; HALL, 1996; ROBBINS, 1987]. Así, por ejemplo, habitualmente se vincula el mayor tamaño de la empresa con un mayor grado de complejidad (mayor número de niveles jerárquicos, grado de división del trabajo y especialización de actividades) [MINTZBERG, 1979 y 1989; ETZIONI, 1986; WILENSKY, 1967], o un mayor grado de formalización o estandarización de las mismas [BLAU, 1970]. De modo similar, cuando la tecnología o el sistema técnico presente en la empresa regula o controla el trabajo de los operarios, éste puede ser más formalizado, mientras que si dicho sistema técnico es muy sofisticado, se requerirá un mayor número de profesionales y un grado superior de descentralización (al menos selectiva) [MINTZBERG, 1979]. Por último, las características y la incertidumbre del entorno afectan también a las características de la estructura organizativa de la empresa [LAWRENCE y LORSCH, 1967], en tanto que entornos más dinámicos y cambiantes requieren estructuras más flexibles, poco formalizadas o estandarizadas, en las que exista un amplio grado de libertad de acción y decisión para adaptarse o anticiparse a dichos cambios.

No obstante, a nosotros nos interesa conocer cómo afectan las diferencias o asimetrías entre las organizaciones participantes en una alianza a la relación establecida entre ellas. El hecho de que una empresa grande coopere con una pequeña o una empresa muy sofisticada desde el punto de vista técnico lo haga con otra poco sofisticada no tiene porque suponer graves problemas de coordinación y de integración de las actividades, a no

ser que las características organizativas provoquen expectativas diferentes y puedan causar problemas de comunicación o coordinación entre las unidades de cada empresa que participan en la relación.

Por tanto, la consideración de las asimetrías de tamaño o de tecnología entre las empresas cooperantes puede servirnos como una medida aproximada de las posibles diferencias organizativas existentes entre ellas, pero consideramos que es más apropiado observar directamente dichas características estructurales. Además, debemos tener en cuenta que cuando una gran empresa se alía con una Pyme, esta última suele interactuar sólo con una parte o unidad organizativa de la grande y no con toda la organización. Por tanto los problemas que puedan surgir dependerán de la compatibilidad de las rutinas y de las características organizativas de las unidades que colaboran.

Un ejemplo de que las diferencias de tamaño no son determinantes en la aparición de conflictos podemos encontrarlo en el análisis realizado por DOZ [1996] respecto a la alianza creada por CIBA-GEIGY y ALZA. Estas empresas, muy diferentes en tamaño, crearon dos alianzas simultáneamente para el desarrollo de dos proyectos distintos. En una de ellas las empresas se encontraron con multitud de problemas de comunicación, coordinación y entendimiento como consecuencia de las asimetrías organizativas de las unidades involucradas. Todo el personal de ALZA, cuya organización es muy flexible y poco formalizada, participaba activamente en el desarrollo de ambos proyectos, mientras que en CIBA-GEIGY las unidades involucradas en los distintos proyectos eran distintas. En el proyecto más conflictivo CIBA-GEIGY debía contribuir mediante la participación de un número mayor de departamentos que funcionaban siguiendo los procedimientos formales de la organización y las líneas jerárquicas habituales para la toma de decisiones. Estas asimetrías provocaron distintas expectativas sobre el desarrollo del acuerdo y múltiples problemas de comunicación y coordinación, generando el desánimo y la falta de compromiso en ambas partes. Sin embargo, en el proyecto más exitoso, sólo una unidad de investigación de CIBA-GEIGY, muy similar en cuanto a estructura y funcionamiento a los equipos de ALZA, se relacionaba con la pequeña empresa, actuando además con una enorme

autonomía respecto a las otras unidades de CIBA-GEIGY. El entendimiento y el compromiso de los socios en este caso fue mucho mayor.

3.2.2. Prácticas y procesos organizativos y directivos

Otro aspecto a considerar, respecto a las posibles asimetrías en aspectos organizativos, se refiere a las diferentes prácticas organizativas y directivas de las empresas que cooperan. Normalmente estas prácticas van estrechamente ligadas a las características organizativas expuestas previamente, sin embargo, consideramos que es interesante observar algunos aspectos adicionales que podrían no verse completamente reflejados mediante la observación de las características estructurales. Aspectos como los estilos de dirección o los sistemas de evaluación y recompensa, que han sido analizados en la literatura sobre fusiones y adquisiciones dentro del denominado "ajuste organizativo" [BORYS y JEMISON, 1986; DATTA, 1991], constituyen dos de los factores que podrían no verse reflejados en las características organizativas expuestas previamente.

3.2.2.1. DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los estilos de dirección recogen un número de factores que incluyen las actitudes de los equipos directivos hacia el riesgo, el enfoque de toma de decisiones y las preferencias sobre los sistemas de comunicación y control. Estos estilos de dirección son únicos para cada organización y pueden diferir considerablemente entre las empresas [DATTA, 1991]. Por tanto, es posible que las políticas o decisiones que para una empresa son excesivamente arriesgadas, para otra sean perfectamente justificables [DAVIS, 1968], que los equipos directivos de distintas empresas posean diferentes enfoques de la toma de decisiones [MINTZBERG, 1973], que tengan preferencias distintas respecto al nivel de flexibilidad deseado, es decir, sistemas de control informales y canales de comunicación abiertos, frente a sistemas de control estrictos y canales de comunicación altamente estructurados [BURNS y STALKER, 1961], que difieran en el grado de participación promovido entre los subordinados [VROOM y YETTON, 1973], o que actúen con horizontes temporales diferentes respecto a los plazos y las prioridades de cada empresa [GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY, 1994].

Cuando se ponen en común organizaciones con estilos de dirección muy diferentes pueden aparecer situaciones caracterizadas por la incertidumbre respecto a cuál de los estilos debe dominar en la relación. En las adquisiciones, la empresa tomadora suele imponer su propio estilo, aunque esto puede redundar en un sentimiento de pérdida de identidad por parte del equipo directivo de la empresa adquirida [DATTA, 1991]. En las alianzas, este problema se plantea desde una perspectiva diferente. Las empresas con mayor poder de negociación pueden tratar de imponer su estilo directivo para las actividades de la alianza, pero los acuerdos de cooperación son más fácilmente reversibles que las fusiones, y los sentimientos de ansiedad, desconfianza o conflicto que puede generar esta imposición pueden afectar negativamente a la *performance*, la estabilidad y la duración del acuerdo. Lógicamente, estos problemas adquieren una mayor importancia en las alianzas que conllevan una alta integración de las actividades de las empresas involucradas, es decir, en las que las personas deben trabajar y coordinar sus tareas estrechamente y la interdependencia es alta.

Proposición 4E: Existe una relación positiva entre las diferencias en los estilos de dirección de las empresas y la aparición de conflictos en la alianza.

3.2.2.2. DIFERENCIAS EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y RECOMPENSA

El otro aspecto relacionado con las prácticas organizativas y directivas se refiere a las diferencias en los sistemas de evaluación y recompensa. Siguiendo a GALBRAITH [1977] este aspecto es uno de los componentes más importantes de la forma organizativa de las empresas. Además, según EVAN [1993] o GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY [1994] las prácticas de evaluación y remuneración de las empresas pueden fomentar o disminuir el compromiso de las personas involucradas en las alianzas en tanto que pueden premiar el logro de los objetivos comunes establecidos en el acuerdo o, por el contrario, pueden valorar en mayor medida las actividades y los objetivos propios de la empresa matriz. En este último caso podrían provocar problemas en la relación como resultado de la falta de compromiso de las personas participantes en las actividades del acuerdo y la percepción de éste comportamiento por parte de los miembros de la otra organización. Estos sistemas difieren entre las empresas en función de factores como las

características de la industria en la que actúan o la estrategia seguida por éstas [BALKIN y GÓMEZ MEJÍA, 1990]. Las diferencias en los sistemas de evaluación y recompensa entre las empresas se reflejan, entre otros factores, en los criterios de evaluación del desempeño, como por ejemplo, el tiempo sobre el que se enfoca el proceso o el tipo de indicador de la *performance* usado en dicha evaluación [AOKI, 1996; ITOH, 1994a y b]. En el caso de las alianzas entre empresas, los empleados que participan en las mismas pueden ser remunerados por la propia alianza, como suele ser el caso de los acuerdos más estructurados (Joint Venture o consorcios) o por sus propias empresas originales, como normalmente ocurre en los acuerdos menos estructurados (acuerdos de I+D, distribución cruzada, etc.). El compromiso y el esfuerzo desarrollado por estas personas respecto a las actividades de la alianza pueden verse afectados por sus percepciones respecto a cómo van a ser evaluados. Debemos considerar, por tanto, si los sistemas de evaluación y recompensa establecidos en la alianza suponen un cambio importante con los que hasta ahora habían sido utilizados para remunerar a estas personas, y si las empresas están motivando a los empleados que participan en las actividades del acuerdo, hacia la consecución de los objetivos establecidos en el mismo o hacia la atención a los objetivos individuales de las empresas matrices.

Proposición 4f: Las asimetrías en los criterios considerados en los sistemas de evaluación y recompensa de las unidades involucradas en el acuerdo pueden provocar diferencias de compromiso por parte de las personas que intervienen en la alianza

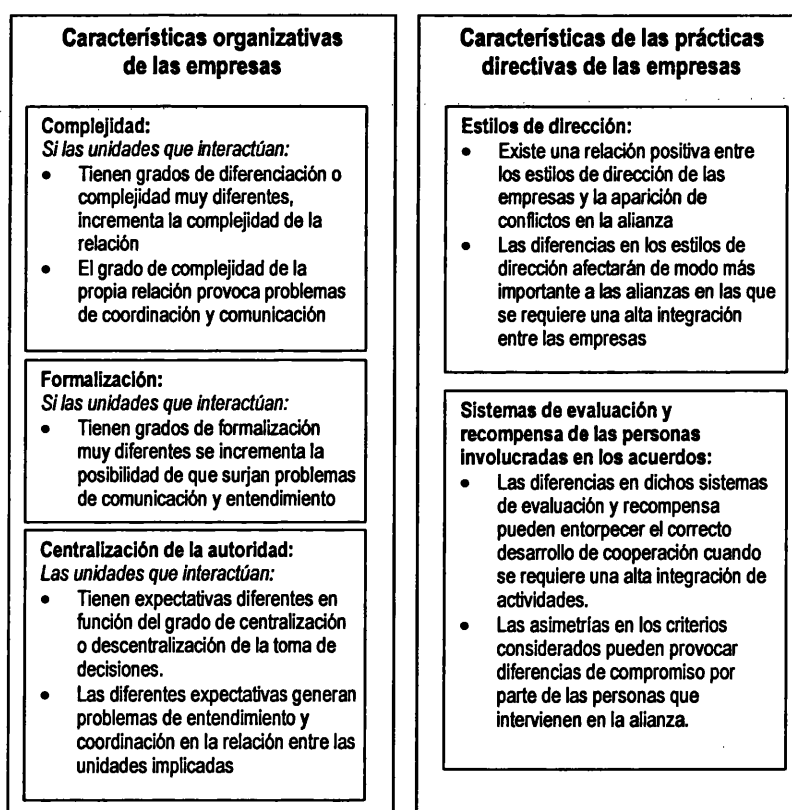
Como síntesis de éste capítulo, en primer lugar hemos realizado una revisión de los trabajos que han estudiado la influencia de las asimetrías entre los socios sobre la *performance* de las alianzas. En estos trabajos cabe distinguir entre los que analizan las diferencias culturales a nivel de sociedad o país (nivel de análisis “meta” o “macro”), de los que se centran en diferencias en la cultura empresarial o en aspectos estratégicos y organizativos (niveles “meso” y “micro”).

Entre estos últimos observamos que algunos trabajos han enfocado su atención en las diferencias de tamaño, edad o cultura, o en la dificultad del ajuste estratégico entre las empresas. Estos trabajos están, en realidad

considerando aspectos que influyen sobre el diseño de las estructuras organizativas de las empresas. El tamaño, la edad o la cultura empresarial son algunos de los denominados factores de contingencia considerados por MINTZBERG [1979 y 1989], HALL [1996], LAWRENCE y LORSCH [1967] o CHILD [1989]. Por otro lado, otros estudios se han centrado directamente en los parámetros de diseño organizativo, de las empresas que participan en la alianza. En definitiva, todos estos trabajos están relacionados con las diferencias en términos organizativos y de prácticas directivas, pero son tratados desde perspectivas distintas.

La Figura 3.2. resume los aspectos de carácter organizativos que han sido considerados en este capítulo:

Figura 3.2.: Aspectos organizativos cuyas asimetrías pueden influir sobre el desarrollo del acuerdo.

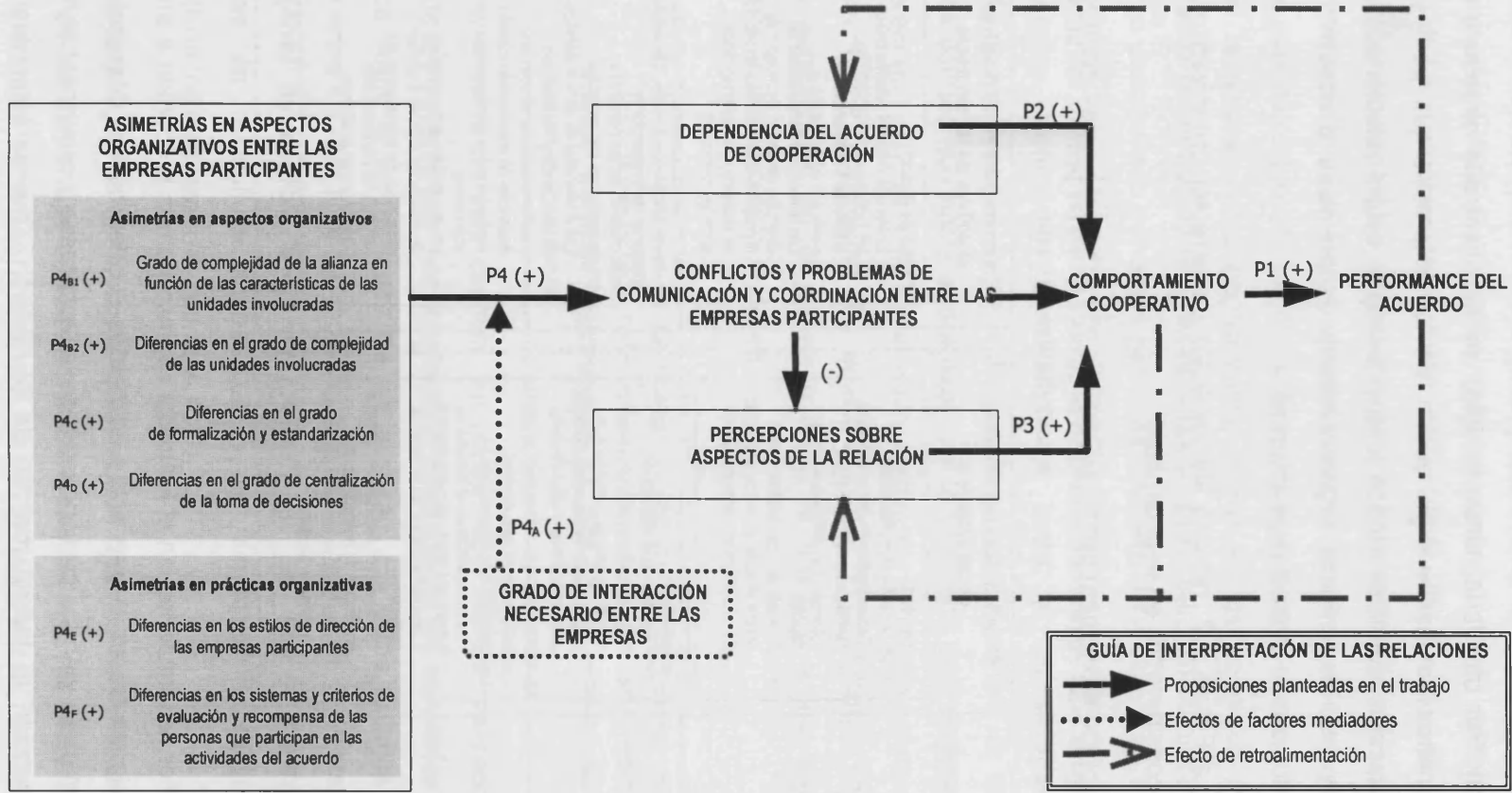


Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, en el resto del capítulo hemos procedido a analizar las situaciones en las cuales estas asimetrías pueden causar diferencias en las expectativas y en las percepciones de las empresas y provocar conflictos que entorpezcan la buena marcha de la relación. Con carácter ilustrativo, la

siguiente Figura (3.3.) recoge las principales proposiciones que han sido presentadas en el presente capítulo, así como las relaciones con las proposiciones expuestas en el capítulo anterior.

Figura 3.3.: Esquema gráfico de las proposiciones presentadas



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4.- Metodología de investigación

En las ciencias sociales existen ciertas disciplinas, como la sociología o la antropología, que tradicionalmente han estado más abiertas a los métodos de investigación cualitativa, mientras que otras, como la psicología o la economía, han sido más prolíficas en la utilización de métodos cuantitativos. Los estudios sobre dirección de empresas han seguido mayoritariamente las tendencias de las disciplinas más próximas: la psicología y la economía. Sin embargo el debate existente sobre los méritos de la investigación cualitativa o cuantitativa, por ejemplo en cuanto a su relevancia o su rigor respectivamente, es una falsa creencia que es peligroso mantener [WRIGHT, 1996]. A priori, ninguna metodología es mejor que la otra y ambas tienen ventajas y limitaciones [CALDER, 1994]. Algunos expertos en metodología de investigación abogan desde hace tiempo por el uso conjunto de más de un método de investigación, combinando metodología cuantitativa y cualitativa, para incrementar la fiabilidad de los estudios realizados [BREWER y HUNTER, 1989; MCGRATH, MARTIN y KULKA, 1982].

En muchas ocasiones no es posible estudiar mediante técnicas estrictamente cuantitativas los problemas y aspectos complejos analizados en la investigación sobre dirección de empresas, dado que en este tipo de problemas no todos los aspectos son cuantificables y aquellos que lo son, no

tienen porqué ser necesariamente los más importantes para la comprensión del problema. Además, en el ámbito de la economía y la dirección de empresas, cada vez están adquiriendo un papel más importante aspectos difíciles de cuantificar como por ejemplo, relaciones, objetivos sociales o políticos, etc. [WRIGHT, 1996].

En el presente capítulo trataremos de justificar la utilización de la metodología cualitativa en el análisis de las relaciones de cooperación entre empresas, en las que se tienen en cuenta aspectos dinámicos difíciles de estudiar mediante técnicas estrictamente cuantitativas, como los comportamientos de las empresas participantes, sus percepciones, el grado de interdependencia existente entre ellas, la influencia de determinadas asimetrías, etc. Para ello realizaremos primero una breve comparación entre la metodología cuantitativa y cualitativa con el fin de exponer cuándo es más adecuada la utilización de una u otra metodología de investigación.

Seguidamente realizaremos una breve revisión de la metodología empleada en los principales estudios sobre cooperación entre empresas y en función de los objetivos perseguidos en dichas investigaciones, para proceder a continuación a exponer la metodología que va a ser utilizada en este trabajo, haciendo referencia a las particularidades del estudio de casos y desarrollando la planificación del estudio realizado.

4.1. Metodología cualitativa vs. cuantitativa: características diferenciales y condiciones de utilización

La metodología cualitativa tiende a ser asociada con la observación participativa, el estudio de casos y las entrevistas en profundidad no estructuradas, con el uso de palabras, descripciones, etc. La cuantitativa se vincula normalmente al uso de cuestionarios y de investigaciones experimentales, de los números, las tablas, los tests de significatividad y los modelos estadísticos, entre otros. Teniendo en cuenta estas cuestiones, la consideración de las ventajas y las posibilidades de estos enfoques y sus técnicas asociadas parece ceñirse estrictamente a aspectos técnicos,

centrados en sus respectivas fortalezas y debilidades en función de los aspectos a investigar en cada caso. Sin embargo, ante la decisión del uso de una u otra metodología, juegan también un importante papel aspectos de carácter filosófico que tiene mucho que ver con el creciente interés que están adquiriendo los métodos asociados al estilo de investigación cualitativo⁶⁰ [BRYMAN, 1988]. Pero, estos planteamientos filosóficos pueden llevar a posturas radicalmente enfrentadas en cuanto al uso de una u otra metodología, negando el carácter científico de una o defendiendo la supremacía de una frente a la otra en cualquier situación. Esto nos obliga a hacer una pequeña reflexión sobre el carácter científico de una investigación y el papel de la metodología de investigación empleada en ella.

De acuerdo con ECO [1998] la validez científica de una investigación no depende del hecho de que se fundamente sobre bases cuantitativas, como han argumentado algunos científicos que identifican el carácter científico con las ciencias naturales o con las investigaciones realizadas sobre bases cuantitativas, sino que una investigación es científica cuando cumple los siguientes requisitos:

- (1) versa sobre un objeto acotado y definido de tal modo que sea reconocible por los demás;
- (2) tiene que decir, sobre ese objeto, cosas que todavía no han sido dichas o bien revisar con óptica diferente cosas que ya han sido dichas;
- (3) tiene que ser útil para los demás, y
- (4) debe suministrar elementos para la verificación y la refutación de las hipótesis o proposiciones que presentan.

Como veremos a continuación, tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa pueden ser válidas para realizar investigaciones que cumplan con dichos requisitos y que, por consiguiente, posean el suficiente carácter científico. La elección de la metodología a emplear debe depender

⁶⁰ Para un análisis más profundo de las posturas filosóficas que apoyan el uso de una u otra metodología puede consultarse, por ejemplo, el trabajo de BRYMAN [1988] o el de RUIZ DE OLABUÉNAGA [1996].

fundamentalmente de la idoneidad de unos u otros métodos para los objetivos de la investigación planteada, manteniendo siempre el carácter científico de la misma.

4.1.1. Características diferenciales de la metodología cuantitativa y de la metodología cualitativa

Para evaluar qué tipo de metodología debe emplearse en una investigación debemos conocer primero cuáles son las características de cada una de ellas y bajo qué condiciones es más adecuada la utilización de una, otra o la de ambas conjuntamente. Con este propósito procedemos seguidamente a exponer las principales diferencias existentes entre ambos tipos de metodología.

Según STAKE [1995] las principales diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa radican en tres aspectos fundamentales: la distinción entre la comprensión y la explicación como propósito del proceso de indagación, la distinción entre el papel personal e impersonal que puede adoptar el investigador, y la distinción entre el conocimiento descubierto y la construcción de conocimiento.

Junto a estas diferencias, BRYMAN [1988] enfatiza la necesidad, en la metodología cuantitativa, de observar y medir los conceptos estudiados –que basados en las hipótesis que se derivan de un marco teórico previo, adquieren un papel fundamental en la investigación social– cuyo significado debe ser especificado de un modo preciso que permita el desarrollo de procedimientos de medida de los mismos. Esta necesidad de operativización conlleva que aspectos como la fiabilidad o la validez adquieran también una gran importancia en este tipo de investigación. Sin embargo, la metodología cualitativa no presta tanta atención a la necesidad de operativizar y medir los conceptos analizados. De hecho, TAYLOR y BOGDAN [1986] han definido la metodología cualitativa como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 20). Los investigadores desarrollan conceptos,

intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Tales argumentos enlazan con la consideración del primer aspecto señalado por STAKE [1995], quien sostiene que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación. En el mismo sentido BRYMAN [1988] señala que la investigación cuantitativa se preocupa mucho por establecer relaciones causales entre conceptos, preocupación proveniente de las ciencias naturales, que se ve reflejada en el frecuente uso de los conceptos “variable dependiente” y “variable independiente”. Para establecer relaciones causales, el investigador ha de ser capaz de controlar y manipular los aspectos del entorno social estudiado y de observar los efectos de sus intervenciones, para determinar así el grado en que la presunta causa tiene realmente un impacto sobre el presumido efecto.

Así pues, la investigación cuantitativa requiere la existencia de un conocimiento previo que dé origen a los conceptos que van a ser analizados y la posibilidad de separar o descontextualizar dichos conceptos de otros aspectos que puedan influir sobre ellos. En cambio, la investigación cualitativa adopta una perspectiva holística que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra el concepto estudiado, y en la que las entidades sociales analizadas son consideradas como un todo, y analizadas en su propio contexto sin separar los efectos que tienen sobre ellas las características del entorno en el que se encuentran.

En cuanto al papel que adquiere el investigador, en la investigación cualitativa éste adopta un papel personal desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos desde el inicio de la investigación; mientras que en la investigación cuantitativa el investigador debe ser neutral, estar “libre de valores”, mantener una posición de observador externo y proceder a la interpretación de los datos una vez que éstos han sido recogidos y analizados estadísticamente [RUIZ DE OLABUÉNAGA, 1996]. El investigador cualitativo trata de ver los

acontecimientos, las acciones, las normas, los valores, etc., del individuo o grupo social analizado, desde la perspectiva del sujeto investigado; no se limita a observar, sino que interpreta y analiza los hechos teniendo en cuenta la influencia del entorno social en el que se encuentran y su descripción debe ser, al menos, consistente con la perspectiva de los participantes en dicho contexto social [BRYMAN, 1988].

Por último, en la investigación cualitativa el investigador construye o trata de completar el conocimiento, mientras que en la cuantitativa el investigador contrasta un conocimiento existente de un modo que sea considerado fiable y representativo, es decir, cuyos resultados puedan ser generalizados.

Siguiendo a GLASER y STRAUSS [1967], existe una clara diferencia entre la creación o generación de teoría y la verificación de la teoría. Éstos y otros autores argumentan que los métodos cuantitativos son más apropiados para la verificación de la teoría, mientras que los métodos cualitativos son más adecuados para el importante paso de generación de la teoría [WRIGHT, 1996]. Los procesos de recogida de datos y de análisis y generación de teoría están mucho más próximos a la metodología cualitativa que a la cuantitativa. Cuando se establecen hipótesis o proposiciones con el objeto de construir o completar una teoría, el investigador deja de ser un observador pasivo y externo para adoptar un papel activo generando y verificando sus hipótesis o proposiciones a través de comparaciones de distintos grupos. Habitualmente, el investigador que persigue estos objetivos se plantea múltiples hipótesis simultáneamente [WRIGHT, 1996]. Puede centrar su interés en aspectos más o menos definidos a priori pero, independientemente de esto, el investigador cualitativo tiende a mantener la perspectiva de que un enfoque abierto le permite acceder a aspectos importantes no previstos, que no sería posible descubrir con investigaciones más cerradas, y abre la posibilidad de descubrir que algún aspecto determinado, considerado importante a priori, es irrelevante. Por tanto, los conceptos son al mismo tiempo “*inputs*” y “*outputs*” de la investigación. Proporcionan un marco de referencia pero son refinados por el investigador durante el trabajo de campo [BRYMAN, 1988].

4.1.2. Condiciones de utilización de la metodología cuantitativa y de la metodología cualitativa

Teniendo en cuenta las características y las principales diferencias de ambos tipos de metodología de investigación analizados, procedemos a exponer algunas ideas relativas a las condiciones bajo las cuales es más adecuada la utilización de una u otra metodología.

Para ello se ha de valorar, en primer lugar, cuáles son los objetivos y los planteamientos del investigador, lo cual determina la idoneidad de la metodología cuantitativa o cualitativa según los casos, y en segundo lugar, el investigador se ha de plantear si las condiciones bajo las cuales se desarrolla la investigación permiten la utilización de la metodología elegida de modo que se cumplan los criterios de validez, fiabilidad, consistencia interna, precisión y parsimonia, los cuales son comunes a todo tipo de investigación e indican la excelencia de la misma [RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA, 1998].

Respecto a los objetivos del investigador, cabe señalar que la metodología cuantitativa es más adecuada cuando éste busca conocer los hechos reales tal y como se dan objetivamente, tratando de señalar sus características comunes con otros hechos semejantes, sus orígenes o causas y sus consecuencias. Dado que los métodos cuantitativos analizan los hechos sociales como existentes en el exterior y sometidos a leyes y patrones generales, tratan de apresar la realidad sometiéndola a controles experimentales. Si el investigador pretende descubrir las uniformidades existentes entre los individuos o los procesos estudiados y para ello utiliza los números, tablas y tests estadísticos, el estilo de investigación a utilizar será el cuantitativo.

Pero cuando el objetivo de la investigación se centra en el estudio de fenómenos sociales en el propio entorno natural o social en el que ocurren, y se consideran importantes los aspectos subjetivos de la conducta de los individuos sobre las características objetivas, será más adecuada la utilización de la metodología cualitativa, la cual estudia significados intersubjetivos y estudia la vida social en su propio marco natural sin

distorsionarla ni someterla a controles experimentales. Si el investigador pretende entrar dentro del proceso estudiado, reconstruir los conceptos y acciones de dicha situación, describir y comprender los detalles a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones, si se pretende conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia, el significado de la misma, su mantenimiento, y para ello se usa fundamentalmente el lenguaje y otras construcciones simbólicas, el estilo de investigación a utilizar será el cualitativo [RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA, 1998].

Sin embargo, el uso de una u otra metodología perdería su sentido si las condiciones bajo las cuales se desarrolla la investigación no permitiesen que ésta pudiera ser realizada con un grado suficiente de validez, fiabilidad, consistencia interna, precisión y parsimonia⁶¹, criterios que garantizan la calidad de cualquier tipo de investigación.

⁶¹ Siguiendo a RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA [1998] estos conceptos son definidos del siguiente modo:

La *validez* es el grado o nivel en el que una investigación alcanza su verdadero objetivo (describir, analizar, programar...).

La *fiabilidad* es la garantía de que un fenómeno es definido del mismo modo por diferentes investigaciones que usen el mismo método, o si utilizado más de una vez con las mismas personas y con las mismas circunstancias nos da el mismo resultado.

La *consistencia interna* es el grado en que una investigación presenta una coherencia lógica entre todas las partes que la componen, sin que haya discrepancias o incongruencias entre unas partes y otras.

La *parsimonia* es el grado en el que una investigación obtiene el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo (por ejemplo, si algo se puede explicar con 3 factores no debe hacerse con más).

Estos principios, se interpretan de modo diferente para cada tipo de metodología.

Mientras que la metodología cuantitativa busca ante todo la máxima fiabilidad (garantía de que una escala de medición es constante, es decir, aplicada repetidas veces da el mismo resultado, y por eso suelen utilizarse tests de equivalencia, de consistencia interna o de estabilidad), la máxima precisión y la máxima validez (la utilidad de la medida), *en la investigación cualitativa* no tiene sentido evaluar su validez con los criterios tradicionalmente utilizados en la cuantitativa, y por tanto trata de garantizar la confiabilidad de sus resultados en función de criterios tales como la *credibilidad* (atendiendo a la “verdad” de la investigación a través de la observación persistente, la triangulación o el control de miembros), la *transferibilidad* (la aplicabilidad de sus resultados mediante el muestreo intencional o la descripción espesa), la *dependencia* (la consistencia de los datos evaluada por un investigador externo) y la *confirmabilidad* (la neutralidad del investigador, más que su objetividad, evaluada también por un agente externo).

Por esta razón es necesario tener en cuenta cuáles son los requisitos que se han de cumplir para que el uso de una metodología determinada sea adecuado a las condiciones existentes.

En primer lugar cabe destacar que la metodología cuantitativa exige la existencia de un cuerpo teórico previo suficientemente fundamentado, que permita definir los conceptos a analizar de un modo concreto y mensurable [MIQUEL, BIGNÉ, LEVY, CUENCA y MIQUEL, 1996], es decir, que sea posible observar y cuantificar aspectos claramente definidos. Dichos conceptos han de poder ser separados de otros que puedan influir sobre ellos, de modo que puedan controlarse los efectos de los aspectos influyentes sobre otros presuntamente influidos, que están siendo analizados. Sin una teoría clara, la investigación cuantitativa puede resultar errónea. Por tanto, la metodología cuantitativa será más apropiada para la verificación o el contraste de hipótesis fundamentadas en el conocimiento teórico existente que para construir o avanzar en la formación de una teoría todavía en fase de desarrollo. Si dicho cuerpo teórico no está suficientemente desarrollado y esto impide la propuesta de conceptos claramente definidos o los constructos de medida de los mismos no alcanzan la precisión y la validez necesaria, será conveniente proceder a una profundización previa en la naturaleza del problema a analizar en busca de un avance en la teoría que dé pie a la elaboración posterior de dichos constructos. Para estos casos, la metodología cualitativa es normalmente más apropiada. Con ella, la teoría nos sirve como un marco de referencia que nos orienta, pero que podemos modificar, dado que se va formulando al tiempo que se contrasta experimentalmente. Permite además analizar conceptos que son difícilmente separables de su contexto y cuyos efectos individuales cruzados son difíciles de controlar.

En segundo lugar, la investigación cuantitativa utiliza habitualmente muestras obtenidas mediante métodos aleatorios. Para que este tipo de investigaciones puedan ser consideradas fiables y válidas se debe disponer de una muestra que sea representativa de la población que está siendo analizada, de modo que sus resultados coincidan en un alto grado con los que se obtendrían del análisis de toda la población (con un error admitido), y que además garantice la fiabilidad de los datos, es decir, que los resultados

obtenidos serían los mismos si se repitiera la investigación con la misma muestra u otra igualmente representativa. Para ello, es necesario que la muestra tenga un determinado tamaño que permita garantizar estas condiciones. Cuando no es posible conocer la población o el universo existente en la realidad, no se conoce la distribución probabilística del fenómeno estudiado o cuando es difícil acceder a muestras suficientemente representativas, la investigación cualitativa puede ser muy útil, en tanto que se centra, normalmente, en el estudio de uno o unos pocos individuos o situaciones. En estos casos, será más difícil generalizar los resultados de la investigación, pero ésta nos permitirá profundizar más en el entendimiento de los aspectos estudiados [RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA, 1998].

4.2. La investigación empírica en el ámbito de la cooperación entre empresas

Como argumenta PARKHE [1993b], la cooperación entre empresas es un campo de estudio en el cual no parece existir todavía un cuerpo teórico suficientemente fundamentado que permita integrar la investigación pasada y que sirva de punto de partida para investigaciones futuras. A pesar de los múltiples estudios realizados sobre este fenómeno, y que utilizan la metodología de investigación cuantitativa de un modo impecable, la mayor parte de ellos no logran atender suficientemente algunos aspectos que son considerados centrales en las relaciones de cooperación entre empresas. Por ejemplo, como ya se ha señalado previamente en este trabajo, BUCKLEY y CASSON [1988] señalan que el buen funcionamiento de la cooperación voluntaria entre empresas radica en el respeto mutuo, el cual sólo es posible cuando existe un comportamiento cooperativo y una confianza mutua, que a su vez sólo puede existir cuando no se producen percepciones de oportunismo en la relación. Sin embargo, estos conceptos de confianza, reciprocidad, oportunismo o respeto mutuo han recibido una atención muy escasa en la literatura, excepto desde el punto de vista estrictamente teórico [BUCKLEY y CASSON, 1988; RING y VAN DE VEN, 1992], en simulaciones por ordenador [AXELROD, 1984] o en algunos estudios agregados [KOGUT, 1989;

PARKHE, 1993a] que tratan de recoger la complejidad y el dinamismo de dichas relaciones.

De hecho, durante nuestra revisión bibliográfica (expuesta fundamentalmente en el capítulo primero de este trabajo), observamos que el número de estudios centrados en aspectos de naturaleza estática y que se apoyan en las argumentaciones de teorías consolidadas superan considerablemente a los trabajos que se centran en aspectos dinámicos, como el proceso de cooperación, el comportamiento de los socios o los procesos de aprendizaje, para los cuales no hay una base teórica suficientemente fundamentada. El primer conjunto de estos estudios, recurre mayoritariamente al uso de técnicas cuantitativas de investigación, mientras que el segundo es más proclive al uso de métodos cualitativos.

En esta exposición, incidiremos en la metodología empleada en estos estudios, señalando también el tipo de información que utilizan, sus objetivos, su enfoque en la consolidación o la construcción de teoría, etc. Estos trabajos se recogen con mayor detalle en dos anexos que se encuentran al final de este capítulo, en los que aparece también un pequeño resumen de los resultados de los mismos, los cuales no son destacados en los apartados siguientes porque nuestro interés aquí, se centra en la metodología utilizada, pero que han sido comentados en la revisión realizada en el capítulo primero de este trabajo.

4.2.1. Estudios cuantitativos

En el Anexo 4.i. (al final de este capítulo)⁶², exponemos las características principales de los estudios empíricos de carácter cuantitativo que han sido revisados durante la realización de este trabajo. Siguiendo el esquema expositivo de este anexo, procedemos a continuación a detallar los patrones que siguen estos estudios y las características de los mismos.

⁶² Las tablas en las que se recogen las características de los estudios empíricos de naturaleza cuantitativa han sido recogidas en este anexo con el fin de facilitar la continuidad del discurso, puesto que sus dimensiones podrían entorpecer el seguimiento cómodo de la lectura.

El primer conjunto de trabajos empíricos que se recogen en dicho anexo, se refiere a los que se centran sobre las **razones del uso de la cooperación** entre empresas y los beneficios que esta opción puede aportar a las empresas. Estos trabajos se preguntan qué razones motivan a las empresas a optar por el uso de alianzas frente a otras opciones como la actuación individual o las fusiones y/o adquisiciones. Su objetivo consiste, por tanto, en identificar los orígenes de este fenómeno, tal y como se observa en la realidad, aspecto que se adecua fielmente al uso de la metodología cuantitativa. Entre ellos, algunos trabajos analizan aspectos relacionados con las características de los sectores y las industrias en las que actúan (Tabla 4.1.1). Generalmente utilizan fuentes de información secundaria, o bien, obtenida a través de cuestionarios postales.

Otros trabajos sobre las razones del uso de la cooperación se centran en las ventajas u objetivos perseguidos por las empresas a través de esta opción (Tabla 4.1.2). La variedad de motivos identificada en estos estudios es grande, pero nos permite ratificar las proposiciones realizadas desde distintos enfoques teóricos, en cuanto a que la cooperación se usa para conseguir ventajas de tamaño para la realización de determinadas actividades y para facilitar el acceso a determinados recursos, capacidades o mercados.

Por último, en este primer grupo de trabajos, las Tablas 4.1.3 y 4.1.4, resumen algunos estudios que analizan la influencia de las características y las estrategias de las empresas participantes sobre la preferencia por el uso de la cooperación entre empresas.

En este primer conjunto revisado, los autores recurren mayoritariamente a la utilización de métodos de análisis cuantitativo de carácter causal, ya que tratan de determinar las causas o razones de la utilización de la cooperación entre empresas. Así, es recurrente el uso de modelos de regresión y, en algunos casos, del análisis factorial con el objeto de resumir en un pequeño grupo de factores las principales razones de dicho fenómeno.

El segundo conjunto de estudios empíricos recogido en el Anexo 4.1. se refiere a los trabajos relacionados con la observación de las **tendencias y las**

características de los acuerdos de cooperación que se desarrollan entre empresas, es decir, tratan de mostrar la utilización de esta opción estratégica tal y como se da en la realidad y este objetivo se encuentra también entre los que habitualmente requieren metodología cuantitativa. Estos estudios recurren también frecuentemente a fuentes de información secundaria. En la Tabla 4.1.5 aparecen aquellos trabajos de carácter descriptivo que muestran los tipos de acuerdos que se dan en determinados ámbitos y áreas geográficas, o entre distintos tipos de empresas, indicando las motivaciones perseguidas o las áreas de actividad que cubren los acuerdos. Básicamente, la metodología utilizada en estos casos es la estadística descriptiva, puesto que su interés se centra en la descripción de las tendencias que se producen en la utilización de la cooperación en el ámbito empresarial. La Tabla 4.1.6. se centra en los trabajos que tratan de esclarecer el carácter coyuntural o estructural de las alianzas entre empresas ofreciendo mediante la observación de la evolución del uso de la cooperación una perspectiva dinámica de dicho fenómeno y planteando la consistencia de su lógica de formación, para comprobar si la tendencia creciente observada puede mantenerse en el futuro.

El tercer grupo de trabajos revisados (Tabla, 4.1.7.) hace referencia a la exploración de los **criterios** que son **seguidos**, en la práctica empresarial, **en la selección de “socios” para la formación de acuerdos de cooperación**. La metodología de investigación utilizada en estos trabajos es bastante variada. Por un lado, algunos autores recurren a los modelos de análisis causal como la regresión lineal o logística, otros usan el análisis factorial para resumir el amplio abanico de criterios en un número menor de factores. Un caso particular es el del trabajo de DOLLINGER, GOLDEN y SAXTON [1997] quienes recurren a un experimento simulado con alumnos de un MBA para valorar la importancia que la reputación de una empresa puede tener a la hora de ser seleccionada como “socio” en un acuerdo, teniendo en cuenta la valoración de la empresa que realiza la selección en función de su mayor o menor tolerancia a la ambigüedad.

El cuarto apartado del Anexo 4.1. recoge trabajos relacionados con los factores que afectan a la **estructuración de la alianza** (Tabla 4.1.8.). Estos

trabajos parten de hipótesis fundamentadas en argumentos teóricos procedentes de distintos enfoques y recurren mayoritariamente al envío de cuestionarios a los directivos de las empresas implicados en la creación y gestión de los acuerdos y utilizan métodos de análisis cuantitativo muy variados, desde los estudios descriptivos hasta la utilización de modelos causales de regresión logística, pasando por modelos de análisis discriminante o tests de comparación de medias. Por último, algunos trabajos (Tabla 4.1.9.) observan la influencia de la estructura sobre la percepción de riesgo en la relación y sus efectos reales sobre el control real que aportan a las empresas participantes. Las técnicas cuantitativas empleadas en estos estudios abarcan un amplio abanico de métodos, incluyendo regresiones, análisis discriminante, estudios descriptivos, etc.

El quinto grupo de trabajos se centra en uno de los aspectos que más interés han despertado entre los investigadores: **la medida de la performance de los acuerdos y la determinación de los factores que influyen sobre ella.** Mientras que algunos trabajos tratan de valorar la idoneidad de unas u otras medidas de la *performance* (Tabla 4.1.10.) mediante distintos análisis de validación y de comparación de las diferentes medidas propuestas en otros trabajos, otros se centran en el estudio de los factores determinantes del éxito del acuerdo (Tabla 4.1.11.). El elevado número de estudios existentes en este segundo conjunto hace difícil extraer conclusiones resumidas sobre los factores determinantes de la *performance*. Cada uno adopta una medida de la *performance* diferente (estabilidad del acuerdo, resultados económicos, satisfacción con el desarrollo del acuerdo) y utiliza métodos de análisis diversos (modelos de análisis causal, estadística descriptiva, modelos de relaciones estructurales, métodos de análisis factorial, etc.).

Además, el interés de los estudios se centra sobre aspectos tan diversos como la dependencia de las empresas, las simetrías o asimetrías organizativas, la confianza existente entre las partes, las diferencias culturales, condiciones de la industria a la que pertenecen las empresas, la influencia de las características estructurales de los acuerdos, entre otros muchos. La falta de consenso respecto a estos determinantes de la alianza

es consecuencia de la complejidad del fenómeno, lo cual es difícil de abarcar en estudios de carácter cuantitativo⁶³, basados sobre todo en la información obtenida de cuestionarios que no pueden recoger el elevado conjunto de aspectos que pueden influir sobre el éxito o fracaso de estas relaciones. De hecho, esta limitación ha provocado una reciente tendencia a la utilización de estudios de carácter cualitativo para intentar profundizar en el entendimiento de los procesos y las características que influyen sobre el desarrollo y los resultados de los acuerdos de cooperación.

Respecto al estudio de la *performance* de las alianzas, existe un último conjunto de trabajos (Tabla 4.i.12.) que comparan los resultados de distintos tipos de alianzas en función de la nacionalidad de las empresas que los forman.

Basados fundamentalmente en información obtenida directamente de las empresas a través de cuestionarios, la metodología utilizada en los trabajos relacionados con el estudio de la *performance* de la alianza incluye todo tipo de técnicas cuantitativas: Análisis de regresión, modelos de relaciones causales (LISREL), análisis de comparación de medias, análisis de varianza, métodos de análisis histórico, etc.

Por último, el sexto grupo de trabajos se centran en **los efectos que la cooperación empresarial puede tener sobre la *performance* económica y competitiva de las empresas que participan en ellos**. La mayor parte de estos trabajos están relacionados con la teoría del aprendizaje y analizan la utilidad de las alianzas para mejorar la capacidad innovadora de las empresas (Tabla 4.i.13.). Los otros consideran la utilización de la cooperación como vía de crecimiento de las empresas o como mecanismo de supervivencia en sectores que requieren en control de una gran diversidad de tecnologías (Tabla 4.i.14). La complejidad de estas relaciones y la cantidad de factores que no son directamente controlables por los investigadores, dificultan en gran medida la obtención de resultados generalizables, a pesar de la utilización de complejos métodos estadísticos como los modelos

⁶³ Incluso en los trabajos que recurren a complejos métodos de análisis como los modelos de relaciones estructurales como el LISREL.

causales de relaciones estructurales (LISREL) o modelos de regresión múltiple (lineal y cuadrática). Estos efectos son muy difíciles de valorar sin tener en cuenta las condiciones particulares de cada caso, es decir, estudiando las alianzas en su contexto real, mediante estudios de carácter cualitativo y longitudinal.

En resumen, los aspectos que han sido analizados mediante técnicas de análisis cuantitativo y cuyos resultados ofrecen la suficiente fiabilidad y validez interna y externa, se centran fundamentalmente en la confirmación o contraste de hipótesis sustentadas en distintas teorías. Por otra parte, el uso de fuentes de datos secundarias como recopilaciones en prensa de anuncios de acuerdos de cooperación, o en bases de datos como MERIT, CATI, BIOSCAN, o MERGERS AND ACQUISITIONS conllevan algunas limitaciones difíciles de valorar. La información disponible no permite profundizar en aspectos de proceso y dinámica de los acuerdos y además, no podemos establecer totalmente la veracidad y la fiabilidad de la información, puesto que la información que se puede utilizar se limita a la que aparece publicada y por tanto, la única disponible para medir determinadas variables. Esta limitación puede afectar a la validez de las medidas y la fiabilidad de los estudios. Así mismo, una limitación adicional para el desarrollo de este tipo de estudios se debe a la falta de bases de datos, en España, que provean la información necesaria para ello. Por último, es interesante destacar que entre estos estudios se encuentran muy pocos trabajos que traten de profundizar en el conocimiento de los procesos a través de los cuales se desarrollan las relaciones de cooperación entre empresas.

4.2.2. Estudios cualitativos

Como hemos indicado previamente, es necesario y posible, acelerar el desarrollo de la teoría sobre cooperación entre empresas y para ello es preciso profundizar en el entendimiento de su proceso y sus factores de éxito e ir incorporando de un modo sistemático los conceptos clave, mencionados previamente, en las investigaciones futuras [PARKHE, 1993b]. El estudio de aspectos como la confianza, la reciprocidad, el oportunismo o el comportamiento cooperativo, pueden ofrecer una interesante perspectiva de

variables de comportamiento que son claves en la cooperación voluntaria entre empresas, y además pueden vincularse a cualquiera de los aspectos que hasta ahora han constituido el centro de atención de las investigaciones realizadas. Para ello, PARKHE [1993b] propone la utilización de un enfoque inductivo, de generación de teoría, en las investigaciones realizadas que pueda dotar de un poderoso estímulo a dicho desarrollo, y que es coherente con el estado de evolución en el que se encuentra la investigación sobre cooperación entre empresas.

En esta línea, cabe destacar que los estudios centrados en aspectos dinámicos o de proceso han adoptado un enfoque cualitativo, capaz de abarcar la complejidad de los procesos analizados y que tienen en cuenta los contextos individuales que afectan a cada caso particular. En el anexo 4.ii. recogemos los trabajos empíricos de carácter cualitativo que hemos revisado en este trabajo. Siguiendo el mismo procedimiento que con los estudios cuantitativos, procedemos a continuación a identificar qué objetivos de investigación persiguen los estudios de naturaleza cualitativa y a exponer las principales características de estos estudios.

El primer aspecto que llama la atención es la notable diferencia en cuanto al número de trabajos de carácter cualitativo existente frente al de trabajos cuantitativos. Aunque los comentarios de diferentes casos de alianzas se utilizan frecuentemente en la literatura, la mayor parte de los estudios que recurren a ello, se limitan básicamente a utilizarlos como ejemplos [GUGLER, 1992; DUSSAUGE y GARRETE, 1991; HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; JARILLO y STEVENSON, 1991], sólo un reducido número de trabajos se basan en la metodología del análisis de casos en profundidad como base para el estudio empírico. Estos últimos, sin embargo, profundizan mucho más en el estudio de aspectos que son difícilmente observables a través de métodos cuantitativos. Como hemos comentado previamente, los estudios cuantitativos parten fundamentalmente de fuentes de información secundaria, completada a menudo con información obtenida directamente de las empresas a través de cuestionarios postales. Sin embargo, dichas fuentes de información no son capaces de captar aspectos tan sutiles como los procesos de aprendizaje que se producen a lo largo de la relación de

cooperación, o la observación del poder de negociación y sus efectos sobre el control de los socios en los acuerdos, entre otros.

El menor número de estudios existentes, unido a la dificultad de clasificarlos en función de los objetivos que persiguen, nos induce a referirnos directamente a los trabajos presentados en el Anexo 4.ii.

Los estudios que utilizan metodología cualitativa se centran sobre todo en aspectos que son difíciles de separar del contexto en el que se producen. Así, algunos estudios analizan aspectos relacionados con el aprendizaje que se produce en las alianzas. Por ejemplo, HAMEL, DOZ y PRAHALAD [1989] se plantean cómo la cooperación puede ser una vía de aprendizaje y de obtención de capacidades en las empresas, mientras que DOZ [1996] o INGHAM [1994], estudian cómo se desarrollan distintos procesos de aprendizaje en las alianzas, y cómo afectan estos procesos a la propia evolución de la relación y a sus resultados. Cabe mencionar, en este punto, los trabajos de ARIÑO [1995] y de ARIÑO y DE LA TORRE [1998], relacionados con el análisis del proceso de cooperación, centrándose fundamentalmente en los procesos de adaptación y de generación de confianza y en los factores que influyen sobre la calidad de la relación y por tanto sobre los resultados de la misma.

Otros trabajos tratan de observar cómo se han desarrollado y gestionado las alianzas. Analizan el proceso por el cual las empresas coordinan sus acciones y ponen en común sus recursos y capacidades, con el objeto de determinar los factores de éxito o fracaso. Entre estos, ARIÑO, ET AL. [1997] se centran en la influencia de las aportaciones realizadas por los socios, así como en las causas de la aparición de dificultades en alianzas creadas entre empresas rusas y occidentales (Francia, España e Italia). Por otro lado, DOZ [1988] trata de determinar los aspectos clave del éxito en las alianzas formadas por grandes y pequeñas empresas tecnológicas, mientras que DUSSAGE y GARRETE [1991] se centran en la identificación de los principales problemas de gestión que surgen en diferentes tipos de alianza (Escala vs. Vínculo), estudiando dos casos de acuerdos formados en los sectores del automóvil y aeronáutico. Otros estudios centrados en estos aspectos son los

de HARA y KANAI [1994], los cuales analizan los factores de éxito en las alianzas formadas por pequeñas empresas tecnológicas, y DE CARLO [1994], que se centra en los factores y determinantes claves de las *Joint Ventures* formadas en sectores maduros, concretamente en el sector de los plásticos a nivel mundial.

Por otra parte, YAN y GRAY [1994] estudian cómo los diferentes grados de poder de negociación son utilizados para adquirir un mayor control sobre las actividades de la alianza. Por último existe un pequeño grupo de trabajos centrados en el estudio de la influencia de las redes sociales y económicas sobre la creación y los beneficios de la cooperación. Entre ellos cabe destacar el de HUMAN y PROVAN [1997], quienes se centran en los beneficios que puede reportar a las Pymes la participación en una red de acuerdos y en la posibilidad de que distintas estructuras de red ofrezcan beneficios diferentes, el de UZZI [1997] que analiza cómo la calidad de los vínculos sociales poseídos por los directivos de las empresas y la estructura de la red a la que pertenecen, así como la posición ocupada por la empresa en la misma, afectan a los resultados económicos y competitivos de éstas, o el de LARSON [1992] que estudia la importancia que tienen los aspectos sociales sobre el control y la coordinación en las relaciones entre empresas.

Estos trabajos estudian en profundidad uno o pocos casos reales y analizan con detenimiento los factores y condiciones que influyen sobre la dinámica y evolución de las alianzas. Para ello, recurren a la realización de entrevistas con las personas involucradas y al examen de documentación, de todo tipo, relacionada con el acuerdo de cooperación y con las empresas participantes. El estudio de aspectos dinámicos difíciles de separar el contexto conlleva, por tanto, el uso de la metodología cualitativa, más apropiada para este fin.

El número de casos analizados en estos trabajos varía entre ellos, pero normalmente estudian un pequeño número de casos de alianzas [DOZ, 1988 y 1996; YAN y GRAY, 1994; INGHAM, 1994, entre otros], o de redes [HUMAN y PROVAN, 1997; UZZI, 1997]. Cuanto menor es el número de casos analizado, mayor suele ser su nivel de profundidad en el análisis.

Estos estudios proporcionan un mejor conocimiento de los procesos por los cuales se desarrolla la cooperación y de los factores y aspectos que afectan al éxito o fracaso de los acuerdos, sin embargo, sus resultados son difícilmente generalizables, pues estos deben ser considerados en el marco del contexto en que han sido analizados. No obstante, la observación de patrones más o menos comunes entre los distintos estudios centrados en aspectos de naturaleza similar, nos permite tener una mayor base para la construcción y la mejora del conocimiento teórico sobre el proceso de cooperación, elaborando hipótesis que podrían ser contrastadas posteriormente con estudios cuantitativos centrados en los aspectos identificados.

Dado que nuestro trabajo se centra en el análisis de conceptos subjetivos y difíciles de separar de su contexto natural, como las percepciones sobre el desarrollo de la relación, sobre el grado de dependencia de la empresa o los posibles problemas provocados por diferencias en aspectos organizativos y directivos, y que a su vez, son difíciles de observar y medir mediante el uso de cuestionarios que permitan análisis basados en técnicas cuantitativas, optamos por la utilización del estudio de casos en profundidad, tal y como lo han hecho los autores que han tratado de estudiar aspectos similares. Así pues, a continuación realizaremos una breve exposición sobre la utilización de este tipo de metodología, para proceder, seguidamente a plantear el protocolo del estudio utilizado en el presente trabajo.

4.3. El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa

4.3.1. Características del estudio de casos

El estudio de casos proporciona explicaciones detalladas que se pierden en los estudios cuantitativos, y por tanto ofrecen la posibilidad de que se produzcan nuevas percepciones sobre las conexiones entre las variables que pretenden ser estudiadas [YAN y GRAY, 1994; EISENHARDT, 1989; YIN, 1994].

Siguiendo a YIN [1994], el estudio en profundidad de casos reales puede servir tanto para desarrollar investigaciones que tratan de explorar cuáles son las causas o los factores que afectan a un determinado fenómeno (estudios exploratorios) como para realizar investigaciones explicativas que afrontan preguntas relacionadas con el “cómo” o “por qué” se producen estos fenómenos. Este autor argumenta que esta metodología es especialmente útil en la segunda de las situaciones comentadas, pues para la primera de ellas, se podría utilizar otros tipos de metodología (experimentos, cuestionarios, análisis de datos de archivo...). Por otro lado, el método del caso como herramienta de investigación es más adecuado cuando se trata de examinar acontecimientos y situaciones actuales, pero en las cuales, el investigador no puede manipular los comportamientos relevantes que están siendo estudiados.

El estudio de casos es por tanto una técnica útil para la investigación de fenómenos contemporáneos o actuales en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidas. Es decir, cuando el investigador pretende incluir las condiciones del contexto en el estudio deliberadamente, porque cree que pueden ser muy importantes para el entendimiento del fenómeno. Además mediante la utilización de múltiples fuentes de evidencia y el apoyo en las proposiciones teóricas desarrolladas previamente, como guías para la recolección de información y el análisis de ésta, permite afrontar situaciones en las que las variables a estudiar son muchas más que fuentes de información [YIN, 1994; BONACHE, 1999].

Siguiendo a BONACHE [1999] el estudio de casos tiene las siguientes características:

- No separa el fenómeno de su contexto. Considera que el contexto y el comportamiento son interdependientes y que, por tanto, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en el que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas.

- Parte de un modelo teórico menos elaborado, siendo útil para la construcción de teorías a partir de las observaciones. Partiendo de un “marco teórico preliminar”, construido a través de la revisión de la literatura, el objetivo del caso es el de inducir un modelo más elaborado que nos permita explicar y predecir el fenómeno estudiado.
- La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico, puesto que se basa en una inducción analítica y no estadística. No se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa. Su objetivo es generalizar un fenómeno desde el punto de vista teórico, es decir, generalizar proposiciones teóricas y no generalizar los resultados de un fenómeno a una población.
- Tiende a utilizar más fuentes de datos y más métodos.
- El más flexible en el proceso de realización de la investigación, de modo que el marco de investigación puede ir modificándose en función de las respuestas o conclusiones que van siendo obtenidas a lo largo de dicho proceso.

En el presente trabajo, se trata de determinar qué aspectos afectan y cómo influyen sobre el comportamiento de las empresas en las alianzas, teniendo en cuenta las características del contexto en el que son desarrollados los acuerdos analizados y cómo evolucionan estos aspectos a lo largo del proceso de puesta en práctica de la alianza. Para ello, partiendo del marco teórico construido previamente, consideramos necesario recurrir a diversas fuentes de información que nos permita observar la influencia de los aspectos analizados bajo las distintas situaciones en las que se desarrollan y evolucionan, así como los efectos que dichos aspectos tienen sobre el comportamiento de las empresas y sobre el éxito o fracaso de los acuerdos. Por tanto, dado que el contexto de cada alianza puede ser un elemento importante a considerar, el estudio en profundidad de los casos es, en nuestra opinión, un método apropiado para el desarrollo de esta investigación.

4.3.2. Diseño de la investigación

Cualquier tipo de investigación empírica tiene un diseño (implícito o explícito). Este diseño es la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos en la investigación con las cuestiones iniciales del estudio y con sus conclusiones. Es, en definitiva, un plan de acción que nos lleva desde un conjunto inicial de cuestiones que quieren ser respondidas, hasta un conjunto de conclusiones (respuestas) a través de una serie de pasos como la recolección de datos y su análisis [YIN, 1994].

Respecto al estudio de casos, hay cinco componentes especialmente importantes en el diseño de la investigación. En la siguiente tabla se recogen estos componentes y su concreción en el presente estudio:

Tabla 4.1.: Componentes del diseño de la investigación

<i>Componentes del diseño</i>	<i>Concreción en el actual estudio</i>
<ul style="list-style-type: none"> las cuestiones a estudiar 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué papel juega el comportamiento de las empresas en el éxito o fracaso de las alianzas? ¿Qué aspectos influyen sobre el comportamiento de las empresas en las alianzas entre empresas y cómo influyen sobre él? ¿Cómo influyen las asimetrías entre empresas en el comportamiento de las empresas en el desarrollo del acuerdo?
<ul style="list-style-type: none"> Las proposiciones realizadas por el investigador <p><i>P1, P2, y P3: Explicativas</i></p> <p><i>P4: Exploratoria</i></p>	<p>P1. El comportamiento cooperativo afecta positivamente a la <i>performance</i> de la alianza</p> <p>P2. La dependencia de la alianza afecta positivamente al comportamiento cooperativo</p> <p>P3. Las percepciones positivas sobre el desarrollo de la alianza afectan positivamente al comportamiento cooperativo</p> <p>P4. Las asimetrías organizativas y las diferencias en las prácticas directivas pueden obstaculizar el correcto desarrollo del acuerdo</p>
<ul style="list-style-type: none"> La unidad de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> El comportamiento demostrado por las empresas que participan en acuerdos de cooperación.
<ul style="list-style-type: none"> La lógica que une los datos con las proposiciones, y 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por la proposición.
<ul style="list-style-type: none"> El criterio para interpretar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Comparaciones entre diversos patrones posibles.

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema propuesto por YIN [1994].

Como se ha expresado previamente, cualquier investigación empírica debe ser diseñada bajo unos criterios de validez (interna y externa), de

consistencia interna y de fiabilidad [RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA, 1998]. Con el objeto de incrementar la calidad y el rigor científico de la investigación, el estudio en profundidad de un caso debe ser diseñado bajo estos mismos criterios, pero las tácticas empleadas varían respecto a las de los estudios cuantitativos [YIN, 1994].

En la siguiente tabla, se muestran los procedimientos que han sido empleados en esta investigación con el fin de atender los criterios básicos de calidad de la investigación.

Tabla 4.2.: Criterios empleados en esta investigación

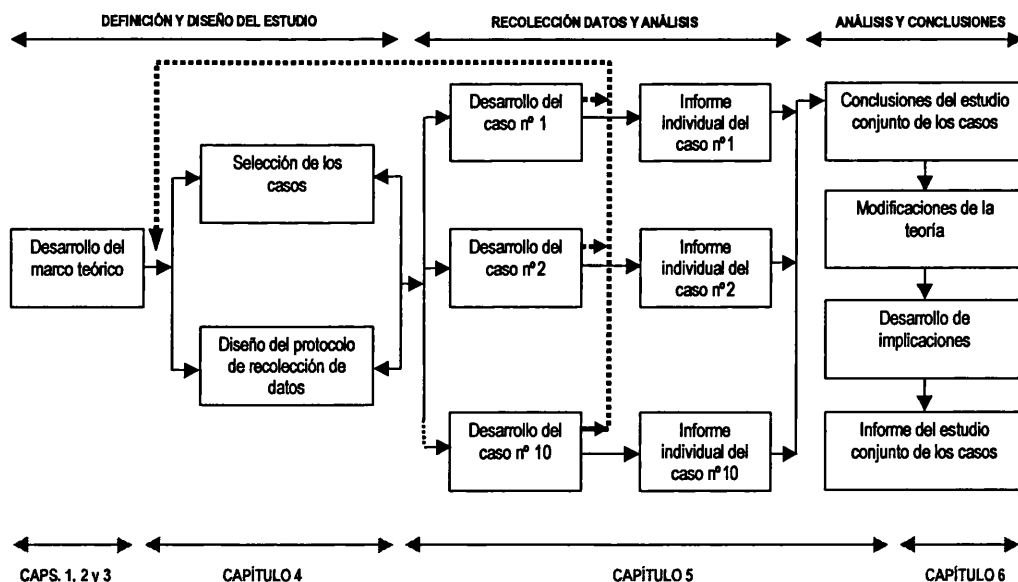
Tests	Táctica empleada en el estudio de los casos	Fase de la investigación en la que se ha utilizado
Validez de los constructos <i>(Credibilidad)</i>	- Definición en el marco teórico de los aspectos que van a ser observados respecto a las características de la alianza, las empresas y sus comportamientos.	Previa al inicio del estudio de casos y posteriormente adaptado durante el estudio cualitativo.
	- Uso de múltiples fuentes de evidencia:	Recolección de datos
	• Documentación de diversos tipos relativa a los acuerdos establecidos y a las empresas participantes	
	• Entrevistas en profundidad con distintas personas involucradas en las alianzas	
	- Triangulación de los datos	
	- Mantenimiento de la cadena de obtención de evidencia	
Validez interna <i>(Coherencia de las relaciones establecidas)</i>	- Ajuste a patrones de causalidad entre factores determinantes y el comportamiento y entre las diferencias organizativas y los conflictos.	Análisis de los datos
	- Construcción de explicaciones	
Validez externa <i>(Transferibilidad)</i>	- Replica de la investigación en diversos casos de alianzas entre empresas.	Diseño de la investigación
	- Selección de distintos tipos de alianzas (estructuradas y no estructuradas) creadas por empresas con diferentes características.	
Fiabilidad <i>(Confirmabilidad)</i>	- Diseño y seguimiento del protocolo del caso	Diseño de la investigación y recolección de los datos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de YIN [1994] y de RUIZ DE OLABUÉNAGA, ARISTEGUI y MELGOSA [1998]

Los objetivos del presente estudio impiden basar la investigación en el estudio de un único caso, pues el análisis realizado se centra en la influencia del comportamiento de las empresas sobre la *performance* de la alianza, en los determinantes de dicho comportamiento y en los efectos de las asimetrías de las empresas en el desarrollo de la relación. Con el objeto de comprobar si los determinantes del comportamiento de las empresas coinciden en diferentes tipos de alianza, si el comportamiento cooperativo tiene un efecto similar en la *performance* de los acuerdos y si las asimetrías organizativas entre las empresas participantes afecta al desarrollo o puesta en marcha de las actividades de la alianza, independientemente de las características del acuerdo creado, procedimos a seleccionar diversos casos de alianzas con características diferentes, creados por empresas de diferentes sectores y tamaños, siguiendo una lógica de réplica de los estudios con el fin de realizar comparaciones entre ellos.

El presente estudio sigue por tanto el método propuesto por YIN [1994] para el estudio de casos y que se resume en la siguiente figura:

Figura 4.1.: Método del estudio de casos



Fuente: Adaptado de YIN [1994].

4.3.3. Selección de los casos

La selección de los casos que van a ser estudiados en una investigación debe hacerse en primer lugar atendiendo al objeto de la misma. En este trabajo se realizó una búsqueda dirigida de casos de alianzas con diferentes características que nos permitiesen disponer de una variedad suficiente para comprobar la importancia del comportamiento cooperativo en distintos tipos de acuerdos de cooperación, y la existencia de factores comunes que pudiesen afectar al mismo. Por otra parte, se trató de seleccionar casos en los que las empresas tuviesen características organizativas diferentes con el objeto de comprobar la influencia que las asimetrías en aspectos organizativos y directivos pueden tener sobre las expectativas y el comportamiento de las empresas en el desarrollo de las alianzas.

Siguiendo a RODRÍGUEZ, GIL y GARCÍA [1996] para que los casos nos permitan aprender sobre un determinado fenómeno, es recomendable que:

- sea fácil acceder a la información necesaria;
- exista una alta probabilidad de que se de una mezcla de procesos, estructuras e interacciones relacionadas con las cuestiones de investigación;
- se pueda establecer una buena relación con los informantes;
- el investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario; y
- se asegure la calidad y credibilidad del estudio.

Además, es conveniente disponer de la variedad suficiente para cubrir la gama de posibilidades en las que el fenómeno puede darse y que exista un equilibrio entre los casos seleccionados con el fin de que las características de unos y otros se compensen.

Los primeros casos analizados, con el objetivo de usarlos como casos piloto en los que refinar el protocolo de la investigación, se realizaron en Italia durante una estancia de investigación realizada entre los meses mayo y agosto de 1998. Los dos casos de alianzas formadas por empresas italianas se seleccionaron a través de los contactos facilitados por profesores del área

de estrategia de la Scuola di Direzione Aziendale de la Universidad Luigi Bocconi de Milán. Ambos casos consistían en alianzas creadas por empresas italianas (Pymes) de tamaño medio con grandes empresas estadounidenses.

En el estudio de estos casos se comprobó y refinó el funcionamiento del protocolo del caso diseñado para la recolección de la información necesaria para analizar los aspectos que constituyen el centro de atención de esta investigación. La información y los resultados de dichos casos se incluyeron también en el estudio, puesto que el protocolo del caso fue modificado mínimamente en el análisis de los casos posteriores.

Con el objeto de estudiar como influyen los aspectos expuestos en el marco teórico sobre el comportamiento de las empresas, decidimos seleccionar alianzas formadas por empresas de diversas características estratégicas y organizativas que pudieran suponer distintos grados de dependencia respecto a la alianza y que pudieran afectar a las percepciones de cada una de ellas sobre el desarrollo de la relación o provocar conflictos o problemas de coordinación y control como consecuencia de las dificultades del "ajuste organizativo" entre las empresas. Así mismo, se seleccionaron diversos tipos de acuerdos de cooperación de modo que fuese posible observar si el comportamiento cooperativo o no cooperativo de los participantes juega un papel positivo o negativo sobre la *performance* de los mismos, independientemente de la forma de cooperación establecida.

No obstante, el estudio de casos requiere tiempo, acceso a distintas fuentes de información en las empresas involucradas y contacto directo con las empresas para la realización de múltiples entrevistas con las personas participantes en la creación y en la gestión de las alianzas estudiadas. Por estos motivos, y dada la limitación financiera para la realización de esta investigación, se procedió principalmente a la búsqueda de empresas Valencianas, próximas al lugar de trabajo del investigador y en las cuales fuera posible acceder a la información necesaria y mantener un estrecho contacto durante la duración del estudio.

Así pues, acudimos a distintas fuentes de información para identificar las alianzas que podrían ser analizadas de acuerdo con las anteriores condiciones de accesibilidad y características buscadas. Para ello, se solicitó información a diversos organismos públicos (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, IMPIVA...) y empresas consultoras especializadas en el asesoramiento para la creación de alianzas o miembros de la red BC-Net, se consultó la información aparecida en la prensa de ámbito regional (suplementos económicos de "Las Provincias" y "Levante – El Mercantil Valenciano"), se acudió al foro de cooperación "Europartenariat" celebrado en Valencia en noviembre de 1998 (en el que se recogió información directa de más de 300 empresas de todo el mundo) y se consultaron diversas bases de datos en las que aparecía alguna información sobre empresas participantes en acuerdos de cooperación, tales como la base de datos sobre búsqueda de socios y experiencias de cooperación desarrollada por la Comisión de la Comunidad Europea (CORDIS) o la creada por el grupo de investigadores de la Universidad de Valencia en el marco del proyecto de investigación GV 3196/95 financiado por la Generalitat Valenciana y dirigido por el Dr. Renau.

Partiendo de esta revisión se seleccionaron 30 casos de alianzas creadas por empresas valencianas que parecían adecuarse a las características deseadas y nos pusimos en contacto con los altos cargos (Directores Generales o Directores de Departamentos implicados en las alianzas) de las empresas elegidas. En ocho casos, tras las conversaciones telefónicas con dichas personas, se desestimó su inclusión en el estudio al considerar que dichas alianzas no poseían las características presumidas o coincidían con otras ya seleccionadas. En otros catorce, los directivos rehusaron participar en el estudio o no era posible acceder a la información necesaria. Dado que entre los casos, finalmente seleccionados, no se encontraba ninguna empresa española de gran dimensión que hubiese participado en un acuerdo de cooperación internacional con una Pyme local, en el que se desarrollasen actividades productivas por medio de un acuerdo estructurado, procedimos a una segunda búsqueda entre empresas no valencianas. Siguiendo el mismo procedimiento, se decidió incluir un nuevo caso en el estudio, en el cual participa una multinacional española. Así pues,

las proposiciones expuestas en el marco teórico desarrollado en este trabajo han sido analizadas mediante el estudio en profundidad de once alianzas: ocho casos de empresas valencianas, dos de empresas italianas y uno de la empresa multinacional cuyas oficinas centrales se encuentran en Madrid. Estos estudios tienen un carácter exploratorio para algunas de las proposiciones y explicativo para otras.

En el capítulo cinco se indican las características de los casos analizados y se comentan los siguientes pasos del estudio, es decir, la recogida de la información, el análisis de los casos individuales y el análisis cruzado y conjunto de las observaciones de estos casos. En el anexo 4.iii. mostramos el protocolo del caso que ha sido seguido en esta investigación para la recolección de la información. El protocolo del caso es algo más que un mero instrumento. Normalmente contiene el instrumento pero incluye también los procedimientos y reglas generales que deben seguirse en el uso del instrumento.

El diseño del protocolo es siempre conveniente, aunque es especialmente útil en el estudio de múltiples casos por un grupo de investigadores puesto que facilita el desarrollo homogéneo de la recogida de la información en aras de incrementar la fiabilidad del estudio (confirmabilidad) [YIN, 1994].

Anexo 4.I.- Estudios empíricos cuantitativos sobre cooperación entre empresas

En este anexo, exponemos los estudios empíricos de carácter cuantitativo que han sido revisados en este trabajo, clasificándolos en función de algunos de los aspectos clave que han sido identificados en el capítulo primero. Esta revisión, no pretende ser exhaustiva, sino que su objetivo es el de reflejar los aspectos que han sido analizados tradicionalmente desde una perspectiva cuantitativa. Observamos que la mayor parte de estos estudios consiste en descripciones de tendencias y características o en la búsqueda de relaciones causales que puedan explicar **qué** factores influyen sobre la creación de alianzas o sobre su *performance*, **qué** ventajas reporta este tipo de estrategia a las empresas, **qué** criterios son utilizados para seleccionar a los socios, etc. Casi todos estos estudios parten de teorías bien desarrolladas sobre las que sustentan sus hipótesis.

Utilizan habitualmente muestras obtenidas de fuentes de información secundaria o a través de cuestionarios postales.

4.1.1. RAZONES Y BENEFICIOS DE LA COOPERACIÓN Y LA DECISIÓN DE COOPERAR

Tabla 4.1.1. Estudios que relacionan aspectos de contexto y el uso de la cooperación entre empresas

PFEFFER y NOWAK (1976)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Influencia de la interdependencia competitiva y simbiótica entre distintas industrias en la decisión de las empresas de formar <i>Joint Ventures</i> .
<i>Muestra empleada:</i>	166 JV entre empresas de los sectores de extracción de Petróleo y Gas pertenecientes a un mismo país.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Múltiple
<i>Resultados:</i>	La JV se prefiere cuando: <ul style="list-style-type: none"> * Las industrias son intensivas en capital e interdependientes en compras o ventas. * Hay una alta concentración y una interdependencia (en compras) en industrias intensivas en I+D. * Hay una moderada concentración e interdependencia en ventas.
KOGUT y SINGH (1988)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Razones de la elección entre distintas modalidades de entrada en el proceso de internacionalización - Influencia de las características de los siguientes aspectos de contexto: <ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento de la industria * Intensidad tecnológica * Tamaño relativo de la inversión a realizar * Grado de competencia
<i>Muestra empleada:</i>	108 entradas en EEUU de empresas manufactureras entre 1981-1984.
<i>Método cuantitativo:</i>	LOGIT y Análisis Factorial
<i>Resultados:</i>	La JV es más utilizada cuando: <ul style="list-style-type: none"> * La inversión relativa es importante. * La industria es intensiva en I+D.
HLADIK (1988)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Características del contexto que influyen en la decisión de desarrollar acuerdos de I+D internacional.
<i>Muestra empleada:</i>	420 JV entre empresas USA y de otros países, durante el período 1974-1982. Los sectores de la muestra son: química, maquinaria no eléctrica y equipos eléctricos y electrónicos.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Lineal
<i>Resultados:</i>	Los factores que incentivan la formación de JV en actividades de I+D son: <ul style="list-style-type: none"> * Características de la industria (intensiva en tecnología) * Características del país receptor (mayores PIB per cápita, población...)
AGARWAL y RAMASWAMI (1992)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Factores que influyen sobre la formación de JV frente a la actuación individual
<i>Muestra empleada:</i>	183 casos de internacionalización de empresas americanas a través de diferentes vías entre 1985 y 1989.
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis Factorial (para determinar los factores de elección) y Regresión Logística Multinomial.
<i>Resultados:</i>	Tres factores afectan a la elección: <ul style="list-style-type: none"> * El riesgo del mercado de destino potencial conlleva un mayor deseo de control (entrada individual). * Las complementariedad estratégica entre las empresas participantes fomenta el uso de la cooperación. * La diferencia sociocultural fomenta el uso de la cooperación.

Tabla 4.1.2. Continúa

HAGEDOORN (1993)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Razones por las que se coopera para innovar. - Diferencias sectoriales en las razones y en las características de la relación establecida.
<i>Muestra empleada:</i>	4192 acuerdos tecnológicos en los años 80 obtenidos de una base de datos de 10000 acuerdos de más de 3500 empresas (MERIT).
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	Los motivos más comunes son: * Complementariedad tecnológica, en todo tipo de industrias y en sectores de alta tecnología. * Disminución del tiempo de la innovación, en todo tipo de industrias y en industrias de alta tecnología * Acceso a mercados y posibilidad de influir sobre la estructura de mercado, sobre todo en industrias maduras.
LEE y BEAMISH (1995)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Diferencias en los motivos de creación de alianzas por empresas coreanas en otros países
<i>Muestra empleada:</i>	31 alianzas creadas en países no desarrollados
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva; Regresión Múltiple y Análisis de Varianza
<i>Resultados:</i>	El principal motivo para el uso de la cooperación por parte de empresas coreanas es el acceso al conocimiento del mercado y las prácticas de negocios en los mismos.
URRA (1998)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Motivaciones latentes en los acuerdos de cooperación empresarial
<i>Muestra empleada:</i>	632 casos obtenidos de fuentes secundarias (prensa económica especializada española)
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples
<i>Resultados:</i>	Se identifican cuatro grande tipos de acuerdos de cooperación en función de sus motivos: * Acceso a nuevos mercados * Búsqueda de tamaño y reestructuración de industrias * Acceso a licitaciones públicas y grandes proyectos * Orientación estrictamente tecnológica

Tabla 4.1.3. Trabajos que analizan la influencia de aspectos relacionados con las características y la estrategia de las empresas sobre el uso de la cooperación

HENNART (1991)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Impacto de las características de la estrategia empresarial en la elección de la JV frente a la filial 100% en los procesos de internacionalización
<i>Muestra empleada:</i>	158 observaciones, de las cuales 57 son JV.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Logística
<i>Resultados:</i>	Se prefiere la JV cuando: * La empresa sigue una estrategia de diversificación * La empresa no cuenta con experiencia en el mercado de destino * La empresa busca el acceso a determinados recursos específicos, sobre todo sin son recursos naturales * Cuando el tamaño relativo de una adquisición es muy elevado
HENNART y REDDY (1997)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Determinantes de la elección entre fusión o JV de las empresas japonesas que entran en USA.
<i>Muestra empleada:</i>	175 observaciones de entrada en USA a través de adquisiciones o JV (43%).
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Logística Binomial.
<i>Resultados:</i>	La JV es preferida cuando: * Existen activos no deseados y la empresa americana es grande y no diversificada. * Cuando la empresa no tiene experiencia en el mercado americano. * La industria crece pero sin llevar un ritmo muy rápido o muy lento.

Tabla 4.1.4.: Otros factores que afectan a la decisión de formar acuerdos de cooperación.

BALAKRISHNAN y KOZA (1993)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Evaluación de las reacciones de los accionistas a los anuncios de creación de alianzas y su influencia sobre la preferencia de la cooperación frente al mercado o la actuación individual - Influencia de las asimetrías de la información.
<i>Muestra empleada:</i>	Anuncios en prensa de 64 JV y de 165 fusiones.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Múltiple
<i>Resultados:</i>	Los accionistas prefieren la JV frente a una adquisición cuando resulta difícil estimar el valor de los activos a los que se pretende acceder

4.1.2. TENDENCIAS EN EL USO DE LA COOPERACIÓN

Tabla 4.1.5.: Estudios descriptivos sobre las características de las alianzas formadas en determinadas áreas y entre diferentes tipos de empresas.

MONTEBUGNOLI y SCHIATTARELLA (1989)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Utilización de la cooperación por parte de las Pymes.
<i>Muestra empleada:</i>	66 acuerdos de Pymes italianas, pertenecientes a sectores tecnológicos
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	* Normalmente la cooperación se establece con países próximos geográfica y culturalmente. * El 62,2 % son acuerdos de tipo comercial. * El 37,8% son de tipo tecnológico. * Se dan más acuerdos entre competidores con países más lejanos geográficamente y con mayor capacidad tecnológica * Los acuerdos productivos son muy escasos debido a la dificultad derivada de la capacidad empresarial y organizativa.
MENGUZZATO (1992b)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Tendencias en cuanto a las características de la cooperación y su evolución durante la década de los 80 - Análisis de interrelaciones entre las variables características del fenómeno con el fin de establecer predicciones de tendencias futuras.
<i>Muestra empleada:</i>	76 acuerdos internacionales formados por empresas españolas con empresas de la Triada entre 1980 a 1989
<i>Método cuantitativo:</i>	- Estadística Descriptiva - Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples
<i>Resultados:</i>	Predominio de acuerdos con la Comunidad Europea y en los sectores de tecnología y biotecnología. El 53% de los acuerdos observados son de actividad múltiple y 21% para desarrollo tecnológico. Como objetivos secundarios tratan de analizar el carácter estructural de la cooperación y su utilización como antesala de fusiones
GARCÍA CANAL (1992)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Análisis descriptivo de las características de los acuerdos de cooperación formados por empresas españolas Comparación con la evolución del fenómeno en otros países y consideración de la posible influencia de la entrada de España en la Unión Europea
<i>Muestra empleada:</i>	663 acuerdos de ámbito mundial creados por empresas españolas entre 1986 y 1989
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	La cooperación empresarial en España sigue buena parte de las tendencias detectadas en otros estudios de ámbito internacional, sin embargo, presenta algunas particularidades como: * el predominio de los acuerdos para realizar actividades múltiples y de distribución, frente a los tecnológicos y productivos * elevado peso de los acuerdos intracomunitarios Estas diferencias han sido interpretadas como la consecuencia de la integración de España en la UE.

Tabla 4.1.5. Continúa

SANCHÍS y URRÁ (1994)

<i>Aspecto analizado:</i>	Estudio descriptivo de tendencias en la firma de acuerdos de cooperación internacionales
<i>Muestra empleada:</i>	261 casos de acuerdos de cooperación obtenidos de fuentes secundarias (prensa económica especializada española)
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	Tendencia creciente a la creación de acuerdos de actividad múltiple Gran importancia de los aspectos comerciales en los acuerdos.

CASANI (1995)

<i>Aspecto analizado:</i>	Situación y características de la cooperación en España
<i>Muestra empleada:</i>	190 alianzas creadas por empresas españolas entre 1992 y 1993.
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	La cooperación es utilizada por empresas de distintos tamaños y sectores Los objetivos principales suelen ser: * mejoras en la competitividad, * ampliar mercados, * adquirir tecnología, * realización de I+D conjunta.

VALDÉS y GARCÍA CANAL (1995)

<i>Aspecto analizado:</i>	Descripción de las características de las JV formadas por Pymes a través de acciones colectivas del IMPI
<i>Muestra empleada:</i>	JV financiadas por el IMPI entre 1978-1993
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	Estas acciones tienen características distintivas como consecuencia de su nacionalidad, de la ayuda financiera y por ser creadas por Pymes, que son las siguientes: * Mayor número de socios. * Predominan los sectores tradicionales. * Predominan las JV para actividades múltiples. * Existen pocas JV con socios mayoritarios.

Tabla 4.1.6.: Estudios que tratan de determinar el carácter coyuntural o estructural de la cooperación entre empresas

MENGUZZATO y RENU (1994)

<i>Aspecto analizado:</i>	Importancia de la evolución del fenómeno de la cooperación entre empresas europeas y análisis de su carácter estructural o coyuntural
<i>Muestra empleada:</i>	Datos de 1251 acuerdos de cooperación entre empresas de la comunidad europea obtenidos de la información secundaria aparecida en la prensa económica especializada de los diferentes países
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	El considerable crecimiento del fenómeno en los últimos años y la lógica de su formación apoyan el carácter estructural del mismo.

4.1.3. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SOCIOS

Tabla 4.1.7.: Trabajos que exponen los criterios que son seguidos por las empresas en la selección de socios para crear acuerdos de cooperación

GERINGER (1988)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Determinación de los principales criterios seguidos por las empresas en la selección de socios para la formación de <i>Joint Ventures</i> en países desarrollados
<i>Muestra empleada:</i>	90 <i>Joint Ventures</i> creadas por empresas americanas entre 1979 y 1985 en países desarrollados
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva y Análisis Factorial
<i>Resultados:</i>	Los criterios de selección se relacionan con las tareas que debe desarrollar la <i>Joint Venture</i> cuando: <ul style="list-style-type: none">* Se conocen los factores clave de éxito para la alianza formada* La empresa no está bien posicionada respecto a esos factores clave.* La dificultad de desarrollar las capacidades necesarias para cubrir dichos factores es alta. Los criterios de selección se relacionan con las características del socio cuando: <ul style="list-style-type: none">* No se conocen bien los factores clave de éxito o las tareas que deben ser desarrolladas.* Cuando existe una gran variedad de funciones que se deben realizar* Cuando es necesario compartir el control y la toma de decisiones en el acuerdo* Cuando el grado de interacción necesario entre los socios es muy alto
HLADIK (1988)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Criterios utilizados para la selección de los socios en <i>Joint Ventures</i> para actividades de I+D.
<i>Muestra empleada:</i>	420 JV entre empresas USA y de otros países, durante el período 1974-1982. Los sectores de la muestra son: química, maquinaria no eléctrica, equipos eléctricos y electrónicos.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Lineal
<i>Resultados:</i>	<ul style="list-style-type: none">* Las empresas buscan socios similares en tamaño, resultados financieros y activos técnicos.* Las empresas prefieren socios conocidos de anteriores relaciones, ya que disminuye la incertidumbre sobre las capacidades que poseen y pueden aportar
GERINGER (1991)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Importancia de los criterios relacionados con las tareas a desarrollar en la selección de socios para la creación de JV internacionales
<i>Muestra empleada:</i>	8 JV internacionales en países desarrollados, formadas por empresas americanas durante el período 1980/1985.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión Múltiple y Análisis de Correlación
<i>Resultados:</i>	El contexto estratégico de las JV internacionales y de los socios, sobre todo los factores clave de éxito (FCE), afectan a los criterios basados en las tareas: <ul style="list-style-type: none">* Si la JV ataca los FCE, las tareas adquieren mayor importancia.* La capacidad de una empresa en relación a los FCE afecta en un grado medio a los criterios.* La dificultad de desarrollo interno aumenta la importancia de los criterios de tarea.
DOLLINGER, GOLDEN y SAXTON (1997)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Impacto de la reputación de las empresas seleccionadas en la decisión de crear una <i>Joint Venture</i>
<i>Muestra empleada:</i>	170 estudiantes del MBA
<i>Método cuantitativo:</i>	Experimento simulado con alumnos y LOGIT
<i>Resultados:</i>	<ul style="list-style-type: none">* El receptor modifica la información sobre la reputación en función de su mayor o menor tolerancia a la ambigüedad.* Los aspectos valorados como más importantes son la reputación sobre el producto y sobre la dirección.

4.1.4. ESTRUCTURACIÓN DE LA ALIANZA Y FORMAS DE COOPERACIÓN

Tabla 4.1.8.: Trabajos que estudian la influencia de diversos aspectos sobre la forma de cooperación elegida

OSBORN y BAUGHN (1990)	
Aspecto analizado:	Condiciones que afectan a la elección de una u otra forma de alianza (contratos vs. <i>Joint Venture</i>) en función de las características de las industrias y de los tipos de empresa
Muestra empleada:	153 alianzas creadas entre dos empresas
Método cuantitativo:	Análisis Discriminante
Resultados:	La forma de la alianza está influida por: <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo conjunto de I+D (se prefieren JV frente a formas menos estructuradas). * Intensidad tecnológica de la industria (Se prefieren los contratos). * El pequeño tamaño de las empresas en sectores tecnológicos (fomentan la creación de formas estructuradas) <p>La JV facilita el flujo de información, alinea incentivos (toma de rehenes) y provee una coordinación más eficaz para las acciones del día a día cuando se requiere una alta integración.</p>
PISANO (1990)	
Aspecto analizado:	Efectos de las condiciones de negociación en pequeños números y los problemas de apropiación en la decisión de internalizar o externalizar las actividades de I+D.
Muestra empleada:	92 proyectos de biotecnología de 50 empresas.
Método cuantitativo:	PROBIT
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> * La negociación en pequeños números motiva la internalización de I+D, mientras que los problemas de apropiación no influyen tanto en la decisión. * La decisión se ve afectada por la experiencia en I+D, el grado de dependencia entre las industrias y la nacionalidad de las empresas * El tamaño de las empresas no parece afectar a dicha decisión
TALLMAN y SHENKAR (1990)	
Aspecto analizado:	Características de la forma de cooperación utilizada para la internacionalización por las Pymes coreanas
Muestra empleada:	340 Pymes coreanas que se internacionalizaron en 1987
Método cuantitativo:	Estadística Descriptiva y Tablas Cruzadas
Resultados:	Se forman <i>Joint Ventures</i> con fuertes estructuras de capital cuando se pretende lograr el aprendizaje de capacidades o cuando se trata de transferir conocimiento tácito.
SHAN (1991)	
Aspecto analizado:	Influencia del sistema político del país de destino (países socialistas) sobre la participación de capital de las empresas en la alianza, considerando: <ul style="list-style-type: none"> - el nivel de incertidumbre y riesgo. - la dependencia externa de la JV en las relaciones contextuales y de transacción del país de destino.
Muestra empleada:	141 JV creadas entre empresas de USA y China.
Método cuantitativo:	LOGIT.
Resultados:	Se observa una relación inversa de la utilización de participaciones de capital (alianzas estructuradas) con la incertidumbre y la dependencia de las relaciones institucionales
BLODGETT (1991)	
Aspecto analizado:	Influencia del tipo de contribución de cada socio y experiencia que tienen en la creación de JV sobre la estructura de capital de la misma
Muestra empleada:	279 JV extraídas de anuncios en "Mergers & Acquisitions".
Método cuantitativo:	Descriptivo; <ul style="list-style-type: none"> Análisis de frecuencias y Test χ^2 (para contrastar las diferencias entre grupos con distinto nivel de experiencia).
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> * Las JV en las que hay aportaciones tecnológicas conllevan estructuras con mayor control. * Las JV basadas en el conocimiento de mercado requieren un menor control de capital.

Tabla 4.1.8.: Continúa

MENGUZZATO y RENU (1994)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Análisis de la influencia del grado de oportunismo potencial percibido sobre la estructuración de los acuerdos.
<i>Muestra empleada:</i>	Datos de la Comisión CE: 1251 acuerdos de cooperación entre 1980-1989.
<i>Método cuantitativo:</i>	Estadística Descriptiva
<i>Resultados:</i>	La forma del acuerdo no parece tener relación con el tipo de sector, sin embargo se concluye que: <ul style="list-style-type: none"> * cuando se trata de actividades clave, los acuerdos son más estructurados. * cuando se trata de acuerdos de I+D precompetitivos, los acuerdos son no estructurados
GULATI (1995a)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Efectos de la repetición de las interacciones sobre la generación de confianza y, por tanto, sobre los métodos de control empleados en las alianzas.
<i>Muestra empleada:</i>	781 alianzas anunciadas públicamente entre 1970/1989 en los sectores biofarmacéutico, nuevos materiales y automóvil. Se utilizaron como fuentes las bases de datos CATI y MERIT y revistas especializadas de dichos sectores.
<i>Método cuantitativo:</i>	LOGIT
<i>Resultados:</i>	Se prefieren alianzas más estructuradas (<i>Joint Ventures</i>) cuando: <ul style="list-style-type: none"> * Las actividades son de I+D * Hay una menor repetición de vínculos * La experiencia internacional de las empresas es mayor

Tabla 4.1.9.: Trabajos que analizan la influencia de la estructura sobre el riesgo percibido en la relación

NOOTEBOOM, BERGER y NOORDENHAVEN (1997)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Efectos de las características estructurales y la confianza, en el riesgo percibido en las alianzas.
<i>Muestra empleada:</i>	Relaciones de 10 proveedores con sus clientes y viceversa, pertenecientes a la industria microelectrónica de Holanda.
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis de Regresión y Análisis Factorial (confirmatorio de las medidas).
<i>Resultados:</i>	Existen dos dimensiones del riesgo: <ul style="list-style-type: none"> * la probabilidad de que ocurran problemas de oportunismo. * el volumen de la pérdida que supondría dicho problema Las formas muy estructuradas con muchas salvaguardas reducen la probabilidad percibida de problemas. Los beneficios futuros percibidos y el deseo de continuidad influyen sobre la forma de cooperación haciéndola más flexible en cuanto a las salvaguardas contractuales establecidas.

4.1.5. MEDIDAS DE LA PERFORMANCE Y FACTORES DETERMINANTES DE LA MISMA

Tabla 4.1.10.: Trabajos centrados en las medidas de la *performance*

GERINGER y HERBERT (1991)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Validación y comparación de distintas medidas objetivas y subjetivas de la <i>performance</i> de una <i>Joint Venture</i> - Evaluación de distintos métodos de obtención de información.
<i>Muestra empleada:</i>	- 69 JV internacionales creadas por empresas americanas en industrias manufactureras entre 1979 y 1985. Se utilizan fuentes secundarias y un cuestionario. - 58 JV internacionales creadas por empresas californianas en su mismo sector entre 1981 y 1989. Se utilizan cuestionarios dirigidos a los directivos de las empresas involucradas y a los directores generales de las <i>Joint Ventures</i> creadas.
<i>Método cuantitativo:</i>	Tests no Paramétricos
<i>Resultados:</i>	* Las medidas objetivas y subjetivas están altamente correlacionadas. * La valoración de los directivos de las empresas "socios" y la valoración del director general de la <i>Joint Venture</i> están muy correlacionadas. * La cultura afecta a las valoraciones, de forma que a diferentes culturas provocan distintas valoraciones.
ARIÑO (1995)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Validación del constructo medida de la <i>performance</i> de una alianza
<i>Muestra empleada:</i>	91 alianzas aparecidas en índice de países europeos (F&S)
<i>Método cuantitativo:</i>	Validación de las medidas a través de: *Test de la Bondad del Ajuste *Análisis de significación de *Comparación con otros modelos más restringidos *Similitud de coeficientes Confirmación a través de Análisis Factorial
<i>Resultados:</i>	La <i>performance</i> debe ser medida como cumplimiento de objetivos de los socios, considerando: * Los objetivos comunes e individuales * Los objetivos iniciales y emergentes.

Tabla 4.1.11.: Trabajos que estudian la influencia de diversos factores sobre la *performance* de las alianzas (Determinantes de la *performance*)

ANDERSON y NARUS (1984)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Modelo agregado de la relación entre productores y distribuidores. (<i>Perspectiva del distribuidor</i>)
<i>Muestra empleada:</i>	153 de un total de 437 cuestionarios a distribuidores (Pymes).
<i>Método cuantitativo:</i>	LISREL
<i>Resultados:</i>	- La satisfacción del distribuidor en la cooperación está relacionada negativamente con el control que el productor tiene sobre la relación. - En función de los resultados que le ofrece la relación

Tabla 4.1.11.: Continúa

KOGUT (1988b)	
Aspecto analizado:	Causas de mortalidad de las <i>Joint Ventures</i>
Muestra empleada:	148 cuestionarios enviados a los directivos de empresas americanas que han creado <i>Joint Ventures</i>
Método cuantitativo:	1) Estadística Descriptiva 2) Modelo de la Similitud Parcial
Resultados:	<p>1) Descriptivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La mortalidad es elevada, en torno a los 5-6 años, sobre todo en alianzas internacionales. * Se da una menor mortalidad en alianzas de producción, servicios financieros y desarrollo de nuevos productos. <p>2) Modelo de Similitud Parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las diferencias en tamaño no parecen influir, al igual que el control de la propiedad. * Contrario a lo esperado, a mayor concentración industrial menor estabilidad. * Contrario a lo esperado, cuando la actividad se centra en marketing, menor estabilidad.
HARRIGAN (1988)	
Aspecto analizado:	Analiza si las diferencias entre las empresas participantes afectan a la eficiencia de la relación.
Muestra empleada:	895 alianzas, durante los años 74-85, entre empresas de los sectores del automóvil, equipos de comunicación, ordenadores y periféricos, motores, equipamiento industrial, servicios financieros y maquinaria pesada y ligera.
Método cuantitativo:	Estadística Descriptiva
Resultados:	<p>Los factores que tienen efectos positivos sobre la <i>performance</i> son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cultura similar * Activos similares * Grado de experiencia similar <p>Considera que las características de los socios no son tan determinantes como las características del entorno.</p>
KOGUT (1989)	
Aspecto analizado:	<p>- Influencia de la reciprocidad y las relaciones a Largo Plazo en la estabilidad de las <i>Joint Ventures</i>.</p> <p>- Influencia de otros aspectos relacionados con condiciones de la estructura de la industria.</p>
Muestra empleada:	140 cuestionarios sobre una muestra de 475 acuerdos, identificados en "Mergers & Acquisitions" entre 1975 y 1983.
Método cuantitativo:	Regresión múltiple
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> * La relación previa entre los socios afecta positivamente a la estabilidad de la JV. * La tecnología afecta positivamente a la estabilidad provocando un mayor interés por la generación de recursos. * Las relaciones más críticas para la industria afectan positivamente a la estabilidad. * Los cambios en la concentración industrial, provocan inestabilidad.
ANDERSON y NARUS (1990)	
Aspecto analizado:	Modelo agregado de la relación entre productores y distribuidores. (<i>Perspectiva de ambos participantes</i>)
Muestra empleada:	217 cuestionarios remitidos y contestados por productores y distribuidores
Método cuantitativo:	LISREL
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> * uno de los aspectos que influye sobre la relación entre las empresas es la dependencia relativa que cada una tiene sobre la otra * la confianza entre las empresas es un antecedente de la relación y a su vez es un resultado de la misma

Tabla 4.1.11.: Continúa

BLODGETT (1992)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Factores que contribuyen a la inestabilidad de las alianzas
<i>Muestra empleada:</i>	1025 JV formadas por 69 empresas americanas durante 1971-1986
<i>Método cuantitativo:</i>	- Análisis Histórico de Eventos - Modelo de Riesgos Proporcionales de COX
<i>Resultados:</i>	La renegociación de contratos genera más inestabilidad posterior Los factores que contribuyen a la inestabilidad de las alianzas pueden ser: * Inestabilidad previa * Cuando empiezan con participaciones de capital desequilibradas * Cuando los países de destino tienen regulaciones más libres, se producen más cambios
PARKHE (1993a)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Se cuestiona si distintos tipos de estructura de la alianza promueven mejor la estabilidad.
<i>Muestra empleada:</i>	111 alianzas, creadas entre los años 1983-1988, entre empresas químicas, de maquinaria no eléctrica, de equipos electrónico y eléctrico y empresas de transporte, en las que al menos una de ellas es norteamericana.
<i>Método cuantitativo:</i>	- Análisis de Correlación Canónica. - Análisis de Regresión.
<i>Resultados:</i>	La relación previa, la percepción de oportunismo y la estructura ejercen una influencia significativa sobre la <i>performance</i> .
PARKHE (1993c)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Analiza la posibilidad de promover una cooperación más estable y con una mejor <i>performance</i> a través de la alineación de incentivos de las empresas participantes. Considera los efectos de las diferencias culturales sobre la <i>performance</i> .
<i>Muestra empleada:</i>	111 alianzas, creadas entre los años 1983-1988, entre empresas químicas, de maquinaria no eléctrica, de equipos electrónico y eléctrico y empresas de transporte, en las que al menos una de ellas es norteamericana.
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis de Correlación Canónica
<i>Resultados:</i>	* La estructura de la alianza influye en gran medida sobre la <i>performance</i> . * Los sistemas de incentivos establecidos son básicos para el buen funcionamiento de la relación. * La diferencia cultural debe ser tomada en cuenta en dicha estructura relacionada con la <i>performance</i> .
HÉBERT (1994)	
<i>Aspecto analizado:</i>	- Examina la relación entre los diferentes tipos de control de las <i>Joint Ventures</i> sobre la <i>performance</i> de las mismas - Análisis de algunos aspectos relacionados con la dinámica de la relación y la <i>performance</i> de las empresas
<i>Muestra empleada:</i>	173 cuestionarios recibidos de directivos de <i>Joint Ventures</i> y directivos de empresas implicadas
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis de Comparación de Medias y Análisis de Varianza (ANOVA y MANOVA)
<i>Resultados:</i>	Los aspectos relacionados con el tipo de control que los socios poseen en la <i>Joint Venture</i> y que influyen sobre la evaluación de la <i>performance</i> de la misma difieren en función del tipo de alianza doméstica o internacional. * No todas las dimensiones de control compartido y de autonomía de las empresas influyen significativamente sobre la <i>performance</i> . * Las dimensiones más influyentes son el control compartido sobre las actividades operativas y cierto grado de autonomía operativa y estratégica por los socios. Respecto a los factores relacionados con la dinámica de la relación: * La percepción de conflictos afecta negativamente a la valoración de la <i>performance</i> * El compromiso de los socios con la alianza y la confianza existente entre ellos afectan positivamente a la valoración de la <i>performance</i> .

Tabla 4.1.11.: Continúa

HATFIELD y PEARCE II (1994)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Examina el impacto de los objetivos y el propósito estratégico de los socios en el éxito de la <i>Joint Venture</i>
<i>Muestra empleada:</i>	30 <i>Joint Ventures</i> en las que ambos socios son empresas manufactureras creadas entre 1981 y 1988
<i>Método cuantitativo:</i>	Análisis Factorial y Regresión Múltiple
<i>Resultados:</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Los objetivos más amplios y el solapamiento de objetivos entre los socios, mejoran la probabilidad de éxito y la satisfacción de éstos con la alianza * Los objetivos financieros son más difíciles de conseguir que los relacionados con aspectos de eficiencia.
MOHR y SPEKMAN (1994)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Factores de éxito de las alianzas
<i>Muestra empleada:</i>	124 cuestionarios a empresas de ordenadores personales que tienen alianzas de distribución
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión
<i>Resultados:</i>	Los factores son: <ul style="list-style-type: none"> * Compromiso * Coordinación * Confianza * Calidad de comunicación * Resolución interna de conflictos (métodos constructivos) * Participación
BARKEMA BELL y PENNING (1996)	
<i>Aspecto analizado:</i>	Efectos de las barreras culturales en los distintos tipos de entrada (creación o adquisición) y en los distintos tipos de propiedad (total o JV). Posibilidad de que estas barreras afecten a la duración de la inversión. Condiciones bajo las cuales el aprendizaje reduce las barreras culturales
<i>Muestra empleada:</i>	225 entradas de 13 empresas alemanas no financieras desde 1966 hasta 1988
<i>Método cuantitativo:</i>	Método de Análisis Histórico o de Eventos y Regresión Logística
<i>Resultados:</i>	<ul style="list-style-type: none"> * La necesidad de doble aculturación (adquisiciones y JV 50-50) aumenta los costes de ajuste cultural. * El aprendizaje por experiencia previa en el país, ayuda al éxito de las inversiones. * La JV se usa en países distantes para disminuir riesgos o costes y por expectativas a de beneficio a L.P.
NAKAMURA ET AL. (1996)	
<i>Aspecto analizado:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Efectos del intercambio de información entre los socios de una JV respecto a sus capacidades competitivas. - Se plantea la cuestión de si capacidades distintas pero complementarias entre los socios, provocan una mayor estabilidad y duración.
<i>Muestra empleada:</i>	41 empresas japonesas que han creado acuerdos con empresas estadounidenses entre 1984 y 1988.
<i>Método cuantitativo:</i>	Regresión por Mínimos Cuadrados Parciales
<i>Resultados:</i>	Distintos planteamientos de la cooperación dan lugar a distintas evoluciones: convergentes y divergentes. <ul style="list-style-type: none"> * Cuando se produce una evolución convergente las empresas se hacen más similares en cuanto a sus capacidades y los acuerdos terminan * Cuando se produce una evolución divergente, se mantiene la complementariedad y los acuerdos son más estables.

Tabla 4.1.11.: Continúa

HU y CHEN (1996)

- Aspecto analizado:** Factores que afectan a la *performance* de las JV extranjeras en China
- Muestra empleada:** 2434 *Joint Ventures* creadas en China por empresas de otros países.
- Método cuantitativo:** - LOGIT - Análisis de Comparación de Medias (T-TEST)
- Resultados:**
- * El compromiso de los socios afecta positivamente a la *performance*
 - * El nº de socios afecta positivamente a la *performance*
 - * La distancia socio-cultural afecta negativamente a la *performance* (USA obtiene mejores resultados que Hong Kong)
 - * Las características producto/industria no afectan a la *performance*
 - * El control extranjero no afecta a la *performance*
 - * La localización de la *Joint Venture* en distintas zonas de China no afecta a la *performance*

SAXTON (1997)

- Aspecto analizado:**
- Relación entre la reputación y resultados de la alianza.
 - Relación previa y resultados de la alianza.
 - Toma de decisiones compartida y resultados de la alianza.
 - Similitud entre socios y resultados de la alianza.
- Muestra empleada:** 98 alianzas entre dos empresas creadas entre 1994 y 1995.
- Método cuantitativo:** - Regresión. - Descriptivo. - Correlación.
- Resultados:**
- * La reputación afecta positivamente a los resultados.
 - * La relación previa afecta positivamente a la satisfacción (crea relación afectiva).
 - * La relación entre las similitudes de los socios y los resultados se demuestra parcialmente:
 - Sólo las similitudes estratégicas parecen tener relación positiva con los resultados.
 - Las similitudes organizativas tienen una posible relación no lineal con los resultados.

MJOEN y TALLMAN (1997)

- Aspecto analizado:** Relación entre los recursos aportados por los socios, la participación en el capital, el control sobre los recursos o actividades específicas y la *performance* a través de las siguientes fases:
- Definición del control en la JV internacional
 - Relación entre distintos tipos de control y *performance*
- Muestra empleada:** 147 JV internacionales de empresas multinacionales noruegas, pertenecientes a los sectores de ingeniería marina, construcción, petróleo, aluminio, navegación y farmacia
- Método cuantitativo:** - LISREL
- Modelos de Ecuaciones Estructurales
- Resultados:**
- El control real se basa, sobre todo, en los recursos poseídos y en el poder de negociación.
 - El control global sobre la alianza afecta positivamente a la percepción de una *performance* positiva.
 - Otros determinantes del control no parecen afectar a la *performance* percibida por las empresas.

Tabla 4.1.12.: Trabajos que comparan la *performance* de diferentes tipos de alianzas

LEE y BEAMISH (1995)	
<i>Aspecto analizado:</i>	<p>Se estudian los siguientes aspectos en las alianzas entre empresas de nuevos países industrializados y empresas de países no desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación entre el control mantenido por los socios y la <i>performance</i> - Relación entre la estructura de propiedad (participaciones en el capital) y el control <p>La <i>performance</i> se mide en función de la estabilidad de la alianza y nivel de satisfacción de los socios</p> <p>Comparación de este estudio con las alianzas formadas entre empresas de países desarrollados y países no desarrollados.</p>
<i>Muestra empleada:</i>	31 alianzas creadas entre empresas de nuevos países industrializados (NPI) con empresas de países no desarrollados y comparación con los resultados de estudios previos entre empresas de países desarrollados y no desarrollados.
<i>Método cuantitativo:</i>	- Estadística Descriptiva - Regresión Múltiple - Análisis de Varianza
<i>Resultados:</i>	<p>Los acuerdos formados por empresas de NPI y empresas de Países no desarrollados:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Son más estables que las formadas por empresas de países desarrollados y de países no desarrollados * Son más estables cuando se crean con empresas privadas que cuando se crean con empresas públicas. * El nivel de satisfacción de los socios es mayor que en el caso alternativo * Normalmente las empresas de los nuevos países industrializados mantienen una posición minoritaria en el capital de la <i>Joint Venture</i> * Se da una relación positiva entre el control y la <i>performance</i>. * Existe una relación positiva entre las necesidades del socio y la satisfacción con la <i>Joint Venture</i>.
MAKINO y BEAMISH (1998)	
<i>Aspecto analizado:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica distintas formas de JV en función de las nacionalidades y de la participación en el capital, - Analiza si estas formas conllevan distintos niveles de <i>performance</i> y diferencias en la probabilidad de supervivencia
<i>Muestra empleada:</i>	737 <i>Joint Ventures</i> creadas por empresas japonesas en otros países asiáticos
<i>Método cuantitativo:</i>	- Análisis de Varianza (Test χ^2) – LOGIT
<i>Resultados:</i>	<p>Sólo el 30% son JV tradicionales entre una empresa extranjera y una local.</p> <p>Las distintas formas identificadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Intraempresa * Cross-national * Tradicional: conlleva mejores resultados * Trinacional: se observa una <i>performance</i> negativa <p>Las JV nacionales (establecidas en el mismo país de origen de los socios) suelen ser más duraderas.</p>

Anexo 4.II.- Estudios empíricos cualitativos sobre cooperación entre empresas

El anexo 4.ii. desarrolla una revisión de los trabajos de carácter cualitativo que han sido estudiados durante el desarrollo de este trabajo. Con ello, pretendemos mostrar que la metodología cualitativa ha sido más utilizada cuando el objeto de los estudios se centra en aspectos dinámicos o de proceso de las relaciones entre empresas.

Los trabajos empíricos presentados se han ordenado cronológicamente, sin establecer ninguna clasificación en función de sus objetivos. Se optó por esta ordenación como consecuencia del escaso número de trabajos cualitativos encontrados y porque sus objetivos son de naturaleza muy diversa y, por tanto, resulta muy difícil agruparlos siguiendo este criterio.

Doz (1988)**Aspecto estudiado:**

Factores de éxito y fracaso en las cooperaciones entre Grandes Empresas y Pymes.

Casos analizados:

Análisis en profundidad de un caso de la alianza formada entre CIBA-GEIGY (Grande) y ALZA (Pyme).

Comentarios y características:

Las entrevistas trataban los siguientes aspectos: Principales problemas que aparecen en la relación e identificación de las causas de los mismos.

Resultados:

Principales dificultades que pueden aparecer en este tipo de acuerdos:

- Elevada distancia cultural en cuanto a procesos organizativos, comportamiento directivo y procesos de toma de decisiones.
- Incertidumbre y malentendidos respecto a resultados que se persiguen como consecuencia de la existencia de agendas ocultas (de posibles adquisiciones), elevada distancia entre los horizontes temporales de las empresas y diferencias en la valoración de las aportaciones.

Causas de conflicto provocadas por las posiciones que adoptan las personas involucradas de las grandes empresas:

- Percepción de que el acuerdo ofrece oportunidades diferentes para distinta gente, dificultando las valoraciones objetivas.
- Generalmente la gente que negocia es distinta de la gente que ejecuta. Esto puede provocar posibles malentendidos, descontento, o fomentar la aparición de información sesgada

Factores importantes que deben ser tenidos en consideración para el establecimiento de la alianza

- Complementariedad tecnológica entre las empresas,
 - Complementariedad organizativa para facilitar la relación,
 - debe buscarse el beneficio mutuo, sin posiciones de superioridad,
 - debe cuidarse la claridad en el enfoque de los objetivos,
 - deben establecerse límites y salvaguardas frente a la incertidumbre y las agendas ocultas y el acuerdo debe ser preciso pero con la flexibilidad suficiente para ajustarse a cambios de objetivos y necesidades.
-

KOGUT (1988)**Aspecto estudiado:**

Razones de la creación de acuerdos de cooperación y causas de estabilidad o inestabilidad de los mismos

Casos analizados:

Análisis en profundidad de la historia y los eventos acontecidos en una *Joint Venture* creada por Honeywell Co. y Ericsson.

Comentarios y características:

Exposición del caso con poca profundidad, destacando sólo algunos aspectos que pueden provocar inestabilidad en las alianzas entre empresas.

Resultados:

Normalmente, la JV forma parte de un conjunto de contratos más amplio que da forma a toda la relación establecida entre las empresas

Existen cambios en el poder negociador en el tiempo debido a cambios en capacidades o en las circunstancias del entorno.

Estos cambios en el poder negociador afectan a las actitudes de los socios y generan conflictos que hacen más inestable la alianza

JARILLO y STEVENSON (1991)

Aspecto estudiado:

Ventajas y riesgos de la cooperación.

Casos analizados:

- Caso Benetton.

- Caso Compaq.

Comentarios y características:

Sólo descriptivo. Utiliza los casos para mostrar ejemplos de su argumentación teórica.

Resultados:

No Aplicable.

DUSSAGE y GARRETTE (1991b)

Aspecto estudiado:

Identificación de los principales problemas de gestión en diferentes tipos de alianzas.

Casos analizados:

Sectores automovilístico y aeronáutico:

Matra-Renault

ATR / Airbus

Comentarios y características:

Sólo descriptivo. Utilizan los casos para mostrar ejemplos de su argumentación teórica.

Resultados:

No Aplicable

GUGLER (1992)

Aspecto estudiado:

Condiciones de formación de alianzas e identificación de los aspectos clave de la gestión y consecución de objetivos sobre las ventajas competitivas de las empresas

Casos analizados:

Industria de los semiconductores y red de alianzas de Phillips.

Comentarios y características:

Sólo descriptivo. Utiliza el ejemplo para clarificar su argumentación teórica.

Resultados:

No Aplicable.

LARSON (1992)

Aspecto estudiado:

Importancia de los aspectos sociales sobre el control y coordinación en relaciones entre empresas.

Procesos por los que se forman y mantienen las alianzas entre empresas.

Se proponen las alianzas como alternativa a la integración vertical para empresas emprendedoras de alto crecimiento.

Casos analizados:

7 casos de alianzas en los que hay empresas emprendedoras consideradas estables y exitosas.

Comentarios y características:

Analizan las condiciones previas para el intercambio entre las empresas, las condiciones para construir una ventaja conjunta, y los procesos de integración y control que generan confianza y beneficios económicos o estratégicos para las empresas.

Resultados:

Las empresas que están involucradas en alianzas y relaciones estables se caracterizan por tener un alto grado de cooperación y colaboración. Estas relaciones están gobernadas por sistemas de control social que surgen de las normas de reciprocidad y de confianza.

Los contratos formales, que podrían proveer control sobre las operaciones, son poco considerados por los directivos entrevistados. Para ellos, la clave del funcionamiento está en los contratos sociales y en la relación informal.

La complementariedad estratégica entre las empresas es necesaria para la formación de alianzas, pero no la condición suficiente para que éstas funcionen correctamente.

DE CARLO (1994)**Aspecto estudiado:**

Factores de éxito en las *Joint Ventures* formadas en sectores maduros

Casos analizados:

Análisis en profundidad de las 9 *Joint Ventures* formadas a nivel mundial en el sector de plásticos PVC, PP y PS, entre 1983 y 1988.

Comentarios y características:

Realización de entrevistas con los directivos de las empresas, estudios sobre el sector y de casos publicados previamente.

Respecto a las características de los socios y su relación se analizan:

- La distancia entre la dimensión, la cultura y los estilos de dirección de las empresas participantes
- El tipo de control ejercido por cada empresa sobre la *Joint Venture*
- Las diferencias en las intenciones estratégicas de los socios y su relación dinámica en el acuerdo

Respecto a los factores de éxito se analizan:

- La calidad de la fase de formulación de la estrategia de la *Joint Venture*
- Las características de los procesos de gestión de la alianza (autonomía de funcionamiento de la *Joint Venture*)
- Las diferencias entre los perfiles organizativos de las empresas y de relación con la *Joint Venture*

Respecto a las asimetrías controladas, se estudia:

- El grado de experiencia previa en cooperación.
- Las diferencias culturales, en métodos de gestión, en la orientación al riesgo...
- Las diferencias en tamaño de las empresas participantes.

Respecto a la dinámica del acuerdo se consideran:

- Los cambios significativos en las prioridades estratégicas de los socios

Las percepciones de equidad en el reparto de resultados.

Resultados:

La *performance* económica, competitiva y de satisfacción con el proceso:

Está correlacionada con la calidad de la fase de formulación

Está correlacionada con determinadas características del proceso de gestión como la integración entre las empresas, y la existencia de un liderazgo institucional que se manifiesta en el grado de autonomía de la empresa hija.

Está correlacionada con las diferencias entre las características de las empresas participantes

El proceso de integración de las empresas y el grado de autonomía de la *Joint Venture* están correlacionados entre sí.

INGHAM (1994)**Aspecto estudiado:**

Importancia del aprendizaje como motivo para la formación de acuerdos de cooperación.

Cómo orientar los procesos para fomentar el aprendizaje

Casos analizados:

5 casos de alianzas creadas para el desarrollo de I+D conjunto

Comentarios y características:

Se estudia el aprendizaje que se produce en los diferentes casos, en aspectos científicos y técnicos, en aspectos relacionados con la gestión de proyectos de I+D y en los referentes a la gestión de acuerdos de cooperación y conocimiento del socio.

También se analiza la relación entre el aprendizaje que se produce en los acuerdos y la dinámica de la cooperación

Resultados:

Los procesos de aprendizaje en los acuerdos son complejos. Adoptan multitud de formas y parecen autogenerarse.

Los procesos de aprendizaje combinan experimentación y procesos cognitivos, a través de ciclos de aprendizaje que se repiten.

HARA y KANAI (1994)

Aspecto estudiado:

Características, ventajas y gestión de alianzas creadas entre pequeñas empresas tecnológicas de Japón y USA.

Casos analizados:

Análisis en profundidad de un caso de una alianza formada por 1 Pyme japonesa y 3 Pymes de Silicon Valley (EEUU).

Comentarios y características:

Uno de los autores (KANAI) es un investigador que actúa como un observador externo. El otro (HARA) es un miembro de una de las empresas implicadas en la alianza y juega un papel importante en el desarrollo de la relación.

El observador externo realiza una serie de entrevistas con directivos y personas involucradas en la relación de las empresas participantes, obteniendo los contactos a través del otro autor (agente interno) y ambos analizan la documentación obtenida.

Resultados:

La clave del éxito consiste en construir unas relaciones interpersonales duraderas basadas en la confianza. La paciencia inicial es fundamental.

Las alianzas internacionales entre Pymes pueden ser más simétricas que las establecidas entre Grandes Empresas y Pymes.

A pesar de las diferencias culturales que pueden existir, suelen haber características organizativas similares entre empresas de los mismos sectores que facilitan la relación.

Una de las claves del éxito es la presencia de una persona promotora y coordinadora de la alianza.

Los foros internacionales, los programas de intercambio o las convenciones son mecanismos importantes para la búsqueda e identificación de socios potenciales.

YAN y GRAY (1994)

Aspecto estudiado:

Relación entre el poder de negociación, el control de la JV y la *performance*

Identificación de los mecanismos de control formal e informal que afectan a la *performance*

Evolución de las JV

Casos analizados:

Análisis comparativo de cuatro *Joint Ventures* formadas entre empresas industriales de EEUU y China.

Comentarios y características:

Entrevistas con los directivos de las empresas por un mínimo 3 horas y análisis de la documentación de archivo.

Explican los aspectos en los que se basa para analizar los datos cualitativos

Se trata de un caso para ordenar la confusión existente en la literatura relativos a este tema.

Los estudios longitudinales son escasos, y por este motivo se conoce poco sobre la evolución de las *Joint Ventures*

Con respecto al poder de negociación, se analizan las distintas alternativas, la posesión de determinados recursos y la posible dependencia.

Resultados:

Los resultados confirman que los niveles relativos de poder de negociación entre los socios tienen un impacto significativo sobre los patrones de control establecidos. El enfoque basado en el poder de negociación permite explicar muchas de las complejidades de la formación, la gestión y la *performance* de las *Joint Ventures*.

Las *Joint Ventures* creadas en China tienen algunas características particulares que cabe destacar.

- Existen diferencias significativas en los objetivos estratégicos de las empresas extranjeras y locales.

Doz (1996)**Aspecto estudiado:**

Papel desempeñado por las condiciones iniciales y los procesos de aprendizaje en la evolución de las alianzas y en sus resultados.

Casos analizados:

Análisis en profundidad de 3 casos de alianzas:

- 1.- CIBA-GEIGY (Gran empresa sector químico y farmacéutico) con ALZA (Pequeña empresa investigación farmacéutica) para la realización de 2 proyectos de investigación
- 2.- AT&T (Gran empresa de telecomunicaciones de EEUU) con OLIVETTI (Distribuidor líder en Italia en ordenadores y electrónica de oficina) para desarrollo de una nueva generación de microordenadores y desarrollo de una nueva gama de miniordenadores basados en sistemas UNIX
- 3.- GE (Mayor productor de turbinas y motores de avión para el ejército norteamericano) con SNECMA (Mayor productor francés de motores de avión) para el desarrollo de motores para aviación civil.

Comentarios y características:

Series de entrevistas (entre 1 y 8 horas) en cada una de las empresas (entre 3 y 20 entrevistas en función de la empresa)

Análisis de documentación sobre el papel jugado por cada socio en las negociaciones y en las actividades diarias de la relación.

Las entrevistas trataban los siguientes aspectos: Experiencia de la empresa en la alianza, su evolución, el grado de entendimiento entre las empresas, grado de compromiso, sentimientos, percepciones...

Observación de la evolución de las condiciones iniciales como consecuencia de los procesos de aprendizaje sobre distintos aspectos

Resultados:

- En las alianzas consideradas exitosas, se produjeron procesos de aprendizaje, reevaluación y reajuste. Las condiciones iniciales fueron mejoradas y refinadas a través de un proceso continuo y evolutivo.
- En las alianzas consideradas fracasadas, no se produjeron estos procesos de aprendizaje.
- Las condiciones iniciales pueden afectar al desarrollo de la relación. Las estructuras diferentes pueden dificultar la comunicación, lo cual redundaría en una caída de las expectativas de las partes y en una falta de compromiso. Se recomienda la definición de tareas de modo que se reconozca la aportación y los objetivos de cada parte y la atención al ajuste de las rutinas organizativas de las empresas participantes.
- Se observa el importante papel que tiene la paciencia de los socios en la obtención de resultados para el éxito de la alianza.

HUMAN y PROVAN (1997)**Aspecto estudiado:**

Beneficios de la participación en una red de Pymes.

Análisis de la obtención de beneficios diferentes a los de las empresa no participantes.

Análisis de la estructura de las redes de Pymes.

Posibilidad de que distintas estructuras de red ofrezcan beneficios diferentes

Casos analizados:

Comparación de dos redes de pequeñas y medianas empresas

Comentarios y características:

Se realizan entrevistas y se envían cuestionarios a empresas pertenecientes a las redes y a empresas no pertenecientes a éstas.

Resultados:

La pertenencia a una red puede proporcionar ventajas que pueden tener resultados transaccionales y transformacionales.

Los beneficios transaccionales y transformacionales dependen de la similitud de dominio entre las empresas participantes y de cómo se estructura dicha red.

La estructura de la red facilita la coordinación, administrativa y de interacción, pero también es necesaria la actitud de los participantes.

ARIÑO, ABRAMOV y SKOROBOGATYKH (1997)

Aspecto estudiado:

Estudio exploratorio sobre los criterios empleados por las empresas europeas en la búsqueda de socios en Rusia, de sus contribuciones habituales y de la gestión de la relación, sus dificultades y su evolución.

Casos analizados:

- 2 acuerdos entre Francia-Rusia.
- 3 acuerdos entre España-Rusia.
- 3 acuerdos entre Italia-Rusia.

Comentarios y características:

Entrevistas semiestructuradas con los directivos de estas empresas.

Se analizan, también, los principales problemas surgidos entre las empresas, haciendo especial referencia a los causados por diferencias culturales

Resultados:

- Las dificultades culturales implican diferencias operativas tales como distintos conceptos de negocio de cada socio, además de la poca libertad que lleva asociada la burocracia rusa.
- Los criterios de selección que más pesan en las alianzas entre empresas europeas y rusas son los referentes a las características del socio, teniendo menos importancia los relacionados con las tareas.
- Las actitudes más importantes en la generación de confianza entre los socios son:
 - *Las cualidades personales de los directivos y sus relaciones interpersonales.
 - *Mentalidad abierta en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.

Uzzi (1997)

Aspecto estudiado:

Análisis de cómo la calidad de los vínculos sociales, la estructura de la red de organización y la posición de la empresa en la red, afectan a la *performance* económica y competitiva de las empresas.

Casos analizados:

23 empresas del sector textil de Nueva York

Comentarios y características:

Factores analizados:

- Efectos de las redes sobre la confianza, información no sólo económica (asimetrías de información), la relación personal, la resolución de conflictos y la asunción de riesgos empresariales.

Resultados:

- La integración o la pertenencia a una red provee economías de tiempo, mejoras en la eficiencia de la localización y en la adaptación compleja.
- Sin embargo, las redes hacen más vulnerables a las empresas que las forman, frente a crisis exógenas o las pueden aislar de la información que existe fuera de dicha red.

ARIÑO y DE LA TORRE (1998)

Aspecto estudiado:

Seguimiento de la dinámica de un acuerdo de cooperación con el objeto de determinar el impacto de sucesos externos sobre sus percepciones de eficiencia y equidad, así como sobre la calidad de la relación.

Casos analizados:

1 caso de una alianza formada por dos empresas multinacionales fabricantes de productos dirigidos al consumidor.

Comentarios y características:

Estudio longitudinal de un caso, analizando los sucesos que se van produciendo y sus consecuencias sobre el desarrollo de la relación.

Resultados:

La calidad de la relación y la retroalimentación de la misma en función de la *performance* de la alianza son aspectos críticos de éxito del acuerdo. Dicha calidad de la relación es al mismo tiempo un input y un output de la relación. Aunque las condiciones iniciales establecidas juegan un papel muy importante que guía el desarrollo futuro de la relación, los impactos externos que afectan a la eficiencia de la relación son fundamentales en el éxito o fracaso de la alianza. La calidad de la relación depende de vínculos personales (influidos por aspectos externos) y profesionales (influidos por el cumplimiento de compromisos y por el modo en que se resuelven los conflictos en la relación).

Anexo 4.III.- Protocolo del estudio de casos

En el presente anexo exponemos el protocolo del caso que ha sido utilizado en esta investigación.

Dicho protocolo recoge el propósito de la investigación, las principales proposiciones, los procedimientos a emplear para la preparación y realización de las entrevistas, el tipo de documentación que es conveniente recabar en las empresas, así como el enfoque que se aplica al análisis y valoración de la información.

Por último expone el método empleado para el análisis conjunto de los casos y la elaboración del informe de los casos, que se presenta en el capítulo quinto de este trabajo.

Propósito de la investigación

La cooperación entre empresas es una opción estratégica muy actual y cada vez más utilizada, que les ofrece numerosas ventajas y que les permite incrementar su potencial y mejorar su competitividad. Sin embargo, también es conveniente recordar que es una opción compleja y arriesgada. Una relación estrecha y de colaboración entre dos o más empresas, muchas veces competidoras entre sí, encierra una serie de peligros y presenta dificultades; inconvenientes que, necesariamente han de ser asumidos para su desarrollo.

No obstante, en la actualidad, aún falta mucho por conocer para lograr una comprensión del funcionamiento de la cooperación y sus consecuencias, con el fin de minimizar los costes e inconvenientes inherentes a dicha opción e incrementar las posibilidades de éxito de la misma. Precisamente, el objetivo de esta investigación es contribuir a mejorar la comprensión de la cooperación empresarial.

Concretamente, el presente estudio trata de profundizar en el conocimiento del papel desempeñado por el comportamiento de las empresas en el éxito o fracaso de los acuerdos de cooperación y de los factores que pueden influir sobre dicho comportamiento y sobre la posible aparición de conflictos en la relación. Para ello, es necesario conocer la experiencia de empresas que han participado o están participando en la actualidad en acuerdos de cooperación empresarial.

Las proposiciones que van a ser analizadas en este estudio son las siguientes:

- El comportamiento cooperativo de las empresas participantes ejerce una influencia positiva sobre la *performance* de las alianzas
- El comportamiento cooperativo se ve influido por el grado de dependencia que las empresas tienen o sienten respecto a la alianza.
- El comportamiento cooperativo se ve influido por las percepciones de las empresas participantes sobre el propio desarrollo del acuerdo.
- Las asimetrías entre las características organizativas y en las prácticas directivas de las empresas participantes pueden ser una fuente de conflictos relacionada principalmente con las percepciones sobre el desarrollo de la relación.

Características de los casos analizados

Con el objeto de cubrir una diversidad suficiente de tipos de alianzas y comprobar los efectos del comportamiento cooperativo o no cooperativo bajo cada una de ellas, la selección de los casos que van a ser analizados incluye acuerdos de cooperación con las siguientes características:

Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas

- acuerdos estructurados en los que se crea una nueva entidad para el desarrollo de la alianza (*Joint Venture*, Consorcios...).
- acuerdos no estructurados, en los que las actividades se realizan en las propias empresas participantes.
- acuerdos con distintas valoraciones de la *performance* (positiva o negativa) por parte de las empresas participantes

Así mismo, las alianzas seleccionadas deben estar formadas por empresas con características diferentes que puedan suponer distintos grados de dependencia. Buscaremos por tanto alianzas formadas por empresas:

- con diferentes grados de dependencia en función de la importancia estratégica que el acuerdo tiene para ellas o de la magnitud de las inversiones realizadas en activos específicos.

Por último trataremos de incluir casos en los que las empresas participantes tengan diferentes características organizativas y prácticas directivas con el objeto de contrastar la influencia de dichas asimetrías sobre la aparición de conflictos y sobre las percepciones de dichas empresas respecto al desarrollo de la relación. Por tanto:

- empresas con distintos grados de complejidad, formalización y centralización de la toma de decisiones
- empresas con diferentes estilos de dirección y sistemas de evaluación del desempeño y recompensa

La cantidad de combinaciones posibles atendiendo a estas características es muy elevada, sin embargo es posible comprobar la influencia de varias de estas características en un mismo caso.

Procedimientos

Los procedimientos a seguir para el trabajo de campo en esta investigación son los siguientes:

Programa inicial de las visitas a empresas

Revisión de la información preliminar

- Conocer antes de la primera conversación telefónica la procedencia de la información sobre la participación de la empresa de un acuerdo de cooperación.
- Verificación de la información referente a las personas que pueden facilitarnos la información sobre quién debe ser entrevistado. Nombre, lugar de trabajo habitual, teléfono, fax, e-mail, nombre de el/la secretario/a.
- Establecer contacto telefónico y contrastar la veracidad de esta información.

Identificación de las personas clave con relación a la alianza

- Solicitar a la persona de contacto la identificación de las personas que mejor conocen la creación y el desarrollo de la alianza.
Datos que conviene obtener: Nombre, cargo en la empresa, lugar de trabajo habitual, teléfono, fax, e-mail, y nombre del/de la secretario/a.
- Establecer contacto telefónico con alguna de estas personas (preferiblemente la de mayor nivel jerárquico), explicar propósito de la investigación y comprobar que la alianza cumple los requisitos establecidos para ser incluida en esta investigación.
- En caso de que se cumplan los requisitos: Solicitar su colaboración mediante la realización de entrevistas con personas de la empresa y el acceso a documentación relativa a la alianza.

Documentación especial

Preguntar sobre la posibilidad de consultar o disponer de la siguiente información:

- Contrato establecido entre los socios en la creación del acuerdo. Borradores y documento definitivo.
- Cuentas anuales y memorias de la empresa (del mayor número de años posible, especialmente de aquellos durante los que se desarrolló la alianza).
- Orden del día de reuniones del consejo de dirección y consejo de administración en las que se haya tratado temas relativos a la alianza establecida.

Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas

- Documentos donde figuren los objetivos buscados por la empresa a través de la alianza.
- Solicitar la puesta a disposición del investigador un lugar donde estudiar la documentación facilitada por la empresa.

Verificación de los procedimientos de acceso

(normalmente con la persona de contacto inicial o con el/la secretario/a)

- Localización de la empresa y de sus oficinas.
- Solicitar fax con plano de localización por carretera de la empresa.
- Concertar persona de contacto con quien acceder a las dependencias de la empresa.

Realización de las entrevistas

En función de la posición en la empresa de la persona entrevistada y su conocimiento de las características de la empresa y de las características y el desarrollo de la alianza la entrevista versará sobre los siguientes aspectos.

En todas las entrevistas, solicitar a los directivos que identifiquen otras personas de la empresa y de la empresa socio, conocedoras de la alianza y de la relación mantenida entre las dos empresas. Posteriormente, establecer entrevistas (cuando sea posible) con dichas personas. Dichas entrevistas permitirán profundizar en los aspectos observados en las primeras entrevistas realizadas.

Características de la empresa estudiada

- Datos generales de la empresa: Nombre, número de empleados, nacionalidad, volumen de facturación, tipo de propiedad (participación de los directivos en el capital de la empresa, participación de otras empresas...).
- Cartera de negocios de la empresa, importancia de las diferentes actividades en la estrategia de la empresa, actividades que están relacionadas con la alianza...
- Capacidad financiera de la empresa. (Volumen de activos, ratio de endeudamiento, ratio de liquidez, procedencia de los recursos financieros...)
- Historia de la empresa y experiencia del equipo directivo en la formulación e implementación de estrategias de cooperación, fusiones, innovación, estrategia actual de la empresa...

- Estructura organizativa de la empresa: departamentalización, directivos responsables, número de niveles jerárquicos, grado de especialización, división del trabajo, capacidad de decisión de los diferentes niveles jerárquicos y su participación en la planificación de estrategias (especialmente de aquellos involucrados en las actividades de la alianza).
- Grado de formalización y estandarización de la empresa (en cuanto a tareas, flujos de trabajo, comportamientos...)
- Grado de participación de los directivos y de las personas implicadas en la alianza, en la toma de decisiones y en la propuesta de acciones.
- Estilo de dirección existente en la empresa. Grado de descentralización de la autoridad, uso de la dirección estratégica, perspectiva a corto o largo plazo en la planificación de objetivos, dirección personalista e intuitiva o basada en métodos de análisis sofisticados, actitud proactiva o reactiva, actitud ante el cambio externo e interno...
- Sistemas de evaluación y recompensa empleados (preguntar preferentemente a las personas involucradas en las actividades de la alianza): basados en los resultados y evolución de la alianza, en los de la empresa matriz, en objetivos a largo o a corto plazo...
- Actitud de la empresa y de las personas que trabajan en ella hacia la cooperación con otras empresas.

Contexto bajo el que se desarrolla la alianza

(buscar información en las entrevistas y contrastar con expertos en el sector)

- Características del sector o de los negocios en los que actúa la empresa. (Factores Clave de Éxito en dichos negocios).
- Situación de la empresa con respecto a dichos Factores Clave de Éxito.
- Objetivos perseguidos por las empresas en sus estrategias corporativas y competitivas.

Características de la alianza establecida

- Forma de la alianza:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> "Joint Venture" o Empresa conjunta. | <input type="checkbox"/> Consorcio de exportación. |
| <input type="checkbox"/> Agrupación Europea de Interés Económico o consorcio de empresas. | <input type="checkbox"/> Acuerdo de producción conjunta. (en instalación común o no) |
| <input type="checkbox"/> Subcontratación. | <input type="checkbox"/> Acuerdo de distribución a Largo Plazo. |
| <input type="checkbox"/> Acuerdo de compra conjunta. | <input type="checkbox"/> Acuerdo de investigación y desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Acuerdo de Transferencia de Tecnología. | |
| <input type="checkbox"/> Otra (Especificar): _____ | |

- Número de empresas que participan en el acuerdo.

Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas

- Identificación de las empresas "socio" y de las personas clave de dichas empresas.
- Fecha de creación del acuerdo, duración prevista del mismo (en caso de que exista) y situación en la que se encuentra actualmente.
- Modo en que se desarrollan las actividades del acuerdo. Responsabilidades y funciones de cada empresa, métodos de coordinación y comunicación, sistemas de gestión y control de actividades, relación de las empresas con respecto a la alianza (proveedores, clientes, competidores, etc.) ...
- Aspectos que se consideraron en la negociación del acuerdo y su formalización en el contrato. (Aportaciones, responsabilidades, tipo de gestión, sistemas de resolución de conflictos, condiciones de terminación, reparto de resultados, cláusulas de terminación...)
- Cambios que se han producido en estos aspectos desde el momento de la creación y causas de dichos cambios.
- Objetivos perseguidos por la empresa en la alianza (comunes, privados, ocultos...)
- Actividades y funciones de la empresa que se ven involucradas en la alianza. (Posible relación con la proximidad de la alianza a las capacidades clave de la empresa). Conviene identificar a las personas que desarrollan dichas actividades en la alianza con el objeto de triangulizar la información en entrevistas posteriores.
- Valoraciones del directivo entrevistado con respecto a los siguientes aspectos.
 - Importancia del acuerdo para los objetivos de la empresa
 - Importancia de las inversiones realizadas por su empresa
 - Dificultad para recuperar estas inversiones si el acuerdo fracasa
 - Importancia de los recursos/ capacidades que les aportan los socios
 - Número de empresas que les podrían ofrecer los mismos recursos
 - Posibilidad de contacto con estas empresas que los poseen
 - Beneficio futuro que podría obtener colaborando con estas empresas
 - Efectos de un fracaso en esta relación sobre la reputación de la empresa

Preferiblemente en una segunda entrevista, tras valorar detenidamente la información recogida en la primera y en la documentación obtenida, se valoran los siguientes aspectos:

- Solicitando al entrevistado que trate de adoptar el punto de vista de un experto externo a la empresa y buen conocedor del desarrollo de este acuerdo, se le pide que valore el grado en que su empresa:
 - Respeto los acuerdos establecidos
 - Aporta la información que se le pide de modo veraz y claro
 - Dedica recursos/ personas necesarios para la gestión del acuerdo
 - Promete cosas aunque no las pueda cumplir

Altera levemente los hechos para conseguir sus objetivos
Ha actuado de modo reprochable
Realiza acciones no previstas pero beneficiosas para sus socios

- Valoración de la consecución de los objetivos señalados previamente, considerando:
 - La satisfacción con los resultados del acuerdo
 - Efectos de la alianza sobre los resultados y la posición competitiva de la empresa en sus actividades habituales.
 - Equilibrio en la consecución de los objetivos entre los diferentes socios y grado en que esto es considerado así por todos los participantes.
 - Grado en que la empresa ha logrado más de lo pactado.
 - Grado en que los resultados obtenidos se corresponden con las aportaciones y esfuerzos realizados por la empresa.
- Valoración de la consecución de los objetivos señalados previamente, considerando:
 - Grado de satisfacción con el desarrollo de la alianza. Necesidad de vigilar al socio porque trataba de apropiarse de capacidades, aprendizaje producido en la alianza.
 - Dificultad percibida en el mantenimiento y coordinación de las actividades de la alianza.
 - Grado en que la alianza ha tenido, desde el principio, un rumbo claramente definido.
 - Grado en que las personas que han estado en contacto durante la relación han sabido o no trabajar juntas

Características de la empresa socio

(esta información debe ser recabada para cada una de las empresas "socio" participantes)

- Datos generales de la empresa: Nombre, número de empleados, nacionalidad, volumen de facturación, tipo de propiedad (participación de los directivos en el capital de la empresa, participación de otras empresas...).
- Percepciones sobre la capacidad financiera de la empresa socio.
- Percepciones respecto al estilo de dirección de la empresa socio (personalista o individualista, utilización de métodos sofisticados de análisis, perspectiva a corto o largo plazo, actitud demostrada en situaciones cambiantes...)
- Percepciones respecto a las diferencias existentes entre las empresas con relación a:
 - Grado de formalización y estandarización
 - Capacidad de decisión de las personas involucradas en la empresa
 - Complejidad de su estructura organizativa
 - La rapidez en la toma de decisiones es
 - La libertad de los directivos implicados en la alianza es
 - El grado de formalización de los procesos de la empresa es
 - La flexibilidad de acción (capacidad de adaptación a cambios) es
 - La velocidad de ejecución de acciones
- Relación mantenida entre la empresa "socio" y la empresa analizada (competidores, cliente-proveedor...).

Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas

- Relación entre la empresa "socio" y la alianza establecida. (Especialmente si la alianza es estructurada y se ha creado una nueva empresa para su gestión).
- Razones que motivaron a la empresa a seleccionar a esta empresa como "socio", y modo en que las empresas se pusieron en contacto. Conocimiento previo de las empresas, directivos... ¿Fue el tamaño de la empresa un aspecto determinante en la elección de dicha empresa?
- Grado de confianza inicial existente (percepción de que pueda buscar objetivos no declarados abiertamente, apropiarse de determinadas capacidades...)
- Objetivos perseguidos por la empresa socio en la alianza. Grado en que se complementan o se solapan con los de la empresa analizada...
- Percepciones sobre la importancia económica y estratégica que la alianza tiene para esta empresa. Comentarios sobre:
 - La importancia del acuerdo para los objetivos propios (de ellos)
 - La importancia de las inversiones realizadas por esta empresa
 - Dificultad para recuperar estas inversiones si el acuerdo fracasa
 - Importancia de los recursos/capacidades que le aporta mi empresa
 - Número de empresas que le podrían ofrecer los mismos recursos
 - Posibilidad de contacto con estas empresas que los poseen
 - Beneficio futuro que podría obtener por colaborar con nosotros
 - Importancia de un fracaso en esta relación sobre su reputación
- Valoración del grado en que la empresa socio:
 - Respeto los acuerdos establecidos
 - Aporta la información que se le pide de modo veraz y claro
 - Dedica recursos/personas necesarios para la gestión del acuerdo
 - Promete cosas aunque no las pueda cumplir
 - Altera levemente los hechos para conseguir sus objetivos
 - Ha actuado de modo reprochable
 - Realiza acciones no previstas pero beneficiosas para la empresa analizada
- Valoración del grado en que el socio ha conseguido los objetivos que persigue en el acuerdo:
 - Esta empresa ha conseguido lo que buscaba en este acuerdo
 - Esta empresa ha conseguido más de lo que debería
- Valoración del grado de satisfacción de la empresa socio con el desarrollo del acuerdo

Planificación del análisis de la información

Valoración de las variables utilizadas en la investigación

Las variables utilizadas en esta investigación deben ser valoradas partiendo de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas y en la documentación recopilada y estudiada de las empresas. Dicha información deberá ser contrastada entre las diferentes fuentes de información a las que haya sido posible acceder con el objeto de triangulizar dicha información y ofrecer un mayor grado de fiabilidad de las valoraciones. El procedimiento utilizado en esta investigación para la valoración de las diferentes variables será el siguiente:

Grado de dependencia

Se tendrán en cuenta aspectos estratégicos y económicos de la alianza, considerando la importancia que dicho acuerdo tiene en el marco de la estrategia corporativa y competitiva de las empresas participantes y el volumen y naturaleza de las inversiones realizadas por la empresa.

Así pues, se observará la proximidad de las actividades de la alianza a las capacidades clave poseídas y requeridas por la empresa para tener éxito en sus negocios, y la importancia de los objetivos comunes y privados que se persiguen en la alianza con respecto a los que persigue la empresa en su estrategia corporativa y competitiva.

Con relación a las consideraciones económicas se valorará la cuantía de las inversiones realizadas con respecto a la capacidad financiera de la empresa y la especificidad de dichas inversiones.

Por otra parte, siguiendo el planteamiento de EMERSON [1962] sobre el grado de dependencia, se debe valorar también la disponibilidad de alternativas que los socios tienen con respecto a la alianza establecida y que le permitan conseguir los mismos objetivos perseguidos a través de ella.

Con respecto a este segundo aspecto, se observará la experiencia de la empresa en el desarrollo de otros tipos de estrategias que puedan proporcionarle el mismo tipo de beneficios estratégicos, la capacidad financiera de la empresa para adoptar las diferentes opciones y la actitud de los directivos hacia el uso de unas u otras opciones. Así mismo, se valorará la existencia o no de otros socios potenciales, con los cuales sería posible establecer alianzas similares y la posibilidad de contactar con ellos para dicho fin.

Sobre la disponibilidad de alternativas influirá también el tipo de objetivos perseguidos en la alianza establecida y el tipo de contribuciones que los socios realizan a ella y que pueden ser difíciles de encontrar en otros ámbitos.

Percepciones sobre el desarrollo de la relación

Partiremos en primer lugar de la valoración de los directivos con respecto al grado de confianza inicial existente entre los socios y las razones que justifican dicho grado de confianza.

Nos interesa comprobar el cumplimiento de los planteamientos teóricos de GULATI [1995a] o RING y VAN DE VEN [1992] con respecto a la influencia del grado de confianza existente sobre el tipo de estructuras de control y gestión establecidas entre los socios.

A continuación trataremos de observar si las percepciones sobre el desarrollo de la relación y sobre el comportamiento de los socios influyen sobre el grado de confianza actual existente entre los socios.

La valoración del comportamiento cooperativo de los socios se apoya sobre la información obtenida en las entrevistas realizadas con los directivos de las empresas analizadas. Se considerará en grado en que los socios realizan las inversiones y los esfuerzos necesarios para el desarrollo de la relación (grado de compromiso), su actitud en la transmisión de información necesaria para la empresa (calidad de la comunicación), sus esfuerzos en la coordinación de las acciones de las empresas (esfuerzo en coordinación), el grado en que permiten a la empresa analizada participar en la toma de decisiones y en la planificación de acciones de la alianza (participación) y los métodos a los que recurren para resolver los conflictos que surgen a lo largo de la relación (métodos de resolución de conflictos).

Así mismo, valoraremos el grado en que los objetivos comunes y particulares están siendo alcanzados por los socios, tratando de contrastar esta información con la documentación obtenida en los casos en los que sea posible.

La valoración de las percepciones sobre justicia y equidad de la relación se apoyará en el grado en que todos los socios están consiguiendo sus objetivos, sus comportamientos en la resolución de conflictos y el equilibrio entre las contribuciones realizadas y los resultados obtenidos por los diferentes socios.

Asimetrías organizativas

En primer lugar valoraremos el grado en que la alianza requiere un alto grado de integración de las actividades realizadas por los socios, teniendo en cuenta el tipo de actividades a realizar, las contribuciones realizadas por cada socio y la necesidad de que las personas de las diferentes empresas tengan que trabajar conjuntamente o no.

A continuación se observará el grado de complejidad de la relación establecida, considerando el grado de especialización y de división del trabajo existente, el número de departamentos y de funciones que se ven involucradas y el tipo de coordinación e integración

que debe existir entre ellos, el número de tareas a realizar, su dificultad técnica, etc. Por otro lado, debemos valorar el grado de complejidad propio de cada uno de los socios y su posible influencia sobre sus efectos sobre la complejidad de la alianza.

Otro aspecto a valorar consiste en el grado de formalización y estandarización existente en cada uno de los socios, considerando la existencia de normas de funcionamiento y procedimientos de actuación. Estos aspectos deben ser valorados tanto en el ámbito técnico y de procesos, como en el ámbito directivo y de las decisiones.

El grado de centralización o descentralización de la autoridad será evaluado a partir de las entrevistas realizadas con los directivos, obteniendo información sobre el tipo de decisiones que puede tomar cada directivo en los diferentes niveles de la empresa, haciendo especial referencia a los directivos involucrados en las decisiones de la alianza. También se debe considerar el grado que dichas decisiones están formalizadas, si los directivos han participado o no en la creación de dichas normas de funcionamiento, así como la participación de dichos directivos y empleados que participan en las actividades de la alianza en la planificación de las acciones y objetivos de la misma.

Con respecto a los estilos de dirección de las empresas se debe considerar si las empresas actúan con estilos personalistas o profesionalizados, si se emplean métodos de análisis complejos y formalizados o bien, basados en la experiencia y en la intuición. También se debe tener en cuenta la perspectiva a largo o corto plazo de las decisiones y planes de las empresas.

Por último, con relación a los sistemas de evaluación y recompensa utilizados, debemos comprobar si las personas involucradas en las actividades del acuerdo de cooperación son evaluadas en función del desarrollo de dichas actividades o bien con respecto a la consecución de los objetivos privados de cada empresa.

Comportamiento cooperativo de las empresas

El comportamiento cooperativo de las empresas analizadas se valorará utilizando las observaciones realizadas con respecto a las diferentes dimensiones de dicho comportamiento que han sido propuestas en el marco teórico. Así se debe observar el cumplimiento de la empresa de los compromisos establecidos en cuanto a la realización de inversiones y el tiempo y esfuerzo dedicado por las personas implicadas, el tipo de información que se ofrece a la empresa socio y el modo en que esta es comunicada, el esfuerzo por mantener la coordinación de las actividades con los socios, el grado en que se permite a la otra empresa la participación en la planificación y en la toma de decisiones y los métodos de resolución de conflictos que son utilizados por la empresa durante el desarrollo de la relación.

Performance de las alianzas

La performance de la alianza se valora a partir de la información obtenida en cuanto a la consecución de los objetivos previstos y en cuanto a la satisfacción de las empresas entrevistadas con respecto al desarrollo de la relación.

Cuando sea posible, se debe contrastar la información obtenida en las entrevistas con la información documental referente al grado de cumplimiento de los objetivos. Los órdenes del día de los consejos de dirección y los informes presentados en dichos consejos podrían aportar una información muy útil a este respecto.

Análisis de las proposiciones

Siguiendo la metodología propuesta por MILES y HUBERMAN [1984] las proposiciones pueden ser analizadas comprobando el cumplimiento de los patrones de relación esperados entre las diferentes variables observadas.

Dichos patrones se presentan a continuación:

Relación entre el comportamiento cooperativo y la performance de la alianza

PROPOSICIÓN 1. Relación esperada: POSITIVA.

Se ordenarán las empresas en función del grado de comportamiento cooperativo observado y se comprobará si las empresas que demuestran niveles superiores se corresponden con las alianzas con mejores valoraciones de la performance.

Esta relación puede ser comprobada considerando exclusivamente el comportamiento de la empresa analizada o bien, considerando las valoraciones conjuntas del comportamiento de todos los socios de la alianza.

Comprobaremos también esta relación entre comportamiento y performance para cada una de las dimensiones consideradas del comportamiento cooperativo. De ese modo podremos valorar en qué medida dichas dimensiones afectan realmente a la performance de la alianza.

Relación entre el grado de dependencia y el comportamiento cooperativo

PROPOSICIÓN 2. Relación esperada: POSITIVA.

Siguiendo el mismo procedimiento que en el aspecto anterior, ordenaremos las empresas en función del grado de dependencia que éstas tienen con respecto a la alianza. Se espera que las empresas más dependientes se comporten de un modo más cooperativo como consecuencia de su interés en el mantenimiento y el correcto desarrollo de la relación, bien

porque asumen un riesgo importante o bien porque les puede proporcionar elevados beneficios si se desarrolla satisfactoriamente.

Esta misma comprobación puede hacerse teniendo en cuenta el grado de dependencia relativa. Se espera que las diferencias entre el grado de dependencia de los distintos socios pueda proporcionar un mayor poder de negociación y las empresas menos dependientes puedan utilizar su posición dominante comportándose de modo menos cooperativo.

Se observará también la relación entre el grado de dependencia y las diferentes dimensiones del comportamiento cooperativo que han sido consideradas en este trabajo.

Relación entre las percepciones y el comportamiento cooperativo

PROPOSICIÓN 3. Relación esperada: POSITIVA.

Ordenando las empresas en función de las valoraciones de sus percepciones con respecto al desarrollo de la relación (de más negativas a más positivas) y se comprobará si el comportamiento de las empresas es más cooperativo cuando las percepciones son mejores.

Así mismo, nos interesa comprobar el efecto de retroalimentación que tiene la valoración de la performance de la alianza sobre las percepciones de los participantes.

Efecto conjunto de la dependencia y las percepciones sobre el comportamiento cooperativo

PROPOSICIONES 2 y 3.

Elaborando un mapa de puntos situados sobre una matriz cuyos ejes se corresponden con los dos determinantes del comportamiento estudiados previamente, comprobaremos si:

- las combinaciones de alta dependencia y percepciones positivas se corresponden con comportamientos altamente cooperativos.
- Las combinaciones de alta dependencia y percepciones negativas y las combinaciones de baja dependencia y percepciones positivas se corresponden con comportamientos cooperativos de nivel medio
- Las combinaciones de baja dependencia y percepciones positivas se corresponden con comportamientos poco cooperativos.

Relación entre asimetrías en perfil organizativo y el desarrollo de la alianza

PROPOSICIÓN 4. Relación esperada: NO DEFINIDA A PRIORI.

Con una perspectiva exploratoria, trataremos de obtener relaciones que expliquen de qué modo pueden influir las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios, sobre el desarrollo de las alianzas. En principio no se propone ninguna relación concreta. Pretendemos entender cuál es la percepción de los directivos con respecto a estas relaciones.

Capítulo 5.- Estudio cualitativo de 11 casos de alianzas entre empresas

Este capítulo presenta las características de los casos analizados y los resultados obtenidos en esta investigación. El estudio ha sido realizado siguiendo la metodología propuesta por MILES y HUBERMAN [1984] y YIN [1994]. Así, con el objeto de presentar los resultados de un modo claro y sintético, se ha procedido a sistematizar y resumir en matrices, gráficos y tablas la información recogida mediante: (1) entrevistas en profundidad semiestructuradas con directivos implicados en la creación y en la puesta en práctica de los acuerdos de cooperación y (2) la recopilación de documentación de la empresa (organigramas, normas de funcionamiento escritas, memorándums...) y relativa a la alianza (contratos, órdenes del día de reuniones entre los directivos de las empresas participantes...).

El capítulo se estructura del siguiente modo: En primer lugar, procedemos a exponer las principales características de cada una de las alianzas analizadas, con el objeto de ofrecer una visión general del abanico de acuerdos estudiado. Para ello mostramos una serie de tablas, que resumen las características principales de las empresas que participan en

dichos acuerdos, así como el contexto bajo el que se desarrollan los mismos y la forma y duración de dichas alianzas.

En el segundo apartado se presentan y explican las valoraciones realizadas por el investigador respecto a los distintos aspectos analizados, a saber, el grado de dependencia de las empresas con relación a la alianza, las percepciones de las mismas sobre el desarrollo y funcionamiento de los acuerdos, la existencia de determinadas asimetrías organizativas entre los socios, el comportamiento demostrado por las empresas y la *performance* de dichos acuerdos.

En el tercer apartado, se procede al análisis conjunto de la información recogida en los diferentes casos y a la comprobación de las proposiciones planteadas, en busca de patrones que expliquen el comportamiento de las empresas en las alianzas en las que participan o los efectos de determinadas asimetrías sobre el desarrollo de las mismas.

5.1. Características generales de los casos analizados

En este apartado presentamos las características de cada una de las alianzas que han formado parte del estudio cualitativo que constituye el trabajo empírico de esta investigación.

CASO Nº 1.

El primero de los casos analizados consiste en un acuerdo de intercambio de know-how tecnológico y de información comercial entre dos pequeñas empresas del sector de la maquinaria para el tratamiento y procesado postcosecha de fruta fresca. El acuerdo incluye, además, la adaptación y comercialización de los productos de cada una de las empresas para los mercados de su respectivo socio. Sus principales características se recogen en la tabla 5.1.

Tabla 5.1.: Características del acuerdo de cooperación.- Caso N° 1

Empresa analizada	FOMESA
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de propiedad familiar (3 accionistas con participaciones similares que no participan en la gestión diaria de la empresa) • Actividad: <ul style="list-style-type: none"> Maquinaria para el procesado y tratamiento postcosecha de fruta fresca Productos químicos para el tratamiento postcosecha de fruta fresca • Emplea a 97 personas y factura 3000 millones de ptas. (€18 millones) aprox. • Elevada experiencia en el desarrollo de acuerdos de cooperación 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir costes y riesgos para desarrollar nuevos productos • Acceder a las capacidades de innovación de AUTOLINE. (Objetivo privado no mostrado. Se pretende aprender para tener independencia tecnológica y prescindir de ellos posteriormente) 	
Empresa socio	AUTOLINE
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de propiedad familiar (los propietarios participan en la gestión diaria de la empresa) • Actividad: <ul style="list-style-type: none"> Maquinaria para procesado y tratamiento postcosecha de fruta fresca • Emplea a 52 personas y factura 1300 millones de ptas. (€7'8 millones) aprox. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un mayor tamaño en actividades de investigación y desarrollo (especialmente para adaptación de máquinas a distintos mercados). • Acceder al conocimiento del mercado europeo que posee FOMESA. 	
Duración del acuerdo	1990 – Continúa (Duración indefinida con revisión cada 5 años)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • El sector de actividad presenta una concentración media. • Los factores de éxito más importantes en el sector son: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad tecnológica y de I+D para el desarrollo de productos - Procesos de fabricación de alta calidad y eficientes en costes - Servicio posventa • La puesta en contacto de estas empresas se produjo a través de una tercera empresa, cliente de FOMESA y de AUTOLINE. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Baja necesidad de integración de actividades. El desarrollo y adaptación de nuevas máquinas se hace en cada empresa y se traslada a la otra mediante la cesión de una patente y el suministro de componentes. • Se realizan reuniones periódicas entre los directivos e ingenieros donde se comparte información técnica y comercial. • El acuerdo se rige bajo las normas establecidas en un contrato que es revisado cada 5 años, y en el que se detallan las aportaciones y responsabilidades de cada socio. 	

Esta información fue obtenida por dos vías, mediante la realización de tres entrevistas con directivos de FOMESA implicados en las actividades de la alianza, con duraciones entre una y tres horas, concretamente, el director general, el director de ventas y el director de la división de maquinaria, del estudio de las cuentas anuales y memorias de la empresa, del contrato de colaboración firmado entre las empresas participantes y de algunos órdenes del día de reuniones mantenidas entre los socios. Cabe destacar que a finales de 1998 la empresa estadounidense AUTOLINE fue adquirida por el grupo THYSSEN, cambio accionarial que ha provocado el recelo de los directivos de FOMESA respecto a las intenciones futuras de la nueva dirección. Probablemente este acuerdo de cooperación no será renovado en la próxima revisión del mismo, que se producirá a principios del año 2000, puesto que la intención de FOMESA, de mejorar su capacidad tecnológica, se ha visto satisfecha en un alto grado y, además, se teme la futura competencia de los nuevos propietarios en los mercados tradicionales de FOMESA.

CASO Nº 2.

El segundo caso analizado consiste en la creación de una *Joint Venture* comercial en Francia. Se mantuvieron entrevistas de 90 minutos aproximadamente con el director general y el director comercial de LA MEDITERRANEA, y se estudió la documentación existente en la empresa respecto a la creación y el funcionamiento de la *Joint Venture*. Estos directivos no quisieron desvelar el nombre de la empresa socio. Las características de esta alianza se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 5.2.: Características del acuerdo de cooperación. Caso Nº 2.

Empresa analizada	LA MEDITERRANEA
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa cooperativa altamente profesionalizada • 2 actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> (1) Productos de Vidrio reciclado y (2) Cerámica y Decoración • Emplea a 370 personas y factura 2600 millones de ptas. (€ 15'6 millones) aprox. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado francés a través de la red de distribución del socio. 	

Tabla 5.2.: Continúa

Empresa socio	BETA-FRANCE
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña empresa familiar que se dedica a la distribución de productos de vidrio y cerámica a pequeños y grandes comercios. • Emplea a 14 personas y factura (300) millones de ptas. (€ 1,8 millones) 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Completar su gama de productos con un proveedor estable y diferenciado en aspectos de diseño y calidad. 	
Duración del acuerdo	
1992 – Continúa (Duración indefinida)	
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • La internacionalización es uno de los pilares básicos de la estrategia de LA MEDITERRANEA (representa el 75% de su facturación), especialmente en países desarrollados. • La Unión Europea es un objetivo primordial para la empresa. • En este sector, el conocimiento de los gustos de los consumidores y la posesión de una red de distribución amplia son factores básicos de éxito. • La cooperación permite acceder a estas capacidades de un modo más rápido. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una <i>Joint Venture</i> Tradicional, exclusivamente comercial en la que LA MEDITERRANEA posee el 55% del capital. • La gestión diaria de las actividades es realizada por el socio local. • Las decisiones estratégicas, la elección de los directivos y de la localización de la central y los almacenes son tomadas por LA MEDITERRANEA. 	

La *Joint Venture* creada por LA MEDITERRANEA y BETA-FRANCE constituye una de las formas de cooperación más utilizadas en el ámbito de la estrategia internacional de las empresas. En estos casos, la empresa local participa como socio en el capital de la nueva empresa creada, pero en realidad, toda su actividad queda integrada en esta nueva entidad. Esto provoca un alto grado de dependencia de la empresa local respecto a la alianza, puesto que a efectos prácticos se ha producido una adquisición parcial de BETA-FRANCE por parte de LA MEDITERRANEA.

CASO Nº 3.

La tercera de las alianzas analizadas se trata de la creación de una *Joint Venture* Productiva, también de carácter tradicional, es decir, en la que la empresa local pasa a desarrollar toda su actividad en el marco de la nueva empresa. Sus características aparecen recogidas en la tabla 5.3.

Tabla 5.3.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 3

Empresa analizada	G.H. ELIN INTERNATIONAL
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Creada como empresa familiar en 1961, GH ELIN es ahora propiedad de sus directivos y de tres fondos de inversión de NAT WEST, tras haber pertenecido previamente al grupo AIT (Grupo público austriaco). • Emplea a 95 personas en Valencia y a 145 en el total del grupo. • Factura aproximadamente 3500 millones de ptas. (€21 millones). • Actividad: Sector de la electrotermia (sistemas de calentamiento por inducción) • Sus principales clientes pertenecen al sector del automóvil (50% de las ventas). • El 70% de su producción está destinada a la exportación. • Su cuota de mercado mundial ronda el 15% aprox. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a un servicio de asistencia técnica próximo a los principales fabricantes de automóviles coreanos. • Aprovechar los contactos y el conocimiento de una empresa local en el mercado objetivo 	
Empresa socio	HAN YANG (COREA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña empresa coreana del sector de la electrotermia • Emplea a 24 personas y su facturación ronda los 700 millones de ptas. (€4'2 millones). • Posee muy buenos contactos entre los principales fabricantes coreanos de automóviles, • Capacitada técnicamente pero algo retrasada en aspectos tecnológicos, al no disponer de tecnología propia. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el conocimiento tecnológico y de I+D de GH ELIN INTERNATIONAL con el fin de disponer de un mejor producto y un nombre comercial reconocido entre los grandes fabricantes. • Protección frente a la entrada de grandes empresas competidoras en el mercado coreano tras la explosión del automóvil asiático 	
Duración del acuerdo	1993 – Continúa (Duración indefinida)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • La electrotermia es un sector de tecnología muy compleja dominado a nivel mundial por 9 grandes fabricantes entre los que se encuentran AEG (Alemania) o FAD (Finlandia). • En dicho sector, los factores clave de éxito más importantes son: <ul style="list-style-type: none"> - La capacidad tecnológica y de I+D y - la asistencia técnica ofrecida a los clientes. • Dada la importancia del sector de automóvil en las ventas del sector, y la creciente importancia de los fabricantes coreanos y japoneses, es importante disponer de una localización adecuada para atender la demanda de dichos fabricantes. 	

Tabla 5.3.: Continúa

Forma o estructuración del acuerdo

- *Joint Venture* 50-50 formalizada mediante dos contratos (uno de creación de la JVI y otro de la cesión de licencia tecnológica y comercial)
 - Asistencia de ANDERSEN CONSULTING en las negociaciones y formalización de los contratos.
 - Alto número de salvaguardas relacionadas con los potenciales problemas de apropiación tecnológica y de transferencia de acciones a terceras empresas.
 - La gestión diaria de la nueva empresa queda en manos del socio local,
 - GH ELIN mantiene la mayoría en el consejo de administración y las decisiones en aspectos estratégicos.
 - Se prevé un control periódico de los resultados en ventas y pedidos.
-

La información de este caso se obtuvo a través de la realización de sendas entrevistas semiestructuradas con el “controller” y con el director comercial de GH ELIN, este último miembro del consejo de administración de la *Joint Venture*. Además se estudiaron los contratos de *Joint Venture* y de licencia tecnológica y los órdenes del día del consejo de administración de la nueva empresa.

CASO Nº 4.

El cuarto caso analizado en este estudio, consiste en la creación de una *Joint Venture* Productiva en Argentina, por parte de dos empresas que continúan desarrollando sus actividades propias de modo independiente y autónomo. Estas empresas aportan recursos complementarios a la nueva sociedad, actuando como socios y proveedores de dicha entidad, la cual es gestionada por un directivo independiente y desarrolla su actividad normal con una gran autonomía respecto de las empresas que poseen su capital. Las principales características de este acuerdo se resumen en la tabla 5.4. La información de esta alianza se obtuvo mediante 3 entrevistas de una duración media de 105 minutos con el director comercial y el director técnico de ERATIC y con el director general de la *Joint Venture* “ERATIC-GONELLA” y del estudio del contrato de creación de la nueva sociedad, de la documentación existente en ERATIC respecto a las relaciones de compraventa mantenidas con la filial y los órdenes del día del consejo de administración de la nueva empresa.

Tabla 5.4.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 4

Empresa analizada	ERATIC
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pyme de propiedad no familiar • Actividad: producción y comercialización de sistemas de generación y aplicación de calor aplicables a distintos sectores (químico, alimentación, madera y mueble, curtidos, textil...), • especializada en la fabricación de calderas de aceite térmico alimentadas con residuos industriales. • Emplea a 45 personas y factura 500 millones de ptas. (€ 3 millones) 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el conocimiento de GONELLA del mercado del cono sur americano y • Acceder a un servicio de asistencia técnica localizado en dicho mercado. 	
Empresa socio	GONELLA (ARGENTINA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de tamaño medio perteneciente a un grupo altamente diversificado que actúa en los sectores químico, producción de gases industriales, ganadero, entre otros. • Actividad: producción y comercialización de calderas de vapor • Su cuota de mercado en el sector de las calderas ronda el 90% del mercado del cono sur de América. • Emplea a 300 personas y factura \$25 millones aprox. (€ 24 millones) 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder al conocimiento tecnológico de ERATIC sobre generación de calor alimentada por residuos industriales y sobre sistemas de aplicación del mismo. 	
Duración del acuerdo	1993 – Continúa (Duración indefinida con revisión cada 5 años de acuerdo a la legislación argentina)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • El acuerdo surge mediante la aproximación de GONELLA a ERATIC en una feria internacional. • Al principio existían recelos de ERATIC en cuanto a los posibles deseos de GONELLA de apropiarse de un conocimiento tecnológico, pero el atractivo del mercado argentino y las negociaciones de las aportaciones y del tipo de gestión de la alianza, convencieron a ERATIC del potencial de dicho acuerdo. • En este sector es muy importante: <ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un servicio de asistencia técnica próximo al cliente, - Poseer una alta capacidad tecnológica y de diseño de sistemas de autoalimentación. • Uno de los principales sectores clientes es el de la madera, que abunda considerablemente en el cono sur americano puesto que sus residuos tienen un alto potencial calórico. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint Venture</i> centrada en el diseño y desarrollo de los sistemas de calor autoalimentado y dedicada a la venta de dichos sistemas en el mercado del cono sur americano. • Los socios suministran parte de los componentes y se subcontrata la producción del resto y la instalación de dichos sistemas en los clientes. • La <i>Joint Venture</i> funciona independientemente de las empresas matrices que adoptan un papel de proveedores y controlan exclusivamente sus resultados a través del consejo de administración. 	

CASO N° 5.

El quinto acuerdo de cooperación, consiste en una alianza de carácter muy amplio formada por cuatro Pymes europeas del sector químico, especializadas en la producción de barnices y pinturas para los sectores del mueble y la decoración. Esta alianza se creó con un carácter eminentemente exploratorio, es decir, con el objeto de desarrollar nuevas capacidades y de buscar nuevas oportunidades que permitiesen incrementar la competitividad de sus socios, al tiempo que les permitiera complementar sus diferentes bases tecnológicas y ofrecer un servicio posventa más adecuado a sus clientes en los mercados de sus socios. Se mantuvieron tres entrevistas con el presidente y el director general de FEPYR y se estudió la documentación relativa al contrato general firmado por los cuatro participantes, así como de los contratos bilaterales establecidos entre FEPYR y algunas de las otras empresas. Las características de esta alianza se recogen en la siguiente tabla. También se tuvo acceso a los órdenes del día de algunas reuniones entre los socios y del consejo directivo de FEPYR.

Tabla 5.5.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 5

Empresa analizada	FEPYR
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (los propietarios participan en la gestión) • Actividad: Producción y comercialización de lacas y barnices para el acabado de muebles • Emplea a 105 personas y factura 3000 millones de pesetas (€18 millones) 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una amplia gama de tecnologías en el sector de los barnices y pinturas para el acabado de muebles 	
Empresa socio	TREFFERT (ALEMANIA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pyme de propiedad familiar • Emplea a 150 personas y factura 3000 millones de ptas. aprox. (€18 millones). • Actividad: Producción de pintura para grandes productores de papel decorativo • Cuota de mercado mundial del 20% aprox. en su segmento de mercado. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar servicio posventa profesionalizado en los países de los socios 	

Tabla 5.5: Continúa

Empresa socio	GRANYTE (U.K.)
<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyme inglesa perteneciente a un importante grupo financiero que desarrolla actividades en el sector químico. • Actividad: producción de pintura y barnices para muebles • Emplea a 125 personas y factura 4000 millones de ptas. aprox. (€24 millones). • Muy centrada en su mercado nacional. 	
<p>Objetivos perseguidos en la alianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a distintas tecnologías de barnizado 	
Empresa socio	ICRO DIDONÉ (ITALIA)
<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyme italiana de propiedad familiar pero participada por una importante entidad financiera, • Actividad: producción de pintura para muebles • Emplea aproximadamente a 100 personas y tiene una facturación que ronda los 2500 millones de ptas. (€15 millones). • Su actividad internacional se limita a los países más próximos geográficamente y con menor desarrollo tecnológico, como Grecia, Turquía o Bulgaria. 	
<p>Objetivos perseguidos en la alianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a distintas tecnologías de barnizado y a distintas experiencias internacionales 	
<p>Duración del acuerdo</p>	<p>1992 – Continúa (Negociado entre 1990 y 1992) (Duración indefinida)</p>
<p>Contexto de la alianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el sector de las lacas y barnices: <ul style="list-style-type: none"> - La capacidad de I+D es un factor muy importante para competir. - Existen 4 tecnologías básicas que son difíciles de abarcar para una empresa de tamaño medio. • Los factores clave de éxito están evolucionando hacia una mayor importancia del servicio posventa y de adaptación a las necesidades de los clientes. • Disponer de un acuerdo que abarca las diferentes tecnologías y que permite acceder a una red de distribución y de servicio en diferentes países de la Unión Europea permite a las Pymes participantes ofrecer un mejor producto y servicio a sus clientes. • GRANYTE y FEPYR se pusieron en contacto en un foro de cooperación europea promovido por una empresa consultora. Conocido este acuerdo, TREFFERT se puso en contacto con ellos, y posteriormente la casi creada EWF decidió completar la gama de tecnologías con una cuarta empresa de un tamaño similar (ICRO DIDONÉ) 	
<p>Forma o estructuración del acuerdo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un grupo llamado EUROPEAN WOODFINISHES (EWF) para el desarrollo de estudios de mercado, proyectos de mejora tecnológica, transferencia de productos a través de licencias o contratos bilaterales e intercambio de información comercial y de ideas para la detección de nuevas modas y oportunidades de mercado. • El contrato incluye las responsabilidades de los socios y las líneas y objetivos generales del acuerdo y prevé la realización de acuerdos bilaterales entre los socios. Así mismo se concretan los sistemas de gestión en reuniones periódicas entre los socios. 	

Las empresas participantes en este acuerdo se plantearon en 1997 la formación de una Agrupación Europea de Interés Económico con el objeto de acogerse a las ventajas ofrecidas por la legislación europea para este tipo de sociedades. Sin embargo, se desestimó esta opción debido a las reticencias de la empresa GRANYTE, perteneciente a un grupo financiero de gran dimensión y porque consideraron que esta modalidad podría restringir la libertad de acción y la autonomía de las empresas participantes. La filosofía de este acuerdo conlleva la realización de múltiples acuerdos bilaterales de transferencia tecnológica o de realización de servicios, en el marco de un acuerdo global de colaboración entre las cuatro empresas participantes. Los socios consideran que dicha filosofía puede ser mantenida de un modo flexible y eficaz en el acuerdo actual y rehusaron cambiar el status del mismo.

CASO Nº 6.

El sexto acuerdo de cooperación de los que componen el presente estudio cualitativo fue, también, desarrollado por la empresa valenciana participante en el acuerdo anterior. En este caso, la alianza consiste en la creación de un software de gestión integrada, aplicable a cualquiera de las empresas participantes, para lo cual se fundó una sociedad cuyo objeto social era el desarrollo y aplicación de software. En principio, esta sociedad debía desarrollar su actividad de modo independiente y con una duración indefinida, limitándose al diseño y aplicación del software requerido por los socios. Sin embargo, las dificultades de entendimiento entre los socios y de los directivos de la nueva empresa, como consecuencia de las diferentes necesidades de las empresas fundadoras, provocó la sustitución del director general de la nueva sociedad por uno de los directivos de FEPYR. Como señalaba PUCIK [1988 y 1991], la asignación de responsabilidades clave a directivos de la empresa es un medio para mantener el control de las actividades desarrolladas, y esto ha sido lo que ha hecho FEPYR para lograr sus objetivos. Durante las dos entrevistas mantenidas con el director general y un directivo de esta empresa, responsable de la gestión de la nueva sociedad durante los tres últimos años, éstos directivos prefirieron no revelar los nombres y datos de las otras empresas participantes y de la nueva sociedad creada. Las características de esta alianza se recogen en la tabla 5.6.

Tabla 5.6.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 6

Empresa analizada	FEPYR
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar (los propietarios participan en la gestión) • Actividad: Producción y comercialización de lacas y barnices para el acabado de muebles • Emplea a 105 personas y factura 3000 millones de pesetas (€ 18 millones) 	
Empresa socio	GAMMA1
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pyme de carácter familiar perteneciente al sector del calzado 	
Empresa socio	GAMMA2
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pyme del sector de servicios y suministros farmacéuticos 	
Empresa socio	GAMMA3
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de tamaño medio dedicada al suministro de productos ortopédicos. 	
Objetivos perseguidos por todos los socios en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los costes y riesgos de desarrollar un software de gestión integral y optar conjuntamente a la consecución de subvenciones públicas a la cooperación empresarial. 	
Duración del acuerdo	1993 – 1998 El acuerdo se establece hasta la finalización del proyecto pero se prevé la posible continuación de la nueva empresa en el futuro en el sector del desarrollo de software
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • El acuerdo surge por la inquietud común de dos directores de empresa sobre la necesidad de disponer de un software de gestión que permita mejorar la capacidad de planificación de la producción y la interrelación de información entre distintas áreas de la empresa con el objeto de mejorar el control de costes y el servicio al cliente. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Se crea una empresa conjunta, participada por los cuatro socios y gestionada por personas ajenas a ellos, con el objeto de desarrollar un software de gestión aplicable a las empresas matrices. • Los gestores y las personas que trabajan en las empresas participantes limitan su actuación a la aportación de la información necesaria para el desarrollo de dicho software. • En el acuerdo se especifica las aportaciones de los socios (una cantidad fija + una parte proporcional a los costes de mantenimiento del sistema en cada socio) y los sistemas de gestión de la alianza indicando las responsabilidades de cada empresa participante. 	

CASO N° 7.

La séptima alianza presentada, es uno de los dos casos piloto estudiados para la evaluación y corrección del protocolo de investigación utilizado. Esta alianza consiste en un acuerdo de transferencia del know-how poseído por una empresa italiana a una gran empresa textil estadounidense, a cambio de la introducción de los productos de la primera en el mercado norteamericano a través de la red de distribución de su socio. La información se obtuvo mediante la realización de una entrevista de tres horas con el director general del GRUPPO TESSILE, la revisión del contrato firmado entre las empresas participantes y el estudio de los órdenes del día de algunas reuniones mantenidas entre las empresas y por el Consejo de Administración de la empresa italiana. La tabla 5.7. resume las principales características de este acuerdo.

Tabla 5.7.: Características del acuerdo de Cooperación. Caso N° 7

Empresa analizada	COMPAGNIA TESSILE (ITALIA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa matriz del GRUPPO TESSILE que fabrica y comercializa tejidos para moda de calidad media-alta. • El grupo está compuesto por empresas de hilatura, tejidos y empresas de cardado de lana. • La COMPAGNIA TESSILE adquiere las materias primas de modo centralizado, desarrolla el estudio de los productos y se encarga de la presentación a los clientes y de la recepción de pedidos. • Emplea a 190 personas y factura aprox. 50 millardos de liras (€25 millones). • La propiedad pertenece a dos familias que no participan directamente en la gestión. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Pretende acceder al mercado norteamericano con un producto innovador en el segmento moda y • Aprovechar para ello la red de distribución de FORCEMEN 	
Empresa socio	FORCEMEN (USA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran empresa norteamericana del sector textil • Emplea cerca de 1000 personas y factura aprox. \$240 millones (€230 millones). • Es la mayor consumidora de lana australiana, • FORCEMEN es una empresa con una gran capacidad en la tecnología del cardado de lana, pero débil en el peinado y en el producto moda. • Sus productos van dirigidos al segmento de primer precio y producto básico. • Abarca todo el mercado norteamericano y posee una gran red de distribución. 	

Tabla 5.7.: Continúa

Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a la capacidad innovadora de la COMPAGNIA TESSILE en el segmento moda • Completar su gama de productos produciendo una nueva línea de calidad media-alta denominada CARPINI USA. 	
Duración del acuerdo	1992 – 1997 (Duración indefinida a priori pero alianza ya terminada)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Tras la última recesión sufrida por el sector textil de la moda en Italia durante los años 90, la COMPAGNIA TESSILE se plantea una expansión internacional en países desarrollados y con alto poder adquisitivo. • FORCEMEN es una gran empresa interesada en completar su gama de productos y añadir una línea de calidad media-alta. • El prestigio de la COMPAGNIA TESSILE entre los grandes fabricantes y diseñadores de moda la convierte en una interesante empresa innovadora. • FORCEMEN se estaba planteando su entrada en Bolsa y para ello un acuerdo con una empresa innovadora era un valor añadido que ofrecía un mayor potencial de futuro. • Para COMPAGNIA TESSILE, la introducción en el mercado estadounidense era demasiado difícil de lograr individualmente y se prefería lograr un acuerdo con una empresa que dispusiera de una completa red de distribución y el conocimiento del mercado necesario para distribuir sus productos. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de transferencia de know-how para el desarrollo y producción de productos de calidad alta • Acuerdo de distribución a largo plazo de los productos italianos en los Estados Unidos. • Dichos acuerdos se formalizan en un contrato que incluye las aportaciones y responsabilidades de los socios y el establecimiento de un sistema de gestión de la relación a través de reuniones periódicas y control de resultados. 	

CASO Nº 8.

El octavo caso presentado fue el segundo caso piloto analizado en el inicio de este estudio. Esta alianza consiste en la cesión de una licencia productiva por parte de una pequeña empresa italiana de alto prestigio en el diseño y producción de calzado deportivo a una gran empresa multinacional estadounidense. Las características de las empresas involucradas y del acuerdo formado se resumen en la tabla 5.8. Como en el resto de los casos la información fue obtenida mediante la realización de una entrevista semiestructurada con el director general de HYPNO MGM, de dos horas y media de duración, y el estudio del contrato de licencia establecido entre las dos empresas participantes.

Tabla 5.8.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 8

Empresa analizada	HYPNO MGM (ITALIA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña empresa especializada en el diseño y producción de calzado deportivo. • Se encuentra en un área geográfica donde existen múltiples empresas de dicho sector. • Creada en 1981 ha alcanzado un alto prestigio entre los grandes deportistas del Tenis (Sergi Bruguera, Conchita Martínez, entre otros) y del esquí (Fernández Ochoa, Alberto Tomba, entre otros). • Emplea a 50 personas y factura 35'9 millardos de liras aprox. (€ 18 millones) 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir prestigio en el sector mediante la cesión de una licencia productiva a una de las compañías más importantes del mundo en calzado deportivo. • Obtener una demanda estable de producción de botas de fútbol de alta calidad. 	
Empresa socio	NIKE (USA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran empresa multinacional estadounidense cuya actividad principal es la producción y comercialización de ropa y complementos deportivos. • Su facturación en 1998 superó los \$9'5 millardos (€9'1 millardos). • Emplea a más de 16.000 personas en todo el mundo. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder al conocimiento especializado de HYPNO en el diseño y producción de botas de fútbol de alta calidad, dirigidas a los deportistas de elite. • Disponer de la capacidad productiva de alta calidad de las instalaciones de HYPNO. 	
Duración del acuerdo	1996 – 1998
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • NIKE advierte el potencial del fútbol como deporte más importante en Europa y Sudamérica. • Busca en las ferias internacionales, empresas especializadas en el diseño de botas de fútbol con el fin de conseguir una bota de calidad con la que poder promocionar su nuevo movimiento estratégico. • A través de un tercero, se pone en contacto con los directivos de HYPNO y les ofrece la posibilidad de comprar la licencia de fabricación de uno de sus productos. • HYPNO ha diseñado diversos productos muy innovadores en los últimos años pero no dispone todavía de una red de distribución suficientemente amplia como para poder comercializarlos independientemente. • Hasta ahora ha dependido en gran medida de la cesión de licencias a empresas como ROSSIGNOL, en el sector del calzado para deportes de nieve. • Este acuerdo supone para ellos una gran oportunidad de darse a conocer entre los fabricantes más importantes. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una licencia de fabricación y de la subcontratación de la producción de mayor calidad. • El contacto se realiza inicialmente entre la alta dirección de ambas empresas y la coordinación de pedidos se hace a través de la filial de NIKE en Italia. • HYPNO obtiene unos royalties por las ventas de botas NIKE, diseñadas por ellos. 	

CASO N° 9.

El noveno acuerdo de cooperación, presentado en este apartado, se refiere a la creación de una *Joint Venture* productiva por parte de una gran empresa multinacional española en Argentina. La información se obtuvo mediante la realización de dos entrevistas, con una duración aproximada de dos horas, con el “controller” y el director comercial de CAMPOFRIO y el estudio del contrato de creación de la nueva empresa, las memorias de los dos últimos años de la empresa española y los órdenes del día del consejo de administración de la *Joint Venture*. Este acuerdo fue creado con el objeto de CAMPOFRIO de proseguir su expansión internacional y, por la intención de LAMBDA-AGENTINA de acceder al know-how tecnológico y comercial de la firma española para mejorar su competitividad y su posición en el mercado del cono sur americano.

Tabla 5.9.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 9

Empresa analizada	CAMPOFRIO
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran empresa multinacional española del sector cárnico, perteneciente en un 53% a un grupo familiar, en un 21% a una multinacional estadounidense (HORMEL FOODS). El resto del capital se distribuye libremente en el mercado de valores. • Líder de mercado en España y uno de los principales competidores a nivel mundial. • Emplea a más de 4200 personas en todo el mundo (más de 2500 en España) y factura aprox. 120000 millones de ptas. a nivel de grupo y 60000 millones de ptas. desde España (€721 millones y €360 millones respectivamente). 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende lograr el acceso a la capacidad productiva y a la red de distribución de una empresa bien posicionada en el cono sur americano • Consolidar la expansión internacional de la empresa. 	
Empresa socio	BLAS MEDINA (ARGENTINA)
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa del sector cárnico, de tamaño medio, bien posicionada en el cono sur americano • Emplea más de 200 personas y factura \$9 millones aprox. (€8,6 millones). 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder al conocimiento técnico y comercial de una empresa reconocida a nivel mundial e incrementar su poder de mercado en su región. 	

Tabla 5.9.: Continúa

Duración del acuerdo	1996 – Continúa (Duración indefinida)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none">• El sector de los elaborados cárnicos se caracteriza por su atomización y su reconversión interna, todavía pendiente.• Los síntomas de saturación del mercado cárnico español avalan la decisión de abrir fronteras y de buscar nuevos mercados internacionales.• La declaración de la Peste Porcina Clásica mermó los grandes esfuerzos llevados a cabo para abrir y desarrollar mercados exteriores tanto para el ganado vivo, como para las carnes frescas o congeladas y los elaborados cárnicos. Esto motivó la decisión inicial de CAMPOFRIO de internacionalizarse a través de inversión directa en los países de destino.• En la política de internacionalización de CAMPOFRIO, se considera cualquier zona geográfica y están abiertos a cualquier oportunidad de mercado.• El contacto se produce tras las experiencias positivas obtenidas en otras inversiones directas en el extranjero, una vez superada la crisis provocada por la Peste Porcina Clásica. CAMPOFRIO exportaba directamente a Argentina y consideró que el mercado tenía un potencia suficiente para justificar una inversión directa en la zona.• Se buscaron empresas bien posicionadas con las cuales establecer una <i>Joint Venture</i> productiva que pudiera abastecer el mercado del cono sur americano.	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none">• Creación de una <i>Joint Venture</i> productiva denominada CAMPOAUSTRAL. (25% CAMPOFRIO y 75% BLAS MEDINA)• Dirigida por el socio local en los aspectos operativos• Controlada por CAMPOFRIO para las decisiones estratégicas.• En el contrato se establecieron las responsabilidades y aportaciones de las empresas participantes, las condiciones de terminación y el reparto de resultados.• Se prevé un incremento paulatino de la participación de CAMPOFRIO.• Se establecen reuniones periódicas entre los directivos de ambas empresas en las que se controlan los resultados de la nueva empresa y los planes de actuación.	

CASO Nº 10.

El décimo acuerdo de cooperación se trata de una relación de subcontratación avanzada establecida entre dos empresas valencianas fabricantes de maquinaria para talleres de reparación de automóviles. Esta alianza es peculiar en el sentido de que el propietario, y a la par, director general de la menor de estas empresas (TORNIMARK) fue empleado de la empresa subcontratista (ISTOBAL) durante 24 años y mantiene una estrecha relación con todos los empleados de ésta. ISTOBAL es una empresa líder en el sector y mantiene una red de alianzas con un elevado número de empresas subcontratadas, a las cuales facilita asistencia técnica y financiera. En este caso se mantuvieron entrevistas con el director de compras y el director de proyectos de ISTOBAL, por un lado, y con el director general de TORNIMARK

por el otro. Estas empresas están situadas a escasos kilómetros de distancia, lo que facilita el intercambio de información y la estrecha relación entre los participantes. Sus características se resumen en la tabla 5.10.

Tabla 5.10.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 10

Empresa analizada	ISTOBAL
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de tamaño medio-grande, de propiedad familiar, dedicada a la producción de maquinaria para talleres de reparación de automóviles y máquinas de autolavado de vehículos. Es una de las empresas más importantes en el sector a nivel nacional. • Emplea a 370 personas y factura 9000 millones de ptas. aprox. (€54 millones). • Su actividad internacional se desarrolla principalmente a través de exportación directa, a más de 30 países. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un servicio de aprovisionamiento de componentes rápido y flexible adaptado a las necesidades de la empresa. 	
Empresa socio	TORNIMARK
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña empresa del sector metalmecánico productora de maquinaria para talleres de reparación de automóviles. • Produce, bajo subcontratación, parte de los componentes y máquinas de ISTOBAL ofreciendo un servicio rápido y flexible de componentes para ésta. • Emplea a 55 personas y factura 500 millones de ptas. aprox. (€3 millones). 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una demanda estable y mejorar técnicamente con las aportaciones de ISTOBAL. 	
Duración del acuerdo	1995 – Continúa
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los principales factores clave del éxito en el mercado de ISTOBAL consiste en la flexibilidad productiva y en la relación calidad precio de los productos. • Estas capacidades se han logrado en el tiempo mediante el establecimiento de una red de acuerdos de subcontratación con diversas empresas de pequeña dimensión con las que se mantiene una estrecha relación y un intercambio de conocimientos técnicos y productivos. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un acuerdo informal fruto de la estrecha relación previa mantenida entre los directivos implicados por su anterior vinculación laboral. • No existe un contrato ni convenio de colaboración, pero ISTOBAL ayudó financiera y técnicamente a los directivos de TORNIMARK en la puesta en marcha de su empresa y continúa haciéndolo en los nuevos proyectos. • Consiste básicamente en una relación proveedor–cliente enriquecida por la asistencia técnica ofrecida por la empresa subcontratista a la subcontratada y la participación de ésta última en el diseño y mejora de los nuevos productos de la subcontratista. 	

CASO N° 11.

El último acuerdo de cooperación analizado, consiste en la cesión de una licencia productiva y comercial de una innovación desarrollada en el interior de una empresa azulejera, a una gran empresa multinacional especializada en productos químicos aplicables al sector cerámico. En este caso, la empresa analizada solicitó expresamente la confidencialidad de la información, razón por la cual se ha sustituido los nombres de los socios por otros ficticios. Este acuerdo se desarrolla tras la innovación tecnológica lograda por DELTACERAMICA, aplicable a sus propios productos pero con un coste difícilmente amortizable por su producción propia. Por ello, deciden vender esta tecnología a otras empresas de su sector a través de una reconocida empresa del sector químico, capaz de ofrecer una imagen de calidad y, a su vez, que les permitiera ocultar el verdadero origen de dicha tecnología a sus competidores naturales. Las características de este acuerdo vienen recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 5.11.: Características del acuerdo de cooperación. Caso N° 11

Empresa analizada	DELTACERAMICA
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran empresa del sector cerámico, de propiedad familiar, que cotiza en el mercado de valores. • Actividad principal: Fabricación y comercialización de pavimentos y revestimientos cerámicos. • Emplea a 520 personas y factura 15000 millones de ptas. aprox. (€90'5 millones). 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Explotar una innovación tecnológica desarrollada por el departamento de I+D de la empresa. • Acceder a la red de distribución de la otra empresa y a la capacidad de adaptación y desarrollo y mejora de productos de ésta. • Mejorar la capacidad de I+D 	
Empresa socio	DELTABELGIUM
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Gran empresa belga, muy diversificada, • Especialista en productos químicos fotocurables con delegación en España. 	
Objetivos perseguidos en la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a una nueva tecnología complementaria a las de la empresa y que le permite introducirse en un nuevo nicho de mercado. • Disponer de información comercial sobre posibles empresas clientes, que a su vez, son competidoras de DELTACERAMICA. 	

Tabla 5.11.: Continúa

Duración del acuerdo	1997 – Continúa (Duración prevista de 10 años)
Contexto de la alianza	
<ul style="list-style-type: none"> • Tras la innovación tecnológica obtenida por DELTACERAMICA, la empresa se plantea la posibilidad de recuperar más rápidamente la inversión a través de la cesión de una licencia de comercialización. • Se selecciona al socio por su prestigio en el tipo de productos ofrecidos y el tipo de I+D en la que está especializada, con el fin de que pueda adaptar el producto a las necesidades de los clientes y mejorar la tecnología aportada por la empresa. • Se solicita la intervención de la comisión de la Comunidad Europea para establecer el contacto inicial con esta empresa. 	
Forma o estructuración del acuerdo	
<ul style="list-style-type: none"> • Cesión de una licencia tecnológica para la producción y comercialización de un nuevo producto químico utilizado en el sector de la cerámica. • El contrato recoge las aportaciones y responsabilidades de los socios • Se establece un comité de gestión formado por 4 personas pertenecientes a la empresa belga y 3 de la española. • Se establecen condiciones de terminación del acuerdo que son revisadas semestralmente por el comité de gestión. 	

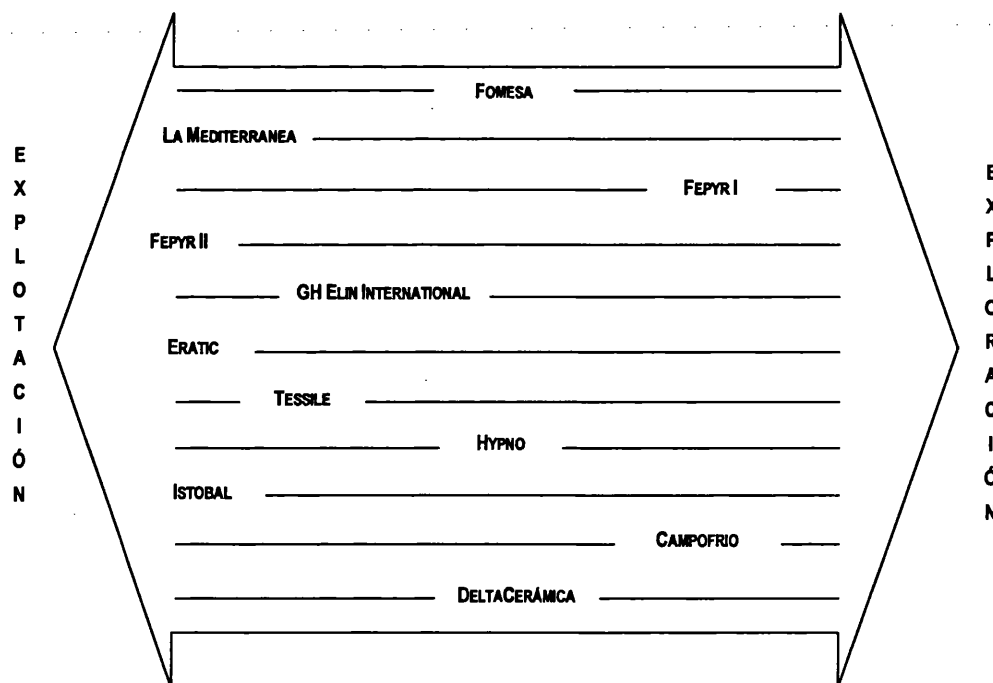
La información de esta alianza fue obtenida mediante la realización de una entrevista con el director de I+D de DELTACERAMICA, con una duración aproximada de 140 minutos y mediante el estudio del contrato de licencia establecido entre las dos empresas y de los órdenes del día de reuniones mantenidas por el consejo directivos de DELTACERAMICA.

En todos los casos analizados se mantuvieron diversas conversaciones telefónicas, anteriores y posteriores a las visitas realizadas, para conocer las características de sus acuerdos de cooperación o para solicitar aclaraciones posteriores sobre determinados aspectos de los mismos. Todas las entrevistas excepto la del caso N° 11 fueron grabadas en formato audio. La documentación estudiada en los diferentes casos fue analizada en las propias instalaciones de las empresas analizadas, excepto en los casos N° 3 y N° 9, en los que fue posible obtener copias de la mayor parte de los documentos solicitados. Estas revisiones documentales fueron realizadas durante las diversas visitas a las empresas estudiadas y se desarrollaron un tiempo medio de 11 horas por caso analizado, espacio en el cual se tomó notas de

los principales aspectos y se mantuvo pequeñas entrevistas con otros empleados conocedores de los acuerdos objeto de estudio.

Respecto a los objetivos perseguidos en estos casos, observamos que habitualmente las empresas persiguen más de un objetivo, lo cual coincide con las apreciaciones de HATFIELD y PEARCE II [1994] sobre la naturaleza multiobjetivo de las alianzas. Por otro lado, la siguiente figura trata de indicar el carácter de explotación o de exploración de los diferentes acuerdos, es decir, su orientación a la explotación de las capacidades o los recursos de las empresas participantes a través del logro de sinergias o compartiendo los costes y riesgos de nuevos proyectos, o bien su orientación a la búsqueda de nuevas oportunidades mediante la búsqueda del acceso y aprendizaje de las capacidades de los socios, respectivamente.

Figura 5.1.: Orientación del propósito de las empresas analizadas en los acuerdos de cooperación en los que participan.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en los casos analizados.

Las empresas han sido situadas en puntos intermedios del continuo existente entre los dos tipos de orientación en función de los objetivos manifestados por sus directivos y de la observación de sus acciones a lo largo del desarrollo de la alianza. Su mayor o menor proximidad a uno de los

dos extremos representa su mayor o menor orientación hacia el tipo de propósito expresado en dicho extremo. Así, por ejemplo, la empresa FEPYR (en el caso N° 5) y CAMPOFRIO son las que pretenden en mayor medida la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado o la adquisición de capacidades poseídas por sus socios y consideradas básicas para competir en el futuro.

El conjunto de los casos analizados reúne, en nuestra opinión, un rango suficiente de tipos de alianzas. De los once casos, seis consisten en acuerdos no estructurados, que incluyen acuerdos de transferencia tecnológica o de intercambio de know-how técnico y comercial, cesión de licencias tecnológicas y/o comerciales. Los cinco casos restantes se refieren a acuerdos en los que ha sido creada una nueva entidad para la gestión del acuerdo o en los que las características del control y de los métodos de coordinación e integración de actividades se aproximan más a las características propias de las estructuras jerárquicas.

Tabla 5.12.: Formas de los acuerdos analizados en función de su proximidad a la jerarquía o al mercado

Acuerdos no estructurados	Formas estructuradas
<p>FOMESA – AUTOLINE. Transferencia de tecnología</p>	<p>LA MEDITERRANEA – BETA-FRANCE. <i>Joint Venture</i> Comercial</p>
<p>FEPYR – TREFFERT – GRANYTE- ICRO DIDONÉ Transferencia de tecnología y de información comercial. Intercambio de servicio posventa</p>	<p>GH ELIN INTERNATIONAL – HAN YANG <i>Joint Venture</i> productiva</p>
<p>TESSILE – FORCEMEN Transferencia de tecnología e información comercial</p>	<p>FEPYR – GAMMA 1 – GAMMA 2 – GAMMA 3 Empresa conjunta para desarrollo de software integrado de gestión</p>
<p>HYPNO MGM – NIKE Cesión de licencia productiva</p>	<p>ERATIC – GONELLA <i>Joint Venture</i> productiva</p>
<p>ISTOBAL – TORNIMARK Subcontratación avanzada</p>	<p>CAMPOFRIO – BLAS MEDINA <i>Joint Venture</i> productiva</p>
<p>DELTACERAMICA – DELTABELGIUM Licencia tecnológica e intercambio de información comercial</p>	

Tratando de atender nuestro objetivo de disponer de diferentes tipos de alianzas, para poder valorar distintos grados de dependencia respecto al acuerdo, y la influencia de las asimetrías organizativas, de los once casos

estudiados, siete están formados por empresas de diferente tamaño relativo mientras que el resto son alianzas formadas por empresas de dimensión similar. Entre el primer grupo, tres de ellos han sido analizados desde la perspectiva de la empresa de mayor tamaño, otros tres han sido estudiados desde el punto de vista de la empresa más pequeña, mientras que uno ha sido analizado desde ambas perspectivas (Caso: ISTOBAL – TORNIMARK).

Tabla 5.13: Clasificación de los acuerdos analizados en función del tamaño relativo de las empresas participantes.

Tamaño relativo similar	Tamaño relativo diferente
<i>Acuerdos entre Pymes</i>	<i>Perspectiva de la empresa mayor</i>
FOMESA – AUTOLINE FEPYR – TREFFERT – GRANYTE- ICRO DIDONÉ FEPYR – GAMMA 1 – GAMMA 2 – GAMMA 3 ERATIC – GONELLA	LA MEDITERRANEA – BETA-FRANCE GH ELIN INTERNATIONAL – HAN YANG CAMPOFRIO – BLAS MEDINA ISTOBAL – TORNIMARK
	<i>Perspectiva de la empresa menor</i>
	TESSILE – FORCEMEN HYPNO MGM – NIKE DELTACERAMICA – DELTABELGIUM TORNIMARK – ISTOBAL

5.2. Presentación de las observaciones y valoraciones de las variables analizadas en los diferentes casos

En este apartado pretendemos mostrar las valoraciones realizadas por el investigador respecto a los diferentes aspectos objeto de estudio en la presente investigación. Nos estamos refiriendo, aquí, a los factores que han sido considerados en el desarrollo del marco teórico, realizado en los capítulos segundo y tercero y que constituyen la base de las proposiciones realizadas a lo largo del trabajo. Estos aspectos son, fundamentalmente, el grado de dependencia de las empresas en relación a la alianza, las percepciones de los socios sobre el desarrollo de la relación y sobre la consecución de sus objetivos comunes e individuales, las asimetrías

organizativas existentes entre las unidades involucradas (de los diferentes socios) en el acuerdo, el comportamiento de las empresas en la alianza y la *performance* de la misma.

Así, tras una explicación previa del criterio seguido para la valoración de los diferentes aspectos analizados, para cada uno de los factores expuestos arriba, éstos son presentados, a continuación, mediante tablas que resumen las valoraciones realizadas por el investigador, junto a las cuales se añaden comentarios explicativos de los casos que presentan peculiaridades dignas de ser señaladas.

5.2.1. Valoración del grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza

El grado de dependencia que una empresa tiene respecto a la alianza ha sido valorado en función de la importancia estratégica y/o económica que dicho acuerdo tiene para ella y de la mayor o menor disponibilidad de alternativas para la consecución de los objetivos perseguidos en el mismo.

La valoración de la importancia estratégica y/o económica se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

Consideraciones estratégicas

- *Proximidad de las actividades de la alianza a las capacidades clave de las empresas.*

Se procedió a la búsqueda de información sobre el sector de actividad, en revistas especializadas y mediante entrevistas con diversos directivos de las empresas implicadas y de otras empresas del sector y se determinaron las competencias o capacidades más importantes para la consecución de ventajas competitivas. Además se analizó la estrategia competitiva seguida por la empresa y, por tanto, las capacidades, poseídas o requeridas, más importantes para su correcto desarrollo. Esta información fue contrastada con las actividades desempeñadas en la alianza, de modo que, se consideró una mayor proximidad cuando las empresas aportan recursos o capacidades distintivas cuya pérdida o

diseminación pueden poner el peligro el mantenimiento de sus ventajas competitivas o cuando el acuerdo permite, a las empresas, el acceso a las capacidades necesarias para competir con éxito.

- *Importancia que la alianza supone para la estrategia de la empresa.*

Durante las entrevistas mantenidas con los directivos de las empresas participantes en los acuerdos analizados, se les pidió que hablaran de la estrategia de la empresa y de los principales objetivos marcados en ellas. Así mismo se les preguntó acerca del papel que el/los acuerdo/s analizado/s tiene/n en la búsqueda de dichos objetivos. En los casos en los que fue posible (siete de los once), se trató de contrastar esta información a través de la revisión de las memorias y los órdenes del día de los consejos de dirección y de administración de las empresas, ofreciendo cinco de ellos una coherencia suficiente, mientras que la valoración fue modificada a la baja en los otros dos.

Consideraciones económicas

- *Volumen de la inversión realizada por la empresa en la alianza*

Se pidió a los directivos entrevistados que aportaran información documental sobre las inversiones y desembolsos económicos realizados por sus empresas en relación con la puesta en marcha de las actividades de la alianza. Así mismo durante la entrevista se solicitó que realizaran una valoración de la importancia de dicha cuantía, tanto en términos puramente económicos, como en cuanto a los recursos directivos y tiempo empleados en ella. Dichas cantidades fueron valoradas por el investigador en términos relativos respecto al volumen de la empresa y a su disposición de recursos directivos y financieros.

- *Especificidad de las inversiones realizadas.*

Junto a la valoración anterior, respecto al volumen de la inversión realizada, se procedió a examinar el grado en que dichas inversiones podrían ser recuperadas con facilidad por la empresa en caso de fracaso de la relación. Para ello se analizó el tipo de inversión realizada (tiempo,

activos, recursos financieros, etc.) y su utilidad en otros usos. La totalidad de las empresas coincidieron en señalar como inversión menos recuperable, el tiempo y recursos directivos dedicados a la relación, sin embargo, esta inversión es asumida por todas ellas como un coste necesario e imposible de recuperar. Respecto a las inversiones en activos específicos, éstas no han sido importantes en ninguna de las empresas analizadas, ni en sus socios respectivos. El único caso digno de ser señalado al respecto es el de DELTACERAMICA (Caso Nº 11). A pesar de que la inversión inicial en I+D, realizada por esta empresa, no se hizo expresamente para el desarrollo de la relación, su recuperación es muy difícil por vías diferentes de un acuerdo de cooperación similar al desarrollado. Por otro lado, dicha empresa a continuado invirtiendo en el desarrollo de la tecnología obtenida, con el objeto de aprovechar las oportunidades ofrecidas por la alianza. Las nuevas aplicaciones de esta tecnología, logradas mediante el esfuerzo conjunto de los socios, no tienen una aplicación directa en las actividades propias de DELTACERAMICA.

Con relación a la disponibilidad de alternativas que las empresas analizadas poseen para la búsqueda y consecución de los objetivos perseguidos en la alianza, debemos señalar que estas valoraciones son más subjetivas que las anteriores, pues la información disponible es mucho menor y la complejidad de las distintas opciones (desarrollo interno, adquisición, etc.) dificulta en gran medida una evaluación ajustada de la capacidad de las empresas para desarrollarlas y aprovecharlas. Se han considerado los siguientes aspectos:

- *Capacidad de actuación individual*

Se pidió a los directivos entrevistados que realizaran un ejercicio de abstracción y evaluaran, del modo más objetivo posible, la capacidad de su empresa respecto a una serie de ítems establecidos por el investigador. Estos ítems se eligieron tras una primera aproximación a la empresa, las características del sector y los objetivos buscados por la empresa en la alianza.

Por ejemplo, en el caso N° 1 (FOMESA – AUTOLINE), para tener éxito en su sector (maquinaria para el procesado y tratamiento de fruta fresca), es importante poseer una alta capacidad tecnológica y de investigación y desarrollo de productos, producir con altos niveles de calidad y a costes aceptables y sobre todo, conocer las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio posventa rápido y eficaz. Uno de los puntos débiles de FOMESA consiste en su escasa capacidad para ofrecer este servicio posventa a los clientes lejanos y la limitación de recursos humanos en el área de innovación tecnológica, especialmente por el exceso de trabajo de los ingenieros de la empresa en la solución de problemas de máquinas servidas a clientes y el poco tiempo disponible para desarrollar nuevos productos innovadores. El objetivo perseguido por FOMESA en este acuerdo era el de acceder y, a ser posible, adquirir la capacidad tecnológica y de innovación de AUTOLINE y disponer de un socio en Estados Unidos que pudiera ofrecer el adecuado servicio posventa a los clientes norteamericanos de FOMESA.

Ante esta situación, los ítems seleccionados para la evaluación de la capacidad individual fueron los siguientes: (1) Capacidad financiera para asumir inversiones directas que permitieran disponer de un equipo técnico en el mercado objetivo, encargado de ofrecer el servicio posventa adecuado, (2) capacidad del equipo directivo para dirigir equipos a distancia, (3) posibilidad de ampliar la plantilla con ingenieros conocedores del sector y capacitados para desarrollar nuevos productos. La valoración del director general y del director de la división de maquinaria respecto a estas capacidades fue baja, especialmente en cuanto al segundo de los ítems seleccionados.

Este procedimiento se siguió en todos los casos analizados y, cuando fue posible, se contrastó esta información con la base documental recogida de la empresa, tratando de triangulizar la información. Por ejemplo, para contrastar la información sobre la capacidad financiera se estudió la disponibilidad de recursos propios y los ratios de endeudamiento de la empresa y las valoraciones sobre la capacidad del equipo directivo se

contrastaron con la experiencia previa de la empresa en operaciones similares.

- *Naturaleza de los recursos a los que se accede a través de la alianza*

Un aspecto que puede limitar de modo importante la disponibilidad de alternativas para la consecución de los objetivos perseguidos en la alianza, es el relativo al tipo de recursos a los que se trata de acceder a través de ésta. En la medida en que estos sean difíciles de encontrar en otros ámbitos distintos a la alianza establecida o se trate de acceder a conocimiento de naturaleza tácita, la posibilidad de obtener dichos recursos en otras fuentes disminuye considerablemente.

Este aspecto fue analizado considerando, en primer lugar, el tipo de recursos a los que se accede y valorando la dificultad de lograrlos por otras vías. Se pidió a los entrevistados que estimasen el número de empresas que poseen dichos recursos, así como las posibilidades de la empresa de contactar con éstas y establecer relaciones con ellas que les permitiesen el acceso a los mismos, en condiciones equiparables o superiores a las obtenidas mediante la alianza objeto de estudio. Por ejemplo, en el caso Nº 3 (GH ELIN INTERNATIONAL – HAN YANG), la empresa española pretendía acceder, principalmente, a los contactos de la empresa coreana con los principales productores coreanos de automóviles, que constituyen la novena potencia mundial en dicho sector. En este mercado, la posesión de dichos contactos es un factor fundamental para poder convertirse en un proveedor habitual de los fabricantes importantes, ya que los productores coreanos conceden una gran importancia a las relaciones estables con proveedores locales y, por tanto, la empresa española dispone de muy pocas alternativas para lograr su introducción en dicho mercado de modo independiente. Este tipo de recursos, que podríamos denominar “relacionales” son muy difíciles de obtener a través de su desarrollo interno o al menos sería necesario emplear mucho más tiempo y esfuerzo directivo. Por otra parte el número de empresas suficientemente capacitadas, desde el punto de vista técnico, para producir con la tecnología aportada por GH ELIN y con

los contactos requeridos es muy bajo. Los directivos de GH ELIN señalaron la gran dificultad de contactar con otras empresas que pudieran aportar los recursos necesarios y suficientemente capacitadas para desarrollar las actividades requeridas, con el objeto de establecer acuerdos de cooperación similares con las mismas o proceder a la adquisición de éstas (la opción de fusionarse con otras empresas no ha sido valorada por la empresa desde su escisión del grupo austríaco al que pertenecieron durante varios años).

- *Capacidad para adquirir o fusionarse con otras empresas poseedoras de los recursos o capacidades buscados*

La valoración de la capacidad de una empresa para proceder a la adquisición de otra, o para fusionarse con ella, es un aspecto complejo, especialmente cuando no existe evidencia de la utilización previa de este tipo de estrategia por parte de dicha empresa. Así pues, en esta investigación hemos considerado, para este propósito, los siguientes aspectos: (1) Actitud de la empresa hacia esta opción, (2) capacidad financiera para hacer frente a la misma y (3) experiencia previa del equipo directivo en este tipo de estrategia. El segundo de ellos fue valorado a partir de la información existente en las cuentas anuales de las empresas, mientras que para los otros dos se recurrió a la información obtenida de las entrevistas mantenidas con los directivos de las empresas.

- *Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas distintas de sus socios actuales*

Respecto a la capacidad para desarrollar otras alianzas, los aspectos considerados fueron: (1) la actitud de los directivos hacia el uso de la cooperación entre empresas, (2) la existencia de empresas que puedan aportar recursos o capacidades equivalentes a los del socio actual, (3) la posibilidad de establecer contactos y acuerdos con dichas empresas y (4) la experiencia previa de la empresa en el desarrollo de acuerdos de

cooperación. Esta información se obtuvo a partir de las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas analizadas.

A continuación procedemos a resumir las valoraciones realizadas de todos estos aspectos, relacionados con el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Cada una de las matrices expuestas, presenta la valoración dada por el investigador a los diferentes aspectos, indicando, además, la relación con la proposición teórica realizada en los capítulos anteriores.

Tabla 5.14.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 1 y 2

Aspecto		Prop. Teórica	FOMESA	AUTOLINE	LA MEDIT.	BETA-FRANCE
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Alta	Alta	Baja	Muy Alta
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Media	Media	Media	Muy Alta
	Inversión relativa realizada	P2A2	Muy Baja	Muy Baja	Baja	Media – Alta
	Especificidad de las inversiones	P2A2	N/A*	N/A*	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Baja	Media	Muy Alta	Muy Baja
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Media	Media	Baja	Media
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Muy baja	Media	Media	Muy Baja
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media – Baja	Media	Media	Baja
Grado de Dependencia (Valoración global)		P2	Medio	Medio – Bajo	Muy Bajo	Muy Alto

* N/A No Aplicable

En el primer caso analizado (FOMESA – AUTOLINE), el grado de dependencia de las dos empresas es similar, siendo AUTOLINE un poco menos dependiente como consecuencia de su mayor disponibilidad de alternativas para el logro de sus objetivos. Cabe destacar, como aspecto

peculiar, que la empresa de menor tamaño es menos dependiente porque su estilo directivo (más abierto a otras opciones) y su mayor atractivo como empresa innovadora, le facilitan la posibilidad de optar por otras vías para lograr los mismos objetivos que persigue en esta relación. De hecho, AUTOLINE ha optado recientemente por aceptar la oferta de una gran empresa multinacional y entrar a formar parte de su grupo industrial, lo cual disminuye en gran medida su dependencia de FOMESA, pues dicho grupo puede ofrecerle lo mismo que obtenía de esta empresa. La alianza proporciona a las dos empresas el acceso a capacidades y recursos que les pueden permitir mejorar su competitividad, tanto por sus efectos sobre la capacidad de innovación y desarrollo de productos, como por la disponibilidad de aprovechar la capacidad técnica de los socios para ofrecer un servicio posventa más adecuado a los clientes, distantes de dichas empresas pero próximas a sus respectivos socios. Sin embargo, los directivos entrevistados no consideraron este acuerdo como un aspecto clave en la estrategia de éstas empresas sino como una oportunidad surgida en un momento determinado.

Por otra parte, el grado de dependencia de la alianza de las dos empresas analizadas en el segundo caso es muy diferente. Mientras que LA MEDITERRANEA dispone de muchas alternativas, BETA-FRANCE es una empresa muy pequeña que difícilmente puede acceder a los recursos que le ofrece su socio por otras vías. Además, cabe destacar que BETA-FRANCE ha pasado a desarrollar toda su actividad en el marco del acuerdo creado y que, por tanto, ha perdido la mayor parte de su autonomía e independencia para desarrollar sus actividades y tomar sus propias decisiones. En realidad, la relación que se produce en este caso, nos hace plantearnos si este tipo de *Joint Ventures* tradicionales constituye realmente una relación de cooperación, puesto que dejan de cumplirse algunas de las condiciones consideradas por algunos autores [GARCÍA CANAL, 1993; MENGUZZATO, 1992a; DARRÉON y FAIÇAL, 1993] como requisitos básicos o características de las alianzas entre empresas, a saber, el mantenimiento de la independencia jurídica y económica de todos los socios o la no existencia de una relación de subordinación.

Tabla 5.15.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 3 y 4

Aspecto		Prop. Teórica	GH ELIN INT.	HAN YANG	ERATIC	GONELLA
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Media – Alta
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Muy Alta	Muy Alta	Media – Baja	Alta
	Inversión relativa realizada	P2A2	Alta	Muy Alta	Media – Alta	Media
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Media	Media	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Muy Baja	Muy Baja	Media	Media
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Alta	Alta	Alta	Media
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Media	Baja	Baja	Media
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media	Media	Media – Baja	Media
Grado de Dependencia (Valoración global)		P2	Alto	Muy Alto	Alto	Medio – Alto

El tercer caso analizado (GH ELIN INTERNATIONAL – HAN YANG), consiste también en una *Joint Venture* tradicional, esta vez productiva. Sin embargo, aunque se pueden hacer las mismas valoraciones respecto a la pérdida de autonomía, en este caso el grado de dependencia que los socios tienen respecto a la alianza es similar. Ambas empresas consideran que esta alianza posee un alto potencial para su propósito estratégico, ya que aportan o acceden a recursos muy relacionados con los factores clave de éxito del sector o con sus capacidades distintivas, y también han contribuido con inversiones específicas importantes en su desarrollo. Por todo ello, aunque sí que existe cierto grado de subordinación y de pérdida de independencia, los recursos y capacidades aportados por HAN YANG y su aportación en la realización de las actividades de la alianza son claves para el éxito de la misma.

El caso N° 4 (ERATIC – GONELLA) presenta un acuerdo de cooperación, que no es considerado como fundamental por los directivos de ERATIC en el marco de su estrategia, pero que supone una gran oportunidad de expansión de mercados. En este caso, cabe destacar el alto grado de autonomía otorgado a la dirección de la nueva empresa creada, actuando los socios sólo cuando ésta lo requiere. Sin embargo, a pesar de la importancia media del acuerdo desde el punto de vista estratégico o económico, es destacable que la disponibilidad de alternativas que las empresas tienen para aprovechar esta oportunidad es relativamente baja si quieren aprovechar todo su potencial, lo cual incrementa el grado de dependencia.

Tabla 5.16.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 5

Aspecto		Prop. Teórica	FEPYR (I)	TREFFERT	GRANYTE	ICRO DIDONÉ
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Alta	Muy Alta	Alta	Alta
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Muy Alta	Alta	Alta	Alta
	Inversión relativa realizada	P2A2	Media	Baja	Baja	Media
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Baja	Baja	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Baja	Baja	Baja	Muy Baja
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Alta	Media	Media	Alta
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Baja	Media	Alta	Baja
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media – Alta	Alta	Alta	Media
Grado de Dependencia (Valoración Global)		P2	Alto	Medio – Alto	Medio	Alto

En la tabla 5.16. se presentan las valoraciones realizadas respecto al grado de dependencia de las empresas participantes en la alianza EWF formada por cuatro empresas del sector de pintura para el mueble. Esta alianza es considerada, por todos los participantes como importante para sus propias estrategias, y constituye una vía de acceso a capacidades necesarias para mejorar su competitividad futura. A pesar de que no se ha realizado grandes inversiones en activos específicos, los beneficios que puede reportar esta alianza a sus miembros, desde el punto de vista estratégico, son altos.

Sin embargo, existen ligeras diferencias en cuanto al grado de dependencia que los diferentes socios tienen respecto a la alianza, las cuales son consecuencia de la mayor o menor disponibilidad de alternativas que éstos poseen. Por un lado TREFFERT es una empresa familiar de tamaño medio, muy enfocada en un pequeño segmento de mercado. Esta empresa pretende lograr, principalmente, la disposición de un servicio posventa próximo a sus clientes internacionales, y esto es más fácil de lograr que la pretensión de otros socios de adquirir un conocimiento nuevo sobre otras tecnologías de producción. Por otra parte, dispone de una elevada capacidad financiera y de gestión de equipos internacionales que le facilitaría la adquisición de pequeñas empresas especializadas en su negocio y que le permitiría en cierta medida prescindir de esta alianza. De modo similar, GRANYTE dispone de más alternativas que los otros socios ya que su pertenencia a un importante grupo financiero la dota de una alta capacidad para adquirir o fusionarse con otras empresas del sector. Por otro lado, esta empresa tiene una gran experiencia en la creación de alianzas y posee un gran atractivo que le facilitan el establecimiento de otros acuerdos alternativos. Finalmente, tanto FEPYR como ICRO DIDONÉ son empresas de menor tamaño, las cuales tratan de adquirir un conocimiento tecnológico más amplio, con escasa capacidad adquirir otras empresas y que, por su carácter familiar, nunca se han planteado operaciones de fusión. Para consolidar su internacionalización necesitan la asistencia de sus socios europeos, tanto en aspectos técnicos como comerciales y ello las hace más dependientes de la alianza.

Tabla 5.17.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 6

Aspecto		Prop. Teórica	FEPYR (II)	GAMMA 1	GAMMA 2	GAMMA 3
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Baja	Baja	Baja	Baja
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Alta	Baja	Media	Alta
	Inversión relativa realizada	P2A2	Media	Media	Media	Media
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Baja	Baja	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Media – Baja	Baja	Media	Media
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Baja	Baja	Baja	Baja
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	N/A*	N/A	N/A	N/A
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media	Baja	Alta	Media
Grado de Dependencia (Valoración Global)		P2	Medio	Medio – Bajo	Bajo	Medio

* N/A No Aplicable

El sexto caso, presentado en la tabla superior, constituye una alianza creada de modo espontáneo con ánimo de compartir los costes de un proyecto empresarial. En realidad, este proyecto no es fundamental para ninguno de los socios, con la excepción de FEPYR, empresa que fue la promotora principal del acuerdo y que, a la postre, tuvo que realizar el mayor esfuerzo para su implementación. La valoración de la disponibilidad de alternativas que poseen las empresas participantes para el logro de los objetivos buscados presenta, en general, niveles medios y bajos. Ninguna de estas empresas dispone de un equipo humano capacitado para desarrollar este proyecto individualmente y el coste de su adquisición, en los términos en los que se ha diseñado el proyecto en esta alianza, excede claramente su capacidad financiera. No se ha considerado la posibilidad de recurrir a

fusiones o adquisiciones puesto que ninguno de los participantes se ha planteado nunca esta opción para desarrollar un proyecto de tales características. Además, dado el tamaño y la capacidad financiera de los socios, esta opción carece de sentido lógico.

Tabla 5.18.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 7 y 8

Aspecto		Prop. Teórica	COMPAGNIA TESSILE	FORCEMEN	HYPNO MGM	NIKE
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Alta	Media	Media	Media – Baja
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Alta	Alta	Alta	Media
	Inversión relativa realizada	P2A2	Media	Alta	Baja	Baja
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Baja	Media	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Baja	Media	Baja	Alta
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Alta	Media	Alta	Media – Baja
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Baja	Muy Alta	Muy Baja	Muy Alta
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media	Alta	Baja	Muy Alta
Grado de Dependencia (Valoración Global)		P2	Alto	Medio	Medio – Alto	Muy Bajo

El caso N° 7 (COMPAGNIA TESSILE – FORCEMEN) presenta una alianza entre una mediana empresa, con una alta capacidad de innovación y desarrollo de productos, del sector textil con una gran empresa norteamericana, del mismo sector, que posee una altísima capacidad productiva pero escasa capacidad de innovación y de desarrollo de productos de alta calidad. En este caso, la diferencia existente entre el grado de dependencia de las dos empresas respecto a la alianza es consecuencia de las diferencias en la disponibilidad de alternativas. Cabe señalar que el grado

de dependencia de la COMPAGNIA TESSILE evolucionó, tras los primeros años, hacia un nivel menor, puesto que la alianza le permitió acceder al conocimiento del mercado norteamericano y conseguir los contactos necesarios para iniciar la planificación de una posible red de distribución propia e independiente.

El caso Nº 8 (Tabla 5.18) presenta una alianza con características similares a la anterior. Sin embargo, en este acuerdo, el socio mayor (NIKE) es mucho menos dependiente de la alianza, puesto que dispone de un elevado número de alternativas. Por un lado, la alianza le aporta un conocimiento técnico y de diseño que, aun siendo difícil de desarrollar internamente, es relativamente fácil de obtener mediante la contratación de personas especializadas. Por otro lado, la capacidad financiera y de gestión internacional de la empresa la dotan de una autonomía considerable, tanto por su capacidad para acometer adquisiciones de empresas como por su capacidad para establecer alianzas similares. Además, esta última opción se ve facilitada por su atractivo comercial, ya que sus marcas son conocidas a nivel mundial. Por otra parte, la empresa HYPNO aun no disponiendo de muchas alternativas, considera esta alianza como un objetivo de gran importancia, pero no fundamental, para su estrategia y supervivencia. Básicamente, pretenden obtener unos royalties por la cesión de la licencia y adquirir un mayor prestigio como colaborador de una gran empresa de la magnitud y la importancia de NIKE.

La Tabla 5.19. presenta la valoración del grado de dependencia de las empresas en otros dos casos. En el primero de ellos (CAMPOFRIO – BLAS MEDINA), ambas empresas presentan un alto grado de dependencia, siendo CAMPOFRIO menos dependiente que su socio argentino. Cabe señalar que esta alianza representa un claro ejemplo del uso de la cooperación como paso previo para una futura adquisición del socio local. De hecho, en nuestra última conversación telefónica con el “controller” de CAMPOFRIO, se nos informó del reciente aumento de la participación de ésta empresa en la *Joint Venture*, pasando a poseer el 40% del capital de la misma. Esta situación convierte, a efectos reales, a la empresa argentina en una filial de CAMPOFRIO sin autonomía y sin independencia jurídica.

Tabla 5.19.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Casos N° 9 y 10

Aspecto	Prop. Teórica	CAMPOFRIO	BLAS MEDINA	ISTOBAL	TORNIMARK	
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Alta	Alta	Baja	Alta
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Muy Alta	Muy Alta	Media	Alta
	Inversión relativa realizada	P2A2	Alta	Alta	Baja	Media
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Media	Baja	Baja	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Media	Media	Alta	Media
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Alta	Alta	Media – Baja	Alta
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Alta	Baja	Alta	Muy Baja
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media	Baja	Media	Baja
Grado de Dependencia (Valoración Global)	P2	Medio – Alto	Muy Alto	Bajo	Alto	

Sin embargo, esta situación no es equiparable al caso N° 2 (LA MEDITERRANEA) puesto que en la presente alianza, CAMPOFRIO necesita las aportaciones de BLAS MEDINA para lograr sus objetivos de penetración y consolidación en el mercado del cono sur americano, mientras que en el caso N° 2 la dependencia de LA MEDITERRANEA respecto a su socio era mucho menor.

El otro caso presentado en la Tabla 5.19. muestra el grado de dependencia de ISTOBAL y TORNIMARK respecto a la alianza establecida. En este acuerdo, el grado de dependencia de estas empresas es muy diferente. Mientras que ISTOBAL dispone de una amplia red de proveedores con quienes establece relaciones similares, TORNIMARK depende mucho de su socio ya que éste es su principal cliente, al tiempo que le aporta un importante apoyo

financiero y técnico. Esta pequeña empresa es consciente de su alto grado de dependencia y realiza continuos esfuerzos por ampliar su cartera de clientes para reducir el riesgo de dicha dependencia. La diferencia entre el grado de dependencia de ambas empresas proporciona a ISTOBAL un alto poder de negociación que le permite poder controlar las actividades e imponer sus objetivos sin necesidad de recurrir a métodos de control de la propiedad.

Tabla 5.20.: Valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas respecto a la alianza. Caso N° 11

Aspecto		Prop. Teórica	DELTACERAMICA	DELTABELGIUM
Importancia estratégica y económica	Proximidad actividades de la alianza a capacidades clave	P2A1	Media	Media
	Importancia de la alianza para la estrategia de la empresa	P2A1	Media	Media
	Inversión relativa realizada	P2A2	Alta	Media
	Especificidad de las inversiones	P2A2	Muy Alta	Baja
Disponibilidad de alternativas	Capacidad de actuación individual	P2B1	Media – Baja	Alta
	Dificultad de acceso a los recursos que aporta la alianza	P2B2	Alta	Media
	Capacidad de adquirir o fusionarse con otras empresas	P2B3	Media	Muy Alta
	Capacidad para desarrollar otras alianzas similares con otras empresas	P2B4	Media	Media
Grado de Dependencia (Valoración Global)		P2	Medio – Alto	Medio

Por último, la Tabla 5.20. presenta las valoraciones realizadas en el caso N° 11. Aquí, el grado de dependencia es también relativamente alto para ambos socios, siendo algo menor para la empresa DELTABELGIUM, que considera el acuerdo muy atractivo por su potencial, pero que no constituye un elemento fundamental de su estrategia. Además, su elevada capacidad

innovadora, tecnológica y financiera le permitirían desarrollar o adquirir una tecnología muy similar a la desarrollada por DELTACERAMICA, aunque debería asumir para ello mayores costes y mucho más tiempo, aspectos no deseables a la vista del grado de importancia que conceden a esta tecnología en el marco de su estrategia.

5.2.2. Valoración de las percepciones de los directivos de las empresas analizadas sobre el desarrollo del acuerdo

Respecto a las percepciones sobre el desarrollo del acuerdo, los aspectos analizados en las entrevistas realizadas fueron los siguientes:

- ***Grado de confianza inicial***

Como hemos señalado previamente, uno de los aspectos que parecen tener una gran importancia en la formación de acuerdos de cooperación entre empresas es el grado de confianza existente entre los socios. Así pues, durante las entrevistas realizadas se preguntó sobre la relación previa mantenida con éstos en el ámbito profesional y personal, y que valoraran el grado de confianza que existía entre los socios en el momento de la decisión de cooperar. Siguiendo el planteamiento de GULATI [1995a] un mayor conocimiento previo, o una mayor familiaridad, se refleja en contratos más flexibles y en estructuras de control menos estrictas. Así pues, se contrastó la valoración realizada por los directivos con las características de los contratos y los sistemas de gestión y control establecidos en el acuerdo. Como podemos observar en las tablas que se muestran a continuación, dicho planteamiento se reproduce con mucha fidelidad en las alianzas analizadas. Siguiendo a GULATI [1995a], se prevé que aquellos acuerdos en los que existe un alto grado de confianza inicial presentan normalmente contratos flexibles, no demasiado extensos, en los que se reflejan básicamente una declaración de intenciones, los objetivos y las aportaciones que debe realizar cada socio. Se espera, también, que las estructuras de gestión y de control de las actividades de la alianza no se detallen tanto con en los acuerdos con un grado de confianza menor [GULATI, 1995a; RING y VAN DE VEN, 1992].

- *Grado de confianza actual*

Por otra parte, muchos estudios han indicado la necesidad de que dicha confianza se mantenga e incremente a lo largo del desarrollo del acuerdo [KOZA y LEWIN, 1998; RING y VAN DE VEN, 1994b], como consecuencia de las percepciones positivas sobre el comportamiento de los socios y de la consecución de los objetivos. Así pues, se les pidió también que realizaran una valoración del grado de confianza que actualmente tenían en la empresa socio y las razones que justificaban las variaciones o no de su valoración inicial.

Posteriormente, las razones argumentadas por los directivos entrevistados fueron comparadas con la información recogida respecto a sus percepciones sobre los aspectos de la relación considerados en este estudio, es decir, sobre el comportamiento demostrado por la empresa socio, sobre el alcance de los objetivos comunes y particulares y sobre la justicia y equidad de la relación. Además, se contrastaron las valoraciones realizadas por los diferentes directivos de cada empresa entrevistados por separado. En algunos casos, fue posible encontrar alguna evidencia adicional en el orden del día de las reuniones de los directivos, y en los informes de evolución de las alianzas presentados en estas reuniones, sin embargo, las percepciones son un aspecto muy subjetivo difícil de observar a través de fuentes de información escrita. Por este motivo, estas valoraciones deben ser consideradas con la precaución necesaria puesto que están basadas en percepciones y en valoraciones subjetivas de los directivos.

- *Percepciones sobre el comportamiento del socio*

Se pidió a los directivos entrevistados que valoraran el grado en que sus socios se comportan de modo cooperativo o no, considerando los diferentes aspectos del comportamiento cooperativo que han sido propuestos en el marco teórico desarrollado en el capítulo segundo. Así, se les preguntó acerca del grado de compromiso demostrado por la otra empresa, la calidad de la comunicación de ésta, es decir, su veracidad y

su disposición a ofrecer la información necesaria en el tiempo y modo requerido, el grado en que permiten la participación de la empresa analizada en la toma de decisiones y en la planificación de actividades, el esfuerzo que demuestran en la coordinación de las acciones y el modo en que pretenden resolver los conflictos que aparecen a lo largo de la relación. Estas valoraciones parciales fueron luego interpretadas por el investigador ofreciendo una valoración global del comportamiento cooperativo o no cooperativo del socio.

- *Valoración del alcance de los objetivos comunes*

Tras solicitar a los directivos entrevistados que realizaran una exposición de los objetivos comunes planteados en la alianza, se les pidió que valoraran el grado en que dichos objetivos habían sido o estaban siendo alcanzados por parte de ambos socios, haciendo especial referencia a las posibles diferencias existentes en cuanto a la consecución de los mismos en tiempos diferentes y las actitudes de los socios cuando se producen desfases temporales.

En las empresas de menor dimensión, observamos que los directivos realizaban, generalmente, valoraciones de carácter subjetivo poco apoyadas en información documental sobre la evolución de las actividades de la alianza y de los resultados de las mismas. Esto podría ser consecuencia del carácter menos racionalista y analítico de los directivos de las pequeñas y medianas empresas [BERMEJO ET AL., 1994; BAIRD, LYLES y ORRIS, 1994]. Sin embargo, en las empresas de mayor tamaño, y con un mayor grado de formalización, los directivos apoyaban sus valoraciones en la información documental facilitada por las personas implicadas o responsabilizadas de las actividades de la alianza. Esta información fue consultada en algunos de los casos (Nº 2, 3, 7 y 9), cuando fue posible acceder a resúmenes dirigidos a los directivos responsables de las actividades de la alianza.

- *Valoración del alcance de los objetivos individuales o particulares*

Las percepciones respecto a la influencia del acuerdo de cooperación en la consecución o la obstaculización de los objetivos individuales de las empresas analizadas fueron valoradas a través de la información obtenida de las entrevistas. En todas las alianzas, las empresas participantes mantienen ciertos objetivos individuales que en algunos casos pueden verse afectados por las actividades y resultados de la alianza, sin embargo, la valoración de hasta qué punto estas actividades influyen sobre dichos objetivos, facilitando u obstaculizando su consecución, es una tarea harto difícil.

En primer lugar, debemos tener en cuenta la posibilidad de que existan agendas ocultas, es decir, objetivos privados perseguidos a través de la alianza y no declarados abiertamente a sus socios [BUCKLEY y CASSON, 1988]. En estos casos, una de las tareas más complejas es la identificación de dichas agendas ocultas y su reconocimiento por parte de los directivos. El recelo de los directivos entrevistados a facilitar esta información dificulta en gran medida dicha identificación. Sin embargo, cuando estos objetivos privados son conocidos, la valoración de los efectos de la alianza sobre los mismos se hace más sencilla. Sólo en uno de los casos tuvimos acceso a dicha información. En segundo lugar, cuando no fue posible conocer si existen agendas ocultas, la valoración de los efectos de la alianza sobre los objetivos privados de las empresas analizadas se realizó de un modo subjetivo, apoyándonos en las percepciones de los directivos entrevistados sobre la evolución de los objetivos particulares de sus empresas y los posibles efectos que el acuerdo de cooperación haya podido tener sobre ellos.

- *Percepciones sobre justicia y equidad en la relación*

Este aspecto está íntimamente relacionado con el reparto de los resultados de las actividades desarrolladas en la alianza y con los procesos por los que dichos resultados han sido conseguidos. Una situación especialmente interesante es la que se produce cuando los

objetivos de los socios se van viendo satisfechos de modo no simultáneo [ARIÑO, 1997b; BUCKLEY y CASSON 1988], puesto que es en estas situaciones cuando la actuación de las empresas pueden tener mayores efectos sobre las percepciones que sus socios tienen sobre la justicia de los procesos y del reparto de resultados. Como en los aspectos anteriores, la valoración ha sido realizada a partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas y, por tanto, debemos tener en cuenta la subjetividad de la misma y considerarla con las reservas consecuentes. Para proceder a asignar una valoración determinada de la percepción de una empresa respecto a la justicia y equidad de la relación para con los socios, se analizaron conjuntamente los comentarios y valoraciones realizados por los diferentes directivos entrevistados en cada empresa, tratando de obtener una valoración global.

Así pues, siguiendo estas indicaciones las valoraciones realizadas sobre las percepciones relacionadas con el desarrollo de la alianza se recogen en las siguientes tablas.

Tabla 5.21.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 1, 2, 3 y 4

Aspecto	Prop.	FOMESA	LA MEDIT.	GH ELIN INT.	ERATIC
Grado de confianza inicial	P3A	Alto	Alto	Medio	Medio
Reflejo en el tipo de contrato	P3A	Flexible y sencillo	Muy sencillo.	Contrato muy completo con múltiples cláusulas	Contrato sencillo pero muy completo
Grado de confianza actual	P3A1	Alto	Medio	Alto	Medio – Alto
Percepción sobre el comportamiento del socio	P3A1	Positiva	Intermedia	Positiva	Intermedia – Positiva
Valoración del alcance de objetivos comunes	P3B	Positiva	Intermedia	Muy Positiva	Positiva
Valoración del alcance de objetivos individuales	P3C	Positiva	Baja	Positiva	Intermedia – Positiva
Percepción sobre justicia en la relación	P3D	Positiva	Alta	Positiva	Positiva
Valoración Global de las Percepciones	P3	Positiva	Intermedia – Negativa	Positiva	Intermedia – Positiva

La valoración sobre el grado de confianza actual de FOMESA (Caso N° 1) se ha realizado con respecto a la actuación del equipo directivo de AUTOLINE con el que se ha mantenido la relación. Tras el cambio accionarial producido en la empresa estadounidense la valoración del grado de confianza actual sería "Muy Bajo", pues se desconoce el comportamiento que esta empresa tendrá en el futuro de esta relación y se teme el posible fortalecimiento de un competidor potencial.

Respecto a estas valoraciones, debemos hacer dos consideraciones. En primer lugar en todos los acuerdos analizados se observa una relación coherente con los planteamiento de GULATI [1995a] y de RING y VAN DE VEN [1992]. Aquellos acuerdos en los que existe un alto grado de confianza inicial, fruto de la relación personal o profesional previa entre los directivos de las empresas implicadas, se constituyen mediante contratos mucho menos específicos en los que existen pocas cláusulas relacionadas con el control y la gestión de las actividades del acuerdo, mientras que en aquellos en los que el grado de confianza inicial no es alto, las empresas establecen contratos y salvaguardas más restrictivas en las que se consideran muchos más aspectos de control y condiciones de terminación y de reparto de resultados. Como señalan estos autores, la confianza permite a los socios no tener que especificar o prever todas las posibles contingencias. Además, observamos que en todas ellas existe, al menos, un grado medio de confianza inicial, lo cual podría indicar que éste es uno de los aspectos que las empresas consideran a la hora de tomar la decisión de establecer un acuerdo de cooperación con otra empresa. Sin embargo, los dos casos en los que participa la empresa FEPYR no son totalmente coherentes con este planteamiento, pero ello puede explicarse por las características de los directivos de esta empresa.

Tabla 5.22.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 5, 6, 7 y 8

Aspecto	Prop. Teórica	FEPYR (I)	FEPYR (II)	COMPAGNIA TESSILE	HYPNO
Grado de confianza inicial	P3A	Medio	Medio	Alto	Medio
Reflejo en el tipo de contrato	P3A	Contrato muy abierto y flexible.	Muy específico. Deja abiertos algunos aspectos de gestión	Contrato sencillo	Prácticamente es un contrato de adhesión
Grado de confianza actual	P3A1	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio
Percepción sobre el comportamiento del socio	P3A1	Intermedia	Intermedia o Negativa (Depende del socio)	Intermedia	Intermedia
Valoración del alcance de objetivos comunes	P3B	Positiva	Media	Negativa	Intermedia
Valoración del alcance de objetivos individuales	P3c	Positiva	Alta	Intermedia	Positiva
Percepción sobre justicia en la relación	P3b	Media	Media – Baja	Intermedia	Intermedia
Valoración Global de las Percepciones	P3	Intermedia – Positiva	Intermedia – Negativa	Intermedia	Intermedia

FEPYR es una empresa con una amplia experiencia en la creación y desarrollo de alianzas. La cooperación entre empresas constituye uno de los pilares básicos de su estrategia de crecimiento y la empresa adopta habitualmente el papel de “sponsor” de los acuerdos establecidos, realizando importantes esfuerzos de coordinación y demostrando un alto grado de compromiso en los mismos.

En segundo lugar, en una primera valoración de la información recogida, observamos una relación directa entre los incrementos o decrementos en el grado de confianza existente y las percepciones sobre el comportamiento de los socios. Esto nos hace reafirmarnos en que la confianza se alimenta

mediante las percepciones positivas sobre el comportamiento de los socios y de las percepciones de justicia y equidad en el acuerdo⁶⁴.

Tabla 5.23.: Valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Casos N° 9, 10 y 11

Aspecto	Prop. Teórica	CAMPOFRIO	ISTOBAL	DELTACERAMICA
Grado de confianza inicial	P3A	Medio	Muy Alto	Medio
Reflejo en el tipo de contrato	P3A	Contrato complejo con múltiples cláusulas	Muy informal. No existe contrato	Contrato complejo con múltiples cláusulas
Grado de confianza actual	P3A1	Alto	Muy Alto	Medio – Alto
Percepción sobre el comportamiento del socio	P3A1	Positiva	Positiva	Positiva
Valoración del alcance de objetivos comunes	P3B	Positiva	Intermedia	Positiva
Valoración del alcance de objetivos individuales	P3C	Positiva	Positiva	Positiva
Percepción sobre justicia en la relación	P3D	Positiva	Positiva	Positiva
Valoración Global de las Percepciones	P3	Positiva	Positiva	Positiva

Nuevamente, en la alianza desarrollada por la empresa FEPYR con otras empresas europeas de su mismo sector (caso N° 5) esta relación parece no cumplirse, a no ser que introduzcamos también las valoraciones respecto al grado de consecución de los objetivos comunes y particulares. El tipo de acuerdo – desarrollado en este caso – de carácter preminentemente exploratorio y con un enorme potencial futuro (una importante sombra del futuro [PARKHE, 1993a; AXELROD, 1984]) hace difícil la relación entre los socios por la vaguedad de los objetivos buscados, pero el hecho de que los conflictos y roces entre los socios se hayan ido salvando satisfactoriamente ha provocado un incremento en el grado de confianza existente, a pesar de que el comportamiento percibido no haya sido considerado como altamente cooperativo.

⁶⁴ Véase la figura 2.5., mostrada en el capítulo segundo.

5.2.3. Valoración de las asimetrías existentes entre los perfiles organizativos de los socios

La valoración de las diferencias existentes entre las características y las prácticas organizativas de las empresas participantes en las alianzas analizadas se realizó a través de la información obtenida durante las entrevistas mantenidas con los directivos de dichas empresas. Los aspectos considerados fueron los siguientes:

- ***Necesidad de integración de las actividades de la alianza***

El grado de integración necesario en cada alianza fue valorado considerando el tipo de objetivos perseguidos en ella, las actividades que deben ser realizadas para su consecución y la necesidad de que las personas de las diferentes empresas tengan que actuar conjuntamente para lograrlos.

Se pidió a los directivos que hablaran sobre el tipo de actividades que debían ser desarrolladas en la alianza, de las personas que participan en su desarrollo, de la participación o no de miembros de la otra empresa, de la posibilidad de actuar de modo coordinado pero independiente, etc. Como puede observarse en las tablas que se muestran en este apartado, las alianzas analizadas no presentan una alta necesidad de integración, pues en la mayoría de ellas las empresas trabajan de modo coordinado pero no requieren la actuación conjunta, durante largos periodos de tiempo, de personas de las diferentes empresas.

- ***Grado de complejidad de la alianza y diferencias entre el grado de complejidad de las unidades implicadas***

Como hemos señalado en el capítulo tercero, el grado de complejidad de la alianza y las diferencias entre el grado de complejidad de las unidades involucradas pueden provocar problemas de coordinación y de aceptación de los objetivos de la alianza. Este aspecto fue valorado considerando las características organizativas de dichas unidades, así como la división y especialización del trabajo en la propia alianza.

Siguiendo a KILLING [1988a] para valorar el grado de complejidad del acuerdo, también deben ser considerados: el número de tareas que deben ser desarrolladas, su dificultad técnica y la necesidad de integrar y coordinar las actividades de las unidades implicadas.

Así pues, se trató de obtener información sobre las actividades que son desarrolladas en el marco del acuerdo de cooperación y el modo en que estas son puestas en marcha, considerando las aportaciones y la participación de cada uno de los socios. Por otra parte, se observó las características de las unidades implicadas en el acuerdo, resultando más difícil valorar dichas características en el caso de las empresas socio, a las que no pudimos acceder directamente. Por tanto, tuvimos que recurrir a las percepciones y a los comentarios de los directivos entrevistados, con respecto a las características de su empresa y a las de la empresa socio.

- *Diferencia en el grado de estandarización y formalización de las unidades implicadas*

El grado de estandarización y formalización de las unidades implicadas en las actividades de la alianza fue valorado a partir de la información obtenida de las entrevistas con los directivos de las empresas analizadas y de la información documental recogida en los manuales de normas y procedimientos existentes en dichas empresas. La información sobre el grado de estandarización y formalización de las empresas socios y las diferencias existentes con las empresas analizadas fue obtenida exclusivamente a partir de las observaciones y percepciones de los directivos entrevistados. Sólo en el caso de la alianza entre ISTOBAL y TORNIMARK (Caso Nº 10) fue posible acceder a dicha información acudiendo directamente a los dos socios.

- *Diferencia en el grado de centralización de la toma de decisiones en las unidades implicadas*

Nuevamente, la valoración de este aspecto se realizó partiendo de la información obtenida en las entrevistas mantenidas con los directivos de

las empresas analizadas. Se les pidió que hablaran de qué personas toman cada decisión en función de su importancia, de la existencia de normas a seguir en la toma de decisiones, de la libertad de los directivos para decidir entre otros aspectos. Además, se pidió a dichos directivos que nos dieran su impresión sobre las diferencias en la libertad y la capacidad de decisión de los miembros, de las diferentes empresas, que participan activamente en las actividades de la alianza.

Este aspecto fue tratado en todas las entrevistas realizadas, puesto que consideramos importante contrastar las impresiones de directivos de diferentes niveles jerárquicos con el objeto de obtener una valoración más objetiva.

- *Diferencia en el estilo de dirección de las empresas participantes*
 - Con respecto a los estilos de dirección de las empresas participantes en el acuerdo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:
 - Las diferencias existentes en cuanto al grado de descentralización de la autoridad,
 - La perspectiva temporal bajo las que se desarrollan las estrategias y se toman decisiones (corto o largo plazo),
 - La dirección personalista basada en la experiencia y la intuición, frente a la profesionalizada, basada en métodos sofisticados de análisis y de toma de decisiones.
 - La dirección individualista frente a la participativa
 - La actitud frente a las situaciones de cambio externo e interno.

La información de la empresa analizada se obtuvo en las entrevistas realizadas con los directivos de dicha empresa, a quienes se les preguntó también sobre las diferencias existentes en algunas de estas variables así como con respecto a la rapidez y la flexibilidad de la empresa socio en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones.

- *Diferencia en los sistemas de evaluación y recompensa en las unidades implicadas*

Con relación a los sistemas de evaluación y recompensa utilizados para las unidades que participan en las alianzas estudiadas, se pretendía valorar si las personas involucradas en la alianza eran remuneradas en función de las actividades y evolución del acuerdo, o por el contrario, estaba basada en los resultados y en su desempeño en la empresa matriz. Sin embargo, no fue posible acceder a la información necesaria para proceder a una valoración suficientemente válida de estos aspectos, bien porque los directivos entrevistados fueron reacios a hablar sobre los sistemas de evaluación y recompensa o bien porque no existían políticas claras de remuneración para las actividades de la alianza.

Además, los directivos entrevistados señalaron su desconocimiento sobre las políticas de evaluación y recompensa de las personas empleadas por la empresa socio e involucradas en la alianza y, por tanto, la enorme dificultad de valorar las posibles diferencias existentes con las prácticas típicas de sus empresas.

Estas dificultades y la escasa información obtenida sobre este aspecto motivaron la eliminación de esta variable del análisis realizado. Aunque consideramos que este tipo de asimetrías puede tener alguna repercusión en el desarrollo o puesta en práctica del acuerdo, su estudio requiere un conocimiento mucho más profundo de las peculiaridades de cada empresa y un contacto muy estrecho con las empresas que nos permita obtener información que normalmente está reservada a unas pocas personas en las organizaciones.

Las siguientes tablas muestran las principales asimetrías identificadas entre las empresas participantes en los distintos casos.

Tabla 5.24.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 1, 2, 3 y 4

Aspecto	Prop. Teórica	FOMESA – AUTOLINE	LA MEDIT. – BETA-FRANCE	GH ELIN INT. – HAN YANG	ERATIC – GONELLA
Necesidad de integración de actividades	P4A	Baja	Baja	Media	Muy baja
Grado de complejidad o diferenciación de la alianza	P4B1	Medio – Bajo	Medio	Medio – Alto	Bajo
Diferencia en el grado de complejidad de las unidades implicadas	P4B2	Media	Muy Alta	Alta	Media – Alta
Diferencia en el grado de formalización y estandarización de las unidades implicadas	P4C	Baja	Muy Alta	Media	Alta
Diferencia en el grado de centralización de la toma de decisiones en las unidades implicadas	P4D	Media	Muy Alta	Alta	Alta
Diferencia entre los estilos de dirección de las empresas	P4E	Baja	Muy Alta	Alta	Alta
Valoración Global de las Asimetrías existentes	P4	Similares	Asimetría Muy Alta	Asimetría Alta	Asimetría Media – Alta

Tabla 5.25.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 5, 6, 7 y 8

Aspecto	Prop. Teórica	FEPYR (I) – EWF	FEPYR (II) – SOFTWARE	C. TESSILE – FORCEMEN	HYPNO – NIKE
Necesidad de integración de actividades	P4A	Baja	Media – Alta	Alta	Muy baja
Grado de complejidad o diferenciación de la alianza	P4B1	Medio	Medio – Alto	Medio	Bajo
Diferencia en el grado de complejidad de las unidades implicadas	P4B2	Media – Baja	Media – Alta	Muy alta	Muy alta
Diferencia en el grado de formalización y estandarización de las unidades implicadas	P4C	Baja	Alta	Muy alta	Muy alta
Diferencia en el grado de centralización de la toma de decisiones en las unidades implicadas	P4D	Media – Baja	Baja	Muy alta	Muy alta
Diferencia entre los estilos de dirección de las empresas	P4E	Media	Alta	Muy alta	Muy alta
Valoración Global de las Asimetrías existentes	P4	Similares	Similares	Asimetría Alta	Asimetría Muy Alta

Tabla 5.26.: Valoración de las asimetrías existentes en las características y las prácticas organizativas de los socios. Casos N° 9, 10 y 11

Aspecto	Prop. Teórica	CAMPOFRIO – BLAS MEDINA	ISTOBAL – TORNIMARK	DELTA CERAMICA – DELTA BELGIUM
Necesidad de integración de actividades	P4A	Media	Media	Media
Grado de complejidad o diferenciación de la alianza	P4B1	Alto	Medio – Bajo	Bajo
Diferencia en el grado de complejidad de las unidades implicadas	P4B2	Alta	Alta	Media – Alta
Diferencia en el grado de formalización y estandarización de las unidades implicadas	P4C	Alta	Alta	Media – Baja
Diferencia en el grado de centralización de la toma de decisiones en las unidades implicadas	P4D	Media	Muy Alta	Media
Diferencia entre los estilos de dirección de las empresas	P4E	Media	Muy Alta	Media – Alta
Valoración Global de las Asimetrías existentes	P4	Asimetría Alta	Asimetría Alta	Asimetría Media – Alta

Los casos que muestran un mayor grado de asimetría son los siguientes:

N° 2 (LA MEDITERRANEA – BETA-FRANCE): En este caso, la empresa analizada es mucho más compleja y formalizada que la empresa socio. Su mayor complejidad conlleva un mayor grado de descentralización de la autoridad. Por otra parte, las diferencias en el estilo de dirección son notables. La empresa francesa actúa de un modo muy personalista, poco analítico y centrada en el corto plazo, que contrasta con la perspectiva a largo plazo de la empresa española y con su estilo de dirección analítico y profesionalizado.

N° 8 (HYPNO MGM – NIKE): Al contrario que en el anterior, este caso ha sido analizado desde la perspectiva de la empresa menos compleja y menos formalizada. Las diferencias existentes entre estas dos empresas con respecto a sus características organizativas y las prácticas directivas son muy grandes, sin embargo, HYPNO aun siendo una empresa pequeña, con bajo grado de descentralización de la autoridad, tiene un estilo de dirección poco

individualista y personalizado. Sin embargo, las diferencias existentes con su socio son todavía muy grandes, ya que NIKE es una gran empresa multinacional, que realiza su actividad prácticamente en todo el mundo y desarrolla una estrategia global que difiere mucho de la estrategia de nicho seguida por HYPNO.

La valoración de los aspectos relacionados con las asimetrías entre las características y las prácticas organizativas de los socios resultó una tarea muy compleja, puesto que, en primer lugar, el conocimiento profundo de las características organizativas de las empresas requiere un estudio detallado de los diferentes parámetros de diseño organizativo de cada uno de los socios. En segundo lugar, para conocer cuáles son las prácticas organizativas habituales en las empresas se requiere una estrecha interacción con los directivos de las empresas durante un periodo de tiempo más largo.

5.2.4. Valoración del comportamiento de las empresas participantes y de la performance de la alianza

El comportamiento cooperativo de las empresas que participan en las alianzas analizadas constituye el objeto central de esta investigación. En este apartado presentamos la valoración de los distintos aspectos que componen dicho comportamiento y que han sido expuestos en el capítulo segundo de este trabajo. Así mismo, presentamos la valoración realizada por los directivos entrevistados respecto a la *performance* de los acuerdos en los que participan.

Con respecto al comportamiento demostrado por las empresas, los aspectos analizados han sido los siguientes:

- *Grado de compromiso demostrado en la alianza.*

El grado de compromiso ha sido valorado partiendo de la información obtenida con relación a las inversiones realizadas y del tiempo dedicado a la gestión del acuerdo, así como la actitud de los miembros de la empresa respecto a la ejecución de las tareas y actividades

encomendadas a éstos. Dicha información se obtuvo, por un lado, de las entrevistas realizadas con los diferentes directivos entrevistados en cada una de las empresas analizadas y, por otro lado, de la documentación revisada, como por ejemplo, los contratos, el orden del día y las actas de las reuniones mantenidas con los socios, las cuentas anuales y memorias en las que se recogen las inversiones realizadas, etc.

En dicha documentación aparecía también alguna información sobre los acuerdos alcanzados respecto a las inversiones y las tareas encomendadas a la empresa socio, la cual fue utilizada durante las entrevistas realizadas para valorar el grado de compromiso demostrado por esta otra empresa. Sin embargo, como en los casos anteriores, la valoración del compromiso demostrado por la empresa socio está sujeta a la subjetividad de los directivos entrevistados.

- *Calidad de la comunicación ofrecida por la empresa*

El segundo aspecto considerado como dimensión del comportamiento cooperativo de las empresas consiste en la calidad de la información transmitida por éstas, tanto por su veracidad como por los plazos en que es presentada de acuerdo con las necesidades de su socio. En este caso, las valoraciones realizadas por los directivos entrevistados nos aportan una valiosa información sobre la calidad percibida de la comunicación ofrecida por las empresas socio, mientras que la valoración de la comunicación ofrecida por la empresa analizada sólo ha podido ser contrastada con las opiniones de los directivos de la empresa socio en uno de los casos analizados (Nº 10). Por tanto la valoración sobre la calidad de la comunicación de las empresas analizadas está sujeta a un mayor grado de subjetividad en este caso.

Con el fin de reducir el posible sesgo que podría provocar la valoración de la actuación de una empresa por sus propios directivos, muchas veces reacios a reconocer acciones no cooperativas, solicitamos el acceso a documentación relacionada con la transmisión de información entre las empresas, tales como faxes, mensajes de correo electrónico,

etc. Esta documentación nos fue facilitada sólo en 3 casos (Nº 3, 5 y 10) aunque con muchas reservas respecto a el tipo de información a la que la documentación hacía referencia.

Además, se pidió a los directivos analizados que realizaran las valoraciones relativas al comportamiento de su empresa realizando un esfuerzo de abstracción sobre su posición en la empresa con preguntas del tipo:

“Imagine que Ud. es un agente externo e independiente, que conoce a fondo la alianza formada por la empresa X (su empresa) y la empresa Y (empresa socio).Cuál sería su valoración respecto al modo en que la empresa X...”

Con este esquema se les preguntaba acerca de la veracidad de la información, la ocultación o la manipulación de información para la consecución de objetivos individuales, el cumplimiento de los plazos establecidos o necesarios para su transmisión, etc.

- *Grado en que comparte la participación con la empresa socio*

El tercer aspecto considerado como dimensión del comportamiento cooperativo de las empresas consiste en el grado en que la empresa permite a su socio la participación en la planificación de los objetivos perseguidos por la alianza, de las actividades a realizar y de las decisiones que deben ser tomadas durante el desarrollo de la misma.

De modo indirecto, se preguntó a los distintos directivos entrevistados acerca del modo en el que se planifican las acciones y objetivos de la alianza, las personas que participan en dichas decisiones, tanto de su empresa como de la empresa socio y el papel que juega cada una de estas personas en estas actividades. Se les pidió que pusieran ejemplos de decisiones en las que participan los miembros de la empresa socio y que valoraran la importancia de tales decisiones.

De este modo pudimos conocer cómo se toman las decisiones y cómo se planifican las actividades a realizar, incluyendo la participación que las

distintas empresa tienen en las mismas. Posteriormente, en los casos en los que se disponía de la información documental necesaria, se trató de completar y contrastar la información facilitada por los directivos, a través del estudio de los órdenes del día y las actas de las reuniones mantenidas entre los miembros de las empresas participantes en las alianzas.

- *Esfuerzo de coordinación*

El esfuerzo desempeñado por las empresas participantes en la coordinación de las tareas asignadas a cada una de ellas, fue valorado de modo similar al grado de compromiso demostrado por las empresas.

El esfuerzo de coordinación está relacionado directamente con el tiempo dedicado, por las personas involucradas en las actividades de la alianza, a mantener el contacto con las personas de la otra empresa participante, a conocer sus necesidades y preferencias, a facilitarles la información necesaria en el modo y el tiempo adecuados y a ejecutar las acciones encomendadas para el logro de los objetivos establecidos.

Este aspecto se solapa con otros de los que han sido considerados en el estudio del comportamiento de las empresas en las alianzas analizadas, sin embargo, ofrece un punto de vista diferente, centrado sobre todo en la puesta en práctica de las tareas encomendadas a cada una de las empresas y en la coordinación de las mismas con el objeto de lograr los resultados esperados por los socios.

Así pues, el esfuerzo de coordinación desempeñado por la empresa analizada fue valorado partiendo de la información, obtenida durante las entrevistas, relativa al tiempo y dedicación de las personas involucradas en las actividades de la alianza, especialmente con relación al conocimiento de las necesidades de la empresa socio y al control de las actividades de éste para facilitar el logro de las sinergias esperadas.

- **Métodos de resolución de conflictos empleados en la alianza**

Para proceder a la valoración de los métodos de resolución de conflictos empleados en la alianza, se solicitó a los directivos que hablaran de los principales conflictos y dificultades surgidas a lo largo de la relación mantenida con la empresa socio. Una vez conocidos estos conflictos, se les pidió que explicaran cuál había sido el proceso seguido para su resolución y el grado en que ésta había resultado satisfactoria para todos los socios.

Se observó distintos métodos de resolución entre los que coexisten métodos constructivos, como la búsqueda de consenso mediante negociaciones y métodos no constructivos, como la imposición o la coerción a través del uso del poder negociador o la aplicación estricta de las normas y cláusulas establecidas en los contratos. En las situaciones no previstas a priori y que, por tanto, no podían ser resueltas mediante dichas normas y cláusulas, algunas empresas optaron por buscar soluciones satisfactorias para ambos socios, mientras que otras buscaron su beneficio propio apoyándose en su mayor poder negociador nacido de su menor dependencia relativa de la alianza.

Cabe destacar que estos métodos de resolución de conflictos no son excluyentes, sino que pueden ser utilizados por la misma empresa ante distintas situaciones. En las tablas siguientes (5.27 a 5.33) se recogen ambos por separado con el objeto de mostrar la mayor o menor tendencia de las empresas a usar métodos constructivos o no constructivos.

- **Valoración de la performance de la alianza**

Por último se procedió a recoger información sobre la *performance* del acuerdo, entendida como el grado en que se están viendo cumplidos los objetivos perseguidos en la alianza y el grado de satisfacción con el desarrollo de la relación. El primero de estos aspectos fue valorado a partir de la información obtenida de las entrevistas en profundidad y de la documentación relativa a la fijación de objetivos y cumplimiento de los

mismos en diversas reuniones de los consejos de dirección y administración de las empresas analizadas. El segundo de ellos, es decir, el grado de satisfacción con el desarrollo de la alianza, fue valorado partiendo de las afirmaciones realizadas por los diferentes directivos, teniendo en cuenta la coincidencia o no de las mismas en función de sus posiciones en la jerarquía de la empresa.

La valoración de estos aspectos no ha sido una tarea sencilla. Como indicaba CHI [1994] la valoración y el control del comportamiento de una empresa es una tarea compleja, incluso para las empresas que están participando en la relación y conocen a fondo los detalles.

A continuación se presentan las valoraciones sobre el comportamiento cooperativo y la *performance* de las alianzas, de los distintos casos analizados en este trabajo.

Tabla 5.27.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la *performance* de la alianza. Casos N° 1 y 2

Aspecto	FOMESA	AUTOLINE	LA MEDIT.	BETA-FRANCE
Grado de compromiso demostrado	Medio – Alto	Medio – Alto	Medio	Medio – Alto
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Media	Media	Media	Media
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Alta	Alta	Muy Bajo	Medio – Alto
Esfuerzo de coordinación	Medio – Alto	Medio – Alto	Medio – Bajo	Medio
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Alto	Medio	Medio – Bajo	Medio
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Bajo	Medio – Bajo	Alto	Muy Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Medio – Alto	Medio – Alto	Medio-Bajo	Medio
Valoración de la <i>performance</i>				
Grado de consecución de objetivos de la alianza		Alto		Medio – Bajo
Satisfacción con el desarrollo		Alta		Baja

En el primero de los casos (FOMESA – AUTOLINE) ambos socios demuestran un comportamiento cooperativo de nivel Medio – Alto. La

frecuencia de interacción entre estas empresas no es muy alta, pero ambas comparten la planificación de las actividades a realizar. Además, dedican casi siempre los recursos necesarios para la puesta en práctica de dichas actividades y no tratan de resolver los conflictos mediante imposiciones o métodos coercitivos.

En este caso, los objetivos buscados están siendo alcanzados en un alto grado, puesto que ambas empresas han logrado acceder a nuevos conocimientos tecnológicos y comerciales que están siendo utilizados en sus propios productos y mercados. Por último, los directivos de FOMESA declararon sentirse satisfechos con el desarrollo de la relación. A este respecto, cabe señalar que se referían a la relación mantenida con el equipo directivo con el cual se ha cooperado durante los últimos años. Como se ha comentado previamente, AUTOLINE ha sido adquirida recientemente por un grupo multinacional que podría constituirse en un importante competidor en los mercados de FOMESA, lo cual hace suponer que esta relación no continuará después de la próxima revisión del acuerdo que se debería producir a principios del año 2000.

En la alianza formada por LA MEDITERRANEA y BETA-FRANCE observamos un comportamiento cooperativo escaso por parte de ambas empresas, más acentuado en el caso de la empresa española. LA MEDITERRANEA concede muy pocas oportunidades a su socio de participar en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, dejando en sus manos únicamente las decisiones operativas. Además, recurre frecuentemente a imposiciones o acciones coercitivas para solucionar rápidamente los conflictos, aunque los directivos entrevistados señalaron que por su naturaleza de empresa cooperativa, suelen tener en cuenta las necesidades de su socio francés y tratan de no imponer soluciones injustas.

Con respecto a la *performance* de esta alianza, en primer lugar, cabe destacar que el objetivo de introducir los productos de LA MEDITERRANEA en el mercado francés no está siendo alcanzado con los niveles deseados por esta empresa, lo cual repercute también en los beneficios que BETA-FRANCE está obteniendo de esta relación. En segundo lugar, pese a las expectativas

creadas por el elevado grado de confianza inicial existente entre los socios, la relación no está siendo satisfactoria para ninguna de las partes. Por un lado LA MEDITERRANEA considera que la escasa consecución de los objetivos es debida principalmente a la incapacidad del socio local, mientras que este último ha manifestado en diversas ocasiones su incomodidad por la imposición de decisiones y políticas por parte de la empresa española.

La Tabla 5.28 muestra las valoraciones realizadas en los casos N° 3 y 4. La alianza formada por GH ELIN INTERNATIONAL y HAN YANG constituye uno de los casos en los que se ha observado un comportamiento cooperativo más alto por parte de ambos socios. Las dos empresas están muy comprometidas con el correcto desarrollo de la alianza, y lo demuestran dedicando gran cantidad de recursos financieros y directivos al desempeño de las actividades necesarias para ello. Además, buscan siempre el consenso en los escasos conflictos que aparecen en la relación. Los sistemas de comunicación establecidos en esta alianza facilitan la transmisión de información en el modo y el plazo adecuado y los contactos entre directivos de alto nivel y personal técnico se producen frecuentemente. El único aspecto que presenta una valoración más baja consiste en el grado en que el socio español permite participar, a su socio, en la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la *performance* de esta relación se observó un elevado grado de consecución de los objetivos a medio y largo plazo, con niveles superiores a los esperados y una muy elevada valoración del grado de satisfacción con la relación. Los directivos entrevistados argumentaron dicha satisfacción en la correcta relación existente desde el principio, el cumplimiento de los acuerdos y el escaso grado de conflictividad en aspectos considerados importantes desde el punto de vista financiero y estratégico.

Tabla 5.28.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 3 y 4

Aspecto	GH ELIN INT.	HAN YANG	ERATIC	GONELLA
Grado de compromiso demostrado	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Alto
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Alta	Alta	Media – Alta	Media – Alta
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Medio	Medio – Alto	Medio – Alto	Alto
Esfuerzo de coordinación	Alto	Alto	Medio – Bajo	Medio – Bajo
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Medio – Alto	Medio	Alto	Alto
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Bajo	Muy Bajo	Medio – Bajo	Medio – Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Alto	Alto	Medio – Alto	Medio – Alto
Valoración de la performance				
Grado de consecución de objetivos de la alianza		Muy Alto		Medio – Alto
Satisfacción con el desarrollo		Muy Alta		Alta

Por otra parte, la alianza formada por ERATIC y GONELLA presenta también una valoración Medio–Alta del comportamiento de ambos socios. En este caso, la nueva empresa creada para el desarrollo del acuerdo funciona con una gran autonomía. Los socios desempeñan esencialmente el papel de accionistas de la sociedad, aunque se ven involucrados en determinados aspectos de la relación, realizando en estos casos un papel de proveedores de recursos o de asistencia técnica. Así pues, la relación directa entre las dos empresas se limitó a la negociación del acuerdo, la fijación de las aportaciones a realizar, de los objetivos y la asignación de responsabilidades. El director general de la *Joint Venture* nos habló sobre el comportamiento de ambos socios con respecto a su respuesta frente a las necesidades de la nueva empresa, tanto en lo que respecta a la realización de inversiones, la asistencia técnica, la facilitación de información técnica y financiera, etc.

Dado que los socios no suelen estar en contacto directo frecuentemente, no parecen percibir la existencia de conflictos entre ellas, defendiendo cada uno de ellos sus intereses privados en el marco del consejo de administración de la *Joint Venture*.

Con respecto a la *performance* de esta alianza, la mayor parte de los objetivos se están cumpliendo en los plazos establecidos, puesto que la nueva empresa se está consolidando paulatinamente en el mercado sudamericano. Por otro lado, los directivos de ERATIC entrevistados y el director de la *Joint Venture* coincidieron en calificar la relación como satisfactoria, tanto por sus resultados como por el entendimiento existente entre los socios.

En la siguiente tabla (5.29) se presenta una de las alianzas en las cuales ha sido más difícil valorar el grado de comportamiento cooperativo de los socios. La ambigüedad y amplitud de los objetivos perseguidos en esta alianza, de carácter eminentemente exploratorio, en la que se incluyen subacuerdos de explotación entre pares de empresas, conlleva una gran diversidad de tareas y de compromisos que difieren en función del momento del tiempo y de las relaciones uno a uno que se establecen entre los socios. Al mismo tiempo, el hecho de que participen cuatro empresas supuso también una barrera a la hora de pedir a los directivos entrevistados que valoraran distintos aspectos del comportamiento de cada una de las empresas socio.

Tabla 5.29.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la *performance* de la alianza. Caso N° 5

Aspecto	FEPYR (I)	TREFFERT	GRANYTE	ICRO DIDONÉ
Grado de compromiso demostrado	Muy Alto	Alto	Alto	Alto
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Alta
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Muy Alto
Esfuerzo de coordinación	Alto	Alto	Medio – Alto	Alto
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Muy Alto	Alto	Medio – Alto	Alto
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Medio – Bajo	Medio – Bajo	Medio – Bajo	Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Muy Alto	Alto	Medio – Alto	Alto
Valoración de la <i>performance</i>				
Grado de consecución de objetivos de la alianza	Alto			
Satisfacción con el desarrollo	Alta			

El perfil de las empresas participantes con respecto a su actitud hacia la cooperación es muy similar. Todas ellas emplean las alianzas habitualmente en el marco de sus estrategias. El socio que muestra un menor grado de comportamiento cooperativo es GRANYTE, empresa filial de un importante grupo financiero británico, que a pesar de haber sido uno de los promotores de la creación del acuerdo, parece más reticente a ofrecer información tecnológica y comercial a sus socios y trata de imponer su criterio en la planificación de los objetivos de la alianza, probablemente forzado por el control financiero y estratégico al que está sujeto por parte de su empresa matriz.

A pesar de todo, el espíritu de cooperación de estas empresas prevalece en el fondo del acuerdo habiendo superado, hasta ahora, las crisis temporales, de algunos de los socios, en momentos en los que la continuación de la relación parecía no ofrecer demasiadas expectativas de futuro.

En cuanto a los resultados de esta alianza, los directivos entrevistados mostraban abiertamente su satisfacción por el incremento conseguido en la capacidad tecnológica y de respuesta de su empresa (FEPYR) y por el correcto desarrollo de la relación entre todos los socios.

Tabla 5.30.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 6

Aspecto	FEPYR (II)	GAMMA 1	GAMMA 2	GAMMA 3
Grado de compromiso demostrado	Alto	Medio	Medio – Bajo	Medio
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Media – Alta	Media	Media – Baja	Media
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Media – Alta	Media – Alta	Media – Alta	Media – Alta
Esfuerzo de coordinación	Muy Alto	Medio	Medio – Bajo	Medio
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Alto	Medio – Alto	Medio	Medio
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Bajo	Medio – Bajo	Medio – Bajo	Medio – Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Alto	Medio	Medio - Bajo	Medio
Valoración de la performance				
Grado de consecución de objetivos de la alianza			Medio	
Satisfacción con el desarrollo			Baja	

El caso N° 6 muestra una alianza cuya puesta en práctica ha presentado muchas dificultades como consecuencia de la falta de compromiso de la mayor parte de los socios. A pesar del interés común inicial, los esfuerzos necesarios para su desarrollo han sido considerados excesivos para estas empresas. Las diferentes necesidades de las empresas participantes con relación a las aplicaciones que debería incluir el software desarrollado han provocado divergencias de criterio y de urgencia sobre unas u otras utilidades de dicho software integrado de gestión.

La nueva empresa creada en esta alianza fue dirigida inicialmente por un directivo ajeno a todos los socios, pero dadas las diferentes necesidades e imposiciones de cada uno de éstos, dicho directivo no fue capaz de lograr el equilibrio necesario entre la eficiencia de la nueva empresa y la satisfacción de las necesidades de los socios. Ante tal situación, los socios decidieron involucrar en la gestión a algún directivo propio, conocedor de los objetivos comunes y particulares de cada empresa. El directivo elegido para desarrollar esta actividad pertenecía a la empresa FEPYR.

En la entrevista mantenida con dicho directivo, nos habló de las principales similitudes y diferencias entre las necesidades de cada una de las empresas. FEPYR y GAMMA 1 son empresas productivas y necesitaban un software de gestión integrado que prestase mucha atención a todas las actividades de su cadena de valor, especialmente a las de producción y control de costes directos e indirectos. Por otra parte, GAMMA 2 y GAMMA 3 estaban más interesadas en los aspectos relacionados con la gestión de stocks, la logística y la gestión del punto de venta.

El esfuerzo desarrollado por este directivo para lograr la finalización de dicho software y el mantenimiento de la colaboración de todos los socios fue muy alto, dedicando la mayor parte de su tiempo y abandonando temporalmente gran parte de sus responsabilidades en su empresa matriz.

Cabe destacar, de nuevo, el carácter cooperador e integrador de FEPYR, muy comprometida con todas las alianzas en las que participa. Su papel en esta alianza constituye un factor fundamental en la consecución del objetivo de la misma, aunque no fue posible lograrlo en el plazo previsto. Sin embargo, ninguno de los socios se mostró satisfecho con el desarrollo de la relación, unos por que consideran que el software desarrollado no satisface todas sus necesidades y otros porque consideran que el esfuerzo que han tenido que dedicar sobrepasa en gran medida los resultados que se han conseguido.

La Tabla 5.31. presenta dos alianzas formadas por empresas de dimensiones muy diferentes y analizadas desde la perspectiva de las más pequeñas. En ambos casos se observa un comportamiento menos cooperativo por parte de las empresas de mayor dimensión o, al menos, esa es la percepción de los directivos de las pymes analizadas.

Tabla 5.31.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 7 y 8

Aspecto	COMPAGNIA TESSILE	FORCEMEN	HYPNO MGM	NIKE
Grado de compromiso demostrado	Alto	Medio	Alto	Medio
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Muy Alta	Media	Alta	Media – Bajo
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Alto	Medio – Bajo	N/A*	Muy Bajo
Esfuerzo de coordinación	Muy Alto	Medio – Bajo	Medio – Alto	Medio
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Alto	Medio – Alto	Medio	Medio – Bajo
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Bajo	Bajo	Medio – Bajo	Medio – Alto
Valoración global del comportamiento cooperativo	Alto	Medio	Medio – Alto	Medio - Bajo
Valoración de la performance				
Grado de consecución de objetivos de la alianza	Medio – Bajo		Alto	
Satisfacción con el desarrollo	Media		Media – Baja	

* N/A No Aplicable. Las características del acuerdo y del contrato no conceden a HYPNO la posibilidad de participar en la toma de decisiones ni en la planificación de objetivos para las actividades de la alianza.

La empresa FORCEMEN (Caso N° 7) participa en este acuerdo desde una perspectiva más relacionada con la imagen que éste puede aportarle ante su posible salida a bolsa, que desde el punto de vista estratégico necesario para su correcta implementación y el logro de resultados satisfactorios en cuanto a expansión de productos y adquisición de competencias de diseño y de innovación. Así, no presta la atención adecuada a las necesidades y expectativas de la COMPAGNIA TESSILE, a pesar de que esta última está altamente comprometida con la puesta en práctica de las actividades del acuerdo y desarrolla todos los esfuerzos necesarios. No obstante, no puede afirmarse que ninguna de las dos empresas se hayan comportado de un modo no cooperativo, al menos por comisión de acciones perjudiciales para su socio.

La performance de este acuerdo presenta valoraciones medias tanto en lo que se refiere a la consecución de objetivos como en lo referente a la satisfacción de los socios con su desarrollo. La primera de estas valoraciones se ve muy influida por una serie de dificultades ajenas al comportamiento de

los socios, surgidas durante el desarrollo del acuerdo. De hecho, los objetivos de las empresas participantes se estaban viendo cubiertos en un alto grado, aunque con algunos retrasos respecto a las previsiones iniciales. Sin embargo, las acuciantes dificultades financieras de la empresa FORCEMEN, causadas por una serie de inversiones fallidas en otras áreas de su actividad, provocaron en esta empresa una importante crisis que desembocó en una suspensión de pagos y una intervención de las autoridades estadounidenses, estableciendo un régimen de administración controlada. Esta nueva situación, unida al limitado grado de satisfacción de los directivos de la COMPAGNIA TESSILE con respecto al desarrollo de la relación, por la lentitud de la empresa norteamericana en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de los proyectos del acuerdo, provocaron finalmente la decisión de la empresa italiana de rescindir el contrato.

En el caso N° 8, la situación es diferente. En esta alianza, ambas empresas han logrado los objetivos comunes y particulares de un modo satisfactorio, sin embargo, el director general de HYPNO MGM manifestaba su insatisfacción con la actitud de algunos de los directivos de NIKE en la relación mantenida con éstos. En su opinión los directivos intermedios de NIKE adoptaban una actitud de superioridad que no resultaba nada cómoda para los directivos de HYPNO. Esta relación era, sin embargo, muy diferente a la mantenida con la alta dirección de NIKE, con quién se negoció el acuerdo, y con los cuales se mantuvo siempre una relación muy satisfactoria.

La Tabla 5.32. presenta la valoración del comportamiento de las empresas y de la *performance* de las alianzas de otros dos casos. En esta ocasión las empresas participantes también tienen características muy diferentes entre sí, sin embargo, el análisis ha sido realizado desde la perspectiva de las empresas de mayor dimensión.

Tabla 5.32.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la performance de la alianza. Casos N° 9 y 10

Aspecto	CAMPOFRIO	BLAS MEDINA	ISTOBAL	TORNIMARK
Grado de compromiso demostrado	Muy Alto	Alto	Medio	Medio – Alto
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Alta	Muy Alta	Media – Alta	Media
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Medio – Bajo	Alto	Bajo	N/A*
Esfuerzo de coordinación	Alto	Alto	Medio	Alto
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Medio – Alto	Muy Alto	Medio – Alto	Medio
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Medio – Bajo	Bajo	Medio	Muy Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Alto	Muy Alto	Medio	Medio – Alto
Valoración de la performance				
Grado de consecución de objetivos de la alianza	Muy Alto		Alto	
Satisfacción con el desarrollo	Alto		Alta	

* N/A No Aplicable.

En el caso N° 9 (CAMPOFRIO – BLAS MEDINA) ambas empresas demuestran un alto grado de compromiso con la alianza, dedicando los recursos necesarios para su puesta en marcha, transmitiéndose la información necesaria en el modo y tiempo adecuado y realizando un elevado esfuerzo de coordinación en las actividades interrelacionadas. No obstante, cabe destacar la menor disposición de CAMPOFRIO a compartir la toma de decisiones estratégicas y la planificación de la estrategia de la nueva empresa, a pesar de la posición minoritaria que mantiene en la *Joint Venture*. Para ello se apoya en las cláusulas contractuales que prevén el tipo de decisiones reservadas a CAMPOFRIO y en la posibilidad de optar a la adquisición de un porcentaje mayoritario del capital de la nueva empresa. Sin embargo, no suelen recurrir a la imposición de dichas decisiones sino a la persuasión y al consenso con la dirección de CAMPOAUSTRAL.

La *performance* de esta *Joint Venture* puede ser calificada de muy alta en lo que se refiere a la consecución de los objetivos establecidos, es decir, el posicionamiento de la empresa en el mercado del cono sur americano. Así mismo, puede recibir una valoración alta desde el punto de vista de la

satisfacción expresada por los directivos con relación al desarrollo de la relación establecida con los otros socios.

Los aspectos más destacables del comportamiento cooperativo de las empresas participantes en la alianza del caso N° 10 (ISTOBAL – TORNIMARK) son: el escaso papel jugado por TORNIMARK en la toma de decisiones estratégicas, desempeñando sólo un papel de ajuste de la planificación realizada por ISTOBAL, y el relativamente bajo nivel de imposiciones y métodos coercitivos de resolución de conflictos a pesar de las diferencias de tamaño y dependencia existente entre las dos empresas.

En este caso, la alianza parece estar dando unos excelentes resultados si tenemos en cuenta que el comportamiento demostrado por las dos empresas, aun siendo cooperativo, no alcanza una alta valoración al respecto. Cabe destacar, que el hecho de que uno de los directivos de TORNIMARK haya sido empleado de ISTOBAL durante muchos años, facilita la coordinación de las tareas y la obtención de la información necesaria de un modo mucho más rápido y flexible, puesto que a través de sus contactos en el interior de la empresa, puede acceder a dicha información sin tener que recurrir a las vías formales establecidas para las relaciones con otras empresas proveedoras.

Por último, la Tabla 5.33. presenta la valoración del comportamiento cooperativo de las empresas participantes en el caso N° 11 (DELTACERAMICA – DELTABELGIUM). Hasta este momento, ambas empresas han cumplido siempre con los compromisos establecidos y se han comportado de un modo claramente cooperativo en cuanto a la comunicación mantenida entre ellas y los esfuerzos de coordinación realizados. Sin embargo, esta valoración positiva debe ser considerada con cautela porque la alianza tiene todavía una vida corta y los principales problemas y conflictos pueden estar todavía por venir. Hasta ahora, la mayor parte del tiempo se ha empleado en la negociación de las aportaciones y responsabilidades y en la planificación de las acciones a realizar por cada uno de los socios. Sólo recientemente, DELTABELGIUM ha iniciado sus actividades de mejora de la tecnología diseñada por DELTACERAMICA y las ventas de los productos basados en dicha

tecnología en el mercado español. La aceptación de los productos está siendo muy buena en dicho mercado, lo que nos lleva a dar una alta valoración a la consecución de los objetivos como medida de la *performance* de la alianza. Por otro lado, los directivos entrevistados coincidieron en su valoración positiva sobre su satisfacción con el modo en que se estaba desarrollando la relación, tanto por la profesionalidad demostrada por los socios como por el clima de confianza que se viene generando desde el inicio de la misma.

Tabla 5.33.: Valoración del comportamiento cooperativo de los socios y de la *performance* de la alianza. Caso N° 11

Aspecto	DELTA CERAMICA	DELTA BELGIUM
Grado de compromiso demostrado	Alto	Alto
Calidad de la comunicación (veracidad y tiempo)	Alta	Alta
Grado en que comparte la participación con su/s socio/s	Medio	Medio
Esfuerzo de coordinación	Alto	Alto
Grado en que utiliza métodos constructivos para resolver conflictos	Medio – Alto	Medio – Alto
Grado en que utiliza métodos no constructivos para resolver conflictos	Medio – Bajo	Bajo
Valoración global del comportamiento cooperativo	Alto	Alto
Valoración de la <i>performance</i>		
Grado de consecución de objetivos de la alianza		Alto
Satisfacción con el desarrollo		Alta

Tras la presentación de todas estas valoraciones y antes de proceder al análisis de las proposiciones, consideramos necesario comentar las principales limitaciones de esta investigación, las cuales están relacionadas fundamentalmente con la obtención y la triangulación de la información.

La primera limitación de esta investigación, y que consideramos la más importante, consiste en el hecho de no haber tenido acceso a todos los socios de las alianzas, excepto en el caso N° 10 (ISTOBAL – TORNIMARK) y, parcialmente, en el caso N° 4 (ERATIC – GONELLA). En el primero de ellos

podimos entrevistarnos con directivos de ambas empresas y en el N° 4 tuvimos la oportunidad de realizar una breve entrevista con el director general de la *Joint Venture* creada por estas empresas que nos permitió contrastar algunas de las valoraciones realizadas por los directivos de ERATIC.

Esto nos ha obligado a tener que basar muchas de nuestras valoraciones en las percepciones de los directivos entrevistados y en la documentación, algunas veces escasa o referida a un espacio de tiempo muy corto. Por ejemplo, las valoraciones sobre el grado de dependencia de las empresas "socio" se basaron casi exclusivamente en la información obtenida de dichas entrevistas. Por otro lado, el comportamiento de las empresas analizadas hubiera sido mucho más fiable si la información hubiese sido aportada por los directivos de las empresas socio. El hecho de que algunos aspectos del comportamiento hayan sido valorados por los directivos de la propia empresa analizada deja abierta la puerta a la falta de sinceridad, especialmente cuando dicho comportamiento puede no haber sido altamente cooperativo.

Esta limitación ha sido imposible de salvar, principalmente, por la falta de recursos financieros y de tiempo para la realización de esta investigación.

En segundo lugar, no siempre hemos sido capaces de triangulizar la información para lograr una mayor fiabilidad de los datos. De nuevo, el acceso a todos los socios de las alianzas nos hubiese permitido disponer de más fuentes de información para contrastar las opiniones de los directivos entrevistados y nos hubiese aportado más información documental sobre la que podrían haberse comprobado más aspectos.

El esfuerzo de triangulación realizado en esta investigación ha sido el más alto posible en función de la documentación conseguida y de la información obtenida de las distintas entrevistas realizadas. Sin embargo, nuestra percepción sobre la actitud de las empresas con respecto a este tipo de investigaciones, apunta hacia un recelo de los directivos (sobre todo de los de las empresas pequeñas y medianas) a desvelar información interna de la empresa. En la misma línea, ARIÑO [1997a] señala que es posible que las

empresas que se comportan de un modo menos cooperativo o que participan en alianzas cuya performance es menor, sean más reticentes a ofrecer información sobre el desarrollo de las alianzas en las que participan. Están abiertos a hablar de sus experiencias, de sus proyectos, de sus objetivos, de la evolución de su empresa, pero se sienten menos cómodos cuando deben permitir que personas ajenas a la empresa puedan indagar en los posibles problemas surgidos en sus relaciones o estudiar documentación normalmente reservada al equipo directivo o a los miembros del consejo de administración.

Los resultados que se obtienen en el apartado siguiente se han basado en la información y las valoraciones expuestas en los dos primeros apartados de este capítulo, con todas las limitaciones que éstas tienen. Además, esta investigación también tiene todas las limitaciones propias de la metodología cualitativa. Dichos resultados no son generalizables en términos estadísticos a una población de relaciones, sino que tratan de aportar una nueva perspectiva teórica al estudio del desarrollo de las alianzas entre empresas y constituyen una base para la elaboración de hipótesis contrastables en futuros estudios.

5.3. Análisis y discusión de las proposiciones

En este apartado presentamos el análisis de las proposiciones realizadas en los capítulos segundo y tercero

5.3.1. Relación entre el comportamiento cooperativo y la performance de las alianzas

El primer aspecto que nos interesa analizar en esta investigación se refiere a la influencia que tiene el comportamiento cooperativo sobre la *performance* de las alianzas. Recordemos la proposición 1 realizada en el capítulo segundo:

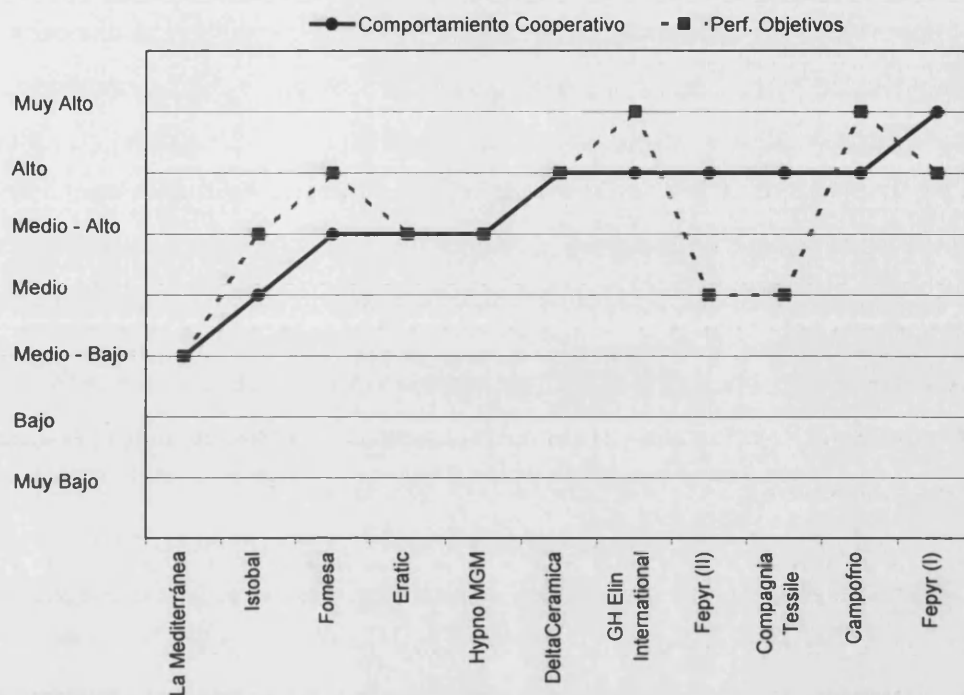
Proposición 1: La demostración de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes en el acuerdo afectará positivamente a la *performance* del mismo.

Así pues, procedimos a comprobar si los acuerdos, en los que las empresas se han comportado de un modo más cooperativo, presentan mejores valoraciones de la *performance* de los mismos que los acuerdos en los que el comportamiento de los socios no ha sido tan cooperativo, tal y como proponen, entre otros MOHR y SPEKMAN [1994]; ANDERSON y NARUS [1990]; ARIÑO [1995]; PARKHE [1993a] o KOGUT [1989].

Con el objetivo de realizar esta comprobación ordenamos los casos analizados en función de las valoraciones realizadas del comportamiento cooperativo de las empresas participantes en la alianza y a colocarlos, en orden ascendente, en el eje de abscisas de los siguientes gráficos. Nuestra proposición hace prever una pendiente positiva de las valoraciones de la *performance*. En primer lugar, realizamos este análisis considerando, exclusivamente, las valoraciones del comportamiento cooperativo de las empresas que habían sido directamente estudiadas por nosotros. Como podemos observar en las Figuras 5.2. y 5.3. las valoraciones de la *performance* de la alianza, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos establecidos (*Perf. Objetivos*) como en lo referente a la satisfacción con el desarrollo de la alianza (*Perf. Satisfacción*), no parecen tener una clara relación directa con el comportamiento demostrado por uno de los socios de la alianza.

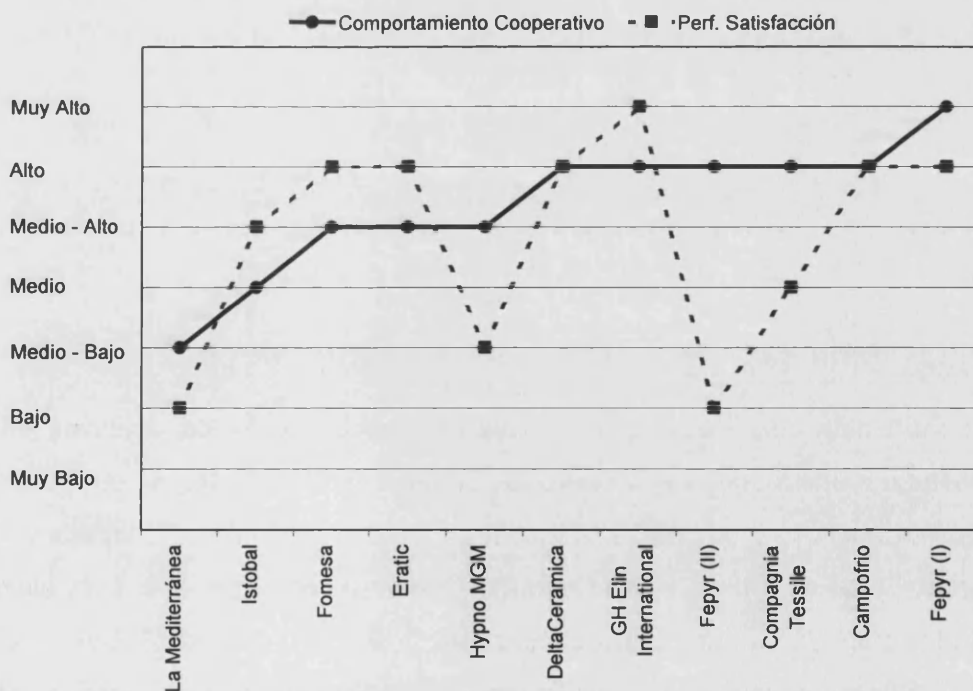
Sin embargo, si consideramos las valoraciones del comportamiento cooperativo de todas las empresas participantes en el acuerdo, la relación entre el comportamiento de los socios y la *performance* de la alianza muestra una relación directa, coherente con la proposición realizada. Para valorar el grado en que el comportamiento de todos los socios ha sido más o menos cooperativo, se analizaron conjuntamente las valoraciones del comportamiento cooperativo de la empresa analizada y las percepciones de ésta sobre el comportamiento de su socio. En los casos en que ambas valoraciones son altas, se ha considerado que el comportamiento cooperativo de los socios (*Comportamiento socios*) ha sido alto y en los casos en los que alguno o todos los socios tienen bajas valoraciones del grado de comportamiento cooperativo se ha asignado una valoración baja del comportamiento de los socios.

Figura 5.2.: Relación entre el comportamiento cooperativo de la empresa analizada en el estudio y la consecución de los objetivos de la alianza



Ordenadas por grado de comportamiento cooperativo de la empresa analizada

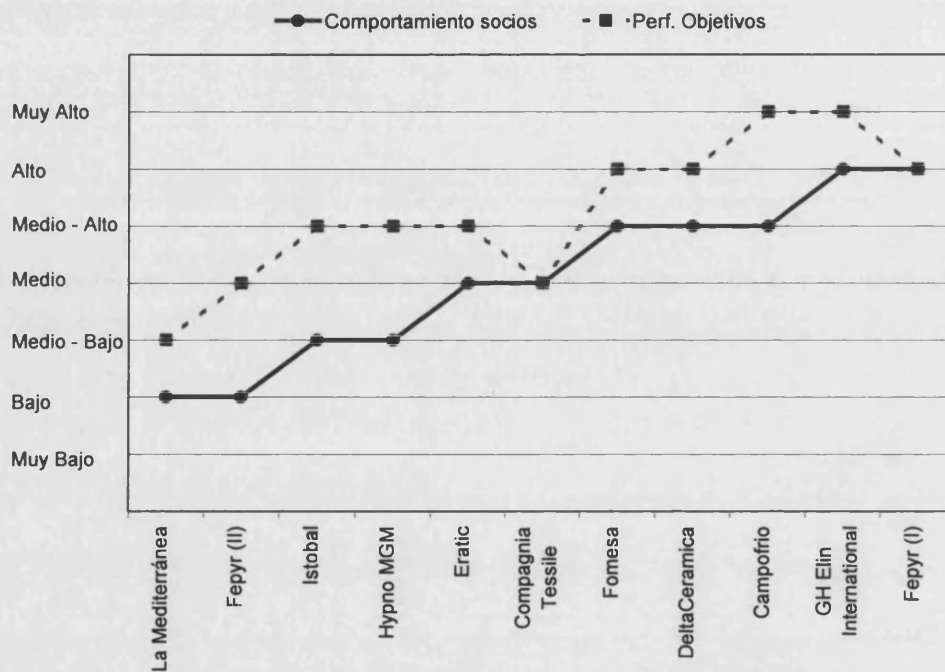
Figura 5.3.: Relación entre el comportamiento cooperativo de la empresa analizada en el estudio y la satisfacción con el desarrollo de la alianza.



Ordenadas por grado de comportamiento cooperativo de la empresa analizada

Como podemos observar en las Figuras 5.4. y 5.5., en general, aquellos acuerdos en que todos los socios demuestran un mayor grado de comportamiento cooperativo, los niveles de consecución de los objetivos y de satisfacción con el desarrollo del acuerdo son mayores. Estos resultados son coherentes con los planteamientos teóricos de KANTER [1994], BUCKLEY y CASSON [1988], MOHR y SPEKMAN [1994], ARIÑO [1995] y PARKHE [1993a], entre otros. Es necesario un “respeto mutuo”, un comportamiento cooperativo recíproco para que la relación se desarrolle del modo esperado y se puedan lograr los objetivos previstos.

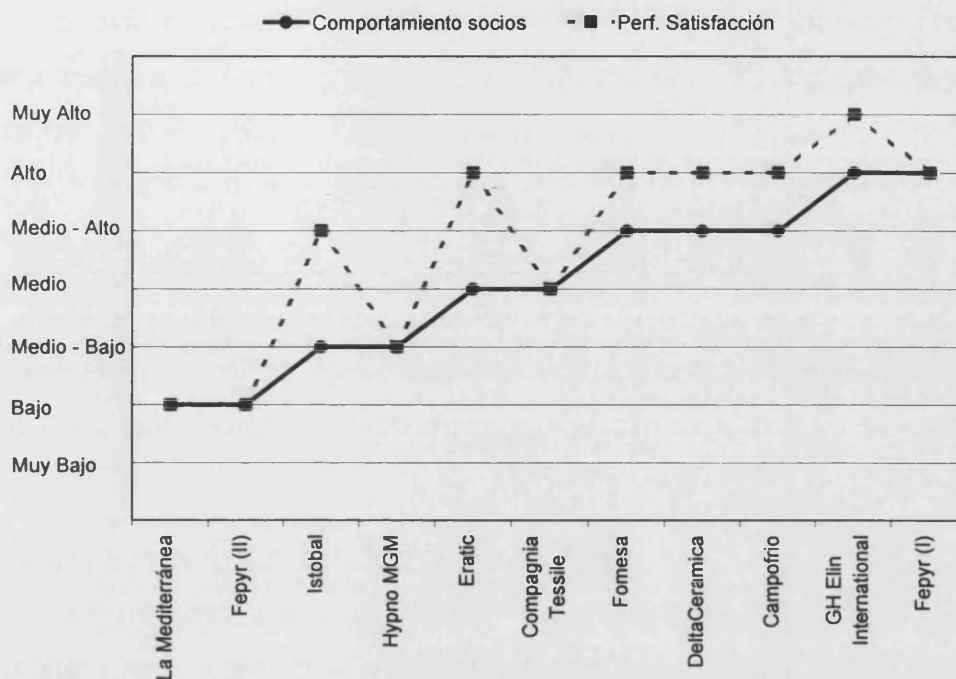
Figura 5.4.: Relación entre el comportamiento cooperativo de todos los socios de la alianza y la consecución de los objetivos establecidos en la misma



Ordenadas por grado de comportamiento cooperativo de todos los socios en general

En esta figura destaca la escasa consecución de los objetivos en la alianza formada por la COMPAGNIA TESSILE y FORCEMEN, si tenemos en cuenta que estas empresas demuestran un comportamiento cooperativo de grado “Medio” o “Alto”. Sin embargo, debemos recordar que esta alianza murió prematuramente como consecuencia de los problemas financieros de FORCEMEN, ajenos a la relación mantenida con la empresa italiana, pero constituyeron una barrera insuperable para la continuidad de la relación que impidió la consecución de los objetivos establecidos en la misma.

Figura 5.5.: Relación entre el comportamiento cooperativo de todos los socios de la alianza y el grado de satisfacción con el desarrollo de la misma



Ordenadas por grado de comportamiento cooperativo de todos los socios en general

De modo similar, la satisfacción con el desarrollo de la alianza es superior en los acuerdos en los que todos los socios demuestran un mayor grado de comportamiento cooperativo. Cabe señalar que cada acuerdo tiene sus propias particularidades y la confianza existente entre los socios afecta en gran medida a la satisfacción con la relación. Esta confianza es una variable multidimensional que incluye aspectos de confianza interpersonal y profesional y que se ve afectada por múltiples factores difíciles de controlar [KOZA y LEWIN, 1998]. Por ejemplo, en los casos de ISTOBAL y de ERATIC se observa un grado de satisfacción muy superior al esperado por el grado de comportamiento cooperativo de los socios, sin embargo, esto puede ser explicado, en el primero de ellos, por la estrecha relación existente entre las personas participantes en el desarrollo del acuerdo y, en el segundo, podría ser consecuencia de la alta autonomía asignada al director de la nueva empresa creada y los excelentes resultados logrados con relación a los esfuerzos realizados por los socios para ello. Esto nos obliga a realizar la siguiente consideración: la satisfacción con el desarrollo de la alianza y la consecución de los objetivos de la misma, como medidas de la *performance*

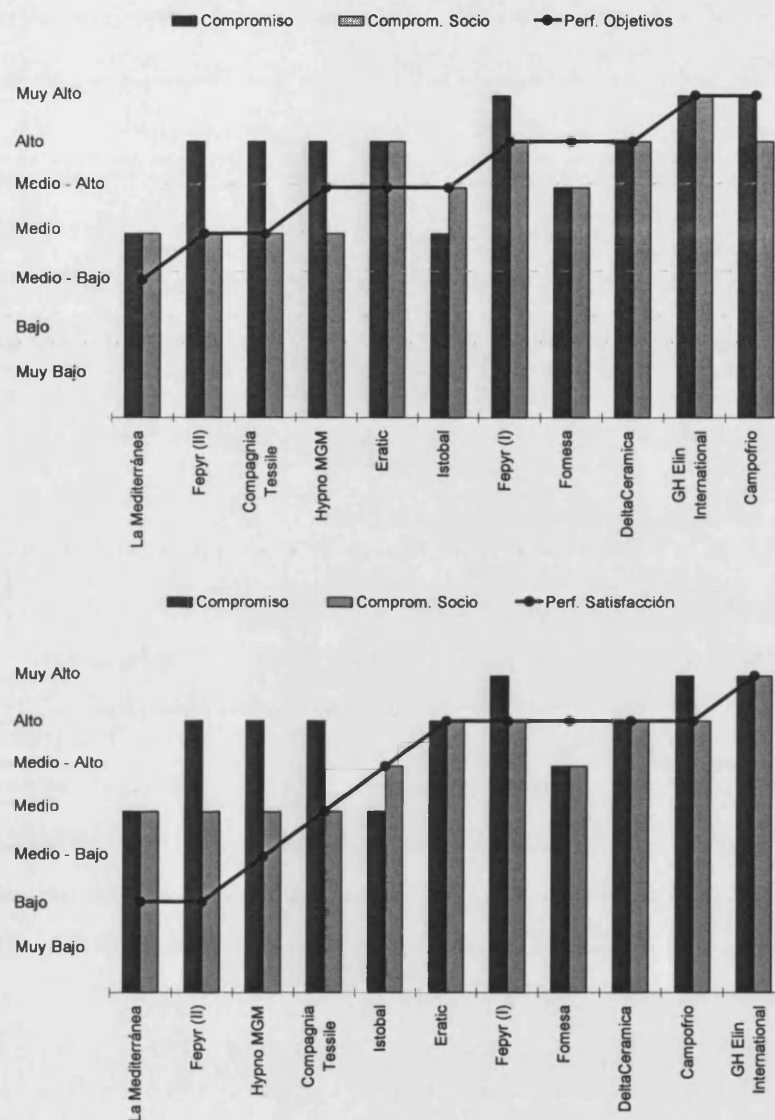
de la alianza son variables interrelacionadas entre sí de modo que son complementarias pero, a su vez, interdependientes. Por un lado, la consecución de los objetivos afecta positivamente a la satisfacción con el acuerdo y por otro, una baja satisfacción puede desmotivar a las empresas y provocar un menor grado de comportamiento cooperativo que repercutiría sobre la probabilidad de que los objetivos previstos sean alcanzados.

Nuestro objetivo, no es demostrar que el comportamiento cooperativo de los socios es el único determinante de la *performance* de una alianza, sino que afecta positivamente a la misma. Esta influencia positiva parece ser muy clara de acuerdo a las observaciones mostradas en las Figuras 5.4. y 5.5., a pesar de los casos algo particulares que en ellas aparecen.

Dado que el comportamiento cooperativo de los socios parece afectar positivamente a la consecución de los objetivos establecidos y a la satisfacción con el desarrollo del acuerdo, a continuación, nos proponemos estudiar qué dimensiones de dicho comportamiento son las que tienen un efecto más directo sobre dichas medidas de la *performance*.

Puesto que la relación positiva entre el comportamiento y la *performance* se produce cuando dicho comportamiento es demostrado por todos los socios de la alianza, realizaremos este análisis basándonos en las valoraciones de las dimensiones del comportamiento cooperativo para los diferentes socios de cada alianza. Debemos indicar que las valoraciones de las empresas analizadas se corresponden con apreciaciones del investigador, mientras que las valoraciones correspondientes a las empresas socio están basadas, fundamentalmente, en las percepciones de los directivos entrevistados.

Figura 5.6.: Relación entre el compromiso demostrado por los socios y las medidas de la performance de la alianza



Ordenadas por nivel de performance valorado para las dos medidas propuestas

En esta ocasión, el orden establecido en el eje de las abscisas se corresponde con las valoraciones de la *performance* de las alianzas, puesto que la ordenación por una variable que tiene más de una observación, dificulta enormemente el análisis y la interpretación de la información. Así pues, analizamos si existe un patrón de comportamiento (para sus distintas dimensiones) en los acuerdos en los que se observan mejores o peores niveles de *performance*.

En la Figura 5.6. se observa que en los casos con mejor *performance* (tanto en la consecución de los objetivos como en la satisfacción con el desarrollo del acuerdo) todas las empresas participantes demuestran un alto grado de compromiso, dedicando los recursos necesarios para la puesta en práctica de las actividades de la alianza. Sin embargo, en los de menor *performance* ("Baja" y "Media), se observan casos en los que todas las empresas demuestran grados de compromiso medios o bajos y casos en los que sólo alguno de los socios está altamente comprometido con el acuerdo. La falta de compromiso de los otros socios parece estar dañando gravemente la *performance* de la alianza, especialmente en lo que se refiere a la satisfacción con el desarrollo del acuerdo. Como señalan GULATI, KHANNA y NOHRIA [1994], PARKHE [1993a] y DYER [1997], entre otros, los compromisos demostrados por los socios, tanto de modo unilateral como recíproco incrementan el valor de la relación dotándola de un mayor potencial que puede repercutir positivamente sobre la *performance* de la relación.

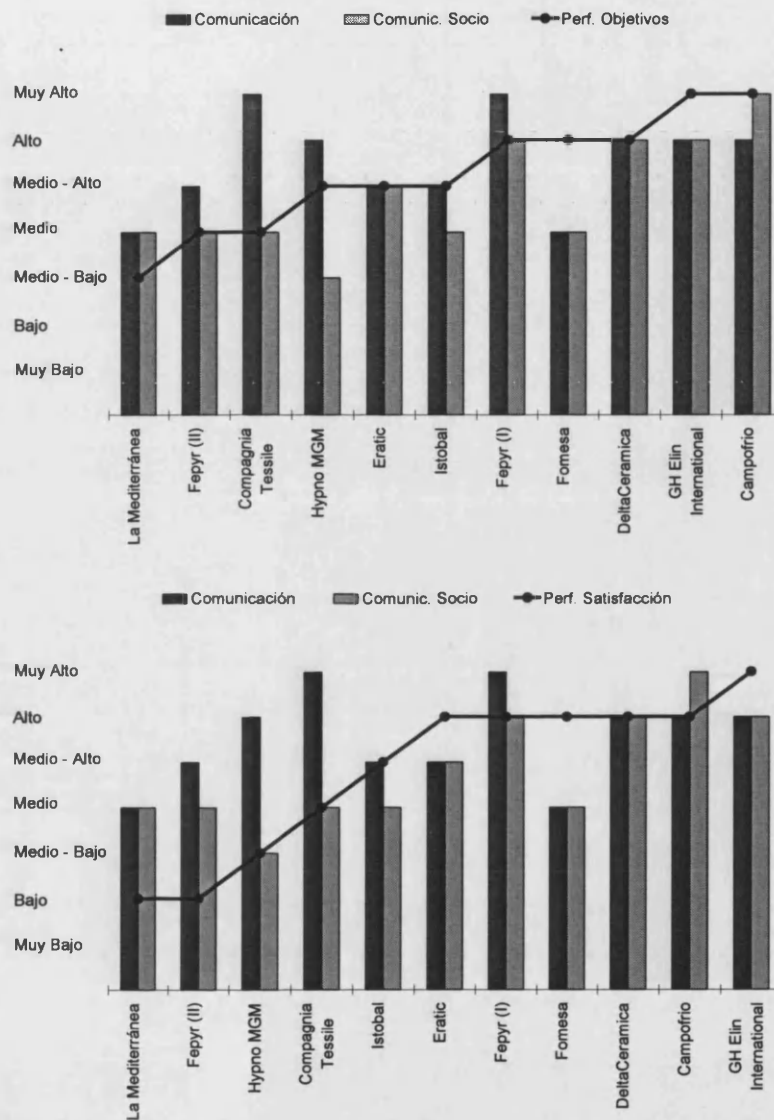
Dado que el patrón de influencia del compromiso de los socios sobre la *performance* de la alianza es coherente con el patrón del comportamiento cooperativo, consideramos, al igual que lo hacen MOHR y SPEKMAN [1994] y ARIÑO [1995 y 1997a] que dicho compromiso constituye una de las variables importantes en la medida y la observación del comportamiento cooperativo.

La siguiente variable considerada en este análisis es la calidad de la comunicación ofrecida por los socios en el marco de la alianza. La Figura 5.7. muestra la relación de esta variable sobre la *performance* del acuerdo siguiendo el mismo modelo que hemos expuesto para el compromiso de los socios. PEARCE [1997] argumenta que cuando las empresas se comportan de un modo abierto y comunicativo se incrementa la calidad y la eficiencia de los procesos de decisión, lo cual repercute en mejores decisiones y en una mejora de la *performance* de la alianza.

Observamos que la calidad de la comunicación entre los socios muestra un patrón similar al del compromiso con el desarrollo del acuerdo. En los casos en los que no existen grandes asimetrías en el tipo de comunicación

que están ofreciendo los socios y dicha comunicación es de buena calidad, tanto en tiempo como en contenido, la *performance* del acuerdo es alta.

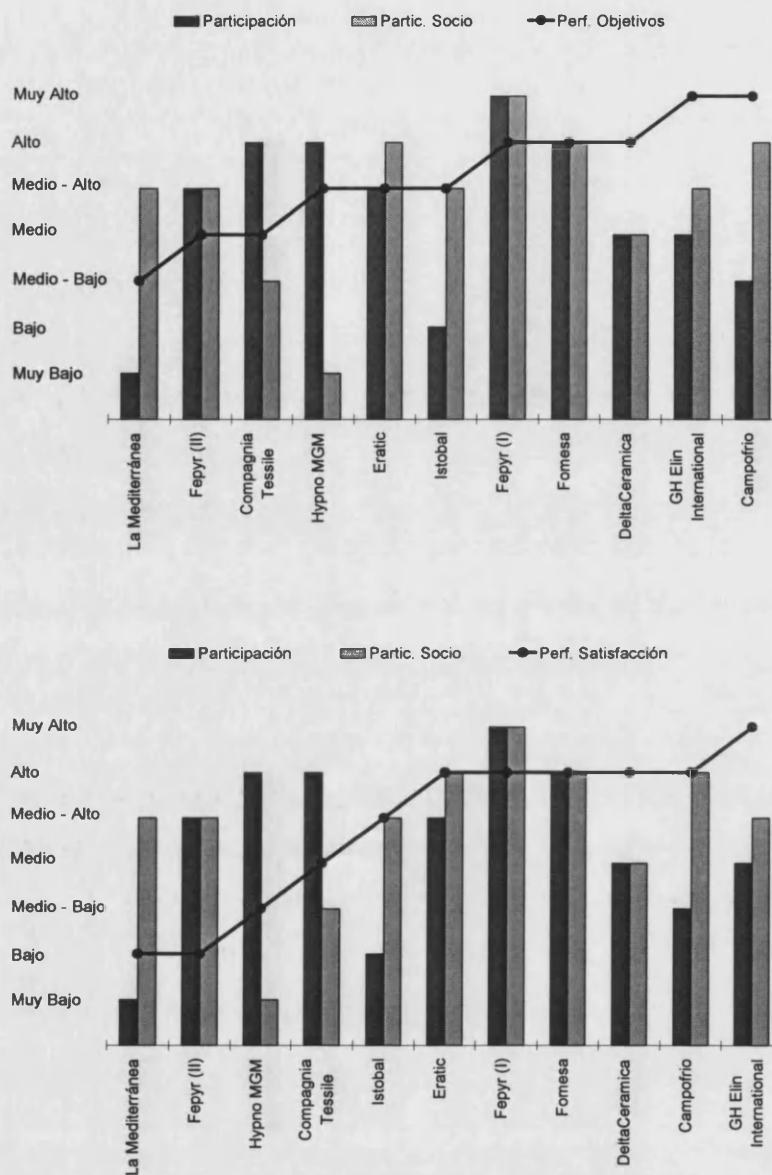
Figura 5.7.: Relación entre la calidad de la comunicación ofrecida por los socios y las medidas de la *performance* de la alianza



Ordenadas por nivel de performance valorado para las dos medidas propuestas

La calidad de la comunicación también parece ser, como indican MOHR y SPEKMAN [1994], ARIÑO [1997a] y PEARCE [1997], una de las dimensiones del comportamiento, determinantes en cuanto a su influencia sobre la *performance* de las alianzas.

Figura 5.8.: Relación entre el grado de participación compartido entre los socios y las medidas de la performance de la alianza



Ordenadas por nivel de performance valorado para las dos medidas propuestas

NOTA: Las variables "Participación" y "Partic. Socio" que aparecen en la figura, indican el grado en que las empresas están dispuestas a compartir, con sus socios respectivos, la participación en la toma de decisiones estratégicas y en la planificación de actividades.

El grado en que las empresas permiten a sus socios la participación en la toma de decisiones estratégicas y en la planificación de las actividades de la alianza presenta un patrón menos claro. Aunque esta variable es considerada importante por MOHR y SPEKMAN [1994] y SAXTON [1997], las observaciones de este trabajo parecen indicar que el grado en que los socios

comparten la planificación de la toma de decisiones no afecta directamente a la performance de la alianza.

En cuanto a la consecución de los objetivos, no encontramos una relación directa entre el grado en que se comparte la planificación estratégica en la alianza, puesto que el logro de dichos objetivos también depende de la capacidad de los directivos encargados de dicha planificación y de la aceptación de dichas estrategias por parte de los directivos de la empresa socio.

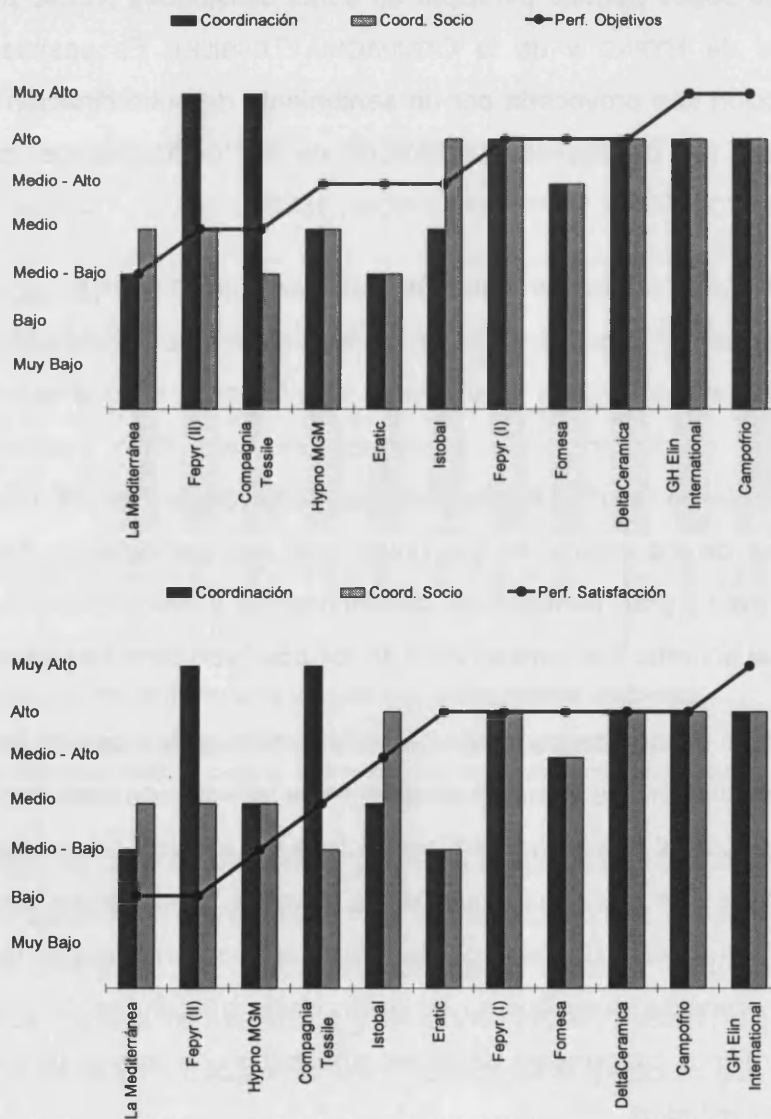
Sin embargo, uno de los aspectos que parecen reflejarse en los casos estudiados es que las empresas pequeñas se sienten más insatisfechas cuando no se les permite participar en estas actividades (véase por ejemplo los casos de HYPNO y de la COMPAGNIA TESSILE). Es posible que esta insatisfacción sea provocada por un sentimiento de subordinación que no es acorde con los planteamientos básicos de las relaciones de cooperación [MENGUZZATO, 1992a; DARRÉON y FAÏÇAL, 1993].

En la Figura 5.8. observamos un caso particular (FEPYR II), en el cual, los socios comparten la participación en las actividades de planificación y la toma de decisiones estratégicas de un modo considerable, pero la satisfacción de FEPYR con el desarrollo de la alianza es baja. Esta insatisfacción es consecuencia de las dificultades surgidas por la disparidad de objetivos y de prioridades de los socios, lo que unido a la alta participación de todos los socios provocó gran cantidad de desencuentros y dificultó enormemente la gestión del acuerdo y la consecución de los objetivos comunes establecidos.

El grado en que se comparte la participación en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades de la alianza no presenta una alta coherencia con el patrón previsto respecto a los efectos del comportamiento cooperativo sobre la *performance* de las alianzas, pero parece tener efectos diferentes en función de los tipos de empresa que participan en las mismas. Por tanto, consideramos que su inclusión como una de las dimensiones del comportamiento cooperativo debe ser analizada con mayor profundidad en posteriores estudios.

Sin embargo, el esfuerzo en coordinación demostrado por los socios presenta un patrón muy similar a las dimensiones de compromiso y de calidad de la comunicación analizadas previamente. La Figura 5.9. muestra la relación entre esta dimensión y las medidas de la *performance* de las alianzas. Los casos en los que todos los socios se esfuerzan en coordinar las acciones encomendadas para el logro de los objetivos presentan altas valoraciones de la *performance*, tanto en lo referente a la consecución de dichos objetivos como con relación a la satisfacción con el desarrollo del acuerdo, tal y como proponen MOHR y SPEKMAN [1994].

Figura 5.9.: Relación entre el esfuerzo en coordinación realizado por los socios y las medidas de la *performance* de la alianza



Ordenadas por nivel de performance valorado para las dos medidas propuestas

Observamos que en los casos en los que el esfuerzo de coordinación no es común, es decir, aquellos en los que uno de los socios realiza un esfuerzo muy superior o inferior al de sus socios o en los que dicho esfuerzo es bajo por parte de todos los participantes, presentan niveles de *performance* bajos o medios.

En el caso de ERATIC, la autonomía de funcionamiento de la nueva empresa creada conlleva una baja necesidad de coordinación de las actividades de los socios, por lo que se explica su alto grado de satisfacción y de consecución de objetivos con relación al escaso esfuerzo en coordinación realizado por estos.

Partiendo de estas observaciones consideramos que los esfuerzos comunes en coordinación mejoran considerablemente la probabilidad de lograr los objetivos establecidos y la relación se hace más satisfactoria para los socios. Por tanto, parece ser un factor importante en el comportamiento de las empresas que debe ser incluido entre las dimensiones de comportamiento cooperativo.

Figura 5.10.: Relación entre los métodos de resolución de conflictos empleados y las medidas de la *performance* de la alianza

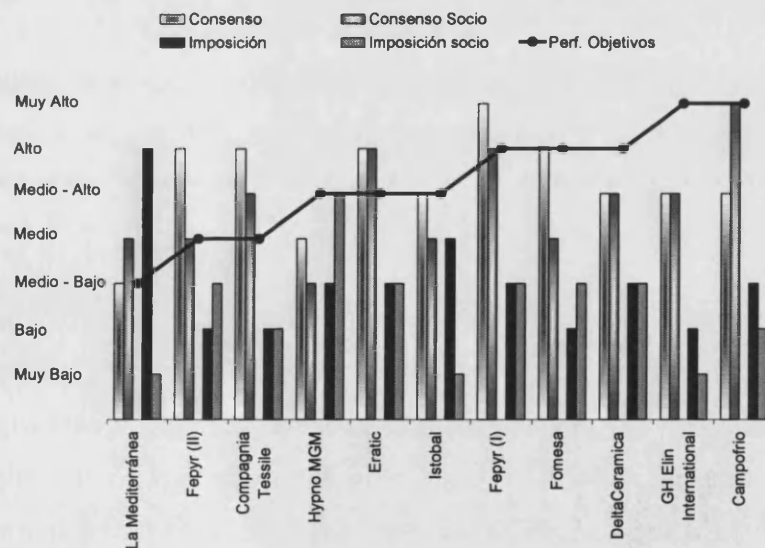
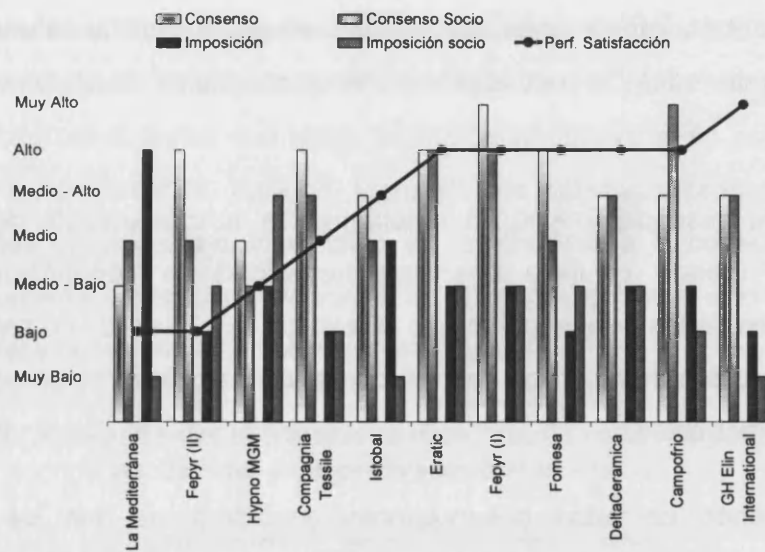


Figura 5.10.: Continúa



Ordenadas por nivel de performance valorado para las dos medidas propuestas

MOHR y SPEKMAN [1994] proponían que la utilización de métodos no constructivos de resolución de conflictos podría afectar negativamente a la performance de la alianza, mientras que la resolución conjunta y la persuasión tendrían un efecto positivo sobre la misma.

En los casos analizados, los métodos de resolución de conflictos parecen tener un efecto más notable en la satisfacción que en la consecución de los objetivos. En los casos con mayor nivel de satisfacción con el desarrollo de la alianza, se usan principalmente métodos constructivos (**Consenso + Consenso socio**) y se recurre en pocas ocasiones a los métodos no constructivos (**Imposición + Imposición socio**).

En el caso N° 6 (FEPYR II) el uso mayoritario de métodos constructivos de resolución de conflictos no parece reflejarse en un mayor grado de satisfacción. En las entrevistas mantenidas con los directivos de esta empresa tras la observación de esta circunstancia, obtuvimos algunas explicaciones a esta situación. Los conflictos surgidos entre los socios a lo largo del desarrollo de la alianza, siempre trataron de ser resueltos de modo constructivo, buscando el consenso entre los participantes o tratando de persuadir a otros socios para que aceptaran las propuestas de algún socio. Sin embargo, dado el elevado número de pequeños conflictos que aparecían,

la búsqueda del consenso requería un enorme esfuerzo de comunicación y el empleo de mucho tiempo de los directivos para lograrlo. Dichos directivos consideraron excesivo el esfuerzo necesario, justificando así el escaso grado de satisfacción con el desarrollo del acuerdo.

En el caso N° 2 (LA MEDITERRANEA) el alto grado de utilización, por parte de esta empresa, de métodos impositivos o coercitivos parece ser una consecuencia del bajo nivel de satisfacción, más que la causa del mismo. Estos métodos no son empleados habitualmente por esta empresa en el desarrollo de sus propias actividades, pero las dificultades encontradas para el logro de sus objetivos y la disminución de la confianza en la capacidad profesional del socio provocan en los directivos de LA MEDITERRANEA el deseo de controlar todas las actividades y decisiones tomadas en el marco de la alianza.

A modo de resumen del análisis realizado en este apartado, nuestras observaciones apoyan la validez de la primera proposición realizada en el marco teórico. El comportamiento cooperativo de los socios influye de modo positivo sobre la *performance* de la alianza. Cuando todos los socios se comportan de modo más cooperativo, se incrementan las posibilidades de lograr los objetivos establecidos en el acuerdo y la satisfacción de las empresas con el desarrollo del mismo se incrementa.

Por otro lado, algunos de los aspectos propuestos en este trabajo, como dimensiones del comportamiento, responden a un patrón de influencia sobre la *performance* de la alianza, similar al del comportamiento cooperativo. El compromiso con el desarrollo de la alianza, la calidad de la comunicación ofrecida por las empresas, los esfuerzos en coordinación y la utilización de métodos constructivos de resolución de conflictos mejoran la satisfacción de las empresas y la probabilidad de lograr los objetivos de la alianza. El grado en que las empresas comparten la participación en la toma de decisiones y la planificación de las actividades de la alianza no parece influir sobre dichos aspectos del mismo modo y podrían responder a otras contingencias sin afectar directamente a la consecución de los objetivos. Sin embargo, las limitaciones a la participación de los socios pequeños por parte de las

empresas de mayor dimensión parecen afectar a la satisfacción de las primeras, aunque este aspecto debería ser estudiado con mayor profundidad.

5.3.2. Análisis de los factores determinantes del comportamiento cooperativo de las empresas

En este apartado pretendemos analizar la validez de las proposiciones teóricas relacionadas con la identificación de los factores que influyen sobre el comportamiento cooperativo de las empresas participantes en las alianzas.

5.3.2.1. INFLUENCIA DEL GRADO DE DEPENDENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO

El primero de los aspectos señalados en nuestra argumentación teórica se centra en la dependencia de las empresas con respecto a la alianza en la que participan. Así pues, comenzamos recordando la segunda proposición de este trabajo, expuesta en el capítulo segundo.

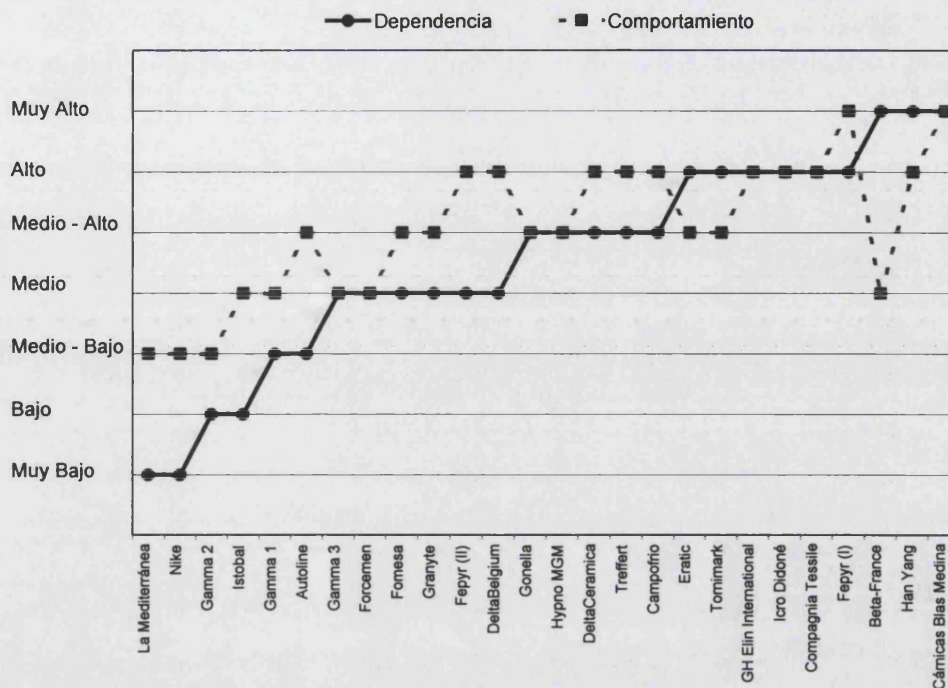
Proposición 2: La percepción de una empresa, participante en un acuerdo de cooperación, sobre el grado en que se siente dependiente de la relación o de los otros participantes, influirá sobre su comportamiento aumentando su disposición a colaborar

Esta proposición está basada en una visión más socializada de la cooperación entre empresas que complementa la perspectiva económica y estratégica analizada previamente [CULLEN, JOHNSON y SAKANO, 1995; HARRIGAN y NEWMAN, 1990]

Basando nuestro análisis en las subproposiciones que tratan de operativizar el grado de dependencia de las empresas, procedemos a continuación a presentar las relaciones existentes entre dicho grado de dependencia y el comportamiento demostrado por las empresas.

En primer lugar, mostramos la relación observada entre las valoraciones del grado de dependencia y del comportamiento de las empresas, realizadas en el apartado segundo de este capítulo.

Figura 5.11.: Relación entre el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza y el comportamiento cooperativo demostrado por éstas



Ordenadas por el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza

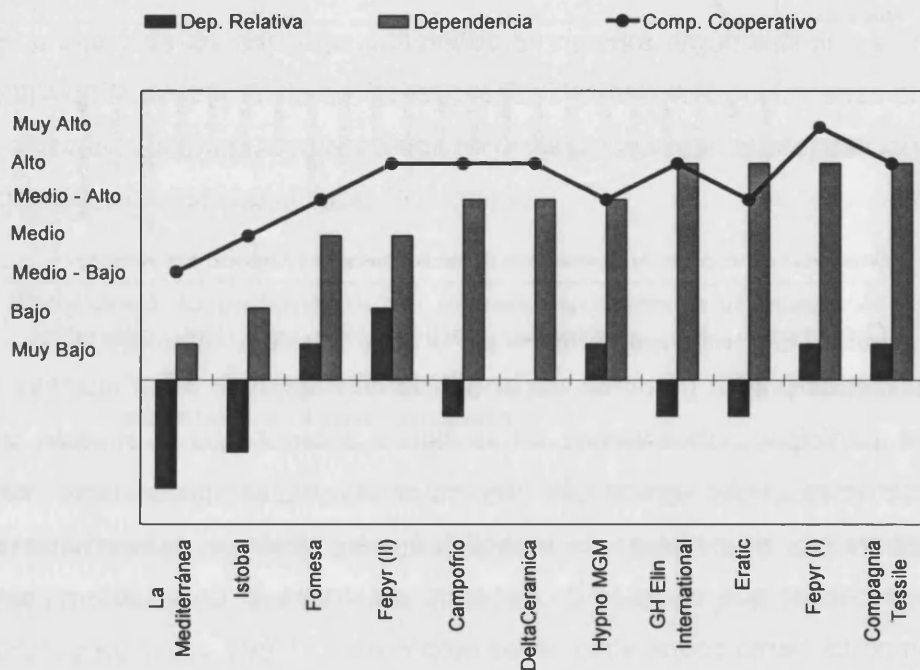
Ordenando las empresas participantes en los diferentes casos analizados por su grado de dependencia con respecto a las alianzas en las que participan, observamos en la figura anterior que a medida que se incrementa dicho grado de dependencia, el comportamiento es más cooperativo, sin embargo, la variabilidad que muestra el comportamiento nos hace pensar que el grado de dependencia no es el único determinante del comportamiento cooperativo de las empresas.

Sin embargo, consideramos interesante profundizar más en la posible influencia del grado de dependencia sobre el comportamiento cooperativo. La figura anterior muestra la valoración de dicho grado de dependencia en términos absolutos, es decir, aplicando las valoraciones realizadas para cada empresa sin considerar la dependencia que el otro socio pueda tener sobre la misma relación. ANDERSON y NARUS [1984 y 1990] realizan su análisis de las relaciones entre distribuidores y productores considerando el grado de dependencia relativa de las empresas. El hecho de que una empresa sea muy dependiente de una relación puede verse matizado por el grado de dependencia de su socio en dicha relación y, por tanto, su comportamiento

puede verse influido por las necesidades y la capacidad de negociación de la empresa socio.

Utilizando exclusivamente la información de las empresas que han sido directamente analizadas en este estudio, la cual ofrece mucho más detalle que la de las empresas "socio", observamos que el comportamiento de las empresas se ve también influido por la relatividad de la dependencia de dichas empresas.

Figura 5.12.: Relación entre el grado de dependencia (absoluto y relativo) sobre el comportamiento cooperativo de las empresas



Ordenadas por el grado de dependencia (absoluta) de las empresas con respecto a la alianza

En la Figura 5.12. se puede apreciar como el comportamiento cooperativo incrementa a medida que aumenta el grado de dependencia absoluta y se ve influido a su vez por el mayor o menor grado de dependencia relativa. Por un lado, empresas con un alto grado de dependencia demuestran comportamientos valorados como altamente cooperativos, pero cuando su dependencia relativa es muy baja o incluso cuando su grado de dependencia es menor que el de sus socios, dicho comportamiento cooperativo puede ser menos destacado (ERATIC o HYPNO).

Por otra parte, destacan los casos en los que las empresas analizadas son muy poco dependientes en términos absolutos, mientras que sus socios son muy dependientes de la alianza (LA MEDITERRANEA o ISTOBAL). En estos casos, estas empresas desarrollan los comportamientos menos cooperativos de los observados en este estudio, lo cual es muy coherente con el planteamiento de ANDERSON y NARUS [1984 y 1990].

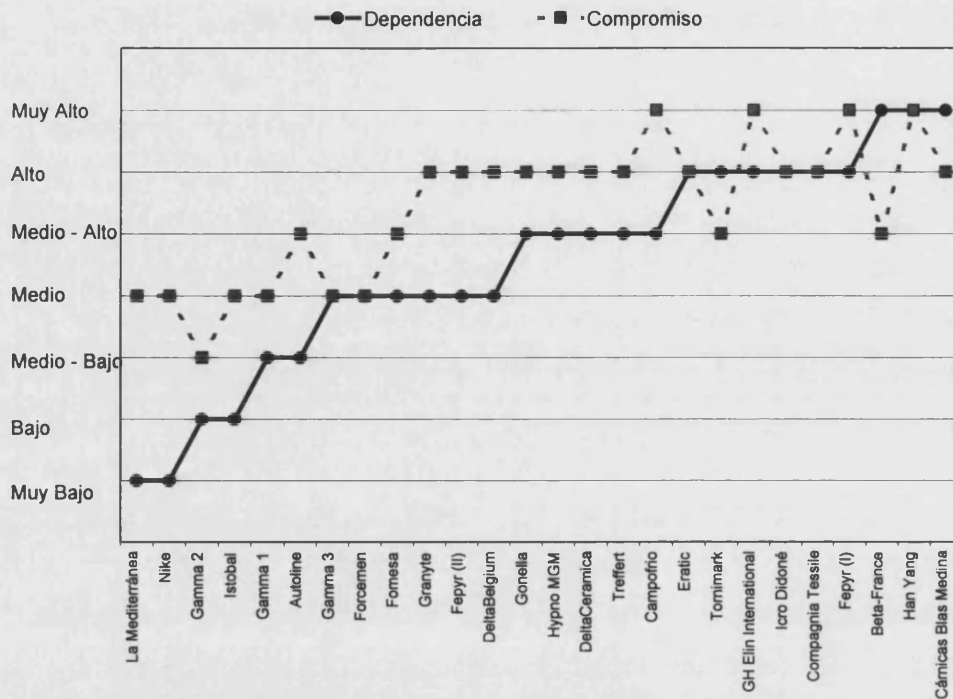
Así mismo los efectos de la dependencia relativa se observan en el caso N° 6 (FEPYR II), en el cual, la empresa analizada, aún no teniendo una alta dependencia de la alianza, es más dependiente que sus socios y esto les motiva a mantener un comportamiento altamente cooperativo.

Atendiendo a los efectos que tiene el grado de dependencia, percibido por las empresas con respecto a la alianza en la que participan, sobre las diferentes dimensiones del comportamiento cooperativo, las figuras 5.13., 5.14. y 5.15. muestran la relación existente entre dicho grado de dependencia y el compromiso con el desarrollo de la alianza, la calidad de la comunicación ofrecida y los métodos de resolución de conflictos empleados, respectivamente.

Las otras dimensiones consideradas en este trabajo, es decir, el grado en que permiten la participación del otro socio o los esfuerzos en coordinación realizados no presentan una clara relación con el grado de dependencia, y su relación no es mostrada en este análisis, sin embargo, más adelante haremos algunas apreciaciones sobre estas relaciones cuando procedamos a estudiar otros determinantes del comportamiento.

Así pues, con referencia a las dimensiones que parecen tener una relación más estrecha con el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza, el grado de compromiso de las empresas aumenta a medida que las empresas se sienten más dependientes de dicha relación.

Figura 5.13.: Relación entre el grado de dependencia y el compromiso demostrado con el desarrollo de la alianza

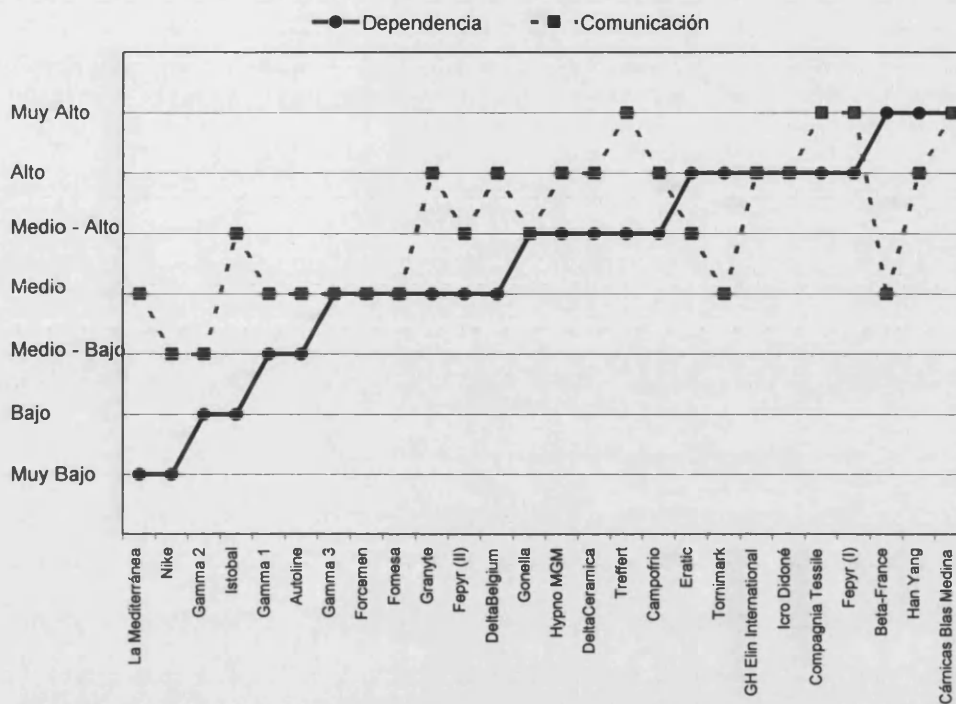


Ordenadas por el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza

En términos generales, observamos que esta relación se cumple en los casos analizados, aunque el compromiso muestra cierta variabilidad que podría responder a la influencia del resto de determinantes del comportamiento propuestos en este trabajo que, posteriormente procederemos a analizar.

Con relación a los efectos que puede tener la dependencia, que las empresas tienen de la alianza, sobre el modo en que ofrecen información a sus socios, aunque las tendencias de las líneas presentadas en la Figura 5.14. parecen confirmar el incremento en la calidad de la comunicación a mayor grado de dependencia, la variabilidad de esta relación nos indica que probablemente la calidad de la comunicación también depende de otros factores. Por ejemplo, además de las características y la actitud propia de la empresa hacia la cooperación, es muy probable que la comunicación se vea influida por las percepciones de la empresa con respecto al desarrollo de la alianza y al comportamiento de sus socios, especialmente si éste se comporta de modo no cooperativo por comisión [ARIÑO, 1997b].

Figura 5.14.: Relación entre el grado de dependencia y la calidad de la comunicación ofrecida por las empresas



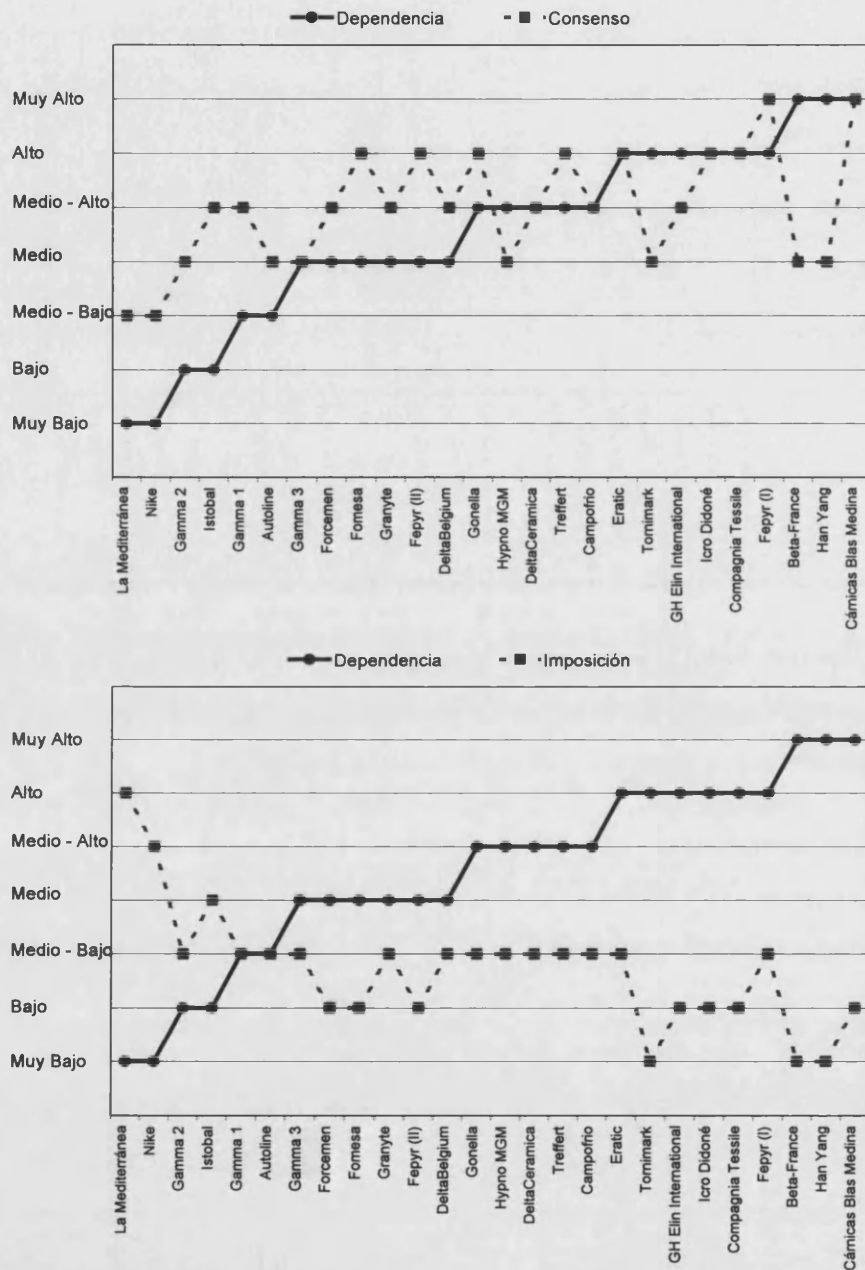
Ordenadas por el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza

Por otro lado, los métodos de resolución de conflictos empleados por los socios en la alianza parecen verse afectados en cierta medida por el grado de dependencia del acuerdo que tienen dichas empresas.

La preferencia de las empresas por la utilización de métodos constructivos para resolver los conflictos que surgen en las alianzas, parece tener una relación directa, aunque no demasiado evidente, con el grado de dependencia que dichas empresas tienen del acuerdo de cooperación establecido. Sin embargo, el uso de métodos no constructivos, como la coerción o la imposición están inversamente relacionados con el grado de dependencia, es decir, su uso es mucho más habitual cuando la empresa es poco dependiente, especialmente si además las empresas son menos dependientes que sus socios, con lo cual es posible imponer decisiones que el socio se ve obligado a aceptar. Un caso destacable en esta relación es el de LA MEDITERRANEA que, a pesar de ser una empresa cooperativa con un talante poco coercitivo, recurre frecuentemente a estos métodos como consecuencia de su escasa confianza en su socio (BETA-FRANCE) y de su alta

capacidad para imponer decisiones de acuerdo con su bajísima dependencia absoluta y relativa.

Figura 5.15.: Relación entre el grado de dependencia y los métodos de resolución de conflictos empleados en la alianza



Ordenadas por el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza

5.3.2.2. INFLUENCIA DE LAS PERCEPCIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA RELACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO

Otro de los aspectos considerados, en el capítulo segundo, como determinantes del comportamiento cooperativo son las percepciones que la

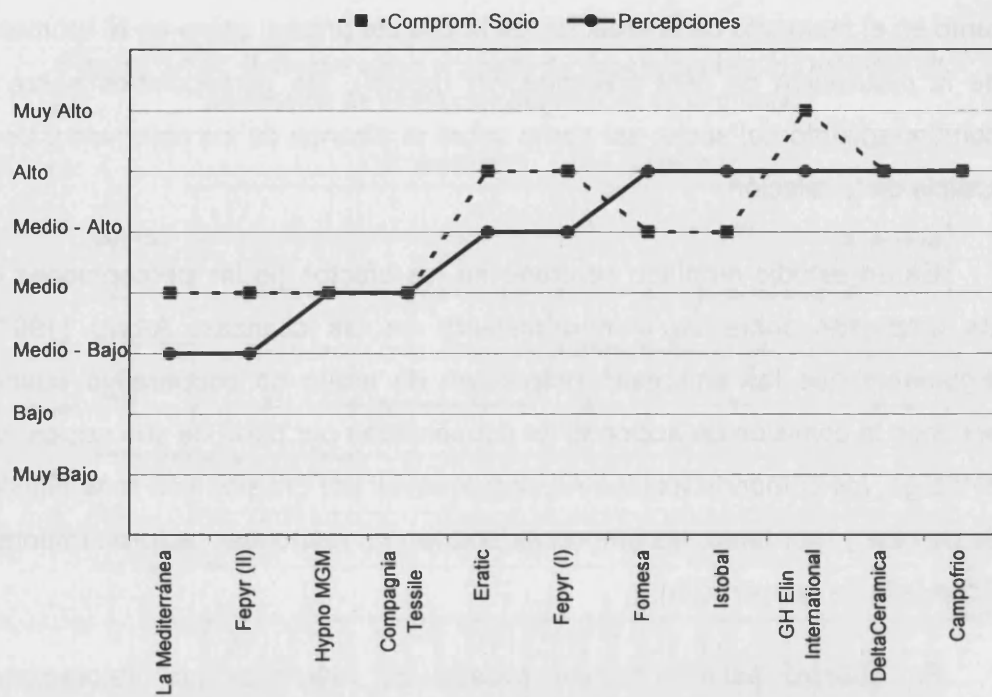
empresa tiene sobre el desarrollo de la relación. Éstas se han valorado teniendo en cuenta el grado de confianza depositada en la empresa socio, tanto en el momento de la creación de la alianza (inicial) como en el momento de la realización de esta investigación (actual), las percepciones sobre el comportamiento del socio, así como sobre el alcance de los objetivos y de la justicia de la relación.

En un estudio empírico centrado en los efectos de las percepciones de las empresas sobre su comportamiento en las alianzas, ARIÑO [1997b] argumenta que las empresas responden de modo no cooperativo cuando perciben la comisión de acciones no cooperativas por parte de sus socios, sin embargo, los comportamientos no cooperativos por omisión son más difíciles de percibir y, por tanto, las empresas podrían no responder recíprocamente a dicha falta de cooperación.

En nuestro estudio hemos tratado de relacionar las valoraciones realizadas por los directivos entrevistados sobre sus percepciones sobre el desarrollo de la relación y las valoraciones realizadas sobre las diferentes dimensiones del comportamiento cooperativo de sus socios. De este modo tratamos de identificar qué aspectos son más perceptibles y cuáles son considerados para valorar el comportamiento del socio. Con este objetivo, procedimos a ordenar los casos en función de la valoración global de las percepciones, las figuras siguientes tratan de relacionar estos aspectos.

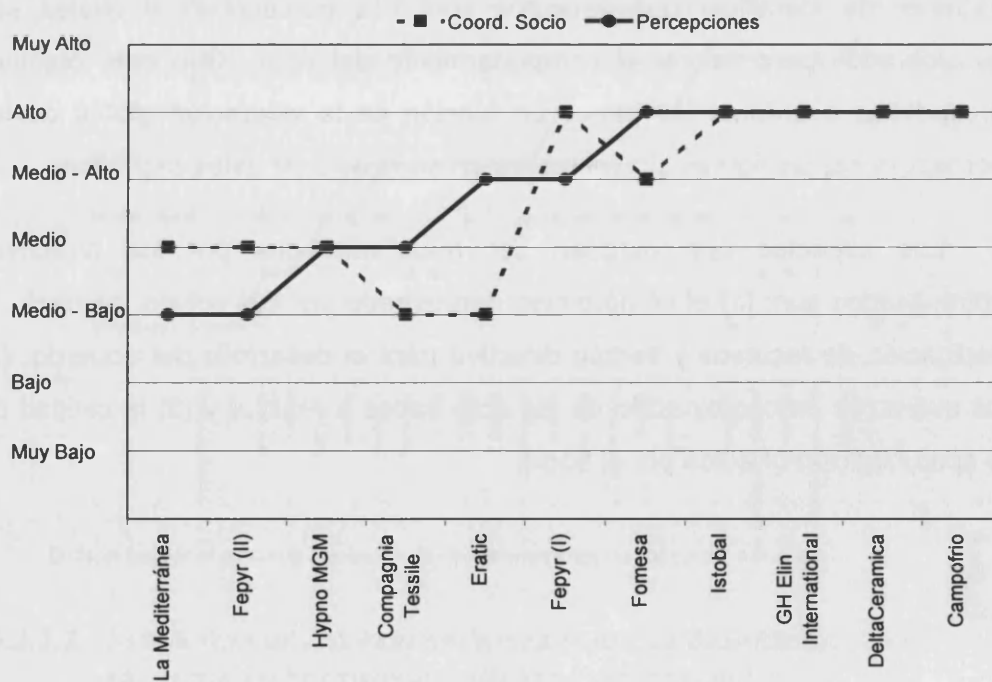
Los aspectos que parecen ser más valorados por los directivos entrevistados son: (1) el compromiso demostrado por sus socios, es decir, la dedicación de recursos y tiempo directivo para el desarrollo del acuerdo, (2) los esfuerzos en coordinación de las actividades a realizar y (3) la calidad de la comunicación ofrecida por el socio.

Figura 5.16.: Relación entre el compromiso demostrado por la empresa socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación



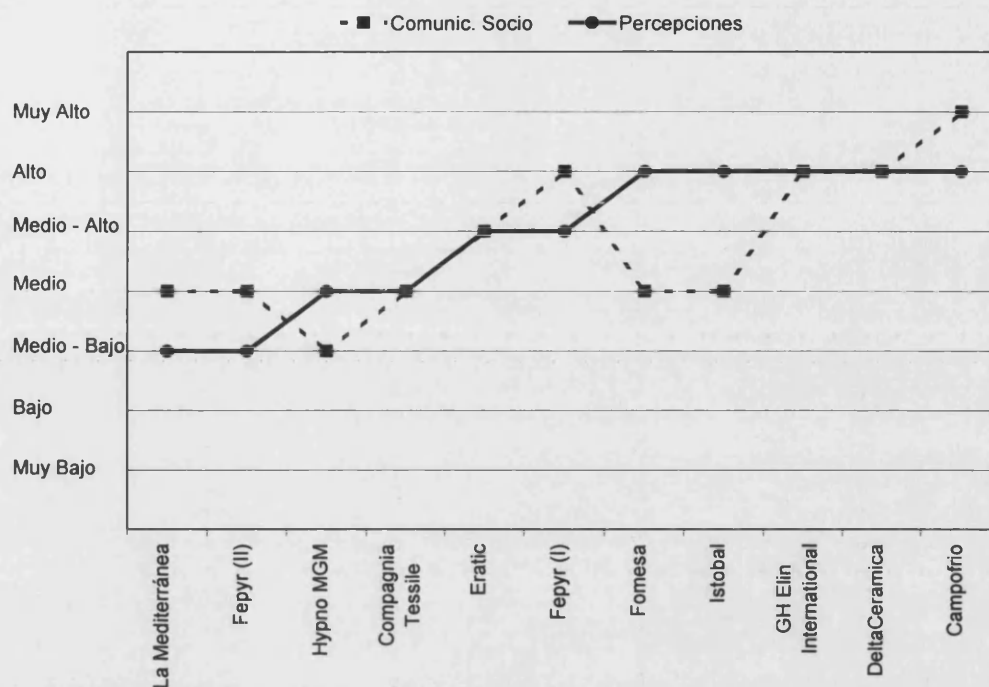
Ordenadas por las valoraciones de las percepciones con respecto al desarrollo del acuerdo.

Figura 5.17.: Relación entre el esfuerzo en coordinación demostrado por el socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación



Ordenadas por las valoraciones de las percepciones con respecto al desarrollo del acuerdo.

Figura 5.18: Relación entre la calidad de la comunicación ofrecida por el socio y la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación



Ordenadas por las valoraciones de las percepciones con respecto al desarrollo del acuerdo.

En cuanto a la utilización de métodos constructivos para la resolución de conflictos no parece ser valorada como comportamiento cooperativo, sino como el comportamiento necesario y normal de la relación, con lo cual no hay una clara relación con la valoración de las percepciones sobre el desarrollo de la relación. Por otra parte, el grado en que la empresa socio comparte con la empresa analizada la participación en la fijación de objetivos, la toma de decisiones y la planificación de las actividades de la alianza parece depender de las condiciones y las características de la relación y de las empresas participantes, con lo cual, tampoco forma parte de las valoraciones realizadas por los directivos con respecto al modo en que se está desarrollando la relación. El hecho de que a una empresa se le permita participar poco en dichas decisiones puede ser consecuencia de las contingencias existentes en dicha relación y puede ser considerada una situación normal que no lleva a los directivos de dicha empresa a percibir que la relación no está desarrollándose del modo esperado.

Nuestra proposición, con respecto a la influencia que pueden tener las percepciones de las empresas sobre sus propios comportamientos, se presentaba en el segundo capítulo del siguiente modo:

Proposición 3: Las percepciones sobre el propio desarrollo de la relación y del comportamiento (cooperativo o no cooperativo) de la otra parte, influyen sobre el comportamiento cooperativo de las empresas

En nuestro análisis, hemos tratado de buscar patrones de relación entre: (1) las distintas valoraciones de las percepciones, tanto a nivel global como para cada uno de los aspectos analizados (confianza, cumplimiento de objetivos, comportamiento del socio, justicia) y (2) las valoraciones del comportamiento de las empresas, en su valoración general y para las diferentes dimensiones de dicho comportamiento.

Los análisis realizados, con respecto a estas relaciones no muestran una clara influencia de las percepciones sobre el comportamiento de las empresas. Esto parece confirmar la argumentación de ARIÑO [1997a y b] en cuanto a la dificultad de evaluar en qué medida la empresa socio se está comportando de un modo cooperativo o no. Esta autora sostiene que las percepciones sobre el desarrollo de la relación, pueden afectar al comportamiento de las empresas participantes en la alianza, sin embargo, a no ser que se produzcan comportamientos no cooperativos por comisión o las acciones no cooperativas sean muy evidentes, es posible que las empresas confíen, simplemente, en la buena fe de sus socios y su comportamiento no responda a sus percepciones sobre la relación, sino a las condiciones de interdependencia y de interés propio con respecto a la buena marcha de dicha relación.

En este sentido, las relaciones observadas entre estas variables no muestran claros patrones fácilmente identificables, sin embargo, existen algunas que consideramos interesante comentar.

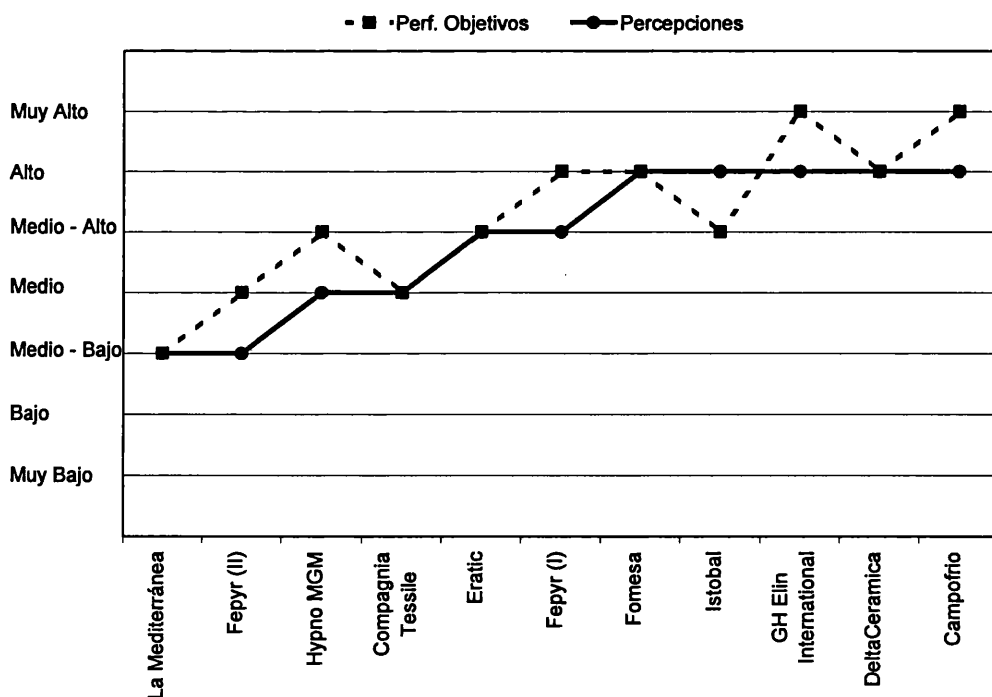
Las percepciones sobre el grado en que se están consiguiendo los objetivos comunes e individuales parecen tener cierta relación con el grado de compromiso que las empresas demuestran en la ejecución y el desarrollo

de la alianza aunque, como hemos visto anteriormente, dicho compromiso se ve afectado también por el grado de dependencia que las empresas tienen con respecto a la alianza en la que participan.

Sin embargo, esta observación es coherente con el planteamiento dinámico de nuestra propuesta, en la cual planteamos (como hacen otros muchos autores) que la *performance* de la alianza, es decir, el grado en que se van cumpliendo los objetivos establecidos y el grado en que las empresas se sienten satisfechas o no con el desarrollo del acuerdo, actúa retroalimentando las percepciones y las expectativas de los socios de modo que puede determinar el comportamiento futuro de las empresas en dicha relación.

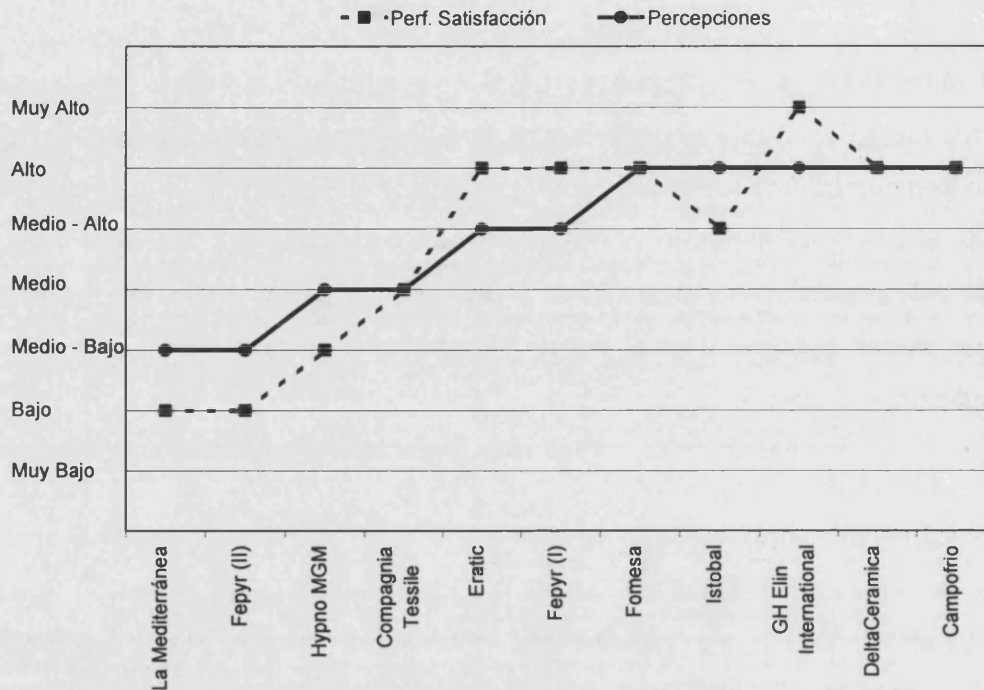
De hecho, la relación entre (1) las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento de la empresa socio y (2) las diferentes medidas de la *performance* de las alianzas utilizadas en este trabajo, siguen un patrón muy similar, como se puede observar en las siguientes figuras (5.19. y 5.20.).

Figura 5.19.: Patrón seguido por las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento del socio y el alcance de los objetivos de la alianza



Ordenadas por las valoraciones de las percepciones con respecto al desarrollo del acuerdo.

Figura 5.20.: Patrón seguido por las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento del socio y la satisfacción con la alianza



Ordenadas por las valoraciones de las percepciones con respecto al desarrollo del acuerdo.

En las dos figuras anteriores, las variables utilizadas han sido obtenidas mediante las valoraciones de diferentes aspectos. Por un lado las percepciones sobre el desarrollo de la relación y el comportamiento de los socios (**Percepciones**) se obtienen de las valoraciones relacionadas con los aspectos mencionados al inicio de este apartado, es decir, el grado de confianza, la percepción de justicia y, sobre todo, el comportamiento del socio en cuanto a su compromiso, la calidad de la comunicación que ofrece, su esfuerzo en coordinación, etc. Por otro lado, la valoración de la *performance* con relación a la satisfacción con el desarrollo de la alianza (**Perf. Satisfacción**) se preguntó directamente a distintos directivos de cada empresa, obteniendo después una valoración media, contrastando las diferentes opiniones. Por último, la valoración de la *performance* en cuanto al alcance de los objetivos establecidos (**Perf. Objetivos**) se obtuvo, como vimos anteriormente, a partir de la información obtenida en las entrevistas y en la documentación revisada.

Ligando esta relación de retroalimentación (entre la *performance* y las percepciones) con los efectos de las percepciones (especialmente las relacionadas con el alcance de objetivos comunes y privados) sobre el grado de compromiso de las empresas, podríamos considerar que las percepciones dotan a la alianza de un componente dinámico que puede afectar al comportamiento cooperativo de las empresas.

Obviamente, dicho componente dinámico puede darse también en el otro determinante del comportamiento analizado previamente: la dependencia de la relación. En la medida en que la evolución y el desarrollo de la alianza incrementa las capacidades de las empresas involucradas, modificando su grado de dependencia con respecto a la relación en la que participan, su grado de compromiso y su comportamiento cooperativo pueden verse mermados, a no ser que la alianza renueve las expectativas de beneficio futuro mediante el planteamiento de nuevos retos u objetivos comunes.

En resumen, las percepciones con respecto al desarrollo de la relación, no pueden explicar, por sí solas, el comportamiento de las empresas. Nuestro planteamiento es coherente con la Teoría del Intercambio Social [THIBAUT y WALKER, 1975] y con el enfoque de SARKAR, CAVUSGIL y EVIRGEN [1997], PARKHE [1993a] y NOOTEBOOM, BERGER y NOORDENHAVEN [1997] que consideran las alianzas como un fenómeno económico y social, de modo que los determinantes económicos y estratégicos (dependencia de la relación) interactúan con los determinantes relacionales o sociales (percepciones) proveyendo una explicación socio-económica del comportamiento cooperativo de las empresas en dichas relaciones.

5.3.2.3. EFECTOS CONJUNTOS DEL GRADO DE DEPENDENCIA Y DE LAS PERCEPCIONES SOBRE EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO

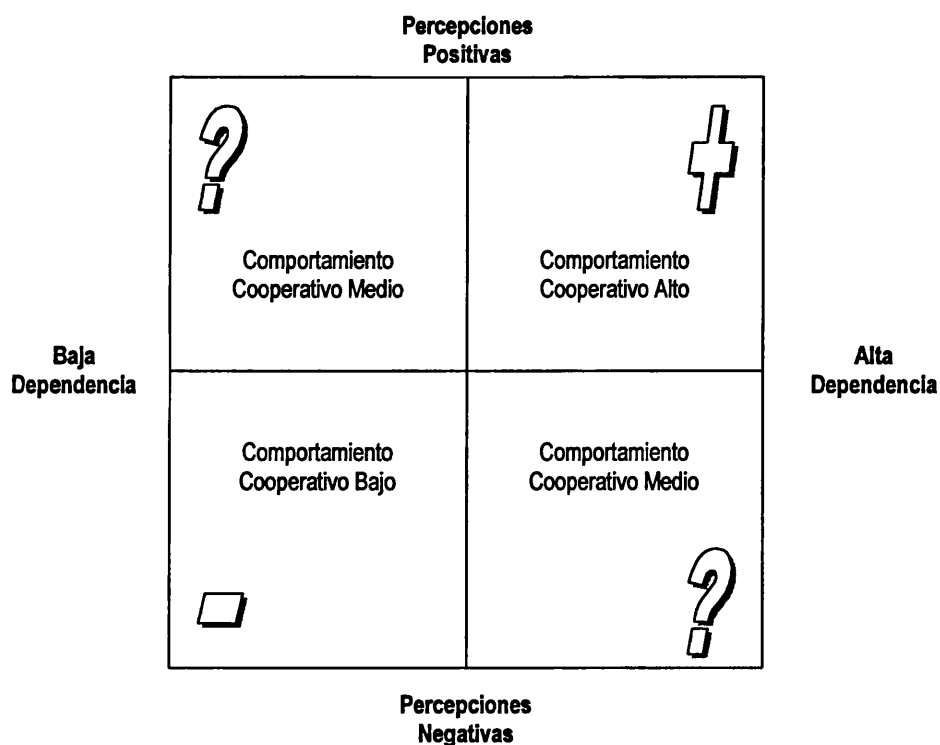
Con el objeto de analizar el efecto conjunto de dichos determinantes y, siguiendo la metodología cualitativa propuesta por MILES y HUBERMAN [1984], procedimos a elaborar un mapa de puntos (en forma de una tabla de contingencias) cuyos ejes constituyen los dos determinantes analizados hasta el momento.

Estos mapas de puntos muestran los datos de distintos casos con relación a dos o más dimensiones de interés que están relacionadas entre si [MILES y HUBERMAN, 1984]. Utilizando las valoraciones realizadas en este capítulo sobre el grado de dependencia y las percepciones sobre el desarrollo de la relación, los casos son situados en el mapa de modo que pueda determinarse la influencia conjunta de las dimensiones utilizadas y puedan buscarse patrones que expliquen el comportamiento cooperativo de las empresas.

Nuestro mapa tendrá, por tanto, las siguientes dimensiones. En el eje horizontal colocaremos las valoraciones de las empresas con respecto a su grado de dependencia con respecto a la alianza. En el eje vertical situaremos los casos en función de la valoración de las percepciones de las empresas con respecto al desarrollo de la relación.

Con ello, obtenemos cuatro cuadrantes que deberían corresponderse con distintos grados de comportamiento cooperativo.

Figura 5.21.: Mapa de puntos: Correspondencia esperada entre el comportamiento cooperativo y sus determinantes



Fuente: Elaboración propia.

En los casos analizados, los valores de dichas variables se resumen en la siguiente tabla.

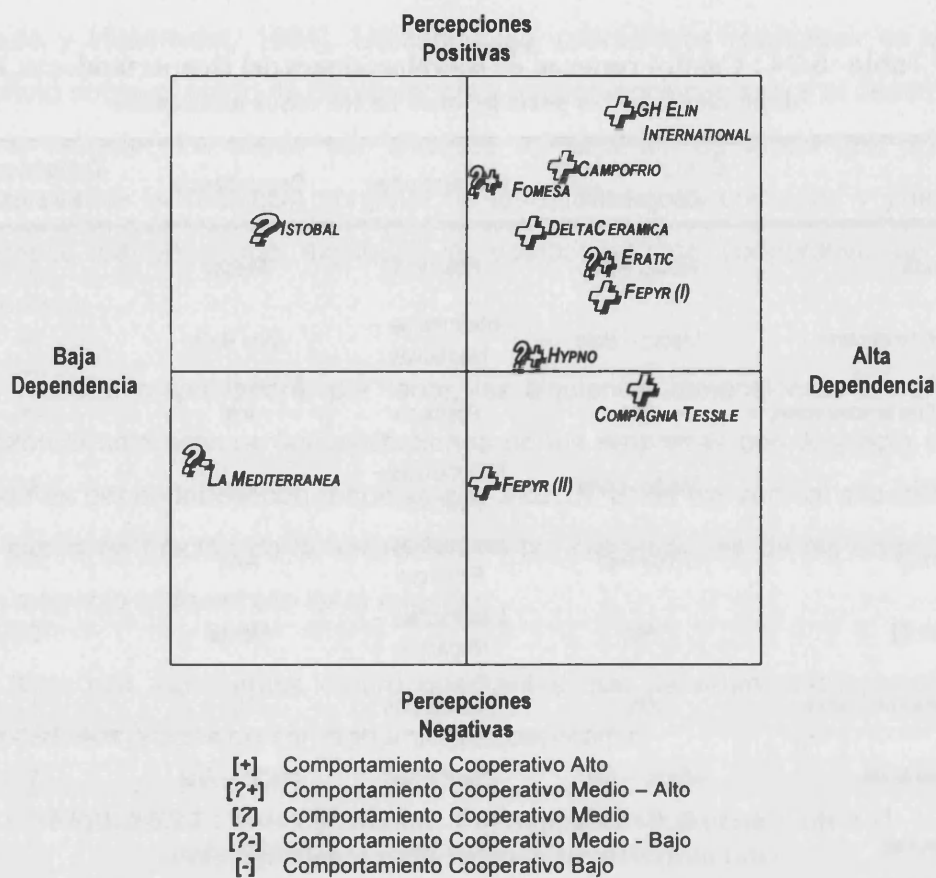
Tabla 5.34.: Cuadro resumen de las valoraciones del comportamiento, la dependencia y las percepciones en los casos analizados

	Comportamiento Cooperativo	Percepciones	Dependencia	Dependencia Relativa ⁶⁵
FOMESA	Medio – Alto	Positivas	Media	1
LA MEDITERRANEA	Medio – Bajo	Intermedias – Negativas	Muy Baja	- 3
GH ELIN INTERNATIONAL	Alto	Positivas	Alta	- 1
ERATIC	Medio – Alto	Intermedias – Positivas	Alta	1
FEPYR (I)	Muy Alto	Intermedias – Positivas	Alta	1
FEPYR (II)	Alto	Intermedias – Negativas	Media	2
COMPAGNIA TESSILE	Alto	Intermedias	Alta	1
HYPNO MGM	Medio – Alto	Intermedias	Medio – Alta	1
CAMPOFRIO	Alto	Positivas	Medio – Alta	- 1
ISTOBAL	Medio	Positivas	Baja	- 2
DELTA CERAMICA	Alto	Positivas	Medio - Alta	0

En la figura 5.22. las empresas se sitúan en el mapa en función de las valoraciones de los determinantes, expresadas en sus ejes, y junto a ellas aparece un signo que indica el tipo de comportamiento que dichas empresas están demostrando.

⁶⁵ La dependencia relativa se ha valorado en un rango [-3 , 3] de modo que una valoración negativa, significa que la empresa analizada es menos dependiente de la alianza que su socio y una valoración positiva, que la empresa es más dependiente que su socio. Además, a mayor valor del grado de dependencia, mayor es la diferencia entre el grado de dependencia de las empresas participantes con respecto a la alianza en la que participan. El “0” indica que el grado de dependencia de los socios es igual o muy similar.

Figura 5.22.: Mapa de Puntos: Correspondencia observada entre el comportamiento cooperativo y sus determinantes



De acuerdo con la figura anterior, en los casos analizados, el comportamiento de las empresas responde a la influencia de la dependencia y de las percepciones. Sin embargo, observamos algunos casos [COMPAGNIA TESSILE y FEPYR (II)] en los que el comportamiento de las empresas estudiadas es mucho más cooperativo de lo esperado en función de dichos determinantes. En el caso N° 6 [FEPYR (II)] la empresa analizada adquiere, como hemos explicado previamente, un papel de coordinador y gestor de las actividades de la nueva empresa creada. Además, esta empresa tiene un perfil especialmente cooperativo, en tanto que las alianzas constituyen una de las principales bases de su estrategia. Sus directivos han actuado, en múltiples ocasiones, como “sponsors” de otros acuerdos de cooperación y su compromiso con el correcto desarrollo de la relación y con el alcance de los objetivos previstos. A pesar de que sus percepciones sobre el comportamiento de sus socios y el desarrollo de la relación son negativas, las características de esta empresa y de sus directivos explican un

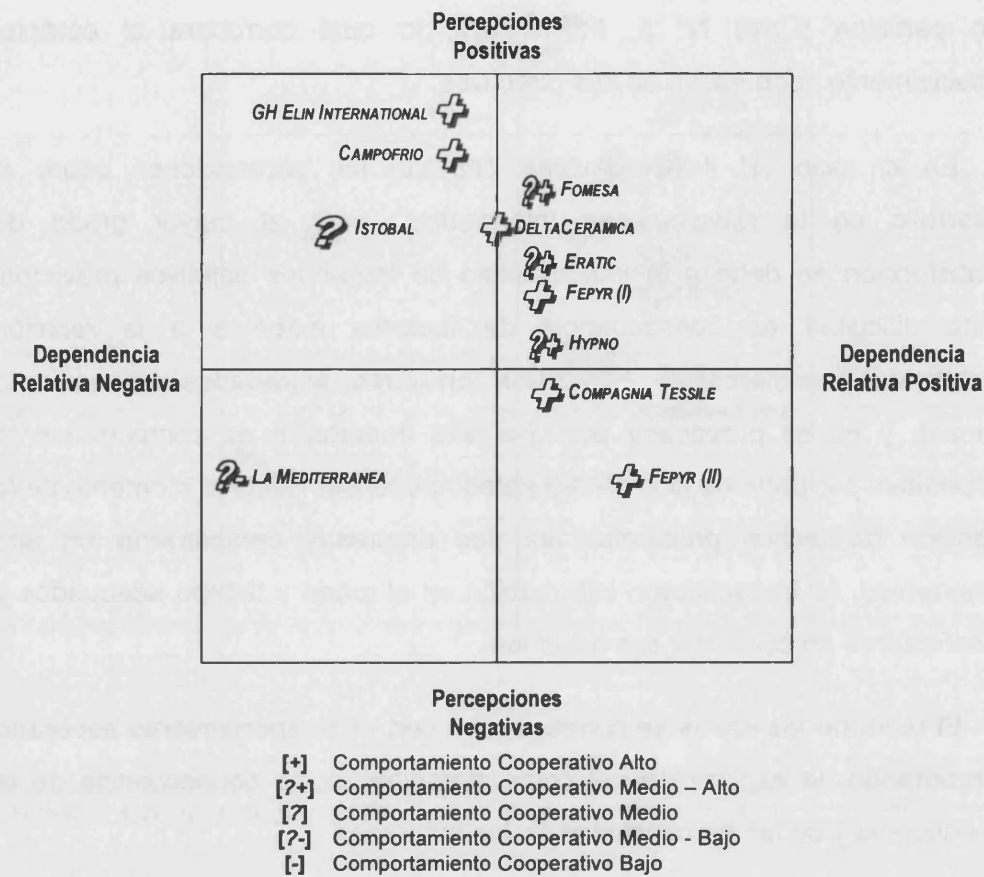
comportamiento cooperativo superior. Esta misma empresa también demuestra un comportamiento cooperativo muy alto en la otra alianza en la que participa [Caso N° 5, FEPYR (II)], lo cual corrobora el carácter especialmente cooperativo de sus directivos.

En el caso N° 7 [COMPAGNIA TESSILE] las percepciones sobre el desarrollo de la relación son intermedias, pero el mayor grado de insatisfacción se debe a la imposibilidad de lograr los objetivos previstos. Dicha dificultad es consecuencia de factores externos a la relación (problemas financieros de FORCEMEN en otras actividades ajenas a la alianza), y no es provocada por una falta importante de comportamiento cooperativo por parte de la empresa estadounidense. Hasta el momento de la aparición de dichos problemas las dos empresas demostraron un alto compromiso, se transmitieron información en el modo y tiempo adecuados y se esforzaron en coordinar sus acciones.

El resto de los casos se corresponden con el comportamiento esperado corroborando, la explicación del comportamiento como consecuencia de la dependencia y de las percepciones de las empresas.

En la figura 5.23. se representa un nuevo mapa de puntos (con forma de tabla de contingencias) en el cual el eje horizontal se refiere a la dependencia relativa de los socios. Si el comportamiento de los socios pudiera ser explicado con mayor exactitud por la dependencia relativa que por la dependencia absoluta, se verían apoyados los trabajos centrados en la influencia del poder negociador [ANDERSON y NARUS, 1984 y 1990] y en la búsqueda del interés propio de las empresas [HILL, 1990; WILLIAMSON 1991]. Sin embargo, como podemos observar en esta figura, no se aprecia una coherencia mayor en esta segunda explicación.

Figura 5.23.: Mapa de Puntos: Correspondencia observada entre el comportamiento cooperativo, las percepciones y la dependencia relativa



El hecho de que las empresas que tienen una dependencia relativa baja se comporten de un modo cooperativo parece indicar que su poder de negociación no es utilizado de modo oportunista para lograr sus objetivos a costa de sus socios.

Hasta este momento, hemos revisado la influencia que tienen sobre el comportamiento cooperativo de las empresa, el grado de dependencia de las mismas con respecto a la alianza, y sus percepciones sobre el desarrollo de la relación, tanto por separado como conjuntamente.

A continuación exploramos la relación que las asimetrías entre los perfiles organizativos pueden tener sobre el desarrollo de la relación.

5.3.2.4. EFECTOS DE LAS ASIMETRÍAS ORGANIZATIVAS SOBRE EL DESARROLLO DE LA RELACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS

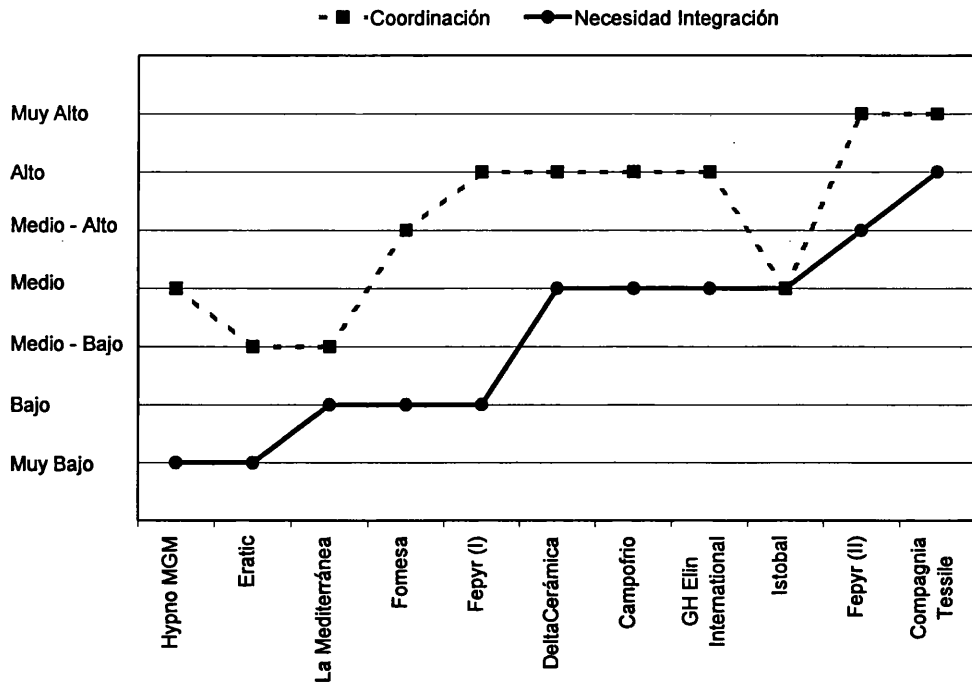
Nuestro estudio de los determinantes del comportamiento cooperativo de las empresas en el marco de los acuerdos de cooperación trata, también, de explorar la influencia de las asimetrías organizativas sobre dicho comportamiento.

Proposición 4: Las asimetrías organizativas pueden provocar problemas de ajuste y coordinación en la puesta en práctica del acuerdo

Entre los casos que conforman esta investigación, siete de ellos están formados por empresas asimétricas en cuanto a tamaño y estructuras organizativas. Tres de ellos han sido analizados desde la perspectiva de la empresa de mayor tamaño, otros tres desde la perspectiva de la menor de ellas. En el caso restante se celebraron entrevistas con los directivos de las dos empresas involucradas en la relación. Por tanto, contamos con el punto de vista de cuatro empresas grandes y de cuatro empresas pequeñas.

El marco teórico planteado en el capítulo tercero, apuntaba que la importancia de las asimetrías organizativas podía verse mediatizada por la necesidad de integración de las actividades y de las personas de las diferentes empresas para el desarrollo de la alianza y el logro de los objetivos. Así, con respecto a la necesidad de integración de los casos analizados, se observa cierta relación (Figura 5.24.) con el esfuerzo en coordinación realizado por las empresas, lo que nos induce a pensar que se requiere mayor coordinación cuando dicha necesidad de integración existe.

Figura 5.24.: Relación entre la necesidad de integración de las actividades de la alianza y el esfuerzo en coordinación realizado por las empresas analizadas



Ordenadas por la necesidad de integración de las actividades de la alianza

En el caso N° 10 (ISTOBAL) el esfuerzo en coordinación realizado por esta empresa no se corresponde con las características de la relación establecida con TORNIMARK. Cabe señalar, que probablemente en este caso, los directivos entrevistados no tenían la percepción de estar realizando un excesivo esfuerzo en coordinación, pero en realidad dicha coordinación se está produciendo de modo informal, a través del estrecho contacto directo entre uno de los directivos de la pequeña empresa y los empleados de ISTOBAL, fruto de su relación personal surgida durante los años en que este directivo trabajó en esta última empresa. Las entrevistas realizadas en TORNIMARK y con alguno de los responsables de producción de ISTOBAL confirmaron esta situación.

Sin embargo, el hecho de que los casos hayan sido analizados desde distintas perspectivas dificultó de modo importante la interpretación de los resultados cuando trataron de compararse los patrones de comportamiento y de sus determinantes para todos los casos conjuntamente.

Así pues, procedimos a analizar los efectos que los directivos de las empresas perciben como consecuencia de las asimetrías organizativas existentes entre los socios, considerando el punto de vista de las empresas de mayor dimensión, por un lado, y el de los socios más pequeños, por el otro.

Perspectiva de la empresa de mayor dimensión⁶⁶

Caso Nº 2: LA MEDITERRANEA – BETA-FRANCE

Esta alianza constituye una de las relaciones asimétricas, de los casos analizados desde la perspectiva de la empresa mayor. Su grado de complejidad, como relación, fue valorado como “Medio” porque los equipos involucrados en las actividades de dirección y control de la alianza son muy diferentes en cuanto a la especialización de sus miembros, el tamaño de los departamentos y hay una elevada división del trabajo, pero por la forma en que fueron definidas y planificadas las actividades a realizar se requiere poca coordinación entre dichos equipos, ya que BETA-FRANCE es la encargada de ejecutar las decisiones tomadas por el equipo directivo de LA MEDITERRANEA y de disponer todos los medios necesarios para ello.

Las asimetrías son muy elevadas en todos los aspectos analizados: grado de estandarización y formalización, grado de complejidad o diferenciación de las estructuras organizativas, grado de centralización de la toma de decisiones. LA MEDITERRANEA es una empresa altamente estandarizada y formalizada. Durante la entrevista mantenida con el director general de dicha empresa, D. Luis Ferri hacía continua referencia a la atención prestada a la estandarización de procedimientos de actuación, formalización del diseño de puestos y perfiles de trabajo, el libro de normas, etc. Por otro lado, el estilo directivo de las dos empresas es muy diferente. La empresa española recurre frecuentemente a métodos de análisis formales, no habituales en la empresa francesa que funciona con estilo de dirección muy personalista.

⁶⁶ Cada uno de los casos presentados se analiza desde el punto de vista de la empresa que aparece señalada en **negrita**.

Los directivos entrevistados en LA MEDITERRANEA, no consideraron que estas diferencias supusieran obstáculos en la relación. Estaban convencidos de que la planificación de las actividades y los objetivos de la alianza eran correctos y de que los resultados insatisfactorios eran consecuencia de una implementación incorrecta.

Caso N° 3: GH ELIN INTERNATIONAL – HAN YANG

Esta alianza presenta una necesidad de integración valorada como "Media". Las actividades en las que tienen que trabajar conjuntamente son fundamentalmente técnicas y de I+D, y las personas involucradas son todos ingenieros con un grado de formación muy similar que facilita su entendimiento. En el resto de actividades de la nueva empresa GH ELIN adopta un papel de controlador externo y las funciones propias de los miembros del consejo de administración. Así pues, la relación no presenta una gran complejidad o diferenciación .

Con respecto a la estandarización y formalización, ambas empresas tienen un nivel similar, especialmente en lo que se refiere a la estandarización de procesos técnicos y productivos.

Ninguno de los directivos entrevistados en GH ELIN INTERNATIONAL (Controller y Director Comercial) percibía que dichas diferencias hayan provocado problemas en el desarrollo de la relación. Este caso coincide con el anterior en la poca participación que GH ELIN concede a HAN YANG, en lo que se refiere a la toma de decisiones estratégicas y la planificación de objetivos para la alianza. La posición dominante de GH ELIN en el consejo de administración es utilizada para controlar estas decisiones, y el contrato establecido prevé estas circunstancias reservando determinadas decisiones a los directivos de GH ELIN.

Caso N° 9: CAMPOFRIO – BLAS MEDINA

Para la transmisión de la capacidad tecnológica de CAMPOFRIO a la nueva empresa creada con la empresa argentina (BLAS MEDINA), se requiere el trabajo conjunto de personas de ambas empresas y un grado de

coordinación considerable. Sin embargo, la naturaleza fundamentalmente técnica de dichas actividades y la capacitación técnica de las personas involucradas disminuyó la necesidad de mantener el contacto directo en los niveles iniciales.

En esta alianza existen altas asimetrías con respecto al grado de formalización y al grado de diferenciación de los departamentos involucrados en las actividades de la alianza. Sin embargo, las diferencias no son tan destacadas en cuanto al estilo de dirección y al grado de centralización de la toma de decisiones.

De nuevo observamos un patrón de relación similar a los casos anteriormente citados. La participación de BLAS MEDINA en la planificación y en la toma de decisiones estratégicas está muy limitada por las condiciones establecidas en el contrato. CAMPOFRIO se reserva muchas de esas decisiones, apoyándose en su poder de negociación y la opción de compra de la mayoría del capital de la nueva empresa, establecida en la negociación inicial. Por otro lado, el equipo directivo de CAMPOFRIO tiene un alto grado de confianza en la profesionalidad y capacidad del equipo directivo de Blas Medina para la puesta en práctica de las estrategias aprobadas por el Consejo de Administración, y no tienen la percepción de que las diferencias existentes entre las dos empresas estén obstaculizando la comunicación y el entendimiento entre las dos empresas.

Caso N° 10: ISTOBAL – TORNIMARK

Esta alianza consiste en un acuerdo de subcontratación enriquecida en el que los ingenieros de ISTOBAL y los técnicos de TORNIMARK colaboran estrechamente en el diseño y mejora de máquinas o componentes que comercializa o utiliza ISTOBAL. La relación se mantiene fundamentalmente entre ingenieros, lo cual reduce la diferenciación y facilita la coordinación. Sin embargo, las dos empresas presentan un grado de complejidad muy diferente. Mientras ISTOBAL cuenta con multitud de departamentos especializados y con una elevada división del trabajo, TORNIMARK es una

empresa con una estructura organizativa muy sencilla, con puestos poco especializados.

En cuanto al grado de estandarización y formalización, por un lado, y la centralización de la toma de decisiones, estas empresas también presentan grandes asimetrías, que de nuevo no son consideradas importantes por los directivos de ISTOBAL con respecto a los posibles problemas de entendimiento entre las empresas.

Perspectiva de la empresa de menor dimensión

Caso Nº 10: TORNIMARK – ISTOBAL

Continuamos con esta misma alianza para centrarnos, ahora, en el punto de vista de los directivos de TORNIMARK en cuanto a las dificultades que pueden estar provocando las asimetrías organizativas existentes entre los socios.

Como ya hemos comentado en repetidas ocasiones, uno de los propietarios y directivo de TORNIMARK fue empleado de ISTOBAL durante más de 20 años. La relación personal que dicho directivo mantiene con todos los ingenieros y empleados de ISTOBAL le permite comunicarse directamente con cualquier persona dentro de esta empresa, y resolver los problemas que pueden ir surgiendo por la vía más rápida.

En esta empresa se considera que las asimetrías existentes no están afectando de modo importante a su relación, aunque reconocen que sin los contactos personales la relación sería más compleja y difícil de implementar.

Por otro lado, la poca capacidad directiva de TORNIMARK explica su aceptación de las propuestas y planes de ISTOBAL, sin jugar un papel significativo en el establecimiento de objetivos o en la planificación de actividades.

Caso Nº 7: COMPAGNIA TESSILE – FORCEMEN

A pesar de que la COMPAGNIA TESSILE es una empresa de tamaño medio-grande del sector del textil italiano, sobre todo en el segmento de mercado en el que actúan, la diferencia de tamaño con FORCEMEN justifica el hecho de que esta alianza sea tratada entre las analizadas desde el punto de vista de la pequeña empresa. Además, la empresa italiana funciona todavía con una estructura relativamente sencilla y con una gran influencia de la familia fundadora de la empresa que contrasta con la compleja estructura burocrática de la empresa estadounidense.

El alto grado de estandarización y formalización de FORCEMEN y la estricta línea jerárquica de esta empresa, junto con la escasa capacidad de decisión de los directivos que mantienen la relación directa con la COMPAGNIA TESSILE, provocan en los directivos de esta última empresa la percepción de que algunos de los objetivos no se han conseguido, o se han retrasado considerablemente, como consecuencia de la lentitud en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones por parte de FORCEMEN.

Por otro lado, el director general de la COMPAGNIA TESSILE señaló durante la entrevista, que cuando se trataba de resolver los conflictos surgidos por la falta de coordinación o por los retrasos producidos, negociando directamente con la alta dirección de FORCEMEN, se producía una falta de entendimiento entre ellos como consecuencia de la especialización financiera del director general de la empresa americana. Este directivo no era capaz de comprender los problemas que estaba produciendo el incumplimiento de determinadas especificaciones técnicas por parte de los técnicos de producción de su empresa y basaba sus decisiones, casi exclusivamente, en términos de costes y de inversiones.

Caso Nº 8: HYPNO MGM – NIKE

De los casos analizados, esta alianza es la que presenta un mayor grado de asimetría. NIKE es una gran multinacional con una estructura organizativa divisional, organizada por productos y mercados. HYPNO es una pequeña

empresa especializada en calzado deportivo, con una estructura simple y prácticamente con dos únicos niveles jerárquicos.

La diferencia entre las dos empresas es muy grande para cualquiera de los factores analizados: grado de estandarización y formalización, centralización de la toma de decisiones, estilo de dirección, grado de complejidad de las estructuras organizativas, etc.

Sin embargo, el grado de integración necesario de las actividades es bajo, lo que significa que no requiere un contacto continuo entre los miembros de las dos empresas y que éstas no tienen que trabajar conjuntamente. HYPNO debe proveer a NIKE de diseños para botas de fútbol y asesorar en los procesos productivos de tales productos. Una vez realizado esto, HYPNO no interviene en la producción, excepto para las botas de alta calidad dirigidas a los deportistas profesionales y de elite.

La baja necesidad de integración podría explicar que el director general de HYPNO no considere importantes las asimetrías existentes para el correcto desarrollo de la relación. Sin embargo, en diversas ocasiones, señaló que las principales causas de insatisfacción estaban relacionadas con la actitud de los directivos intermedios de NIKE, con quienes se mantenía la coordinación de pedidos de calzado de alta calidad y el contacto para introducir cambios en el diseño. En opinión del directivo entrevistado, los mandos intermedios de NIKE tenían una actitud de superioridad que no se correspondía con la condición de igualdad y de independencia que se supone en los acuerdos de cooperación. En varias ocasiones trataron de imponer determinadas decisiones, ante algunas de las cuales HYPNO tuvo que recurrir a la intermediación de la alta dirección de NIKE (con quien se había negociado el acuerdo) para que se mantuviera su condición de autonomía e independencia.

Caso Nº 11: DELTACERAMICA – DELTABELGIUM

La alianza entre estas dos empresas, tiene tan solo 2 años de vigencia, el primero de los cuales transcurrió durante la negociación del acuerdo y la planificación de las actividades a realizar. Esto dificulta en cierta medida el

estudio del desarrollo de la alianza, puesto que las experiencias acumuladas son escasas todavía.

Sin requerir un alto grado de integración de las actividades de las empresas, el trabajo conjunto de los miembros de éstas se produce fundamentalmente en el área de I+D, para la mejora de la tecnología licenciada y la investigación de nuevas aplicaciones para la misma.

A pesar de que DELTABELGIUM es una gran empresa multinacional, con una compleja estructura organizativa, las diferencias existentes entre los equipos humanos y los departamentos involucrados en la relación no es grande, lo cual reduce bastante la complejidad de la propia relación. Por otro lado DELTACERAMICA, aun siendo una empresa menor que su socio, es una de las empresas de mayor dimensión de su sector industrial y su estructura organizativa no difiere mucho de la estructura organizativa de la división de DELTABELGIUM con la que cooperan directamente. La formalización y estandarización, y el grado de centralización de la toma de decisiones de la empresa española y de dicha división de DELTABELGIUM presentan un grado medio de asimetría, siendo DELTABELGIUM más formalizada y más descentralizada. En cuanto al estilo de dirección, no encontramos diferencias considerables entre las dos empresas.

En la entrevista mantenida con el director de I+D de DELTACERAMICA, se habló de la relación mantenida con su socio y de los posibles conflictos surgidos por malentendidos o posibles problemas de coordinación fruto de las diferencias organizativas entre los socios. Este directivo no percibía problemas surgidos por estas causas y consideraba que la relación está funcionando perfectamente hasta el momento.

Así pues, en este caso el periodo a analizar es, posiblemente, demasiado corto y las asimetrías organizativas son mucho menos importantes que en los casos analizados previamente. Sin embargo, este menor grado de asimetría podría influir sobre la aparición de menos conflictos.

Casos de alianzas formadas por empresas de dimensión similar

Entre el resto de alianzas analizadas en esta investigación se encuentran algunos casos de asimetrías entre los socios, pero de carácter mucho menos destacable que los anteriores.

En estos casos, los directivos entrevistados no consideraron que las posibles asimetrías existentes con sus socios pudieran ser la fuente de problemas en el desarrollo de la relación.

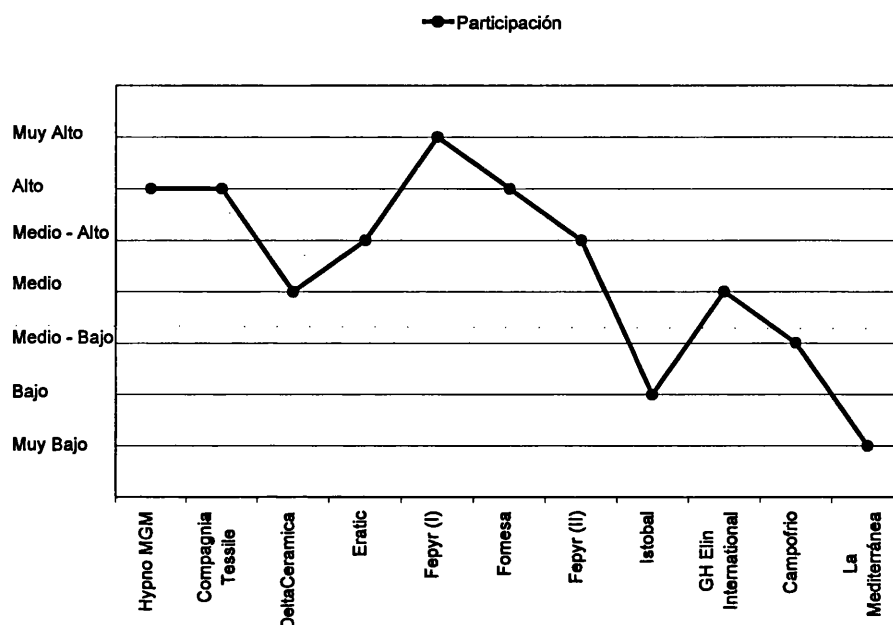
El caso en el que se da un mayor grado de asimetría es el N° 4 (ERATIC – GONELLA). Esta alianza se desarrolla a través de una nueva empresa que actúa con un altísimo grado de autonomía, lo cual reduce los efectos de dichas asimetrías, ya que las empresas participantes no interactúan directamente entre ellas, sino siempre a través de la *Joint Venture*.

Por otro lado, tanto el director general de FEPYR (casos 5 y 6) como el de FOMESA (caso 1) señalaron la importancia que tuvieron el tamaño y las características de las empresas con las que cooperan, en el momento de su selección como socios. Ambos coincidieron, en que el entendimiento y las condiciones de igualdad y de autonomía, son más fáciles de lograr cuando se coopera con socios de un tamaño similar y con un estilo de dirección compatible.

Otras relaciones de las asimetrías

De nuestro análisis de la influencia de las asimetrías organizativas sobre el comportamiento de las empresas y el desarrollo de las alianzas, se deducen algunos aspectos, cuanto menos, interesantes. Uno de los aspectos considerados como parte del comportamiento cooperativo (en grado en que permiten la participación de su socio) podría tener una importante relación con las asimetrías organizativas. Las empresas de mayor dimensión tienen mayor propensión a limitar la participación de sus socios en las decisiones estratégicas, especialmente cuando su socio es una empresa de tamaño mucho menor.

Figura 5.25.: Influencia de las asimetrías organizativas sobre el grado en que las empresas permiten participar a sus socios en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades de la alianza.

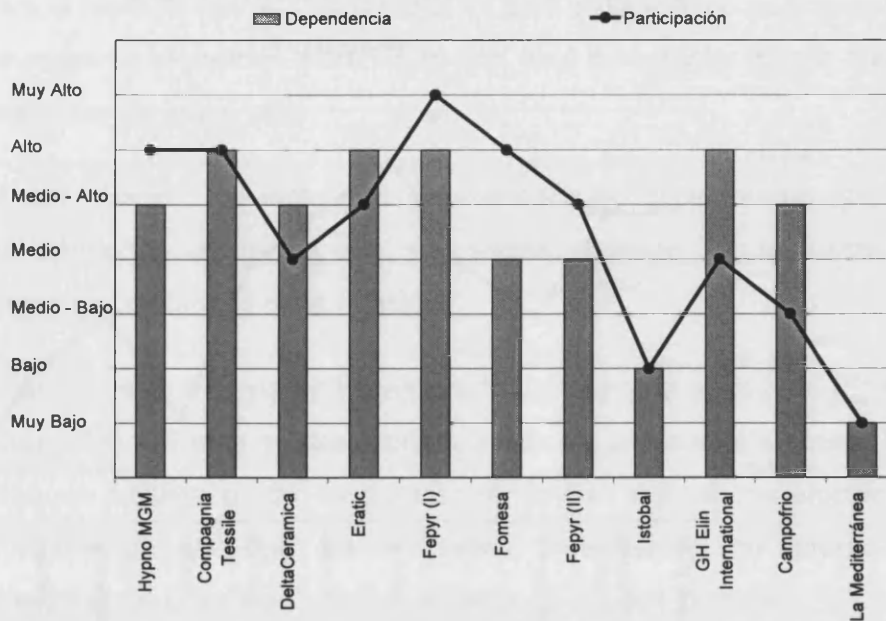


Ordenadas de menor a mayor tamaño relativo con respecto a sus socios en la alianza

Las empresas situadas más a la derecha, de la figura anterior, son las de mayor dimensión y con estructuras más complejas en comparación con sus socios. Las situadas más a la izquierda, participan en alianzas asimétricas, pero desde la posición de la empresa más pequeña y con una estructura más simple. Se observa que las empresas más grandes conceden un menor grado de participación a sus socios.

Si, además, añadimos la posible influencia del grado de dependencia con respecto a la alianza, el grado en que estas empresas permiten la participación de sus socios podría verse explicado por una combinación de posición y dependencia, es decir, por el poder negociador de las mismas (Figura 5.26.).

Figura 5.26.: Influencia de las asimetrías y la dependencia sobre el grado en que las empresas permiten participar a sus socios



Ordenadas de menor a mayor tamaño relativo con respecto a sus socios en la alianza

Conclusiones con respecto a las asimetrías

Tras la observación de la influencia de las asimetrías sobre el desarrollo de la relación en los casos analizados extraemos algunas conclusiones que consideramos que deberían ser analizadas con mayor profundidad en posteriores estudios.

Por un lado, las empresas de mayor dimensión no perciben las asimetrías entre los socios como un factor que afecte negativamente a la relación. Normalmente, su mayor poder de negociación y su menor dependencia les permiten imponer su estilo de gestión y sus prácticas organizativas, con lo cual, se sienten cómodos con el modo en que se desarrolla la relación.

Sin embargo, las asimetrías constituyen un problema importante para las empresas pequeñas, especialmente si su grado de dependencia es alto. Se sienten incómodas con las imposiciones y la formalización de las grandes empresas con las que cooperan y se produce un sentimiento de subordinación que disminuye su satisfacción con el desarrollo del acuerdo.

Por otro lado, las asimetrías deben ser valoradas con respecto a las unidades que interactúan en la relación. El caso de DELTACERAMICA y DELTABELGIUM refleja claramente este aspecto. Aunque las asimetrías entre los perfiles organizativos de las dos empresas son grandes, la relación es desarrollada por los departamentos de I+D de éstas, los cuales tienen un grado de similitud alto que les permite coordinar sus acciones y lograr el entendimiento y el consenso de un modo mucho más sencillo. Por tanto, no debemos hablar de asimetrías entre los socios, sino de asimetrías entre las unidades que participan en la relación.

Finalmente, observamos que la estructuración del acuerdo puede ayudar a manejar y evitar los posibles problemas que podrían provocar las asimetrías entre las empresas. En el caso ERATIC – GONELLA, la creación de una Joint Venture que funciona con una gran autonomía con respecto a los socios facilita enormemente el desarrollo de la alianza, ya que las personas de las dos empresas socio no tienen que trabajar conjuntamente sino a través de una tercera empresa cuya función es lograr la coordinación y el desarrollo de las actividades previstas.

Conclusiones.-

Procedemos, a continuación, a exponer nuestras principales conclusiones, obtenidas durante la realización de este trabajo.

Esta investigación ha tratado de profundizar en el conocimiento de algunos aspectos que pueden influir sobre el éxito o fracaso de las alianzas entre empresas.

Nuestro planteamiento parte de la concepción de las alianzas como relaciones de intercambio social, en las que las empresas participantes comparten recursos y coordinan sus actividades para lograr unos objetivos comunes. El éxito de estas relaciones depende, entre otros aspectos, de la interdependencia y la complementariedad estratégica de los socios, pero también, del modo en que dicha relación se desarrolla. De hecho, son muchos los estudios que hacen referencia a la necesidad de crear un clima de confianza entre los socios [GULATI, 1995a,b y 1998; RING y VAN DE VEN, 1994b; PARKHE, 1993a; KOZA y LEWIN, 1998], y dicho aspecto tiene, claramente, una base más psicológica o sociológica que económica o estratégica. Por ello, hemos estudiado aspectos relacionados con el proceso y desarrollo de las alianzas.

En primer lugar, consideramos necesario recordar nuestra interpretación de éxito o fracaso, o llamándolo de otro modo, de la performance de las

Conclusiones

alianzas. En nuestra opinión, una alianza es exitosa (o tiene una performance alta) cuando todos los participantes están satisfechos con los resultados alcanzados y con el modo en que éstos han sido obtenidos.

Como señalábamos en la introducción de este trabajo, los acuerdos de cooperación se conciben con una perspectiva de ganancia mutua y con un planteamiento de autonomía jurídica y económica para todos los socios. En los casos en los que alguna de las empresas participantes no logra sus objetivos o está insatisfecha con el desarrollo de la relación, porque la considera injusta, no equitativa o excesivamente problemática, podemos decir que los acuerdos no han sido fieles a su planteamiento original. Cuando estas situaciones se producen, la alianza en sí, podría ser considerada un fracaso de acuerdo con su definición.

Partiendo de la premisa de que las empresas se alían porque consideran que comparten una serie de objetivos comunes o complementarios, que pueden ser alcanzados combinando los recursos y capacidades poseídas por los socios, nuestro interés se centra en conocer qué aspectos o factores afectan al éxito de este tipo de relaciones.

Esta investigación se ha enfocado, por tanto, en uno de estos aspectos: el comportamiento cooperativo demostrado por las empresas. En nuestra opinión, una vez establecida la alianza, su puesta en marcha y su éxito o fracaso se verán influidos por la actitud y el comportamiento de los socios. Esta idea no es nueva en la literatura, pues algunos de los trabajos que han estudiado los determinantes de la performance de las alianzas, se encuentran en la misma línea [ARIÑO, 1995 y 1997; ARIÑO y GARCIA-PONT, 1996; ARIÑO y DE LA TORRE, 1998; MOHR y SPEKMAN, 1994; PARKHE, 1993a y b]. Sin embargo, todavía son muy escasos los estudios que analizan estos aspectos y consideramos interesante profundizar en el mismo con el objeto de mejorar el conocimiento que, hasta ahora se tiene sobre él.

Dado que el estudio del comportamiento de las empresas es difícil de separar de su contexto, nos inclinamos por el estudio en profundidad de casos reales (metodología cualitativa) con el objeto de conocer, desde la

perspectiva de los participantes, el comportamiento demostrado por las empresas, sus percepciones y los factores (objetivos y subjetivos) que pueden influir sobre el mismo. La metodología cualitativa nos permite estudiar los fenómenos en el contexto en el que se desarrollan y profundizar en el conocimiento de los factores y procesos que influyen sobre dichos fenómenos.

Así pues, mediante un análisis cualitativo de once alianzas, procedimos a comprobar si aquellos casos en los que se observa un mayor grado de comportamiento cooperativo, por parte de los socios, tienen una performance superior, y si dicha mejora es debida o no a la actitud de los socios. Así, nuestra primera proposición consistía en:

Proposición 1: La demostración de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes en el acuerdo afectará positivamente a la *performance* del mismo.

Nuestras observaciones confirman este planteamiento. En los casos analizados, parece existir una relación positiva entre la performance de las alianzas y el grado en que los socios se comportan de un modo cooperativo. Sin embargo, es importante destacar que esta relación positiva, se produce sólo cuando todos los socios se comportan cooperativamente. En los casos en los que esta actitud se observa, sólo, en alguno(s) de los socios y no en el resto, la performance suele ser menor, especialmente con respecto a la satisfacción con el desarrollo de la alianza.

Recordemos, que el comportamiento cooperativo fue definido como aquel que se ajusta a las preferencias y expectativas actuales o futuras de su socio [AXELROD y KEHOANE, 1986]. Además, dicho comportamiento se materializa en distintos tipos de acciones y actitudes, por lo que, basándonos en aportaciones de trabajos previos, identificamos algunas dimensiones del mismo, que se exponen a continuación.

Conclusiones

- *Compromiso*: La realización de esfuerzos, inversiones y dedicación de tiempo y recursos, humanos o económicos.
- *Calidad de la comunicación*: El modo en que se transmite la información requerida entre los socios.
- *Participación*: El grado en que los socios comparten, o no, la participación en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades a realizar.
- *Esfuerzo de coordinación*: El esfuerzo por coordinar las acciones y actividades de los socios de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los recursos y capacidades de los socios.
- *Métodos de resolución de conflictos*: El modo en que los socios tratan de resolver los conflictos que pueden, y suelen, surgir en el desarrollo de la relación.

Así pues, el comportamiento cooperativo se valoró teniendo en cuenta el grado en que las empresas se ajustan a las necesidades o a las expectativas de sus socios, para cada una de las dimensiones expresadas.

Procedimos a evaluar cuáles de estas dimensiones parecen tener un mayor efecto sobre el logro de una performance alta o satisfactoria, y cuáles no. En los casos analizados, las dimensiones del comportamiento que muestran una mayor relación con la performance de la alianza son: el grado de compromiso demostrado por los socios, la calidad de la comunicación existente entre ellos, el esfuerzo de coordinación y la preferencia por la utilización de métodos constructivos en la resolución de conflictos. El grado en que se comparte la participación en la planificación y en la toma de decisiones, no parece estar relacionado directamente con la performance de los acuerdos, al menos en lo que a la consecución de los objetivos se refiere, aunque podría existir cierta relación con respecto a la satisfacción con el desarrollo del acuerdo.

Para todas estas dimensiones, el patrón de influencia sobre la performance de la alianza es similar. La performance parece verse afectada

positivamente cuando todos los participantes demuestran su compromiso, cuando todos ofrecen la información necesaria en el tiempo y modo adecuado, etc. Por el contrario, cuando sólo alguno(s) de ellos lo hace(n), o cuando todos reciben valoraciones bajas para estas dimensiones, la performance suele verse negativamente influida.

El hecho de que la relación positiva entre el comportamiento cooperativo y la performance, se observe, sólo, cuando todos los socios demuestran una actitud cooperativa (en las diferentes dimensiones consideradas), justifica la necesidad de conocer qué factores influyen sobre dicho comportamiento. Desde la perspectiva de una empresa (o de su equipo directivo) que se plantea la posibilidad de establecer una alianza con otra empresa, el conocimiento de estos factores es muy interesante. Uno puede estar muy convencido del potencial y de las ventajas que dicha alianza podría aportar a su empresa. Puede, incluso, estar seguro de que su comportamiento se orientará siempre a la consecución de sus objetivos y de los de su socio potencial, pero, ¿qué motivará a la otra empresa (o a sus miembros) a cooperar y a comportarse del modo esperado por el primero?

En el marco teórico, recogíamos las aportaciones de trabajos previos para plantear tres aspectos, que consideramos que pueden tener una influencia importante sobre el comportamiento de las empresas y sobre el desarrollo de la relación. Estos aspectos son: el grado de dependencia de las empresas con respecto a la alianza, las percepciones de los directivos y miembros de las empresas con relación al desarrollo y evolución del acuerdo, y las asimetrías existentes entre los perfiles organizativos de los socios.

En los casos analizados, se observó la existencia de cierta relación entre el grado de dependencia y el comportamiento demostrado por las empresas, aunque existe cierta variabilidad que nos induce a pensar que éste no es el único determinante del comportamiento. En principio, las observaciones de esta investigación muestran que las empresas que se sienten, o que parecen ser más dependientes de la alianza (bien porque ésta representa una importante oportunidad estratégica o bien porque las inversiones realizadas en ella son grandes, cuando además, disponen de escasas alternativas para

Conclusiones

la consecución de sus objetivos fuera de esta relación), tienden a comportarse de un modo más cooperativo que las que no se sienten dependientes. Esta relación se observa, especialmente, en el compromiso demostrado por la empresa, en la calidad de la comunicación ofrecida y en la menor tendencia a utilizar métodos no constructivos para resolver conflictos. La dependencia provoca un mayor interés por la continuidad de la alianza y, por tanto, induce a comportarse de modo más cooperativo para ser correspondido recíprocamente y lograr, así, sus objetivos. Por tanto, consideramos que se ve confirmada nuestra segunda proposición:

Proposición 2: La percepción de una empresa, participante en un acuerdo de cooperación, sobre el grado en que se siente dependiente de la relación o de los otros participantes, influirá sobre su comportamiento aumentando su disposición a colaborar

Si además consideramos la dependencia relativa de las empresas, en función del grado de dependencia de sus socios en el acuerdo, tal y como proponen ANDERSON y NARUS [1984 y 1990], la relación entre el grado de dependencia (absoluto y relativo) y el grado en que los socios se comportan de modo cooperativo se explicaría con mayor nivel de fiabilidad, o al menos, esto se observa en los casos estudiados.

En cuanto a la influencia que tienen las percepciones sobre el desarrollo de la relación, en el comportamiento demostrado por las empresas, las relaciones encontradas son mucho más ambiguas. Las empresas no parecen basar su comportamiento en las percepciones que tienen del modo en que se está comportando su socio. En nuestra opinión, esto no significa que las normas de reciprocidad existentes en toda relación social no tengan aplicación en las alianzas, sino que es probable que esta falta de relación se deba a la dificultad de conocer, con seguridad, el grado en que la otra empresa se está comportando de un modo cooperativo o no, en función de sus posibilidades. Otros autores han señalado antes esta posibilidad [CHI, 1994; ARIÑO, 1997a y b]. Así, nuestros resultados no nos permiten, en principio, confirmar definitivamente la proposición tercera:

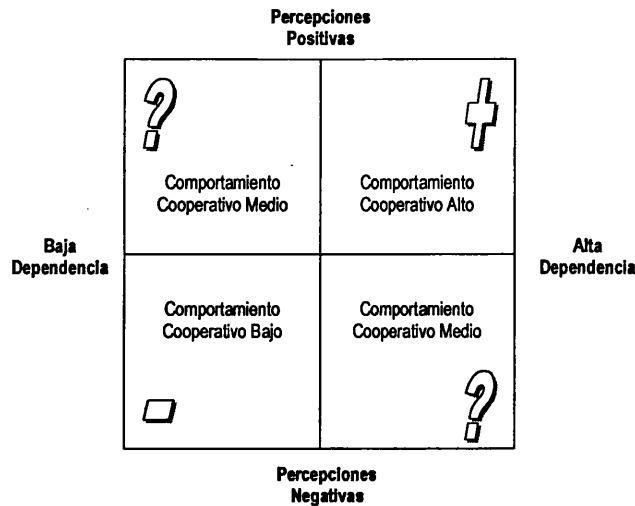
Proposición 3: Las percepciones sobre el propio desarrollo de la relación y del comportamiento (cooperativo o no cooperativo) de la otra parte, influyen sobre el comportamiento cooperativo de las empresas

Sin embargo, en los casos analizados, se observa una importante relación directa entre estas percepciones y el grado de satisfacción con el desarrollo del acuerdo y con el grado en que se están logrando los objetivos previstos, que, por otro lado, son los indicadores que hemos utilizado para valorar la performance de las alianzas. Esta relación parece confirmar que dichas percepciones se alimentan de los resultados que está aportando el acuerdo y del modo en que se están logrando, lo cual confirma el carácter dinámico de las alianzas. Por otro lado, si las expectativas de los socios no se ven cumplidas, es lógico que decaiga su interés por la continuidad del acuerdo y su disponibilidad a realizar esfuerzos con este fin. Ahora bien, no debemos olvidar que el grado de dependencia, que la empresa tiene del acuerdo establecido, continua influyendo, sean cuáles sean las percepciones.

Así pues, dado que la influencia de estos factores no es independiente, procedimos a estudiar el efecto conjunto, de la dependencia y de las percepciones, sobre el comportamiento de las empresas. Elaborando un mapa de puntos, en forma de tabla de contingencias, cuyos ejes están formados por las valoraciones de estos dos factores (supuestamente determinantes del comportamiento) y situando los diferentes casos estudiados en dicho mapa, junto con la indicación del grado de comportamiento cooperativo de las empresas analizadas, pudimos observar cómo el efecto conjunto podría explicar mejor el comportamiento demostrado por las empresas.

Conclusiones

La relación entre los determinantes considerados conjuntamente y el comportamiento demostrado por las empresas se resume en este gráfico.



Cada uno de los cuadrantes representa una combinación de dependencia y percepciones, e indica el grado de comportamiento cooperativo esperado en cada caso.

En las alianzas analizadas en este estudio, este modelo se cumple en la mayor parte de los casos y aquellos en los que no se cumple, presentan algunas características particulares que pueden explicar las divergencias. Entre éstas, cabe destacar la influencia de factores y sucesos externos a la relación, difícilmente controlables por los socios, o las características personales de los directivos y de las personas implicadas en la alianza. Estos aspectos, ya han empezado a ser estudiados por algunos investigadores interesados en la evolución y desarrollo de las alianzas, o en la integración de las aportaciones de la psicología, la sociología y la economía.

Tras este análisis, la consideración de las percepciones, como uno de los determinantes del comportamiento (proposición tercera), recibe un mayor apoyo, puesto que podría explicar parte de la variabilidad existente en la relación entre la dependencia y el comportamiento.

Por último, esta investigación se centra, con un enfoque exploratorio, en el estudio de la influencia que pueden tener las asimetrías entre los perfiles

organizativos de los socios, sobre el desarrollo de los acuerdos de cooperación (cuarta proposición).

Proposición 4: Las asimetrías organizativas pueden provocar problemas de entendimiento, ajuste y coordinación en la puesta en práctica del acuerdo

El perfil organizativo se comparó teniendo en cuenta el grado de complejidad de las organizaciones, su grado de formalización y estandarización, la mayor o menor centralización de la autoridad y el estilo directivo de cada socio. Siete de los casos analizados están formados por empresas con perfiles organizativos muy asimétricos. Tres de ellos, fueron analizados desde la perspectiva del socio de menor tamaño, otros tres desde el punto de vista del socio de mayor dimensión y el caso restante, fue analizado desde la perspectiva de los dos socios. Así pues, contamos con la información de cuatro socios de cada tipo.

Nuestras observaciones y valoraciones sobre el desarrollo de estas alianzas formadas por empresas asimétricas, no nos permiten asegurar que las asimetrías o diferencias entre los perfiles organizativos de los socios influyan directamente sobre el comportamiento cooperativo de éstos. Sin embargo consideramos posible extraer algunas conclusiones que, en nuestra opinión, son interesantes.

En primer lugar, el estudio de las asimetrías debe centrarse en las diferencias existentes entre las unidades organizativas que están involucradas en la relación. Esto, es especialmente importante para el estudio de los casos entre grandes empresas muy diversificadas y, normalmente internacionalizadas, y pequeñas empresas, habitualmente, de ámbito local, conocedoras del mercado, especializadas o innovadoras. En estos casos, las asimetrías, que pueden afectar al correcto desarrollo del acuerdo de cooperación establecido, son aquellas que existen entre los grupos y unidades, de cada socio, que ponen en común sus recursos y/o capacidades y que trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos previstos. Este aspecto se observa claramente en el caso [DELTACERAMICA – DELTABELGIUM], así como en otros estudios cualitativos que analizan estos

Conclusiones

aspectos [Doz, 1996]. El hecho de que las empresas, en sí, sean muy asimétricas, no es determinante, a priori, de que la relación se vaya a ver afectada por estas diferencias. Sin embargo, si las unidades involucradas son asimétricas, la relación podría verse influida negativamente.

En segundo lugar, las asimetrías, entre dichas unidades involucradas, pueden provocar mayores problemas cuando la alianza requiere un alto grado de integración y coordinación de actividades, puesto que, en estos casos, la interacción es mayor y los roces e incomprensiones pueden surgir con más facilidad.

En tercer lugar, en nuestras observaciones, las empresas de mayor dimensión, más complejas, formalizadas y estandarizadas, no parecen percibir que las diferencias existentes con respecto a sus socios (más pequeños, menos complejos y formalizados, etc.) puedan estar causando, o haber causado, problemas en el desarrollo de la relación establecida. Normalmente, estas empresas son más propensas a utilizar su poder de negociación para imponer (aunque sea a través de la persuasión) sus preferencias en cuanto al modo en que se debe desarrollar el acuerdo. De hecho, esto se refleja claramente en el bajo grado en que permiten, a sus socios, la participación en la toma de decisiones y en la planificación de las actividades de la alianza, sobre todo si además, no tienen una alta dependencia (absoluta y relativa) del mismo.

Sin embargo, la perspectiva de los socios menores, es bien diferente. En los casos analizados desde el punto de vista de las empresas más pequeñas y menos complejas, los directivos entrevistados señalaron, en repetidas ocasiones, que las diferencias existentes entre el grado de formalización de su empresa y el de las unidades de la gran empresa con la que se coopera (normalmente más formalizadas y/o estandarizadas) provocan que la relación se vea, a veces, obstaculizada por la lentitud en la toma de decisiones y por la falta de flexibilidad del socio de mayor tamaño. En el mismo sentido, en algunos casos, hicieron referencia a la escasa autonomía para la toma de decisiones, de los miembros de la empresa socio responsabilizados de las actividades de la alianza, quienes deben solicitar autorizaciones a sus

superiores que ralentizan el funcionamiento del acuerdo. Por último, cabe destacar que, en algunos casos, los directivos de las pequeñas empresas analizadas tenían la percepción de que sus socios no les trataban de igual a igual, sino desde una posición de superioridad que no es acorde con la filosofía con la que se crea la alianza.

Todas estas percepciones, no tienen porque hacer fracasar la relación, pero disminuyen el grado de satisfacción del socio menor con respecto al desarrollo del acuerdo. Así, una satisfacción menor, no sería de extrañar que despierte, en el pequeño socio, la inquietud por buscar alternativas al acuerdo de cooperación establecido, o que, la aparición de nuevos problemas se afronte con menos compromiso y dedicación. Además, cuando el socio de menor tamaño se siente insatisfecho con la relación mantenida, y por la evolución del acuerdo consigue alcanzar algunos de sus objetivos clave antes que su socio, los incentivos a terminar con el acuerdo o comportarse de modo no cooperativo (por comisión o por omisión) pueden ser muy altos, lo cual puede perjudicar a los demás participantes y hacer fracasar la alianza.

Incluso aunque el socio insatisfecho continúe cooperando, por ejemplo porque se siente dependiente de la alianza y considera que debe soportar la insatisfacción para lograr sus objetivos, nuestra opinión es que, cuando esto sucede, la performance de la alianza es menor. La cooperación debe ser planteada bajo una base de igualdad y de autonomía, y dicha insatisfacción puede estar denotando un incumplimiento de esta premisa.

De hecho, durante la realización de este trabajo nos hemos preguntado, en más de una ocasión, si algunos de los acuerdos que han sido analizados, son realmente alianzas entre empresas o, por el contrario, constituyen relaciones de subordinación entre las empresas implicadas. ¿Hasta que punto HAN YANG o BETA-FRANCE continúan siendo empresas autónomas que pueden seguir desarrollando su actividad si el acuerdo se rompe? En el caso [CAMPOFRIO – BLAS MEDINA], la opción de compra de la mayoría accionarial que CAMPOFRIO establece en el contrato, muestra de modo explícito que la cooperación es utilizada como un paso previo a la adquisición, que le permite valorar el potencial de la posible compra y la compatibilidad de los modos de

Conclusiones

trabajo. Sin embargo, en los demás casos, esta cláusula no aparece explícitamente señalada. ¿Significa ello que las empresas siguen siendo autónomas e independientes desde el punto de vista jurídico y económico?. Nuestra opinión es que la creación de Joint Ventures Internacionales tradicionales, en las que la empresa local pasa a desempeñar toda su actividad en el marco de la alianza, son relaciones en las que existe interdependencia, pero en las cuales se utilizan métodos de coordinación y control, tan próximos a los de las organizaciones jerárquicas o empresas, que no constituyen verdaderos acuerdos de cooperación, sobre todo si el grado de dependencia del socio de mayor tamaño es menor. Lógicamente, el comportamiento cooperativo es necesario, también, entre las diferentes unidades de una misma empresa, para el logro de sus objetivos, sin embargo, en este caso sí que existe una entidad superior con capacidad para imponer o establecer el tipo de comportamiento que deben tener las diferentes unidades.

Finalmente, con respecto al estudio de las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios, observamos otro aspecto que consideramos interesante. La creación de acuerdos de cooperación que desarrollan sus actividades con un alto grado de autonomía con respecto a las empresas participantes, puede evitar, en gran medida, los problemas operativos debidos a las asimetrías existentes entre los socios, con lo cual, podría ser una buena opción para estructurar los acuerdos formados por empresas muy diferentes.

Todas estas observaciones confirman, en cierta medida, nuestra cuarta proposición, en cuanto a que las asimetrías entre los socios dificultan el desarrollo del acuerdo, al menos desde la perspectiva de la empresa menor, cuyo comportamiento a su vez influirá sobre la performance de la alianza.

A modo de resumen de los principales resultados expuestos en estas conclusiones, consideramos que:

- Los acuerdos de cooperación entre empresas son relaciones económicas, con un fuerte componente social, que debe ser tenido en cuenta a la hora de estudiar este fenómeno.
- El éxito o fracaso de las alianzas depende, entre otros aspectos, de la existencia de una interdependencia entre los socios y del comportamiento demostrado por todos ellos durante su puesta en práctica, tal y como se preveía en nuestra primera proposición.
- Dicho comportamiento se refiere al compromiso de los socios (dedicación de recursos, tiempo y personas para el desarrollo de las actividades), la calidad de la comunicación (transmisión de la información necesaria, de modo veraz y claro, en el momento preciso), el esfuerzo demostrado en la coordinación de las actividades, y el uso de métodos preferentemente constructivos para la resolución de los conflictos que surjan durante su evolución.
- Así mismo, cuando todos los socios compartan la participación en la planificación de las actividades y en la toma de decisiones, el grado de satisfacción de éstos será mayor, aunque no tiene porque ocurrir lo mismo con respecto al alcance de los objetivos previstos.
- Tal y como se propone en la segunda y tercera proposición conjuntamente, el comportamiento cooperativo de los socios se ve influido por su grado de dependencia con respecto a la alianza y de sus percepciones con respecto al comportamiento de la otra parte y con respecto a la evolución del acuerdo, aunque el primero de estos determinantes, parece tener una influencia más directa y apreciable que el segundo.
- Los acuerdos de cooperación son relaciones dinámicas que evolucionan en el tiempo, y se ven influidas por el grado de consecución de los objetivos previstos y la satisfacción de los socios

Conclusiones

con respecto a la relación establecida y su desarrollo. Por tanto, el comportamiento es un factor dinámico que constituye, al mismo tiempo, un input y un output de la relación.

- De acuerdo con nuestra cuarta proposición, cuando existen grandes asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios, las empresas más pequeñas y con menor poder de negociación pueden sentirse insatisfechas con el modo en que se desarrolla la relación, lo cual puede perjudicar el correcto desarrollo de la alianza.
- El estudio de la influencia de las asimetrías organizativas debe centrarse, específicamente, en las características de los grupos o unidades involucradas en la relación.
- Las asimetrías pueden causar mayor número de problemas en las relaciones que requieren un alto grado de integración y coordinación de las actividades.

Estos resultados tienen una serie de implicaciones, tanto en el ámbito científico como en el empresarial.

En el primero de éstos ámbitos, creemos que la investigación futura, sobre cooperación entre empresas, debe considerar las alianzas como relaciones dinámicas, en las que coexisten factores económicos y sociales, cuyas características y evolución influyen sobre el éxito o fracaso de las mismas. Por tanto, es necesario adoptar un enfoque integrador o ecléctico que aproveche las aportaciones de las perspectivas económicas, estratégicas y sociológicas, con el objeto de abordar mejor su estudio.

Así mismo, el carácter complejo y dinámico de las alianzas requiere el desarrollo de estudios de carácter longitudinal y cualitativo, que permitan conocer la influencia del contexto bajo el que son desarrolladas y la relación entre la evolución del contexto y la evolución de los acuerdos. Por otro lado, los estudios cualitativos permiten acceder a información difícil de obtener a través de los métodos cuantitativos tradicionales, por ser de carácter subjetivo o estar implícitas en el contexto y que, sin embargo, pueden tener

una importancia fundamental en el entendimiento de los factores determinantes del éxito o fracaso de los acuerdos.

Obviamente, con esto no pretendemos promover el abandono de la metodología cuantitativa, sino que consideramos que ambos tipos de investigación deben coexistir, puesto que son complementarios, pero que se debe recuperar e incentivar la utilización de la investigación cualitativa, que durante mucho tiempo ha sido relegada a un segundo plano. Combinando correctamente la utilización de distintos métodos de investigación, será posible profundizar más en el entendimiento de un fenómeno con la complejidad y el interés de la cooperación entre empresas.

Por otro lado, esta labor debe ser impulsada, tanto por los investigadores interesados en este fenómeno, como por los editores y revisores de las revistas especializadas, quienes en los últimos años parecen haber favorecido la publicación de estudios cuantitativos. Si no se produce un cambio de actitud al respecto, la motivación de los investigadores a desarrollar este tipo de estudios no aumentará y, en nuestra opinión, esto afectaría negativamente al mejor entendimiento del fenómeno y a su divulgación.

Con respecto a las implicaciones que extraemos de esta investigación para la comunidad empresarial, consideramos que los resultados de este estudio aportan una nueva perspectiva que puede ser útil para los directivos responsables de las decisiones relativas a la creación y la puesta en marcha de acuerdos de cooperación.

En primer lugar, nuestras observaciones indican que uno de los factores que facilitan el éxito de una alianza, es la demostración de un comportamiento cooperativo por parte de todos los socios. Esto significa que en el establecimiento de un acuerdo de cooperación los directivos deben ser conscientes de la necesidad de dedicar los recursos y el tiempo necesario para la implementación del acuerdo, así como transmitir la información necesaria de acuerdo con las necesidades y expectativas de su socio, esforzarse en la coordinación de las actividades y tratar de resolver los

Conclusiones

conflictos a través del consenso o la persuasión. Es decir, en las alianzas, la fase de implementación de la estrategia tiene una importancia fundamental, porque de ella depende, la consecución de los objetivos previstos, así como el descubrimiento de nuevas oportunidades que puedan surgir en el marco de las mismas.

Por otra parte, el conocimiento de los aspectos que influyen sobre el comportamiento de las empresas es importante para prever el posible comportamiento esperado de la(s) otra(s) empresa(s) participante(s), lo que puede ser útil en las decisiones relativas a la creación de alianzas y a la selección de socios.

Así, en la decisión de crear una alianza con una empresa determinada, es conveniente valorar el grado de dependencia que dicha empresa puede tener del acuerdo que se va a establecer. En la medida en que el socio potencial se sienta dependiente de la relación, su comportamiento será más cooperativo. Dicho grado de dependencia se puede deber al beneficio potencial, económico o estratégico que la alianza podría aportar a dicha empresa, o bien al volumen y especificidad de las inversiones realizadas por ella. Así mismo, debe ser valorada la disponibilidad de alternativas de dicha empresa para el logro de sus objetivos. La negociación de las contribuciones de los socios y de las cláusulas de terminación, puede ser un marco idóneo para asegurar la dependencia de los socios menos dependientes a priori, mediante el establecimiento de compromisos de inversiones específicas o la fijación de repercusiones finales que desincentiven el comportamiento no cooperativo.

Por otra parte, la empresa debe ser consciente de la necesidad de facilitar e incentivar el comportamiento cooperativo de su(s) socio(s), estableciendo mecanismos de comunicación adaptados a las necesidades y a los hábitos de todas las empresas participantes, así como los medios que permitan la participación de éstas en la planificación de las actividades y la resolución de conflictos de modo satisfactorio para todos ellos.

Una vez asegurada la interdependencia inicial entre los socios, el comportamiento cooperativo de los socios puede incrementar la confianza existente entre ellos y facilitar la correcta implementación del acuerdo, así como disminuir paulatinamente los costes de coordinación y control.

Con respecto a los problemas que pueden ocasionar las asimetrías entre los perfiles organizativos de los socios, cabe señalar un aspecto de especial relevancia para las pequeñas y medianas empresas que se plantean el establecimiento de una alianza con una empresa de mayor tamaño y complejidad. En este tipo de relaciones, las negociaciones son llevadas a cabo, normalmente por los directivos o propietarios de las pequeñas empresas y un equipo de la alta y/o media dirección de la empresa grande. Sin embargo, durante la implementación, los miembros de la gran empresa que se involucran en las actividades diarias suelen pertenecer a niveles más bajos de la organización. El equipo negociador, puede no percibir la posibilidad de que aparezcan conflictos e incomprensiones entre las personas y equipos que deben trabajar conjuntamente, pero si los problemas surgen posteriormente, sus efectos negativos suelen afectar en mayor grado a las percepciones y a la satisfacción de la pequeña empresa.

Por esto, durante el establecimiento del acuerdo, es importante evaluar el grado de asimetría existente entre las unidades que se involucrarán en la actividad de la alianza. Las grandes asimetrías entre el grado de formalización, y el grado de discrecionalidad de la toma de decisiones de dichas unidades, pueden ser una importante fuente de conflicto como consecuencia de las diferentes prácticas y hábitos implantados en cada organización. Así pues, en el caso de que estas asimetrías existan, será necesario prever las posibles contingencias y establecer mecanismos de comunicación, coordinación y decisión, que se adecuen a las necesidades y prácticas habituales de todos los socios.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas que se planteen el establecimiento de una Joint Venture, con una gran empresa multinacional, en la que la PYME actúe como empresa local, deben ser conscientes del riesgo que supone, esta opción, con respecto a la pérdida de independencia y

Conclusiones

autonomía, especialmente si toda la actividad de esta pequeña o mediana empresa, queda integrada en las actividades de la alianza. Con esto, no pretendemos recomendar que esta forma de cooperación no deba ser utilizada por las PYMEs, sino que debe ser establecida sólo si los directivos/propietarios son conocedores de las ventajas e inconvenientes de la misma, y consideran que existe un saldo positivo a favor de las ventajas.

Por último, nos parece interesante realizar algún comentario con respecto al papel que las instituciones públicas están jugando en la promoción de la cooperación entre empresas.

En nuestra opinión, las líneas de apoyo, desarrolladas por instituciones y organismos públicos, deben orientarse fundamentalmente hacia la formación de los empresarios y directivos en aspectos relativos con los factores de éxito de las alianzas y en la correcta selección de los socios, actuando, si es necesario, como consultores en casos concretos. Consideramos que el apoyo exclusivamente financiero, o de puesta en contacto, es, no sólo insuficiente, sino que en algunos aspectos, puede ser contraproducente. Las ayudas económicas a la formación de acuerdos de cooperación, nacionales o internacionales, pueden distorsionar la verdadera filosofía de esta opción estratégica y fomentar la creación de acuerdos con el único objetivo de conseguir la financiación prometida. En estos casos, consideramos que se reduce significativamente el aprovechamiento de las ventajas potenciales que ofrece la cooperación entre empresas cuando surge por un verdadero interés de las empresas. En esta última situación, por un lado, los objetivos planteados en el acuerdo serán más claros y definidos, y por otro lado, el compromiso y el comportamiento esperado de los socios, en la implementación de estas alianzas, será más cooperativo y facilitará el éxito de las mismas.

Llegados a este punto, es necesario comentar las principales limitaciones de esta investigación.

En primer lugar, este trabajo ha sido realizado mediante la información obtenida de un único socio para cada una de las alianzas analizadas, excepto

en un caso (en el que pudimos acceder a las dos empresas participantes). Por este motivo, muchas de las valoraciones, realizadas por el investigador, están basadas en las percepciones de los directivos entrevistados y en la documentación obtenida. La subjetividad, que esta situación conlleva, y la dificultad, en algunos casos, de la triangulación de la información (por la escasez de documentos o la imposibilidad de acceder a la perspectiva del otro socio) aconsejan que los resultados sean valorados con precaución.

La falta de recursos financieros con la que se ha desarrollado este trabajo hicieron imposible subsanar esta limitación. Sin embargo, otras investigaciones futuras podrían paliar sensiblemente estos problemas, mediante la realización de estudios complementarios o el seguimiento de los casos analizados, tratando de obtener más información y de acceder al punto de vista de los otros socios.

A pesar de ello, el hecho de que el estudio haya abarcado varios casos reales, permitió contrastar la perspectiva de distintos tipos de empresas y de diferentes clases de alianzas. Esto nos ha permitido estudiar los aspectos centrales de esta investigación, desde diversas perspectivas y bajo diferentes contextos y, consideramos que, los resultados permiten establecer un punto de partida suficientemente válido para trabajos futuros.

En segundo lugar, la utilización del estudio en profundidad de casos reales, conlleva la asunción de las propias limitaciones de la investigación cualitativa. Nuestro objetivo no es extrapolar los resultados a una población determinada de alianzas entre empresas, sino profundizar en el entendimiento de los aspectos que pueden influir sobre la performance de este tipo de relaciones.

En los estudios cualitativos, se ha de asumir que el grado de subjetividad de la investigación es mayor, pero no sería posible abordar la profundización en el conocimiento de los procesos, los diferentes grados de dependencia, de comportamiento cooperativo y las distintas percepciones que se dan en las alianzas, sin estar en contacto con el contexto y la realidad bajo la que se desarrollan. No podemos, por tanto, asegurar objetivamente el grado de

Conclusiones

validez y fiabilidad de la investigación, pero nuestro esfuerzo se ha centrado en ofrecer el mayor nivel de rigor que hemos sabido y nos ha sido posible.

Con dicho objetivo, se diseñó un protocolo de investigación, que tras ser modificado ligeramente después del estudio de los dos primeros casos de nuestra muestra, fue seguido con un alto grado de fidelidad.

En futuros trabajos, consideramos interesante continuar profundizando en el análisis de los factores de éxito de las alianzas, adoptando una perspectiva ecléctica y dinámica, con el objeto de conocer mejor los procesos, a través de los cuales, se desarrollan y evolucionan los acuerdos de cooperación. La realización de posteriores estudios cualitativos, que complementen el presente trabajo y que permitan subsanar, en la medida de lo posible, sus principales limitaciones, constituye uno de nuestros principales objetivos.

Así mismo, consideramos necesario continuar con el esfuerzo de operativización de los factores, encontrados en las investigaciones cualitativas, con el objeto de poder contrastar sus efectos mediante la realización de estudios cuantitativos, y poder evaluar la validez de las hipótesis que emanan de éste y otros trabajos.

Por otro lado, los resultados y las observaciones realizadas en este trabajo, han despertado en el doctorando nuevas inquietudes, relacionadas principalmente, con las estrategias de cooperación.

Entre ellas, se encuentran: el análisis de la influencia de los diferentes tipos de objetivos perseguidos en los acuerdos (explotación vs. exploración), sobre la dinámica, el comportamiento de los socios y la evolución de las alianzas entre empresas, factor que no ha sido considerado en esta investigación, pero que podría tener alguna influencia sobre los aspectos mencionados.

Así mismo, las observaciones con respecto a las distintas percepciones de los socios, en función de sus diferentes perfiles organizativos, plantean la necesidad de estudiar con mayor profundidad los verdaderos efectos de las

asimetrías entre socios y las variables organizativas que tienen una mayor influencia sobre la aparición de conflictos y las técnicas de resolución de los mismos, empleadas por las empresas participantes.

Esto nos lleva, además, a la conclusión de que la cooperación debe ser analizada con mayor profundidad desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa, puesto que su elevada importancia en la estructura industrial española, en general, y valenciana, en particular, justificaría la realización de estudios centrados, específicamente, en las peculiaridades de las estrategias desarrolladas por este tipo de empresas con el objeto de contribuir a la mejora de la competitividad de la economía española.

Valencia, julio de 1999.

Anexo / Annex .-
Summary of the PhD Dissertation

DETERMINANT FACTORS OF COOPERATIVE BEHAVIOR IN STRATEGIC ALLIANCES: A QUALITATIVE STUDY	379
Introduction	379
First chapter.-	
Key aspects in the research of cooperation among companies.	381
Second chapter.-	
Cooperative behavior. Its role in the alliance dynamic process	386
2.1. Towards a dynamic perspective of the alliances study	386
2.2. Cooperative Behavior: Concept and Necessity	388
2.2.1. The influence of cooperative behavior on the alliances' performance	390
2.2.2. Observation of cooperative behavior in alliances: Indicators	392
2.3. Determinants of cooperative behavior	393
2.3.1. Dependence on the alliance	395
2.3.2. Perceptions on the relationship development	398
Chapter 3.-	
Partners' characteristics, asymmetries and effects on the behavior	402
3.1. Asymmetries between partners and their influence on the alliances' performance	402
3.1.1. Cultural and social differences among countries	403
3.1.2. Differences in business culture and organizational characteristics	403
3.2. Relationship between asymmetries in the Partners' organizational profiles and the appearance of conflicts in the alliances	406
3.2.1. Organizational characteristics of partners	409
3.2.2. Organizational and managerial practices and processes	412
Chapter 4.-	
Research methodology	416
Chapter 5.-	
Qualitative study of 11 cases of alliances between firms	419
Conclusions	434
References	439

Determinant Factors of Cooperative Behavior in Cooperative Behavior in: Strategic Alliances

Introduction

In the last few years, researchers have been paying considerable attention to strategic alliances between firms due to its growing application in the companies' activities and its greater importance in the present economic reality [ARIÑO, 1995; LORANGE y ROOS, 1992; HLADIK 1985]. The large amount of studies made on cooperative agreements have covered a wide range of aspects that have considerably enriched the present knowledge of this phenomenon and, at the same time, have also been useful in discovering new interesting aspects that have not yet been deeply studied and need to be explored in detail. Among these new aspects, we must highlight the importance of the study of the development and dynamics of cooperative agreements.

This project will focus on the analysis of the dynamics of cooperative agreements between companies, resorting to the study of aspects such as companies' behavior throughout the development process and the facts that

have and effect on this behavior. Among these, we will consider the degree of the companies' dependence with regard to the agreement, the participant' perceptions about their own process and the trend of the relationship, or the problems and difficulties that arise as a result of the present asymmetries between the organizational characteristics of the companies involved in the agreement.

We will try to answer the following questions:

- What role does the cooperative behavior of the companies play in the performance of the alliances?
- Which aspects affect this behavior?
- Do the organizational asymmetries between firms act on this behavior and on the performance of the cooperative agreements?

The essay is organized as follows: In the first chapter we review the main aspects that have been already analyzed in the literature about cooperation between firms and the most important contributions relating to these aspects. In the second chapter a necessity is considered: the necessity to adopt a perspective of analysis based on the development and dynamics of the agreements with the aim of acquiring a better understanding of the facts affecting their management and results. On the same line, we analyze the role of the companies' behavior in the development of these relationships and the main factors that can have an influence on this behavior. The third chapter focuses on the effects that the organizational asymmetries can have, arising from the clash of interests among the members and their consequences on the satisfaction with the development of the agreement. In the fourth chapter we justify the use of the qualitative research methodology, according to the project objectives and to the characteristics of the aspects that are going to be analyzed. The fifth chapter shows the results of the analysis on eleven cases of coalition between companies and, finally, in the sixth chapter, the conclusions of our research are presented.

In this summary, we will pay special attention to chapters two and three, where the propositions of this project are shown, and to chapters five and six, where the results and conclusions are unfolded.

First Chapter.- Key aspects in the research of cooperation among companies.

From the mid 80's and after the first studies related to cooperation between international and local corporations [FRIEDMAN and BEGUIN, 1971; FRANKO, 1971], there have been plenty of studies focused on cooperation between companies, both in the international and local fields, and between large and small and medium-sized enterprises, etc. The most outstanding aspects analyzed refer to the following questions: (1) What are the main reasons that motivate companies to decide to start a cooperative relationship? [KOOT, 1988; HENNART, 1988; KOGUT, 1988a; MENGUZZATO, 1992b]; (2) Which companies have a higher propensity to take part on these agreements? [MITCHELL and SINGH, 1996; COSTA and CALLEJÓN, 1992; TALLMAN and SHENKAR, 1994]; (3) Who do they cooperate with? How are partners selected? [KOOT, 1988; GERINGER, 1988 and 1991]; (4) What type of stipulations are established to formalize and alliance and how are the agreements structured? [RING and VAN DE VEN, 1992; KILLING, 1988b; OSBORN and BAUGHN, 1990]; (5) How do the relationships carry out? [RING and VAN DE VEN, 1994a; DOZ, 1988 and 1996]; (6) Which factors affect the success of the alliances? [GERINGER and HÉBERT, 1989; MOHR and SPEKMAN, 1994]; and (7) What effects do the alliances have on the performance of the founding companies? [HAGEDOORN and SCHAKENRAAD, 1994; SHAN, WALKER and KOGUT, 1994].

In this chapter we review the main contributions made in the economic literature in relation to everyone of these key aspects. Thus, with regard to the reasons or causes that explain the use of cooperation between companies we present the three logic reasons (economic, strategic and learning) proposed by KOGUT [1988a] and MENGUZZATO [1992b], and two explanations arising from sociological perspective, such as the Theory of Resource Dependence [PFEFFER and NOWAK, 1976], and from the Institutional Theory [DI MAGGIO and POWELL, 1983; OSBORN and HAGEDOORN, 1997]. The three initial logics, justify the use of cooperation as a consequence of: (1) its greater efficiency in the fulfilment of transactions under certain circumstances according to the cost of acquisition related to the same ones (economic logic) [WILLIAMSON, 1991; HENNART, 1988 and 1991; OUCHI, 1980; SALAS, 1989]; (2) its utility in the search for maximum profit and competitive advantages, with regard to the

changes occurring nowadays (strategic logic) [HARRIGAN, 1985, 1986 and 1988; HÉBERT, 1996; CONTRACTOR and LORANGE, 1988; NUENO and OOSTERVERLD, 1988] and (3) its usefulness as a tool to build the base for the economic and strategic success of the companies through the learning and acquisition of the basic skills through a close relationship with other companies (learning logic) [MADHOK, 1995a and 1995b; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PRAHALAD and HAMEL, 1989; HAMEL, 1991; BADARACCO, 1992]. Moreover, the other two explanations make reference to the use of cooperation as a consequence of the dependence of the present resources in different companies and the searching of complementary resources [PFEFFER and NOWAK, 1976; NOHRIA and GARCÍA-PONT, 1991; AIKEN and HAGE, 1968] or as a consequence of the institutional influences and the embeddedness of the companies in a social setting that lays down the way of behaving in different circumstances [OLIVER, 1997; GRANOVETTER, 1985; BAUM and OLIVER, 1991; HAVEMAN, 1993].

In regards to the propensity of the companies to cooperate, we review the arguments that explain the use of cooperation by the firms whose competitiveness depends on access to resources they don't have but that are essential for the development of their activities [EISENHARDT and SCHOONHAVEN, 1996; MITCHELL and SINGH, 1992 and 1996]. These arguments analyze the influence of certain attributes of the companies, such as their size [HAGEDOORN and SCHAKENRAAD, 1994], their competitive position or their grade of diversification on their propensity to cooperate [SHAN, 1990; SHAN, WALKER and KOGUT, 1994] or the influence of managers' characteristics on the use of cooperative agreements as a way of helping their companies grow [JARILLO, 1989; HARA and KANAI, 1994; IBORRA, MENGUZZATO and RIPOLLÉS, 1998].

In relation to the partners selection, the main contributions related to the selection process are reviewed [GERINGER, 1988 and 1991; LORANGE y ROOS, 1991], highlighting, among them, the strategic complementary [PORTER and FULLER, 1986; LADO and KEDIA, 1992; GEYNES, 1991] and those of organizational complementary [PENNINGS, BARKEMA and DOUMA, 1994; ARGAWAL and RAMASWAMI, 1992; SAXTON, 1997].

The structuration of the agreement is one of the aspects that has been paid close attention to in the literature. The structure of the coalition is influenced by an important number of factors, including the technological intensity of the companies' industries and of the activities involved in the relationship [OSBORN and BAUGHN, 1990], the degree of uncertainty related to the expected behavior of the partners [JONES and HILL, 1988; HILL, 1990; PARKHE, 1993a], the complexity of the tasks involved in the agreement and the necessity or not of a narrow interaction between the partners [KILLING, 1988a], the degree of specificity of the necessary investments for the development of the activities [PARKHE, 1993a; JONES and HILL, 1988], the partners' desire for controlling the alliance activities [BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS and OSBORN, 1997, HARRIGAN, 1988a], the cultural differences between the partners [PAN and TSE, 1996] or the degree of trust on them [GULATI, 1995a; RING and VAN DE VEN, 1992].

Regarding the development of the relationship of the cooperative agreements, some of the studies focus on the importance of establishing clear goals, and the implementation of management and supervision systems, at an operative level, as well as at a strategic one [LORANGE and ROOS, 1992; HAMEL, 1991; BAUGHN, DENEKAMP, STEVENS and OSBORN, 1997; GERINGER and HÉBERT, 1989]. Some other studies have focused on the importance of the partners' commitment in the development of the relationship and in the creation of a reciprocal trust atmosphere to make it work properly [GULATI, 1995a; PARKHE, 1993a; RING and VAN DE VEN, 1994a]. Finally, the study by RING and VAN DE VEN [1994a] focuses on the analysis of the dynamic process that the cooperation follows, pointing to the fact that this evolution is a consequence of a repetitive sequence of bargaining, commitment and execution steps, that are assessed by the partners in terms of efficiency and equity.

One of the aspects that has interested researchers the most, is the measurement and identification of determinants of the alliances performance. In view of the importance of this issue and its relationship with the aspects that are going to be analyzed in this work, we pay special attention to its statement. Firstly, it is advisable to distinguish between the alliance performance and the performance of the partner companies. The first one

refers to the assessment of results and satisfaction of the own alliance. The second one focuses on the effects that the agreements may have on the financial and competitive results of the participant firms.

Concerning the alliances performance, ANDERSON [1990] points to the fact that it should be valued through the joint observation of the results (outputs) and the processes and the contribution (inputs) of the partners to achieve the goals. In his opinion, to distinguish ordinary agreements from the excellent ones, the indicators and determinants of the performance cannot be split, as the excellence of an alliance development does not only depend on the results but also on the operative processes and the methods used to achieve them. If we only pay attention to the results, we cannot be sure that these have been the results of the contributions and process carried on by the partners, as those results can be influenced by different external factors [BARZEL, 1989] that could hide the real effects of the contributions and behaviors of the partners.

In this essay, we adopt a subjective measure of performance indicators that, in our opinion, is able to include the partners' assessment regarding the results of the agreement and the processes through which these results have been achieved. Despite the fact that an important amount of studies, related to the performance of alliances, use objective indicators of it, such as the survival of the agreement [FRANKO, 1971; KILLING, 1983], its duration [HARRIGAN, 1986; KOGUT, 1988b], its stability [KOGUT, 1989] or different financial measures [HU and CHEN, 1996], these measures show certain limitations because, as GOMES-CASSERES [1987] or GERINGER and HÉBERT [1991] point out, alliances are inherently unstable and the structural changes can be a consequence of the adaptation to the changes likely to happen in the setting or in the capabilities or expectations of the partners. Moreover, the early or late termination of the agreement does not have to be a sign of failure, as we have to find out if the member's objectives have been reached and if they are satisfied with its development. On the other hand, the measures based on the financial objectives do not represent the wide variety of non financial objectives that can be traced through the agreements. Facing these limitations, there are more and more authors who prefer to use subjective measures, such as the level of satisfaction with the performance of the

agreement [BEAMISH, 1984; BEAMISH and BANKS, 1987; PARKHE, 1993a; SAXTON, 1997] or those who combine the subjective with the objective ones [ANDERSON, 1990; MOHR and SPEKMAN, 1994]. Subjective measures also have their limitations, because they hinder the realization of studies based on archival data or secondary sources of information [GERINGER and HÉBERT, 1991]. On one hand, when it is possible to access information directly from the involved companies, we can consider the evaluation of respondent' satisfaction with the performance of the agreement as a consequence of the results as much as from the inputs and processes used to achieve them [ARIÑO, 1995]. On the other hand, some studies have shown a great correlation between the objective and subjective measures therefore supporting, the usage of the second ones as substitutes of the first ones [GERINGER and HÉBERT, 1991; HATFIELD and PEARCE II, 1994]. So then, our measure of the performance is based on the **perceptions of the companies with regard to the fulfilment of the expectation in reference to the expected objectives** [HATFIELD and PEARCE II, 1994; PARKHE, 1993a] and with regard to the **satisfaction with the development and the results of the agreement** [BEAMISH, 1984].

Concerning the effects of the cooperative agreements on the performance of partners, some studies have tried to explain how cooperation between firms can influence the innovation capabilities of the participant companies and its repercussions on their financial performance [SHAN, WALKER and KOGUT, 1994; HAGEDOORN and SCHAKENRAAD, 1994; COHEN and LEVINTHAL, 1990]. Other studies analyze the acquisition or generation of other types of capabilities that are basic for the competitiveness of the partners [COHEN y LEVINTHAL, 1990; SIMONIN, 1997]. However, even there seems to have arisen a general acceptance for the role of the cooperation as a learning tool and as a way to increase capabilities, that can positively affect the performance of the partners, we still have a long way to go in the comprehension of the learning processes and acquisition of knowledge that allows this increase in capabilities.

Second Chapter.- Cooperative behavior. Its role in the alliance dynamic process

2.1. Towards a dynamic perspective of the alliances study

As mentioned before, the necessity for a perspective of analysis based on the development and dynamics of cooperative agreements has been established in the last few years.

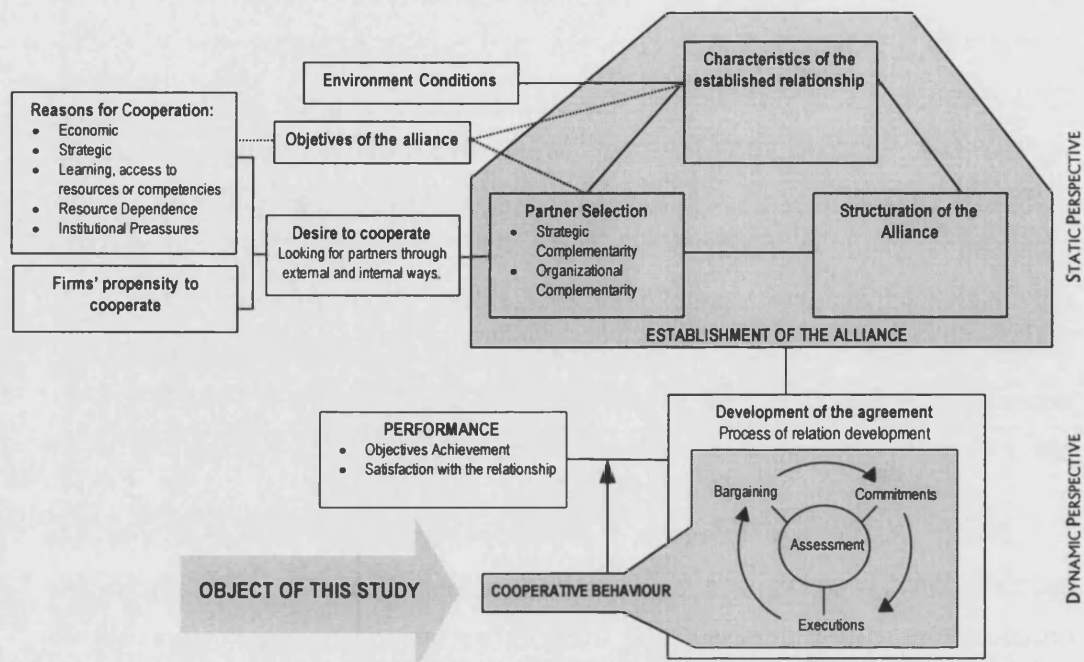
Some authors argue that the mere creation of an alliance, although some aspects such as the appropriate selection of the partners (from the strategic and organizational point of view) or the appropriate planning for the agreement, have been paid attention to, it does not guarantee the achievement of the economic potential that partners are following, neither the positive assessment of the alliance performance. For example, ARIÑO and GARCÍA-PONT [1996] point to the fact that conflicts may arise in the agreements, in spite of the interdependence between the partners. Companies cooperate when the combination of resources and capabilities makes them achieve or satisfy certain common or joint interests [BORYS and JEMISON, 1989]. However, each company is a different organization with its own particular interests [BUCKLEY and CASSON, 1988. Among those, there usually are different objectives from the common ones in the alliance. The existence of these private objectives can have an important influence on the development of the agreement, as the partners' individual necessities or the achievement of these objectives in different periods of time could cause changes in the incentives for cooperation among some of the firms. This aspect is one of the reasons of the growing importance authors are giving to the study of evolution and dynamics of alliances [RING and VAN DE VEN, 1994a; DOZ, 1988 and 1996; PARKE, 1993b; YAN and GRAY, 1994; SMITH, CARROLL and ASHFORD, 1995].

Figure 1 tries to show the aspects that have been analyzed up to now, pointing to the distinction between the ones with a static perspective (on the top) and those focused on the process, more in line with the dynamic perspective we have referred to above. In our opinion, the success or failure of an alliance are influenced, firstly, by the initial structure of the alliance, where

the characteristics of the relationship play a very important role; determined by the environmental conditions, the aim of the cooperation and the characteristics of the partners, together with the negotiation between the partners of a control and management structure for its implementation. This negotiation is also influenced by the own characteristics of the partners, as their private objectives and the capabilities related to their negotiation power, are main aspects in this process. However, the initial structure of the agreement, although it can become very important for its development and success, is not the only aspect to be considered. Once the alliance has been established, this is developed through a dynamic process where a continuous assessment takes place and where readjustment on the initial conditions may occur.

During this iterative process, the companies develop behaviors that can be considered more or less cooperative, in relation to their suitability for the requirements and expectations of the partner firm. These behaviors will be fundamental for the continuity and proper development of the relationship as they can facilitate or hinder the agreement between the members and the coordination of activities. Moreover, the perceptions of the members about the behavior of each of the other members, will be one of the factors used to value the relationship, particularly in terms of equity.

Figure 1: Key aspects in formation, development and performance of alliances between firms



In the framework of the dynamic perspective, whose necessity has been previously argued, we will analyze the behavior exhibited by the partners as a key aspect of the development of the alliance. Thus, first we must define the concept of cooperative behavior as a necessary requirement for the proper performance of the agreements, to focus, later on, on the aspects to be observed to assess behavior and on the factors influencing this behavior.

2.2. Cooperative Behavior: Concept and Necessity

Cooperative Behavior is a concept that was first developed in the Game Theory. Paying attention to the definition of the concept, AXELROD and KEHOANE [1986] define cooperative behavior as the adjustment of one company's interests to the present and future preferences of its partner.

The work by AXELROD [1984] is one of the first analysis on interdependent organizations' behavior from a dynamic perspective. It analyses the cooperative or non-cooperative behavior of the actors, when conflicts and interdependence coexist and there is not a main authority to make them cooperate with each other. Even though in this work we cannot find a clear definition of this concept, we can appreciate the importance that the analysis

of the behavior has on the final result of the relationship and on the benefits the partners can obtain.

Cooperative agreements are relationships between companies where interdependence and social conflict conditions coexist. Therefore, following SCHELLING [1960] they are a context where the cooperative behavior is an important aspect to its development and the achievement of the objectives. On the one hand, alliances are formed in order to achieve certain objectives desired by the partners through a combination of each other resources and capabilities. This reciprocal dependence that characterizes alliances, means that each company's behavior is vulnerable to the other's. On the other hand, as we said above cooperating companies have their own private objectives and the inalienable right to follow them, in spite of the others [BUCKLEY and CASSON, 1988]. This implies the possibility of potential conflicts among the members, giving cause for opportunist behaviors, or at least, non cooperative ones, stimulated by their own particular interests.

According to BUCKLEY and CASSON [1988] a true cooperative relationship is not always achieved. These authors try to explain the necessity for a cooperative behavior, or as they call it "forbearance", in order to get a cooperative attitude, once it has been established and companies have started to work together. Thus, we can distinguish different types of behavior, namely: (1) non cooperative behavior or defect by commission (if the actions create problems for the other firms) or by omission (if actions that could benefit the other partner are not performed) and (2) cooperative behavior, that, in these authors opinion, consists in the abstention to defect. Only those agreements where companies act coordinating their actions with mutual forbearance are considered truly cooperative agreements by these authors.

After the creation of an agreement and the negotiation of the terms, a development process starts [DOZ, 1996; LARSON, 1992], through which the relationship between the companies develops, changes and in most cases, finally, ends [RING and VAN DE VEN, 1994]. There are a lot of factors that can affect this development, such as the changes that can appear in the requirements of the partners dealing with their particular activities [HARRIGAN and NEWMAN, 1990], the changes in the expectations related to the agreement

and partners' misunderstandings or any other internal conflicts [RING and VAN DE VEN, 1994a]. These changes will need new negotiations of the agreement's terms, new efforts and commitments and modifications of the objectives followed in the alliance or provoke the decrease of the partners' interest.

Thus, as the alliances develop, changes in the initial conditions occur that can require adjustment to the original approach, such as changes in the control structure, in the partners' responsibilities and obligations or readjustment in the objectives and plans for the joint activities. Moreover, as the objectives of the partners are not achieved simultaneously, there are stages where some of the partners can have reached some of their most important goals, whereas the others have not [NUENO and OOSTERVELD, 1988]. When these readjustments occur in the adaptation to the changing conditions and in the partners' position in relation to the achievement of their objectives, the incentives of the partner most benefited, to behave non cooperatively can be very high. In these situations, cooperative behavior is fundamental, that is to say, an adapted behavior to the expectations and necessities, present and future, of the other firm. It is important to highlight that cooperative agreements between companies are focused on a mutual earning perspective, which can be seriously damaged if new non cooperative behavior occur that make, at least one of the partners, fail.

In this way, as the cooperative behavior of the partners seems to be one of the factors that can most directly influence success, we will examine the contributions of some works on the influence of this behavior on the alliances' performance.

2.2.1. THE INFLUENCE OF COOPERATIVE BEHAVIOR ON THE ALLIANCES' PERFORMANCE

In regards to the work by ARIÑO [1997], ANDERSON and NARUS [1990] or PARKHE [1993a], the partners' cooperative behavior is an aspect positively related to performance of the alliance. The way the partners act and accrue during the negotiation processes, performance and establishment of new commitment, influences the parts' evaluation of equity and efficiency of this one and as a consequence, on the evaluation of the performance [GUTH, SCHIMTTBERGER and SCHWARZE, 1982].

The belief in the companies' behavior as one of the "inputs" of the alliances [BUCKLEY and CASSON, 1988], constitutes the beginning of the relationship between companies' behavior and cooperative agreement performance. This relationship is in line with the works that try to explain which are the alliance performance determinants [MOHR and SPEKMAN, 1994; PARKHE, 1993a; GERINGER and HÉBERT, 1989] which focus on the partners' contribution and the processes through which the alliances activities take place. The consideration of "inputs" as determinants of cooperative agreement performance is not an easy task and implies certain degree of subjectivity [ANDERSON, 1990]. Among the works trying to do so, some point directly or indirectly to the importance of cooperative behavior as a main condition to the proper development of this alliance. Therefore, ANDERSON [1990] or BORYS and JEMISON [1989] highlight that there is a distinctive factor in the alliances about the other types of companies' relationships that affects significantly the performance. This factor is the need for "harmony among the members" that, even though it does not mean, on its own, success and a well functioning alliance, if it did not exist, it would make more difficult to achieve a satisfactory performance.

In the same way, KANTER [1994], BUCKLEY and CASSON [1988] or STAFFORD [1994] affirm that a successful agreement depends to a great extent on the creation and maintenance of an easy and satisfactory relationship among the members, based mainly, on mutual forbearance. On the other hand, in their analysis of the determinant factors of the success or failure of the alliances between distributors and producers of PCs, MOHR and SPEKMAN [1994] highlight significant aspects related to the behavior of companies. They point to the commitment of the members in relation to the development of the agreement, the effort for coordination, the transmission of information in a clear and accurate way, the participation of all the companies in the management of the alliance and in the decision taking processes, and the joint resolution of conflicts through constructive mechanisms. Following a similar line of argument, the work by PEARCE [1997] affirms that the efficiency and quality of the decision processes in the alliances improve when the companies are open and communicative, making conformity and cohesion easy. Finally, KOGUT [1989], points to the fact that the stability of the alliance, understood as an approximate measure of the performance, is affected by the incentive of

the members to cooperate or compete, which at the same time, depends to a great extent on the trust existing among them.

Thus, according to the contributions examined in this chapter and as a consequence of the lack of empirical testing about the influence of the cooperative behavior on the alliance's performance, our first proposition would be:

Proposition 1: Demonstrations of cooperative behavior by partners, influences positively on the performance of the alliance

2.2.2. OBSERVATION OF COOPERATIVE BEHAVIOR IN ALLIANCES: INDICATORS

Behavior of the companies in an alliance is a multidimensional variable manifested in a wide range of attitudes and actions [BUCKLEY and CASSON, 1988; ARIÑO, 1997]. The choice of the aspects to be observed must be done: (a) in a way that makes it possible to have an enough knowledge of the degree of cooperative behavior of one company, that is to say, the degree of adjustment to the other firms' preferences, and (b) in a way which observation and measure are easy enough for the evaluation task being manageable from the point of view of making it operative. This task, complex on its own, becomes more difficult due to the lack of empirical work bringing on operative measures of this concept which support the choice of the aspects to evaluate.

Two of the works that have paid the most attention to the analysis of the cooperative behavior and that have made significant contributions to its conceptualization, are the one by MOHR and SPEKMAN [1994] and the one by ARIÑO [1995 and 1997]. These works start from the theoretical approach of BORYS and JEMISON [1989] where the cooperative agreements have their own characteristics that make them different from other types of relationships between firms and that according to these characteristics and resolution of conflicts. Therefore, they go deeper into aspects such as commitment, quality of information transferred between the partners, or the application of a variety of systems of conflict resolution. Thus, the most successful alliances must show a greater intensity in these distinguishing characteristics. The aspects considered in these and some other studies, in relation to companies behavior as summed up as follows.

- **Partners' commitment:** Understood as the willingness to make an effort to sustain the relationship, contributing people, time and necessary investments [ARIÑO, 1997; MOHR and SPEKMAN, 1994; JOHNSON, 1997; DYER, 1997; GULATI, KHANNA and NOHRIA, 1994].
- **Efficient coordination of the partners' actions:** Efforts and interest in the coordination of the partners' activities, fulfilling every entrusted task and making the fulfilment of those easy to the other partner. [MOHR and SPEKMAN, 1994].
- **Ease and quality of communication:** Transmission of detailed, clear and accurate information [DAFT and LENGEL, 1986; ARIÑO, 1997; MOHR and SPEKMAN, 1994].
- **Joint participation in order to settle the objectives and plan de activities:** In this way, the planification of activities makes the achievement of the objectives easier [MOHR and SPEKMAN, 1994; SAXTON, 1997].
- **Use of constructive methods to solve conflicts:** They can make the development of the agreement easier or more difficult. It is important for these methods to provide satisfactory solutions for all the partners in order to secure the continuity of the agreement [MOHR and SPEKMAN, 1994; LORANGE and ROOS, 1992; ANDERSON and NARUS, 1990].

2.3. Determinants of cooperative behavior

The relationship between a cooperative behavior and the performance of the alliance seems to be clear, but, what does this behavior depend on? What aspects or conditions affect the partners' behavior? The answers to these questions can be very interesting in order to understand the dynamics and behavior of the partners, as well as understanding which circumstances and aspects of the relationship influence its success or failure. Therefore, we will try to identify the determinants of this behavior.

The study of the factor and conditions that can motivate or influence the cooperative behavior in the cooperation between companies, has not received much attention by researchers, except in some cases such as ARIÑO [1995 and 1997], ARIÑO and GARCÍA-PONT [1997] or some contributions of some works based on the Games Theory [AXELROD, 1984; PARKHE, 1993a]. The lack of literature on these aspects make us turn to some of the works which

focus on the determinants of opportunism in the relationships between companies [HILL, 1990; WILLIAMSON, 1975 and 1985] or on factors that influence the actors behavior in other economical ranges, as for example, the literature about the nature of the relationship among the members of the company or the production team [ALCHIAN and DEMSETZ, 1972; MARCH and SIMON, 1977] or sociological approaches like the Social Exchange Theory [BLAU, 1964; ANDERSON and NARUS, 1984 and 1990], and the literature about equity and reciprocal norms [GOULDNER, 1960; OUCHI, 1980] or about power and conflict [EMERSON, 1962; BACHARACH and LAWLER, 1980].

In an important effort on integration of different approaches of the actors behavior on exchange relationships, ARIÑO [1995 and 1997] identifies two groups of factors than can influence in the cooperative or opportunist attitude of the partners. The first group covers aspects related to the perception or every firm's feelings towards their dependence on the established alliance, whereas the second group is formed by perceptions about the development of the relationship and experiences accumulated during its life.

Proposition 2: The degree of dependence on the alliance, affects its behavior by increasing its disposition to collaborate

Proposition 3: Perceptions about the development of the relationship and about the behavior of the other partner (cooperative or not) affect the behavior of the firm in the alliance.

These two groups of factors are deeply connected. As far as a firm feels itself dependent on the other, it will be interested in the right development of the relationship between them. If a firm feels itself dependent on another and shows cooperative behavior, that is, according to the necessities of the other partner, the expectations of the later will be improved regarding its own objectives and interest in the continuity of the relationship. However, if the behavior of the firm feeling dependent does not suit the preferences or necessities of the other, this later could lose interest in the continuity of the alliance and could also behave non-cooperatively [PARKHE, 1993a].

2.3.1. DEPENDENCE ON THE ALLIANCE

The first aspect that influences a firm's behavior in an alliance is related to the dependence of the firm on the agreement: This reasoning is based on contributions of works from economical perspectives and on the sociological theories of social exchange, power and resources dependence.

The dependence on a relationship is defined by EMERSON [1962] as the situation where an actor (in our case a firm) aims for some objectives, which are easier achieved thanks to other's contributions. So, dependence is an opposite factor to power, defined as the capacity to influence the results or other participant's behavior [ANDERSON and NARUS, 1984]. In the alliances we can usually find reciprocal dependence links, that is, both parts need contributions or actions of the other part to achieve their objectives. Following EMERSON's approach "The dependence of actor A upon actor B is (1) directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and (2) inversely proportional to the availability of those goals to A outside of the A-B relation". [EMERSON, 1962; p. 32]. So, the importance of (A) having objectives that it wants to achieve through the alliance with (B) has a direct effect on the relationship dependence. On the other hand, the availability of other alternatives to achieve these objectives lessens (A)'s dependence.

Proposition 2: The degree of dependence on the agreement is related :

(A) positively, to the strategical importance that the alliance has for the firm

(B) negatively, to the availability of alternatives to achieve objectives

Strategical importance of the agreement for partners

Firstly, we will focus on those factors or conditions related to the importance that the desired objectives have for partners. In the first place we have to consider the importance of the agreement for the firm, from a strategical point of view. As HARRIGAN and NEWMAN [1990] or HORTON and RICHEY [1997] point out, a firm will be much more motivated to develop a cooperative agreement and make it last longer when the desired resources (owned by the other partner) are basic for the achievement of its goals. The

perspective based on resources and capabilities has disclosed the role of the resources and skills of the firms for its achievement of sustainable advantages [AMIT and SCHOEMAKER, 1993; PRAHALAD and HAMEL, 1991]. In the same way, the role that the alliances can play in the access to resources and capabilities owned by other firms has been emphasized [MADHOK, 1995a; VENTURA, 1995]. So the strategical importance of the agreement will be related to how far the agreement allows the firm to access to the resources and capabilities for the achievement of sustainable competitive advantages or of the survival of the firm.

Proposition 2A1: The strategical importance of the agreement is positively related to the perception of the firm in regards to its role in:

- the achievement of sustainable competitive advantages
- the survival of the firm

On the other hand, according to the approaches of the Transactions Costs Theory, the strategic importance of an agreement, can also be a consequence of the magnitude and specificity of investments carried by the firm to the development of the alliance. In this respect, the dependence is a result of the change costs, which are a consequence of the investment in specific assets [WILLIAMSON, 1985; NOOTEBOOM, BERGER and NOORDENHAVEN, 1997]. These specific investments, on the one hand, increase the economical risk of a failure, as they increase the difficulty to recover the investment and, on the other hand, can positively affect the value of future benefits that can be obtained through an alliance [DYER, 1997; GULATI, KHANNA and NOHRIA, 1994]. In any case, the investment on specific assets has a positive effect on the importance that the agreement will have for the firm that makes the investment.

Proposition 2A2: The strategical importance of the agreement is positively related to the investments carried out by the firm in specific assets.

Availability of alternatives

Secondly, we approach the conditions under which a firm has a larger or smaller amount of alternatives to achieve its objectives. The availability of alternatives to the alliance depends, in first place, on the capacity of the firm to achieve its objectives individually, creating or developing internally the necessary capabilities. However, the measure of this capability is a difficult task. In fact, one of the main criticisms to the perspective based on resources lies in its vagueness to identify and value the capabilities owned by the firms [MADHOK, 1995a]. At the forefront of this difficulty, we must consider that a way to value firm's skills to develop or create the desired capabilities consists on the evaluation of the perception of its managers of the difficulty that their firm would have in accessing or developing those resources and capabilities, and the relative cost that this will have instead of other options such as a merger with other firms or cooperation with other companies that possess those resources.

Proposition 2_{B1}: The capability of a firm to achieve the desired objectives through an alliance by developing or creating internally the necessary capabilities, positively affects the availability of alternatives other than an alliance

In the second place, another alternative to the alliance, is the acquisition of the desired capabilities through market transactions. But, is it possible to buy capabilities? The resource based view and the literature on organizational learning, have paid much attention to this aspect and, from its conclusions we can observe that there are certain types of resources or capabilities that cannot be transferred through traditional transactions because their intrinsic characteristics make this option impossible. This happens when these assets, resources or capabilities have a vague nature, difficult to codify and transfer between firms [BADARACCO, 1992]. For example, the capabilities based on tacit knowledge [POLANYI, 1967] created through the accumulated experience on the realization of routine tasks that have evolved towards greater efficiency or specialization and for which there is no market [HENNART, 1991]. Moreover, as TEECE, PISANO and SHUEN [1997] highlight, in some cases, even though a resource or capability can be bought, its efficiency out of the

organization where it was developed could be much lesser than the one offered in its original field.

Proposition 2_{B2}: The nature of the resources and/or capabilities accessed through an alliance affects the amount of alternatives to achieve the desired objectives

On the other hand, another alternative to the alliance consists of a merger or acquisition of another firm that possess the desired capabilities. In this sense, the volume of the firm, its financial capacity and the possession of an executive team with experience in merger or acquisition processes can serve as indicators of the firm's capability to develop these type of options.

Proposition 2_{B3}: A high financial capacity and merger and acquisition management experience, increase the firm's possibilities to achieve its objectives through different ways other than alliances

Finally, it is interesting to highlight the firm's capabilities to establish contacts with other firms owning similar resources and capabilities similar to those obtained through the established alliance. As GULATI [1998] indicates, the position of a company in a network or in its social-economical embeddedness can affect its availability of contacts and useful information to achieve its objectives through alliances with other firms or to alternative ways.

Proposition 2_{B4}: A firm's social-economical embeddedness affects the availability of alternatives to achieve its objectives.

2.3.2. PERCEPTIONS ON THE RELATIONSHIP DEVELOPMENT

This is the 2nd group of factors determining the behavior of a firm. It focuses on aspects that are particular to an exchange relationship established between them. According to SARKAR, CAVUSGIL and EVIRGEN [1997], alliances between firms constitute a relationship through which firms can access people, assets, documents and other forms of knowledge exchangeable among members. This relationship is created through a gradual process of social exchange through which partners acquire a feeling of reciprocal trust.

The consideration of an alliance as a social exchange relationship, instead of the traditional economic approaches of alliances as transactions,

lead us to raise again the traditional political-economical idea of power as the main mechanism of exchange coordination and control. Cooperative agreements are socially developed and organized. In these types of relationships, trust among firms and their commitment are fundamental for their success [BUCKLIN and SENGUPTA, 1993], over the firm's bargaining power and their ability to influence the others [MORGAN and HUNT, 1994].

Trust

The definition of trust has been tackled from different sociological and psychological approaches and these contributions have been adapted to include economical and organizational perspectives. In the framework of interfirms' relationships, MADHOK [1995a and b] suggests that trust: (1) involves expectations on the other part's behavior, and (2) predisposes a firm to assume a determined bigger risk in the relationship with that firm. The second of those aspects has been linked to transaction costs reduction, by substituting trust for other traditional control methods, reducing the costs of vigilance over the relationship and the negotiations about structures or control mechanisms. However, even though the existence of trust has been linked to the performance of the alliances [MADHOK, 1995b; RING and VAN DE VEN, 1992; PARKHE, 1993a] we cannot affirm that trust generates, on its own, good results but, as DYER [1997] argue trust could be reflected in firms' behavior which in the end, influence the results of the alliance.

Proposition 3_A: Trust in the other partner is reflected on cooperative behavior

On the other hand, trust in a partner, will be influenced by the perceptions of the behavior developed by him [DEUTSCH, 1960; CULLEN, JOHNSON and SAKANO, 1995]. Insofar as the expectations about the partner behavior are fulfilled through joint experiences in the relationship, the existent trust will be maintained or reinforced, while if those expectations are not achieved, a decrease in trust will occur. When trust in the partner decrease it will affect the behavior of the focal firm.

Proposition 3A1: The behavior of a firm in an alliance influences its partner's trust

Perceptions about the results and the equity of the agreement

Apart from the trust level among the partners of an alliance and their perceptions about each other behavior during that alliance, there are some other factors linked to the relationship that can influence companies' behavior. In spite of a high level of trust and positive perceptions about its partner's behavior, a firm can still not be satisfied with the results the agreement achieves. There are three aspects related to the alliance results that can affect that behavior. Firstly, cooperative agreements are created in order to achieve some common objectives. The feeling that the agreement develops correctly according to their expectations, influences positively on the partners' behavior, motivating them to continue the relationship. Moreover, YAN [1998] suggests that this must be perceived by all the partners, because when a partner is not satisfied, it will try to make changes looking for reorganize control of activities. Thus, if it is noticed that the agreement is no fulfilling the expected objectives, the partners' commitment may decrease, specially if they are not able to renegotiate the agreement establishing new objectives or modify the contributions and/or responsibilities of every partner [RING and VAN DE VEN, 1994a].

Proposition 3B: The perception that the agreement is aimed to achieve common objectives on the partners' behalf encourages cooperative behavior

Secondly, it is important to highlight that, in spite of the fact that the agreement follows certain common objectives, every firm has their own interests whose achievement can be affected by the relationship development. Thus, the perception that the relationship makes difficult the achievement of private objectives can decrease the level of commitment that the firms have in this relationship [BUCKLEY and CASSON, 1988; ARIÑO, 1995].

Proposition 3c: The perception that the agreements affects negatively the achievement of private objectives of a partner will decrease its cooperative behavior.

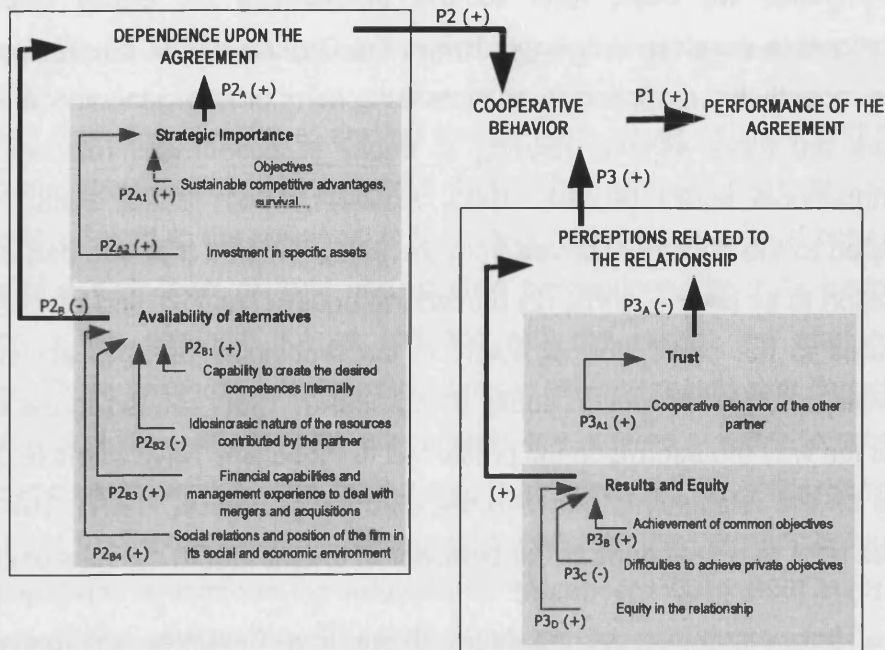
Finally, we must refer to the perceptions on equity through the relationship development. According to the Organizational Equity Theory, that has recently been applied to an increasing number of organizational contexts, there are three aspects relating to equity in economical relationships: (1) distributional equity [ADAMS, 1963; HOMANS, 1961; BLAU, 1968], which is related to the equity perceived from the achievements that one part obtains in relation to its contributions, (2) procedural equity [THIBAUT and WALKER, 1975] related to the perception of equity in the processes used to achieve those results, and (3) interaction equity [GREENBERG, 1990] related to the influence that the way the information is presented to those who have to make decisions has on the relationship between the partners [JOHNSON, 1997]. The last two ones refer to perceptions of the behavior of the partner in the relationship.

The perceptions of equity in these three aspects will maintain the commitment and interest of the partners in the relationship, whereas the perceptions of unfairness and inequality will decrease this commitment, affecting the behavior of the partners.

Proposition 3_b: The perceptions of equity in the share of results and in the processes and interactions generating them will positively affect the cooperative behavior of the firms

The Figure 2 sums up graphically the propositions and the relations between the analyzed aspects up to now.

Figure 2: Graphic scheme of the propositions



Chapter 3.- Partners' characteristics, asymmetries and effects on the behavior

In this chapter, we want to explore in which way the characteristics of the partners and the asymmetries between them can encourage the appearance of conflicts, affecting the partners' behavior and as a consequence, the development of the relationship and its results.

3.1. Asymmetries between partners and their influence on the alliances' performance

As PARKHE [1991] highlights, there are two types of diversity or asymmetries between the partners in a cooperative agreement. The first one refers to the differences that the alliance tries to exploit and that are related to the existing interdependencies between them. These differences are the strategic reasons on which cooperative agreement takes place, in order to achieve synergies through its combination. The second type of asymmetries consists of organizational and cultural characteristics of the partners. These asymmetries can create misunderstandings or communication and coordination problems through the agreement development [DOZ, 1996] and these are the ones considered in this research.

With regard to this second type of asymmetries we find in the literature two levels of analysis than consider, on the one hand, the study of cultural and social differences among the companies' countries and, on the other hand, the differences among business sectors or the organizational characteristics of the partners.

3.1.1. CULTURAL AND SOCIAL DIFFERENCES AMONG COUNTRIES

The study of cultural and social differences influencing the alliances' performance has received considerable attention by researchers. BLACK and MENDENHALL [1990] have pointed out that cultural differences of different countries are reflected in cognitive processes and in the ways of understanding, facing and solving problems. Thus, different attitudes towards the way of acting and conflict solution processes among the partners can create misunderstandings and problems during the development of the cooperative agreements, and therefore can affect negatively the performance of them.

Although some studies, based on the cultural dimensions proposed by HOFSTEDE [1980], have tried to explain the influence of certain cultural differences on the preference of using cooperation over some other options as a method of entering into new markets [SHANE, 1992] or about the performance of the International Joint Ventures [BARKEMA and VERMEULEN, 1997], other authors point out that cultural and social differences inside a country are hardly separated from business culture differences and from organizational characteristics of partners [PARKHE, 1993c; HARRIGAN, 1988].

3.1.2. DIFFERENCES IN BUSINESS CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Some authors have defined social and cultural distance among the partners in an alliance, as the difference in organizational culture, management style, business practice, etc. [KILLING, 1983; HU and CHEN, 1996] and suggest that these differences can affect the alliances' performance. Their approach considers that the closer these aspects of the organizations are, the easier it will be to create the required cohesion among the members as the managers will share similar values, beliefs, habits and ways of acting. Cultural closeness decreases misunderstandings and conflicts.

Unfortunately, the analysis of these influences has not received great attention from an empirical point of view [SAXTON, 1997]. Most of the studies only point out the importance of similarity between the partners' characteristics, but do not make operative the characteristics that must be contrasted. In this work we will try to study some of them, analyzing their possible influence on the firms' behavior and the difficulties that arise in the development of the alliances. Thus, with the aim of identifying some of the asymmetries that can create difficulties or conflicts in the alliances, we start revising some of the works that have approached the study of the influence of the asymmetrical or similar organizational characteristics on the performance of different interfirm relationships.

The concept of similitude between companies has been developed particularly in the literature on diversification [CHANDLER, 1962] and on mergers and acquisitions [JEMISON and SITKIN, 1986]. Following the revision by IBORRA [1997] on the studies related to mergers and acquisitions, there are different research that has considered the influence of the characteristics of the involved firms in the success or failure of the operation. Among them, the first group of works analyses the influence of the differences in the firms' size. Most of these works point to a negative relationship between size differences and some measures of the performance of the acquisition. These size differences can make the integration of both firms difficult and create problems to achieve the desired synergies. It is interesting to point out that even though size differences does not fully reflect the differences between the organizational characteristics of the firms, they can have a relevant importance on the shape of these characteristics [MINTZBERG, 1991]. Therefore, it can be used as an approximate measure of these differences. A second group of works focuses on aspects related to the characteristics of the management teams of the firms, their organizational cultures and between the management styles and evaluation and reward systems. These works do not offer unanimous results with regard to the influence of those asymmetries in the performance of the acquisitions, but constitute a starting point in order to explore these relationships.

With regard to the research that analyses the influence of the asymmetries between the partners, on the performance of cooperative

agreements, we can point to the works by HARRIGAN [1988], BUCKLIN and SENGUPTA [1993], DE CARLO [1994], JOHNSON, CULLEN and SAKANO [1995], DOZ [1996] and SAXTON [1997].

These studies coincide, only partially, in their results which makes it difficult to understand the real effects of the organizational asymmetries of the partners on the alliance performance, especially because the analyzed variables and their measures are not the same and they are difficult to compare. For example, HARRIGAN [1988] argues that the alliances created by firms with similar cultures, size and cooperation experience are longer lasting and stable, whereas BUCKLIN and SENGUPTA [1993] identify the organizational adjustment with the compatibility of management styles and work philosophies, pointing out that this adjustment is very important for the success of the relationship. On the other hand, JOHNSON, CULLEN and SAKANO [1995] point out that the similitude between companies in organizational terms can create the existence of a greater level of trust, which could have positive effects on the cooperative behavior of the firms, and on the alliance performance. However, the results of SAXTON's work [1997] are, in part, contradictory to the previous ones. His definition of organizational adjustment involves strategic and organizational aspects. In his opinion, the similitude of organizational aspects is negatively related to the alliance's results or, at least, have a non linear (inverted U shaped) influence. It is possible that these contradictory results are a consequence of the author's measurement of the partners' similitude.

As a result of the lack of empirical evidence about the true influence of the asymmetries between the partners and the alliances' performance, we consider that it is important to explore this relationship following this proposition:

Proposition 4: The organizational asymmetries between partners can create adjustment and coordination problems when implementing the agreement

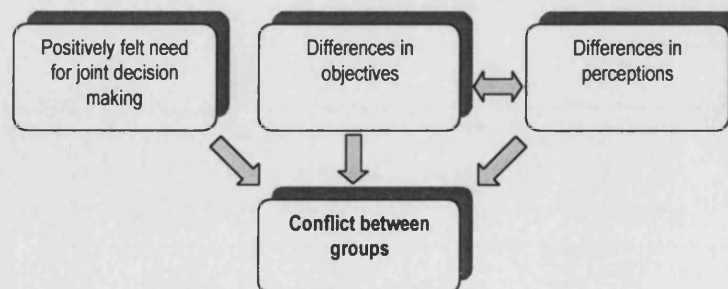
So we will try to identify the differences between the partners of cooperative agreements which can affect the behavior of these firms in the implementation of the alliance.

3.2. Relationship between asymmetries in the Partners' organizational profiles and the appearance of conflicts in the alliances

In the evolution of a cooperative agreement, there can appear conflicts between the partners which make their relationship difficult or which can bring about problems for the achievement of the set objectives in the same. The cooperative agreements involve joint economic resources, interaction of people belonging to different organizations, the coordination of tasks, and in them they must share the results in a just and equitable manner, and therefore, the relationships established between the firms are to a certain extent, similar to those existing between different groups belonging to one organization.

According to MARCH and SIMON [1977] many of the conflict phenomenon between groups in the organizations cannot be distinguished from de phenomenon we could study about conflicts between organizations. In fact, generally, the literature about conflicts between organizations has focused more on the solution to the conflict than in its causes. For this reason, we must remit to the studies concentrated on the conflict between groups in order to determine the causes of this phenomenon. So, according to these authors, the conflict between groups comes about when the following conditions occur simultaneously: The existence of a positively felt need for joint decision making and of different objectives or a different perception of reality, between the participants.

Figure 3: Sources of conflict between groups



Source: Adapted from MARCH and SIMON [1977]

The felt need for joint decision making, fundamentally, comes about as a consequence of the interdependence between the groups involved [MARCH and SIMON, 1977]. As we have previously seen, interdependence is an inherent aspect to cooperative agreements between firms, which makes them a likely scenery for the appearance of conflicts or in the perceptions of the participants.

Firstly, one might emphasize that not all cooperative agreements present the same degree of dependency. According to THOMPSON [1967], there are three types of interdependence between groups, which are: (1) pooled interdependence; (2) sequential interdependence and (3) reciprocal interdependence, which convey different degrees of potential conflict between such groups. The degree of interdependence depends on the comprising tasks and on the probable division of work in the agreement, which are a consequence of the strategic reasons that have motivated the agreement. On one extreme, an alliance may have a simple division of work with minimal adjustments that only require that each partner should share information about the progress of their initiatives for the achievement of the objectives of the agreement. On the other extreme, interdependence is greater when it comes about as a result of the anticipation of a complex division of work which involves mutual and constant adjustments, and requires that each partner should link their own activities to those of the other partners in a regular and close fashion. At a greater level of interdependence the expected coordination costs are higher [GULATI and SINGH, 1998] and therefore, the need to make joint decisions also increases. Furthermore, this need increments the demands that the information be passed on, in a clear and effective manner, to those who participate in said decisions, on account of which, the costs of processing information also rise.

Proposition 4A: The organizational differences between firms will be more problematic in those alliances that require a greater level of interaction

Secondly, cooperative agreements are formed by organizations that have some common and complementary objectives and other particular and different ones [BUCKLEY and CASSON, 1988]. The differences over the generated expectations and each firm's perceptions with regard to said

objectives and to the process by which they are achieved, may be an important source of conflict in the relationship. Therefore, in this section we endeavor to analyze to what extent the organizational asymmetries between firms may bring about differences in the perceptions or in the objectives of the people, units or organizations participating in the cooperative agreements, in a way that can lead to problems in the evolution of the relationship.

According to LAWRENCE and LORSCH [1967], the structural complexity of the organizations contributes to the existence of differences in attitudes and behavior on the part of the members of different organizations. These differences include different approaches to the particular or private objectives of each organization or to the time perspective that each have. These authors point out that in the relations between organizations (or groups) that are different, conflicts may arise more frequently as a consequence of the differences in their attitudes and objectives while these conflicts are minor in the relations between groups that are more similar. Nevertheless, the conflict in itself is not a negative aspect, unless it cannot be solved. For this reason, one of the key factors for success in the coordination and efficiency of the actions that involve different organizations (or groups) is the ability to solve these conflicts. This leads us to the following reasoning: using the paradox proposed by KAST and ROSEZWEIG [1988] and HALL [1996], the larger organizations obtain savings by means of economies of scale (a case that may be extrapolated to alliances between firms that come together to reach a higher scale in certain activities), but their greater size forces them to increase the complexity of their structures with the aim to integrate and coordinate the activities of the different units. However, this greater complexity may, in turn, obstruct the control, coordination and reduction of conflicts. In the alliances between firms which involve very different organizations, it is more likely that there will appear conflicts and problems of activity coordination. Therefore, this complexity will have an influence on the different perceptions and behavior of the firms, and will require the setting up of coordination and integration mechanisms capable of solving the conflicts in a satisfactory manner for the partners. This justifies the importance which the agreements structuration may have over its performance.

Nevertheless, our work does not endeavor to deeply analyze how the alliance should be structured according to the organizational characteristics of the partners, because the agreements structure implies a contingent perspective too extensive, which we do not pretend to embrace in this work but, which poses a possible future research line. Our objectives are the effects that the differences in organizational aspects among the partners can have over the appearance of conflicts and their behavior in the agreement. So, next we will endeavor to identify the organizational aspects that may generate differences in the objectives or in the perceptions, as well as the influence they may have over the behavior demonstrated by the partners. We will specifically center our attention on the asymmetries of the characteristics and organizational practices of the partners.

3.2.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS OF PARTNERS

Starting from some works about organizational structures, HALL [1996] points to three factors or characteristics that shape the form of the organizations' structure. These three factors are: complexity, formalization and standardization, and centralization of decision making, that shape the organizations' characteristics according to their greater or smaller presence [HAGE, 1965].

Organizations complexity

An organization is more complex when it is formed by a larger amount of units that require coordination and control. The level of complexity has been related to the level of differentiation or (horizontal and vertical) specialization and space dispersion of activities. Thus, a greater division of labor and horizontal or vertical specialization require a bigger effort of coordination of people or group making the tasks [HALL, 1996; MINTZBERG, 1979].

In many agreements, there use to exist labor division and activities specialization between units of different firms which have to work altogether. Those units will have different objectives, depending on which ones try to achieve their parent companies, and on the other hand, can be formed by people with different professional characteristics, whose values and labor methods and objectives, are shared within their group but different from those

in other groups. So, it is possible that the present complexity or differentiation in the agreement can imply different level of acceptance of common objectives that the alliance must pursue.

Following contributions on organizational theories, the differences in objectives of the groups or individuals that are related, can affect the commitment or identification of those with common activities' development and so can be an important source of conflicts in their development.

Proposition 4_{B1}: The level of the agreements' complexity, according to the characteristics of the units involved in the alliance can create coordination and communication problems.

On the other hand, this complexity is increased when there are different units with different complexity levels in an organization. In the case of alliances, the relationship level of complexity can be increased when two or more organizations with different levels of complexity join and as a consequence this can create control, communication and coordination problems among the partners.

Proposition 4_{B2}: Differences among partner units' complexity levels increase the complexity level of the alliance what may make coordination and control more difficult.

Organizations' formalization and standardization level

Formalization level refers to the way the organization limits individuals' action freedom [MINTZBERG, 1979]. Thus, this formalization is a key structural variable for the individual because one person's behavior is affected in an important measure by this formalization level. Individual freedom for decision making is inversely related to the amount of previous behavior planning by the organization [HALL, 1996].

We are interested in analyzing the way formalization and standardization affect organization groups' behavior and in which measure activities pooling of groups pertaining to firms with different formalization levels can create coordination, control and communication problems among them.

VOLVERDA [1998] contends that a greater formalization and standardization usually create less flexibility in the firm. On the contrary, in less formalized organizations, the individuals have more decision freedom and so a greater flexibility. These differences can create tenseness when individuals in organizations with different level of formalization must work conjointly.

Moreover, formalization level can influence the type and amount of available information in companies in decision taking. In less formalized companies there are a greater number of informal and flexible ties among the individuals that ease a quick spread of information and create larger sources diversity. Just the opposite occurs in very formalized companies. When two companies with very different formalization levels must work jointly, differences in the individuals' perceptions about the development and dynamic of the relationship can occur [MARCH and SIMON, 1977].

Proposition 4c: Differences in the level of partners or units formalization can create misunderstandings, lack of coordination and communication problems between firms.

Centralization of authority and decision making

Centralization refers to organizational power distribution. HAGE [1980] defines it as the "level and variety of participation of groups, in relation to the number of groups in the organization".

People working in decentralized organizations get used, in time and with practice, to being free to decide certain aspects and to working like that. Alliances are generally created by top management but, in many cases, middle management and subordinated people are the ones who have to work jointly [KANTER, 1994]. People's position and status in an organization can generate in those people behavior expectations that could be frustrated when they work with other organization people whose status and expectations are different. When units involved present different centralization levels, the people used to a larger amount of freedom can see an excessive slowness in the other part's decision making or hindering in the activities to be developed.

Proposition 4b: Differences and asymmetries between partners or units centralization level, can create understanding and coordination problems because of different expectations.

3.2.2. ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL PRACTICES AND PROCESSES

Another aspect to be considered, related to possible asymmetries in organizational aspects, refers to different organizational and managerial practices of partners. These practices are usually strictly linked to the previous organizational characteristics, however, we consider that it is interesting to pay attention to some additional aspects that can no be fully reflected through structural characteristics observation. Aspects such as management style or evaluation and reward systems, that have been analyzed in mergers and acquisition studies, in the so-called "organizational fit" [BORYS and JEMISON, 1986; DATTA, 1991], constitute two of the factors that could no be reflected in the previous organizational characteristics.

Management styles differences

Management styles involve an amount of factors influencing management team attitudes towards risk, decision taking approaches, and preferences on communication and control systems. These styles are unique to each organization and considerable differ among companies [DATTA, 1991]. Thus, it is possible that too risky policies and decision for one company are perfectly justifiable for other ones [DAVIS, 1968], that management teams in different firms have different decision making approaches [MINTZBERG, 1979], that they have different preferences regarding the desired flexibility level, that is, informal control systems and open communication channels, in front of strict control systems and highly structured communication channels [BURNS and STALKER, 1961], that they differ in participation level according to the position of the subordinates [VROOM and YETTON, 1973], or that they behave with a different time horizon regarding with priorities of every firm [GIBSON, IVANCEVICH and DONNELLY, 1994].

When organizations with very different management styles get together, different situations, characterized by uncertainty of not knowing which style will dominate, can appear. In an acquisition, the taker firm usually imposes its own style, even though this can redound in a feeling of identity loss on the acquired

management team [DATTA, 1991]. In alliances, this problem is differently approached. The firm with a higher bargaining power can try to impose its style in the alliance activities, but cooperative agreements are more easily reversible than mergers, and anxiety feelings, mistrust or conflict created by this imposition can negatively affect the alliance's performance, stability and duration. Logically, these problems acquire more importance in alliances involving a great level of activities integration, that is, where people have to work closely and coordinate tasks.

Proposition 4e: There is a positive relationship between different management styles in the partners and alliances' conflicts.

Differences of evaluation and reward systems

The other aspect related to organizational and managerial practices refers to differences of evaluation and reward systems. Following GALBRAITH [1977], this aspect is one of the most important components of a firm's organizational shape. Moreover, as EVAN [1993] or GIBSON, IVANCEVICH and DONNELLY [1994] point out, evaluation and remuneration practices of companies can improve or decrease the commitment by people involved in alliances as they can reward the achievement of common objectives of the agreement or, on the contrary, they can value highly activities and objectives of the parent company. In this case, they could create problems in the relationship as a consequence of a lack of commitment on partners' behalf in the agreement activities and, the perception of this behavior on the other partners' behalf.

In the case of alliances, the employees can be paid by the alliance, as it is usually the case of highly structured agreements (Joint Ventures or Consortium...) or by their own originating companies, as it usually happens in less structured agreements (R&D agreements, Distribution Agreements...). The commitment and effort by these people regarding the alliance's activities can be affected by their perceptions related to the way they are going to be evaluated. We must consider if evaluation and reward systems established in the alliance are an important change to the ones used up to now to remunerate these people and if the firms are motivating their employees

towards the achievement of established objectives or towards the attention of individual (private) objectives of parent companies.

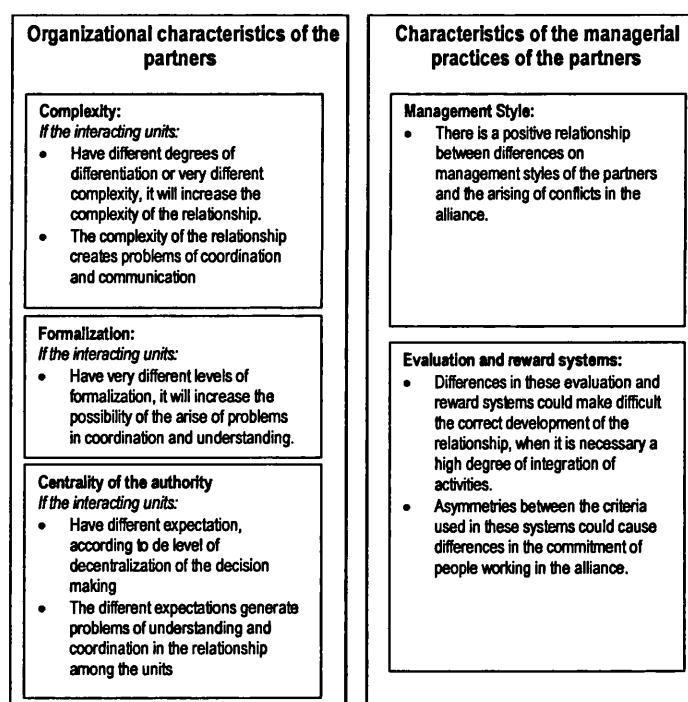
Proposition 4F: The asymmetries in the criteria of evaluation and reward systems of the involved units in the alliance can create commitment differences between the involved people.

As a summary of this chapter, firstly we have revised the works that have studied the influences of partner asymmetries on alliances performance. In these works we can distinguish between those who analyze cultural differences of a society or country, and those who focus their attention on organizational culture differences or strategic and organizational aspects.

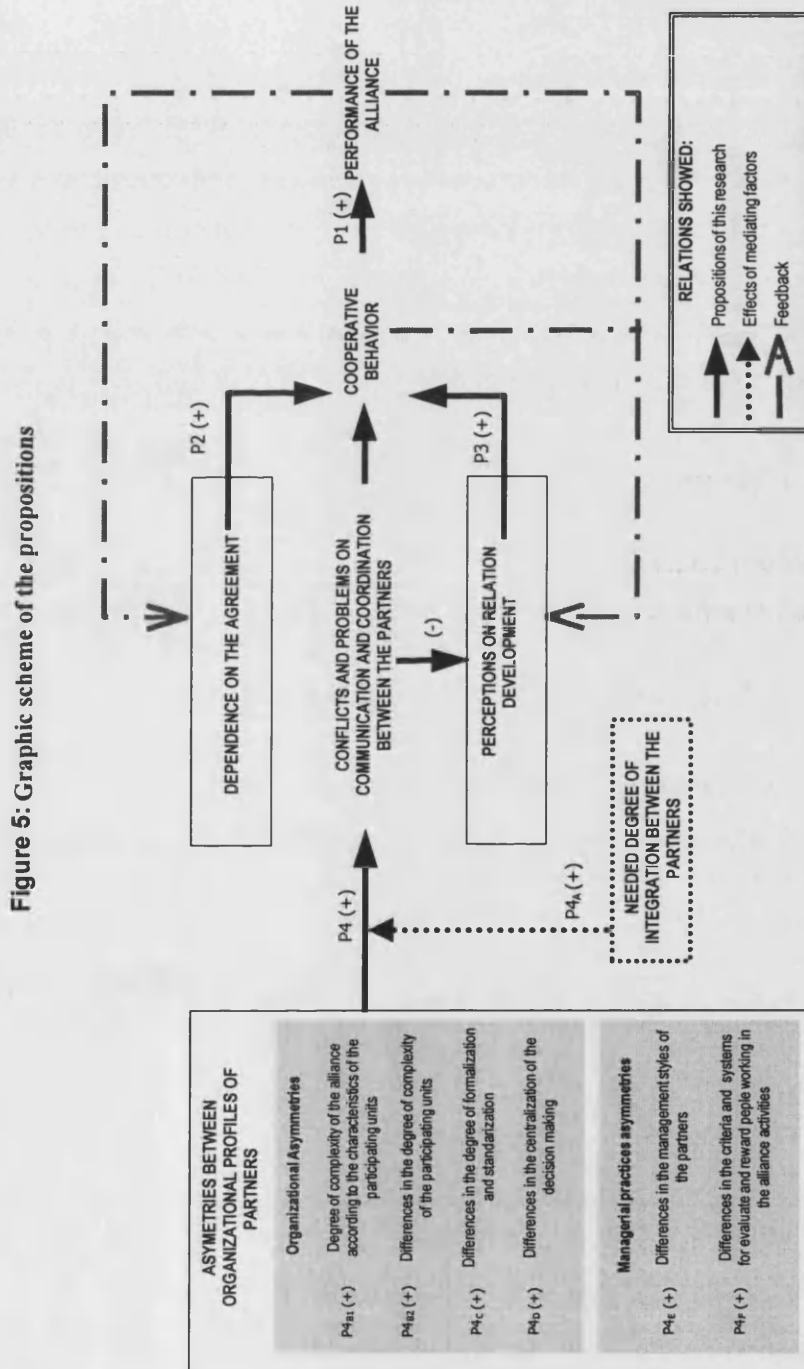
Among the latter we observe that some works have focused their attention on size, age or culture differences. On the other hand, other studies have focused directly on organizational design parameters of the partners. Finally, all these works are related to managerial, organizational and practice terms differences, but are differently approached.

Figure 4 sums up the aspects of organizational character that have been considered in this chapter.

Figure 4: Organizational aspects which asymmetries can have an influence on the alliance development



Therefore, in the remaining chapter we have analyzed situation where the asymmetries can create differences in expectations and perceptions of the companies and create conflicts that hinder the correct development of the relationship. The following figure (5) summarizes the main propositions presented in this chapter, in the same way as their relationship with the ones presented in the previous chapter.



Chapter 4.- Research methodology

In this chapter we justify the use of a qualitative methodology for this research. Cooperative relationships analysis, we consider dynamic aspects, difficult to study through strict quantitative techniques, such as partners' behavior, their perceptions, the interdependence existing among them, the influence of certain asymmetries, etc.

Our research is focused on comprehension of the factors that affect the partners' behavior. In order to do that, we pay attention to the context where the different analyzed agreements take place, and subjective aspects of individual behavior are considered. These conditions require the researcher to interpret events and happenings from the investigated point of view. These objectives and requirements are approached better by the qualitative methodology than by the quantitative one.

In the fourth chapter, characteristics of the different methodologies are compared and the conditions under which they are more appropriate are considered. Likewise, a revision of empirical works related to firms' cooperation is carried out in order to observe the methodology used regarding the desired objectives.

Most works which have tried to study alliances dynamics deeply, considering subjective aspects and the context where they take place, use qualitative methods like event history analysis or case study research.

This research uses case study research methodology in eleven alliances, among which seven are formed by different organizational characteristics firms and six by similar firms, from the organizational point of view.

Cases selection

When analyzing the choice of cases in a study, we must first look at the object of the research itself. In this work, we focused our attention on alliances' cases with different characteristics that could allow us to have a variety wide enough to test the importance of cooperative behavior in different cooperative agreements, and the existence of common factors that could

affect this behavior. On the other hand, we tried to choose cases where companies had different organizational characteristics in order to test the influences of asymmetries in organizational and managerial aspects, on firms' expectations and behavior in an alliance development.

The first analyzed cases, with the goal of using them as pilot cases to refine the research protocol, were made in Italy during a staging there for a research from May to August in 1998. The two cases of Italian companies were chosen through contacts of professors in the strategy area of the Scuola di Direzione Aziendale at Luigi Bocconi University in Milan. Both cases consisted in alliances created by Italian companies of a medium size with big American companies. In these cases, we tested and refined the protocol designed to get the necessary information to analyze aspects that constitute the main aim in this research. Information and results of these cases were also included in the research, as the case protocol was slightly modified in following case analysis.

With the aim of studying the different aspects presented in the theoretical framework, we decided to chose alliances formed by companies with different organizational and strategic characteristics that could mean different level of dependence in regard to the alliance, and that could affect the perceptions of each one of these on the relationship development, as well as create conflicts between the partners. Likewise, diverse types of cooperative agreements were chosen so it was possible to observe if cooperative or non-cooperative behavior of partners plays a positive or negative role on their performance, independently of the form of cooperation.

However, the case research needs, time, access to different sources of information in the involved companies and direct contact with companies to interview members participating in the creation and implementation of the studied alliances. For these reasons, and given that this research is limited financially, we proceeded to search primarily for Valencian companies, close to the researchers' place of work and where it was possible to access necessary information and maintain close contact.

Thus, we obtained different information sources to identify alliances that could be analyzed, according the previous accessibility conditions and wanted

characteristics. To achieve this, we asked for information to different government agencies (Chamber of Commerce in Valencia, IMPIVA...) and consulting firms specialized in advice for creating alliances or members of the BC-Net. We gathered information from regional newspapers, we went to the cooperation forum "Europartenariat" held in November 1998 in Valencia (where direct information from over 300 companies worldwide was collected) and we consulted several data bases where we found some information about firms participating in cooperative agreements, such as the data base on the searching of partners and cooperative experiences developed by the Commission of the European Communities (CORDIS) or the one created by a research group at the University of Valencia on the framework of the research project GV 3196/95 funded by the Generalitat Valenciana and directed by Dr. Renau.

From this revision we selected 30 cases of alliances created by Valencian companies that seemed to suit the desired characteristics and got in touch with top managers (General Managers or Department Managers involved in the alliances) of the chosen companies. In 8 cases, after phoning these people their inclusion in the study was disregarded because we considered them not to have the presumed characteristics or did coincide with others characteristics of firms already selected. In another 14 cases, the managers refused to participate in the study or it was no possible to access the necessary information. Given that, among the cases, finally selected, there was no large Spanish firm that had participated in an international cooperative agreement with a local small firm, where productive activities took place through an structured agreement, we proceed to a second search among non Valencian companies. Following the same approach we decided to include a new case in the study, where a Spanish multinational takes part. Thus, the proposition in the theoretical framework have been analyzed through an in-depth study of eleven alliances: eight cases of Valencian companies, two of Italian firms, and one of the multinational company, whose central offices are located in Madrid. These studies have an exploratory focus for some of the propositions and an explicative one for some others.

Chapter 5.- Qualitative study of 11 cases of alliances between firms

This chapter presents the characteristics of the cases analyzed and the results that were obtained in this research. The study has been carried out following the methodology proposed by MILES and HUBERMAN [1984] and YIN [1994]. With the aim of presenting the results in a clear and synthetic manner, efforts have been made to systematize and summarize in matrixes, graphs and tables the information which was obtained by means of: (1) semistructured interviews carried out with managers involved in the creation and implementation of the cooperative agreements, and (2) the gathering of documentation of the firm (organizational charts, written work methods, memorandums...) and relating to the alliance (contracts, agendas of meetings between managers of partners...)

The chapter is structured in the following manner: First we proceed to expose the main characteristics of each of the analyzed alliances, with the aim to offer a general vision of the range of alliances which were studied. In order to do this, we use a number of tables which summarize the main characteristics of the firms that took part in the above mentioned agreements, as well as the objectives, the context under which they develop and the form and duration of such alliances.

Subsequently, we present the evaluations carried out by the researcher with regard to the various aspects which were analyzed: degree of dependency of the firms, perceptions about the evolution of the relation, the existence of asymmetries between organizational profiles of the partners, the cooperative behavior of the partners and the performance of such agreements.

Lastly, we proceed to the analysis of the information and to the verification of the propositions that were outlined, in a search for patterns that explain the behavior of the firms in the alliances in which they are involved or the consequence of certain asymmetries on their evolution.

Characteristics of the cases and assessment of the analyzed aspects

Table 1 presents some of the characteristics of the analyzed alliances.

Table 1: Characteristics of the analyzed alliances

Firm	Objectives searched	Partners	Objectives searched	Form of the alliance	Duration
Fomesa (Machinery and Chemical Products for fruit preparation processes)	Access to complementary technology	Autoline (Machinery for fruit preparation processes)	Access to complementary technology	R&D and Product Development agreement	1990 – continues
La Mediterranea (Glass and pottery)	Penetration in the French Market	Beta-France (Distribution of glass and pottery)	Access to complementary products	Commercial Joint Venture	1992 – continues
GH Elin International (Warming systems by induction)	Access to an important international market	Han Yang (Korea) (warming systems by induction)	Access to high technological capabilities	Joint Venture for production and selling	1993 – continues
Eratic (Energetic engineering. Boilers for fluids)	Penetration in the South American market	Gonella (Argentina) Highly diversified; (Chemical, Boilers...)	Access to complementary technological knowledge	Joint Venture for production and selling	1993 – continues
Fepyr (1) (Paint and varnishes for furniture)	Access to different technologies of production and to selling services	Granite (UK) Treffert (Germany) Icro Didoné (Italy) (Paint and varnishes)	Access to different technologies of production and to selling services	Agreement of R&D and commercialization	1992 – continues
Fepyr (2) (Paint and varnishes for furniture)	Sharing costs and risks for developing an integrated software for management and planification	Gamma 1 (Shoes) Gamma 2 (Distribution of pharmaceutical products) Gamma 3 (Distribution of orthopedics products)	Sharing costs and risks for developing an integrated software for management and planification	Creation of a new firm shared by the partners	1993 – 1998
Compagnia Tessile (Textiles)	Access to North American market	Forcemen (USA) (Textiles)	Access to the innovation capabilities of its partner	R&D and distribution agreement	1992 – 1997
Hypno MGM (Sport shoes)	Acquire prestige through its relation with a very important firm in the sector	Nike (All sport complements)	Access of innovation and design capabilities of HYPNO	License	1996 – 1998
Campofrio (meat industry)	Access to productive capacity and to the South American market	Bias Medina (meat industry)	Access to technological and managerial knowledge	Joint Venture for commercialization and production	1996 – continues
Istobal (Automobile washing machines)	Access to flexibility in production for components	Tommark (Utensil Machinery)	Stability of demand and access to technological knowledge	Subcontratation agreement	1995 – continues
DeltaCeramica (Ceramics)	Access to R&D capabilities and distribution of an innovation obtained by them	DeltaBelgium (Chemical products)	Access to complementary technologies and commercial information	License	1997 – continues

With respect to the assessment of the various aspects considered in this research, in this summary are presented exclusively those relating to the analyzed firms. The degree of dependency and the behavior of the partners that were not analyzed directly were also assessed in the study, basing ourselves on the perceptions of the directors who were interviewed.

Table 2: Characteristics of the analyzed firms

Company	Characteristics	Partner	Characteristics
Fomesa	100 employees (Familiar Business) Turnover: € 18 millions	Autoline	52 employees (Familiar firm) Turnover: € 7'8 millions
La Mediterranea	370 employees (cooperative firm) Turnover: € 15'6 millions	Beta-France	14 employees Turnover: € 1'8 million
GH Elin International	145 employees Turnover: € 21 millions	Han Yang (Korea)	24 employees Turnover: € 4'2 millions
Eratic	45 employees Turnover: € 3 millions	Gonella (Argentine)	300 employees Turnover: € 24 millions
Feyr (1)	105 employees Turnover: € 18 millions	Granite (UK) Treffert (Germany)) Icro Didoné (Italy)	Participated by a multinational financial group (125 empl. And € 24 mill.) Familiar firm, 150 employees and € 18 millions Familiar firm, 100 employees and € 15 millions
Feyr (2)	105 employees Turnover: € 18 millions	Gamma 1 Gamma 2 Gamma 3	All of them small or medium firms
Compagnia Tessile	190 employees Turnover: € 25 millions Highly innovative	Forcemen (USA)	1000 employees Turnover: € 230 millions
Hypno MGM	50 employees Turnover: € 18 millions	Nike	16000 employees Turnover: € 9'1 billion
Campofrio	4200 employees Turnover: € 360 millions	Bias Medina	200 employees Turnover: € 8'6 millions
Istobal	370 employees Turnover: € 54 millions	Tomimark	55 employees Turnover: € 3 millions
DeltaCeramica	520 employees Turnover: 15000 millions	DeltaBelgium	Highly diversified. Multinational More or less 4000 employees

The degree of dependency of the firms with respect to the alliances is evaluated according to the aspects which were presented in the theoretical framework. The importance which the alliance has in strategic and economic terms is considered and also the greater or lesser availability of alternatives for the achievement of the objectives pursued. These assessments have been worked out by the researcher, on the basis of the information obtained through the interviews carried out and the study of documents facilitated by the firms which were analyzed. The evaluations carried out for the analyzed firms are presented in the following tables:

Table 3: Assessments on the degree of dependence of the analyzed firms

Analyzed aspect	Fomesa	La Mediterranea	GH Elin International	Eratic	Fepyr (1)
Closeness between the activities of the alliance and the core capabilities needed for achieve competitiveness	High	Low	Very High	High	High
Assessment of the strategic importance of the objectives	Medium	Medium	Very High	Medium - Low	Very High
Assessment of the importance of the investments	Very Low	Low	High	Medium-High	Medium
Degree of difficulty for recuperate the investments (Specificity)	N/A*	Low	Medium	Low	Low
Capability to obtain the same resources and objectives individually	Low	Very High	Very Low	Medium	Low
Difficulty of access to the resources obtained through the alliance	Medium	Low	High	High	High
Merger or acquisition capabilities	Very Low	Medium	Medium	Low	Low
Other alliances alternatives and capabilities	Medium - Low	Medium	Medium	Medium-Low	Medium-High
Global assessment of dependence	Medium	Very Low	High	High	High

* N/A Not Applicable

Analyzed Aspect	Fepyr (2)	Compagnia Tessile	Hypno MGM	Campofrio	Istobal	DeltaCeramica
Closeness between the activities of the alliance and the core capabilities needed for achieve competitiveness	Low	High	Medium	High	Low	Medium
Assessment of the strategic importance of the objectives	High	High	High	Very High	Medium	Medium
Assessment of the importance of the investments	Medium	Medium	Low	High	Low	High
Degree of difficulty for recuperate the investments (Specificity)	Low	Medium	Low	Medium	Low	Very High
Capability to obtain the same resources and objectives individually	Medium-Low	Low	Low	Medium	High	Medium-Low
Difficulty of access to the resources obtained through the alliance	Low	High	High	High	Medium-Low	High
Merger or acquisition capabilities	N/A*	Low	Very Low	High	High	Medium
Other alliances alternatives and capabilities	Medium	Medium	Low	Medium	Medium	Medium
Global assessment of dependence	Medium	High	Medium-High	Medium-High	Low	Medium-High

* N/A Not Applicable

Next, and following the same procedure, we present the interviewed managers' perceptions about the development and evolution of the relationship. The assessment of the degree of trust and of the perceptions on

the achievement of the objectives and about the equity of the relationship are also shown in the following tables:

Table 4: Assessments on the perceptions about the relationship

Analyzed aspect	Fomesa	La Mediterranea	GH Elin International	Eratic	Fepyr (1)
Initial trust	High	High	Medium	Medium	Medium
Characteristics of the contract	Simple and flexible contract	Very simple	Complex contract	Simple contract but very complete	Flexible and opened contract
Present-day trust	High	Medium	High	Medium-High	High
Perception on partner behavior	Positive	Medium	Positive	Medium-Positive	Medium
Assessment of common objectives achievement	Positive	Medium	Very Positive	Positive	Positive
Assessment of private objectives achievement	Positive	Low	Positive	Medium-Positive	Positive
Perceptions about equity in the relation	Positive	High	Positive	Positive	Medium
Global assessment of perceptions	Positive	Medium-Negative	Positive	Medium-Positive	Medium-Positive

Analyzed Aspect	Fepyr (2)	Compagnia Tessile	Hypno MGM	Campofrio	Istobal	DeltaCeramica
Initial trust	Medium	High	Medium	Medium	Very High	Medium
Characteristics of the contract	Highly specific	Simple	Complex	Complex	Informal	Complex
Present-day trust	Low	Medium-Low	Medium	High	Very High	Medium-High
Perception on partner behavior	Medium or negative depending on the partner	Medium	Medium	Positive	Positive	Positive
Assessment of common objectives achievement	Medium	Negative	Medium	Positive	Medium	Positive
Assessment of private objectives achievement	Positive	Medium	Positive	Positive	Positive	Positive
Perceptions about equity in the relation	Medium-Negative	Medium	Medium	Positive	Positive	Positive
Global assessment of perceptions	Medium-Negative	Medium	Medium	Positive	Positive	Positive

On the other hand, the organizational asymmetries occurring between the partners are evaluated, bearing in mind the existing differences in the degree of complexity of the units involved, in the degree of formalization of the partners, in the centralization of the authority and the decision making, as well as between the directing styles of each of the participating firms. The evaluation and reward criterion used by the partners have not been included in the study due to the scarce information obtained during the field study, which excessively restricts the analysis.

Table 5: Assessments on the asymmetries existing between the partners

Analyzed aspect	Fomesa – Autoline	La Méditerranée – Beta-France	GH Elin International – Han Yang	Eratic - Gonella	Fepyr (1) - EWF
Necessity of activities integration	Low	Low	Medium	Very Low	Low
Degree of complexity of the relation	Medium – Low	Medium	Medium – High	Low	Medium
Differences in the degree of complexity of the participant units	Medium	Very High	High	Medium–High	Medium-Low
Differences in the degree of formalization of the participant units	Low	Very High	Medium	High	Low
Differences in the degree of centralization of decision making in the participant units	Medium	Very High	High	High	Medium-Low
Differences in the management styles of the partners	Low	Very High	High	High	Medium
Global assessment of existing asymmetries	Similar	Very High asymmetry	High asymmetry	Medium-High asymmetry	Similar

Analyzed Aspect	Fepyr (2) - Software	Compagnia Tessile - Forcemen	Hypno MGM - Nike	Campofrio - Blas Medina	Istobal - Tomimark	DeltaCeramica – DeltaBelgium
Necessity of activities integration	Medium-High	High	Very Low	Medium	Medium	Medium
Degree of complexity of the relation	Medium-High	Medium	Low	High	Medium-Low	Low
Differences in the degree of complexity of the participant units	Medium-High	Very High	Very High	High	High	Medium-High
Differences in the degree of formalization of the participant units	High	Very High	Very High	High	High	Medium-Low
Differences in the degree of centralization of decision making in the participant units	Low	Very High	Very High	Medium	Very High	Medium
Differences in the management styles of the partners	High	Very High	Very High	Medium	Very High	Medium-High
Global assessment of existing asymmetries	Similar	High asymmetry	Very High asymmetry	High asymmetry	High asymmetry	Medium-High asymmetry

Lastly, the assessments which were carried out are presented as regards the behavior evidenced by the partners in the various alliances, as well as their performance.

Table 6: Assessments on the cooperative behavior of the partners and the performance of the alliance

Analyzed aspect	Fomesa	La Mediterranea	GH Elin International	Eratic	Fepyr (1)
Degree of commitment	Medium-High	Medium	Very High	High	Very High
Quality of communication	Medium	Medium	High	Medium-High	Very High
Degree of participation sharing	High	Very Low	Medium	Medium-High	Very High
Coordination efforts	Medium-High	Medium-Low	High	Medium-Low	High
Degree of use of non constructive conflict resolution methods	High	Medium-Low	Medium-High	High	Very High
Degree of use of constructive conflict resolution methods	Low	High	Low	Medium-Low	Medium-Low
Global assessment of cooperative behavior	Medium-High	Medium-Low	High	Medium-High	Very High
Assessment of alliance performance					
Objectives achievement	High	Medium-Low	Very High		High
Satisfaction with alliance development	High	Low	Very High		High

Analyzed Aspect	Fepyr (2)	Compagnia Tessile	Hypno MGM	Campofrio	Istobal	DeltaCeramica
Degree of commitment	High	High	High	Very High	Medium	High
Quality of communication	Medium-High	Very High	High	High	Medium-High	High
Degree of participation sharing	Medium-High	High	N/A*	Medium-Low	Low	Medium
Coordination efforts	Very High	Very High	Medium-High	High	Medium	High
Degree of use of non constructive conflict resolution methods	High	High	Medium	Medium-High	Medium-High	Medium-High
Degree of use of constructive conflict resolution methods	Low	Low	Medium-Low	Medium-Low	Medium	Medium-Low
Global assessment of cooperative behavior	High	High	Medium-High	High	Medium	High
Assessment of alliance performance						
Objectives achievement	Medium	Medium-Low	High	Very High	High	High
Satisfaction with alliance development	Low	Medium	Medium-Low	High	High	High

These evaluations are used to analyze the fulfilment of the outlined propositions.

Relation between the cooperative behavior and the performance

Firstly, we verify the existence of a positive relationship between the partners' cooperative behavior and the alliances' performance. The results obtained in this work demonstrate a positive relationship between the cooperative behavior of the partners and the alliance performance, but only when a cooperative behavior is followed by all participating firms. When only

some of the partners, or none of them, behave in a cooperative manner, the performance is negatively affected.

Figure 6: Relationship between all partners' behavior and the achievement of objectives through the alliance

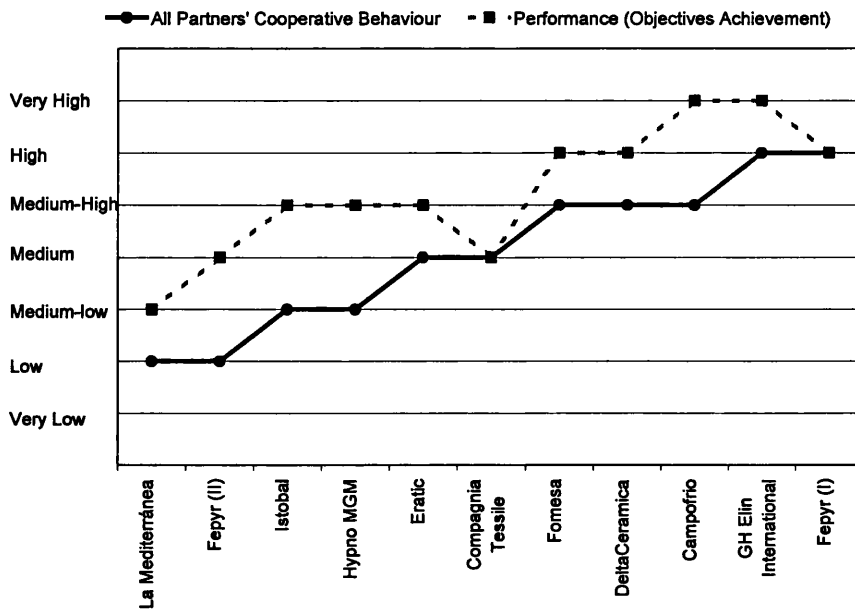
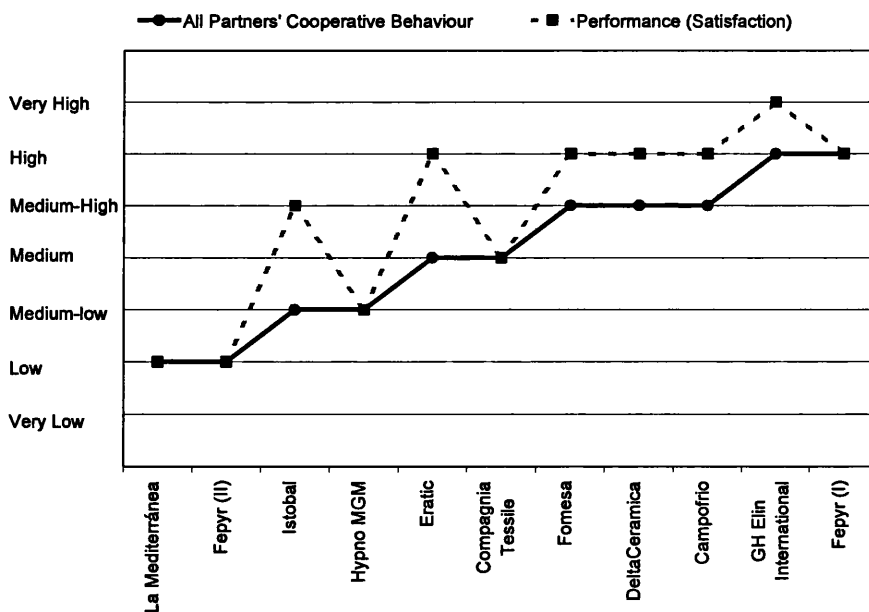


Figure 7: Relationship between all partners' behavior and the satisfaction with the development of the agreement



Therefore, the cooperative behavior seems to be an important factor, although not the only one, for the accomplishment of a satisfactory

performance. Given that the cooperative behavior has been interpreted as a multidimensional variable, we found it interesting to study in depth which dimensions of said behavior have a greater influence over the alliances' performance.

We carried out a verification of the effects of each of the behavioral dimensions on the agreements' performance, bearing in mind the assessments for all the partners of each alliance.

This analysis revealed that the commitment shown by the partners, the quality of the communication maintained between them, the coordination efforts and the preference for using constructive methods for the resolution of conflicts, positively affect the performance, while the degree to which the partners share the participation in the planification of the alliances' activities and in the decision making does not seem to have a direct relationship with it and could respond to other contingencies without directly affecting the attainment of the objectives. Nevertheless, the limitations put on the participation of small partners by firms of greater size seem to affect the satisfaction of the before mentioned, although this aspect should be studied with greater detail.

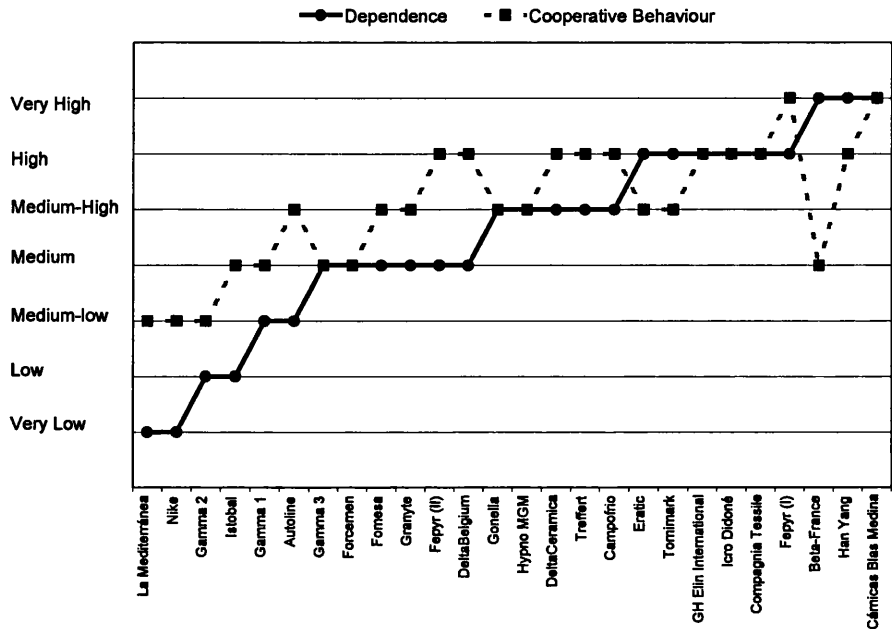
Determinants of cooperative behavior

In this section we endeavor to analyze the validity of the theoretical propositions concerning the identification of the factors which have an influence on the cooperative behavior of the partners participating in the alliances.

The factors which were considered in the theoretical framework are: The degree of dependency of the firms, their perceptions with regard to the evolution of the relationship and the organizational asymmetries existing between the partners.

With regard to the degree of dependency of the firms the results show that there is a positive relation between the degree to which the firms feel dependent on the established alliance and the behavior they demonstrate towards it.

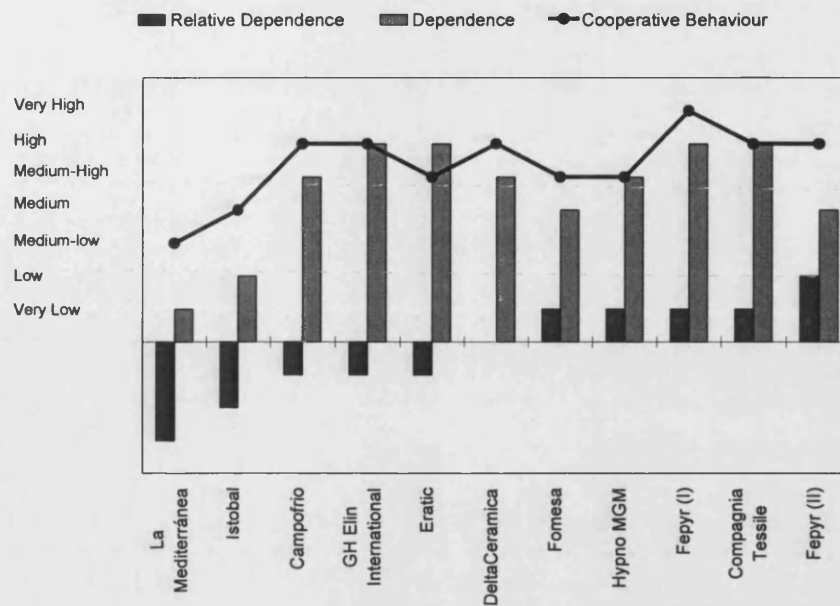
Figure 8: Relationship between degree of dependence on the alliance and cooperative behavior



However, the variability shown by the behavior according to the degree of dependency makes us think that this aspect is not the only determinant on the firm's cooperative behavior.

Firstly, according to the works that analyze the influence of the negotiating power of the firms, over their behavior [YAN and GRAY, 1994] we consider convenient to jointly evaluate the influence of absolute and relative dependence of the partners with regard to the alliance. The results of this analysis corroborate that a firm's behavior can also be influenced by the relativity of the dependence of the partners. When a firm is a lot less dependent than its partner, this firm makes use of its greater negotiating power to impose its criterion or to achieve its private objectives at the expense of its partner.

Figure 9: Relationship between degree of dependence (absolute and relative) on the alliance and cooperative behavior



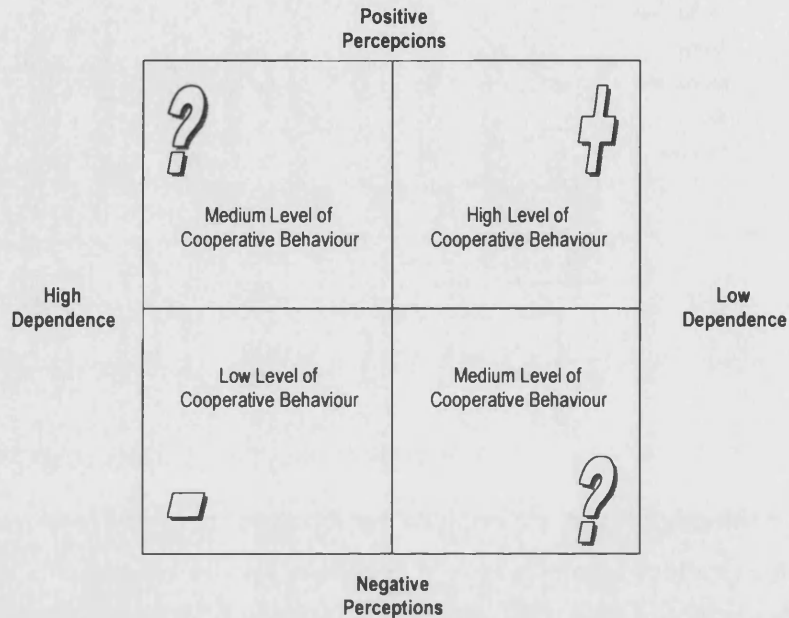
On the other hand, we analyze the influence of the degree of dependence over the various dimensions of cooperative behavior which have been considered in this study. The aspects which seem to have a greater degree of relation with the dependence are: the degree of commitment of the firms (dedication of the necessary time and resources), the quality of communication that the companies offer in the relation and the lesser use of non constructive methods for solving conflicts.

The second determinant of cooperative behavior here considered are the firms' perceptions with regard to the evolution of the relation. Our results do not find a clear and direct relation between the above mentioned perceptions and the behavior demonstrated by the companies.

But, if we jointly consider the perceptions about the evolution of the relation and the degree of dependence of the firms, we can find interesting relations with the firms' cooperative behavior. To this end, we elaborated a scatterplot (in the form of a contingencies table) whose axis are formed by these two factors. Using the assessments carried out on the degree of dependence and on the perceptions, the cases are situated on the scatterplot so that the joint influence of these dimensions can be determined and so that we can look for patterns that explain the firms' cooperative behavior.

In the following diagram we can see the expected behavior for different combinations of the degree of dependence and of the perceptions about the evolution of the relation.

Figure 10: Expected relationship between degree of dependence and perceptions over cooperative behavior



In the analyzed cases, the values of said variables are summarized in the following table:

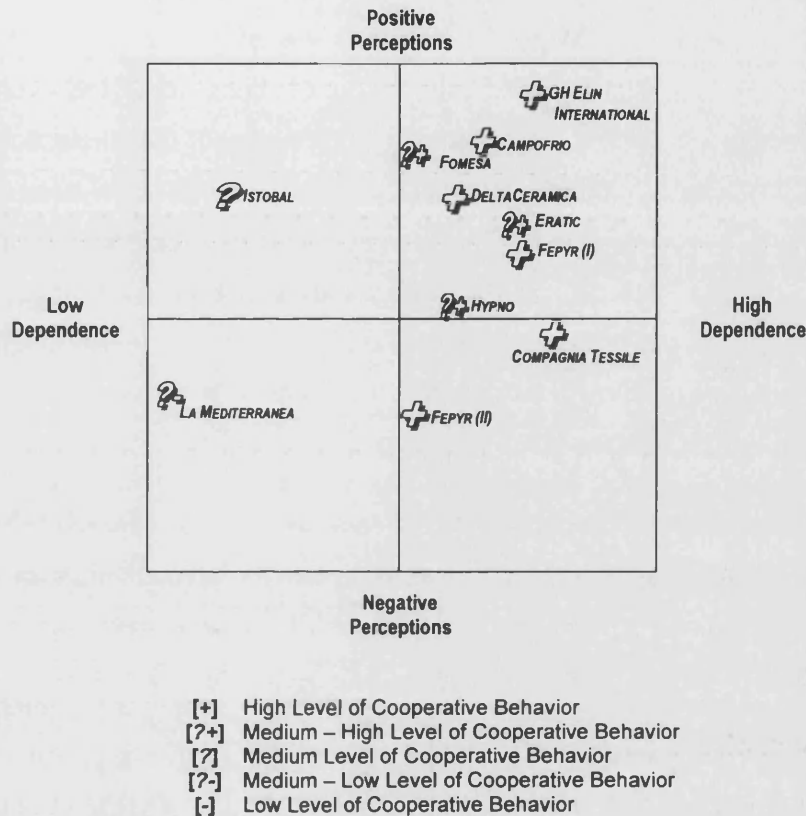
Table 7: Summary of assessments of the analyzed aspects

FIRM	Perceptions	Dependence	Expected Cooperative Behavior	Observed Cooperative Behavior
FOMESA	Positive	Medium	High or Medium-High	Medium – High
LA MEDITERRANEA	Medium – Negative	Very Low	Low or Medium-Low	Medium – Low
GH ELIN INTERNATIONAL	Positive	High	High	High
ERATIC	Medium – Positive	High	High or Medium-High	Medium – High
FEPYR (I)	Medium – Positive	High	High or Medium-High	Very High
FEPYR (II)	Medium – Negative	Medium	Medium	High
COMPAGNIA TESSILE	Medium	High	Medium or Medium-High	High
HYPNO MGM	Medium	Medium – High	Medium or Medium-High	Medium – High
CAMPOFRIO	Positive	Medium – High	High of Medium-High	High
ISTOBAL	Positive	Low	Medium	Medium
DELTA CERAMICA	Positive	Medium - High	High or Medium-High	High

In the following figure, the companies are placed on the scatterplot according to the valuations of the determinants expressed on its axis, and next

to them there is a sign which indicates the type of behavior that said companies are demonstrating.

Figure 11: Observed relationship between degree of dependence and perceptions over cooperative behavior



According to the previous figure, in the analyzed cases, the companies' behavior respond to the influence of the dependence and of the perceptions. Nevertheless, we observe some cases (COMPAGNIA TESSILE and FEPYR II) in which the behavior of the companies that were studied is much more cooperative than expected according to said determinants. In case n.6 (FEPYR II) the analyzed firm acquires a role of coordinator and promoter of the activities of the newly created firm. Furthermore, this firm has a particularly cooperative profile, while the alliances make up one of the main basis of its corporate strategy. Its managers have very often acted as sponsors to other cooperative agreements and use to demonstrate a high commitment to the correct evolution of the relationship and with the pursuit of the set objectives. Although its perceptions about the behavior of its partners and the evolution of

the relationship are negative, the characteristics of this firm and of its managers explain a superior cooperative behavior. This same firm also shows a very high cooperative behavior in the other alliance in which it takes part (case n.5, FEPYR I), which corroborates the particularly cooperative profile of its managers.

In case n.7 (COMPAGNIA TESSILE) the perceptions about the evolution of the relationship are intermediate, but the high degree of dissatisfaction is due to the impossibility of attaining the set objectives. Said difficulty is on account of factors that are external to the relationship (financial problems of FORCEMEN in other activities outside the alliance), and is not brought about by an important lack of cooperative behavior on the part of the American firms showed high commitment interchanged information in an adequate manner and made an effort to coordinate its actions.

The remainder of the cases correspond to the expected behavior corroborating the explanation of the behavior as a consequence of the dependence and of the firms' perceptions.

On the other hand, the perceptions about the evolution of the relationship seem to be strongly related to the evaluation of the alliance's performance in the attainment of the set objectives as well as in what regards the satisfaction with the agreement's evolution.

The fact that the perceptions affect to a certain extent the behavior and in his torn there is a feedback between the performance and the perceptions corroborates the dynamic character of the alliances. The cooperative behavior is at the same time an input and an output of the relationship.

Lastly, let us analyze the effects of the asymmetries between the partners' organizational profiles on the evolution of the relationship.

Among the cases that make up this research, seven of them are made up of asymmetric firms insofar as size and organizational structures. Three of them have been analyzed from the larger firms perspective, another three from the smaller firms perspective. In the remaining case, interviews were held

with the managers of the both firms involved in the relationship. Therefore we rely on the criterion of four large firms and four small firms.

After observing the influence the asymmetries have over the evolution of the relationship in the cases which we have analyzed we reach some conclusions we consider should be analyzed with greater detail in later studies.

On the one hand, the larger firms do not perceived the asymmetries between partners as a factor that negatively affects a relationship. Normally, their greater bargaining power and their lesser dependence allow them to impose their management style and their organizational methods, whereupon, they feel comfortable with the manner in which the relationship evolves.

However, the asymmetries make up a significant problem for the smaller firms, especially in there is a high degree of dependence. They feel uncomfortable with the impositions and the formalization of the larger firms with which they cooperate and there arises a feeling of subordination which diminishes their satisfaction with the agreements' evolution.

On the other hand, the asymmetries should be valued in relation to the units that interact in the relationship. The case of DELTACERAMICA and DELTABELGIUM clearly reflects this aspect. Although the asymmetries between the organizational profiles of the two firms are substantial, the relationship evolves through their R&D departments, which are very similar and allow them to coordinate their actions and easily achieve understanding and consensus. Therefore, we must not talk about asymmetries between partners, but about asymmetries between the units that take part in the relationship.

Finally, we observe that the agreement's structure can assist to handle and avoid the possible problems which could lead to asymmetries between firms. In the case ERATIC – GONELLA, the creation of a Joint Venture which functions with great autonomy with regard to the partners facilities tremendously the alliance's evolution, since the people from these two partner firms have to work together or through a third party whose duty is to achieve the coordination and development of the planned activities.

Conclusions

This research has focused on partners' cooperative behavior as an aspect that can have a positive influence on alliances' performance. In our opinion, once an alliance has been established, its implementation and its success or failure are influenced by the behavior and attitudes of partners.

Given that, one can hardly separate the behavior of a firm, participating in an alliance, and the context under that alliance is developed, we opt for using qualitative research methodology, which is more appropriated for studying phenomenon in its own context. Thus we try to know, from the partners perspective, what are the effects of cooperative behavior on alliance performance, and what factors can have an influence upon this behavior.

Studying eleven cases of alliances, we observed that it seems to exist a positive relationship between cooperative behavior and the performance of the alliance. This corroborate our first proposition. However, it is important to highlight that this positive relationship exists only when all the partners behave cooperatively. If not all the partners, or none of them, behave in this way, the alliance performance decreases.

The different dimensions that seem to have a more direct effect on performance are: The degree of commitment demonstrated by the partners, the quality of communication between them, the efforts of coordination done by these firms and the preference for the use of constructive methods for solving conflicts. On the other hand, the degree in which firms share the participation in decision making with their partners seems to have a positive influence on satisfaction, but we do not find any relationship with the achievement of the established objectives. For all these dimensions, the relationship with performance is the same as the pointed out above for cooperative behavior. Performance is affected positively when all the partners are committed, offer information in the way expected by their partners, etc.

This positive relation between cooperative behavior and performance justifies the necessity to know what factors determinate this behavior. If managers know this, they will have an interesting information to deal with decisions related to alliances creation and partners selection.

According to proposition 2 and 3, our results suggest that firms behave more cooperatively when they feel dependent on the alliance and, at the same time, they have positive perceptions about the way the relationship is being developed and the way their partners are behaving.

This factors can jointly explain the degree of cooperative behavior of the partners, however their separate influence is not so clear. On the one hand, the degree of dependence on an alliance seems to have a positive influence on cooperative behavior, especially on commitment, communication and coordination efforts. Moreover, if we consider together absolute and relative degree of dependence it seems to explain better the degree of cooperative behavior demonstrated by the analyzed firm. On the other hand, we do not find a direct relationship between perceptions and cooperative behavior, but perceptions seems to have a high correlation with the achievement of results and with satisfaction with the agreement, in such a way that if negative performance is perceived, cooperative behavior decrease. This observations suggest that cooperative behavior is both an input and an output of the alliance. Therefore, alliances can be considered dynamic relationships that evolve according to economic and social influences.

This research focuses too on the influence of partners' asymmetries upon the implementation of the alliances. With regard to this aspect, we conclude that asymmetries affect in a larger degree to small firms cooperating with big ones. These latter use to have a greater bargaining power and lesser dependence on the alliance, and usually try to impose their way of working. However, small and medium-sized firms feel uncomfortable with the higher degree of formalization of their bigger partners.

On the other hand, we think that asymmetries between partners in an alliance have to be studied paying special attention to characteristics of the units involved in the activities, and not to characteristics of the firms.

This study have some implications both to researchers and practitioners. Firstly, we think that future research on alliances must consider this phenomenon as dynamic one, in which there coexist economic and social factors, which characteristics and evolution can have an influence on the success or failure of these relationships. Secondly, the complex and dynamic

nature of cooperative agreements requires longitudinal and qualitative research, which will allow to know deeply the influence of the aspects mentioned above and the influence of the context where they are developed. The subjective and contextual factors influencing the alliances are difficult to study through quantitative traditional research. We encourage researchers and editors to promote this type of qualitative research.

With regard to the implications for practitioners we think that knowing which dimensions of cooperative behavior affect positively the success of the alliances, managers can improve the implementation of the agreements in which they participate. Moreover, as cooperative behavior of all partners is needed, the knowledge about factors influencing this behavior would be very interesting to deal with decisions regarding alliance formation and partners selection.

On the other hand, managers of small and medium-sized firms have to pay special attention to asymmetries existing between the organizational characteristics of their firms and the characteristics of the units of bigger firms with which they interact through a potential alliance, and if these asymmetries exist, they would have to establish communication and coordination systems appropriated to the characteristics of their firm with the aim to prevent potential conflicts arising from different expectations and practices.

Finally, it is necessary to point out the main limitation of this research. On the one hand, this work has been done using information gathered exclusively from one of the partners of the alliances studied. So, most of the variables assessment done by the researcher are based on perceptions of the interviewed managers. This subjectivity and the, sometimes, scarce information facilitated by focal firms, which made difficult to triangulate the information in some cases, suggest that results of this study have to be considered with precaution.

The lack of financial resources for the development of the research made difficult to deal with these problems, for example visiting all the partners of employing more time on each case analysis. However, the range of analyzed cases allowed us to study different partner perspectives and different types of alliances.

Finally, the use of qualitative research do not allow to statistically generalize our results, but we think that it allowed us to have a better knowledge of the aspects affecting performance of alliances.

Future research will be developed, with the aim to achieve a deeper knowledge of key factors influencing performance of the alliances, adopting an eclectic and dynamic perspective, which will allow us to know better the processes through which cooperative agreements evolve and develop. We want to continue with the effort to make operative the measures of the different factors analyzed in this and others qualitative researches.

Moreover, the observations of this research regarding to the different perspectives of SMEs and bigger firms suggest the necessity to deeply study the actual effects of partner asymmetries and the organizational variables that can have a greater influence on conflicts arising and the methods employed to solve them.

Valencia, July 1999.

Bibliografía / References

- ADAMS, J. S. (1963): "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436. Citado en JOHNSON (1997).
- AGARWAL, S. y S. N. RAMASWAMI (1992): "El potencial de mercado y la diferencia socio-cultural en la elección de joint ventures", *Economía Industrial*, Enero-Febrero, 67-76.
- AIKEN, M. y J. HAGE (1968): "Organizational interdependence and intraorganizational structure", *American Sociological Review*, Vol. 33, 912-930.
- ALCHIAN, A. y H. DEMSETZ (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization", *The American Economic Review*, Vol. 62, 777-795. En este trabajo se ha utilizado la traducción al español de este artículo en PUTTERMAN, L. (Ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, 1994, Madrid; Alianza Editorial.
- ÁLVAREZ, J. L. (1994): "Las redes frente a las burocracias: la gestión y estructura de las empresas del futuro", *Nota técnica de la División de Investigación del IESE*, Universidad de Navarra (Barcelona-Madrid).
- AMIT, R. y P. J. H. SCHOEMAKER (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1), 33-46.
- ANDERSON, E. (1990): "Two Firms, One Frontier: On assesing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), 19-30
- ANDERSON, J. C. y H. GATIGNON (1986): "Modes of foreing entry: a trasaction cost analysis and propositions" *Journal of International Business Studies*, fall, 1-28.

Bibliografía

- ANDERSON, J. C. y J. A. NARUS (1984): "A model of the Distributor's Perspective of Distributor- Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, 62-74.
- ANDERSON, J. C. y J. A. NARUS (1990): "A model of Distributor firm and Manufacturer firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 42-58.
- ANDERSON, E. y B. WEITZ (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 18-34.
- AOKI, M. (1996): *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge; Cambridge University Press.
- ARIÑO, A. (1995): *Inter-firm collaborative ventures: Performance and Cooperative Behavior*, Tesis Doctoral no publicada, University of California, L.A.
- ARIÑO, A. (1997a): "Veracity and commitment", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 215-241.
- ARIÑO, A. (1997b): "To do or not to do? Non-cooperative behavior by commission and omission in inter-firm ventures", *Research Paper* N° 348, IESE.
- ARIÑO, A., M. ABRAMOV, I. SKOROBOGATYKH, I. RYKOUNINA y J. VILA (1997): "Partner selection and trust building in West European-Russian Joint Ventures", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27 (1), 19-37
- ARIÑO, A. y J. DE LA TORRE (1998): "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, Vol. 9 (3), 306-325.
- ARIÑO, A. y C. GARCÍA-PONT (1996): "Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5 (3), 133-144.
- AULAKH, P. S., M. KOTABE y A. SAHAY (1997): "Trust and performance in cross-border market partnerships", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 163-196.
- AXELROD, R (1984): *The evolution of cooperation*; Basic Books, Inc., Publishers.
Existe una traducción al castellano de L. Bou: *La evolución de la cooperación: El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Madrid; Alianza Editorial, 1986.
- AXELROD, R. y R. O. KEOHANE (1986): "Achieving cooperation under anarchy", en OYE, K. A. (Ed.): *Cooperation under anarchy*, Princeton, NJ; Princeton University Press.

- AZNAR, J. M. (1993): "Medidas de apoyo de la Comunidad Europea a las pequeñas y medianas empresas: Oportunidades de financiación", *Alta Dirección*, Vol. 167, 17-23.
- BACHARACH, S. B. y E. J. LAWLER (1980): *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*, San Francisco; Jossey-Bass Publishers.
- BADARACCO, J. L. Jr. (1992): *Alianzas Estratégicas*, Madrid; McGraw Hill.
- BAIRD, I., M. A. LYLES y J. B. ORRIS (1994): "The choice of international strategies by small business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, Nº 1, 48-59.
- BAIRD, I., M. A. LYLES, y R. WHARTON (1990): "Attitudinal differences between American and Chinese managers regarding joint venture management", *Management International Review*, Vol. 30, 53-68.
- BALAKRISHNAN, S. y M. P. KOZA (1993): "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20, 99-117.
- BALKIN, D. B. y GÓMEZ MEJÍA (1990): "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 153-169.
- BARNARD, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts; Harvard University Press.
- BARNEY, J. B.. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.
- BARKEMA, H. G., J. H. BELL y J. M. PENNINGS (1996): "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 151-166.
- BARKEMA, H. G. y F. VERMEULEN (1997): "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 845-864.
- BARNASCO, A. y C. SABEL (1995): *Small and Medium-Size Enterprises*, London; Pinter.
- BAUGHN, C. C., J. C. DENEKAMP, J. H. STEVENS y R. N. OSBORN (1997): "Protecting Intellectual Capital in International Alliances", *Journal of World Business*, Vol. 32 (2), 103-117.
- BAUM, J. A. C. y C. OLIVER (1991): "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 187-218.

Bibliografía

- BEAMISH, P. W. (1984): ***Joint Venture performance in developing countries***. Tesis Doctoral no publicada, University of Western Ontario, London; Ontario.
- BEAMISH, P. W. (1988): ***Multinational joint ventures in developing countries***, London, Ontario, CA; Routledge.
- BEAMISH, P. W. y J. C. BANKS (1987): "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise", ***Journal of International Business Studies***, Summer, 1-16.
- BERG, S. V., J. DUNCAN y P. FRIEDMAN (1982): ***Joint Venture Strategies and Corporate Innovation***, Cambridge, MA.; Oelgeschlager. Citado en HAGEDOORN y SCHAKENRAAD (1994).
- BERMEJO, M., I. RUBIO e I. DE LA VEGA (1994): ***La creación de la empresa propia: Consejos prácticos para su puesta en marcha***, Madrid; McGraw Hill.
- BLACK, J. y M. MENDENHALL (1990): "Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research", ***Academy of Management Review***, Vol. 15, 113-136.
- BLAU, P. (1964): ***Exchange and power in social life***, New York; Wiley.
- BLAU, P. M. (1968): "Interaction: Social exchange" en SILLS, L. D. (Ed.): ***International Encyclopedia of the Social Sciences***, Vol. 7, 452-458, New York; Macmillan and Free Press. Citado en JOHNSON (1997).
- BLAU, P. M. (1970): "A formal theory of differentiation in organizations", ***American Sociology Review***, 201-218.
- BLEEKE, J. y D. ERNST (1991): "The way to win in cross border alliances", ***Harvard Business Review***, Vol 69 (6), 127-135.
- BLODGETT, L. L. (1991): "Partner contributions as predictors of equity share in International joint ventures", ***Journal of International Business Studies***, First Quarter, 63-78.
- BLODGETT, L. L. (1992): "Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis", ***Strategic Management Journal***, Vol. 13, 475-481.
- BORYS, B y D. B. JEMISON (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", ***Academy of Management Review***, Vol. 14 (2), 234-249. Se ha utilizado la reedición de este artículo en CULPAN, R. (1993): ***Multinational Strategic Alliances***, New York; International Business Press, 33-58.
- BREWER, J. y HUNTER, A (1989): ***Multimethod Research: A Synthesis of Styles***, Newbury Park, CA; Sage Publications.

- BUCKLEY, P. J. y M. CASSON (1976): ***The Future of the Multinational Enterprise***, New York; Holmes & Meier.
- BUCKLEY, P. J. y M. CASSON (1988): "A theory of cooperation in international business" en Contractor, F. J. y P. Lorange (Eds.) ***Cooperative strategies in international business***, Lexington, MA; Lexington Books, 1-30.
- BUCKLIN, L. P. y S. SENGUPTA (1993): "Organizing successful co-marketing alliances", ***Journal of Marketing***, Vol. 57 (Abril), 32-46.
- BUENO, E. (1995): "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica", en Cuervo, A. (Dir.): ***Dirección de Empresas de los Noventa***, Civitas, Madrid. 29-49.
- BURNS, T. y G. M. STALKER (1961): ***The Management of Innovation***, London; Tavistock.
- BYRMAN, A. (1988): ***Quantity and Quality in Social Research***, London; Unwin Hyman.
- CALDER, B. J. (1994): "Qualitative Marketing Research" en BAGOZZI, R. P. (Ed.): ***Principles of Marketing Research***, Oxford; Blackwell Publishers, 50-72.
- CASANI, F. (1995): "Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España", ***Información Comercial Española***, Octubre (746), 104-117.
- CASSON, M. y S. NICHOLAS (1989): "Economics of trust: Explaining differences in organizational structure between the United States and Japan", ***University of Reading: Discussion Papers in Economics***, N° 217. Citado en SHANE (1992).
- CASTILLO, J. J. (1995): "Between the deregulating state and regional networks: industrial districts in Spain", en BARNASCO, A. y C. SABEL (Eds.): ***Small and Medium-Size Enterprises***, London; Pinter.
- CATTANEO, E. (1992): "Managing Joint Ventures in Russia: Can the Problems Be Solved?", ***Long Range Planning***, Vol. 25 (5), 68-72.
- COHEN, W. M. y D. A. LEVINTHAL (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 35, 128-152.
- COMISIÓN DE LA CE (1993): "La cooperación entre pequeñas empresas en la Comunidad Europea", ***Panorama de la industria comunitaria 93***, 101-108.
- CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business", ***Management International Review***, Vol. 30 (1), 31-54.
- CONTRACTOR, F. J. Y P. LORANGE (1988) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books.

Bibliografía

- CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (1988a): "Why should firms cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", en CONTRACTOR, F. J. Y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 3-28.
- COSTA, M. T. y M. CALLEJÓN (1992): ***La cooperación entre empresas: una nueva estrategia competitiva***, Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- CULLEN J. B., J. L. JOHNSON y T. SAKANO (1995): "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship", ***Journal of International Business Studies***, First Quarter, 91-115.
- CHANDLER, A. D. (1962): ***Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise***, Cambridge; MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1992): "Organizational capabilities and the economic history of the multinational enterprise", ***Journal of Economic Perspectives***, Vol. 6 (3), 79-100.
- CHEN, C. C. y X. P. CHEN, y J. R. MEINDL (1998): "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism", ***Academy of Management Review***, Vol. 23 (2), 285-304.
- CHI, T. (1994): "Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure", ***Strategic Management Journal***, Vol. 15, 271-290.
- CHILD, J. (1989): ***Organización; guía para problemas y práctica***, Mexico; CECSA.
- DAFT, R. y R. LENGEL (1986): "Organizational information requirements, media richness, and structural design", ***Management Science***, Vol. 32 (5), 554-571. Citado en MOHR, J. y R. SPEKMAN (1994).
- DARRÉON, J. L. y S. FAIÇAL (1993): "Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME", ***Revue Française de Gestion***, Septiembre-Octubre, 104-115.
- DATTA, D. K. (1991): "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", ***Strategic Management Journal***, Vol. 12, 281-297.
- DAVIS, R. L. (1968): "Compatibility in organizational marriages", ***Harvard Business Review***, Vol. 46 (4), 86-93.
- DE CARLO, M. (1994): ***La Gestion des Joint-Ventures entre concurrents dans les secteurs en phase de maturité; Stabilité et performance des stratégies de coopération***, Tesis Doctoral no publicada, Louvain; Université Catholique de Louvain.

- DEEDS, D. L. y C. W. L. HILL (1996): "Strategic alliances and the rate of new product development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, 41-55.
- DEUTSCH, M. (1960): "The effect of motivational orientation on trust and suspicion", *Human Relations*, Vol. 13, 123-139. Citado en SARKAR, CAVUSGIL y EVIRGEN (1997).
- DEVLIN, G. y M. BLEACKLEY (1988): "Strategic Alliances – Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 21 (5), 18-23.
- DI MAGGIO, P. J. y W. W. POWELL (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- DOLLINGER, M. J., P. A. GOLDEN y T. SAXTON (1997): "The effect of Reputation on the decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (2), 127-140.
- DOZ, Y. L. (1988): "Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books, 317-338
- DOZ, Y. L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 55-83.
- DUNNING, J. H. (1981): *International production and the multinational enterprise*, London; George Allen and Unwin.
- DUSSAUGE, P. y B. GARRETTE (1991a): "Las Alianzas Estratégicas Internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo y estadístico" *Información Comercial Española* (692), 113-131.
- DUSSAUGE, P. y B. GARRETTE (1991b): "Alliances stratégiques mode d'emploi" *Revue Française de Gestion*, Septiembre-Octubre, 4-18.
- DYER, J. H. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 535-556.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 532-550.
- EISENHARDT, K. Y C. B. SCHOONHOVEN (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7 (2), 136-150.
- EMERSON, R. M. (1962): "Power-Dependence Relationships", *American Sociological Review*, Vol. 27 (February), 31-41.

Bibliografía

- ETZIONI, A. (1986): ***Organizaciones modernas***, Mexico; Ed. Hispano Americana.
- EVAN, W. M. (1993): ***Organization Theory: research and design***, New York; Mcmillan.
- FAULKNER, D. (1995): ***International Strategic Alliances: Co-operating to compete***, Londres; McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, Z. (1992): "Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas", ***Información Comercial Española***, Mayo (705), 139-152.
- FERNÁNDEZ, Z. e I. SUÁREZ (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", ***Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa***, Vol. 5 (3), 73-92.
- FORNELL, C., P. LORANGE y J. ROOS (1990): "The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach", ***Management Science***, Vol. 36 (10), 1246-1255. Citado en TALLMAN y SHENKAR (1994).
- FRANKO, L. G. (1971): ***Joint venture survival in multinational corporations***, New York; Praeger.
- FRIEDMAN, W. G. y J. P. BÉGUIN (1971): ***Joint International Business Ventures in Developing Countries***, New York; Columbia University Press
- GALASKIEWICZ, J. (1995): "Interorganizational Relations", ***American Review of Sociology***, Vol 11, 281-304.
- GALBRAITH, J. R. (1977): ***Organizational Design***, Reading, MA; Addison-Wesley.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): "Los acuerdos de cooperación suscritos en España entre 1986 y 1989: ¿Consecuencia de la integración en la CEE?", ***Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa***, Vol. 1 (3), 117-129.
- GARCÍA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", ***Información Comercial Española***, Febrero (714), 87-98.
- GERINGER, J. M. (1988): ***Joint Venture partner selection***, Westport, CO: Quorum Books.
- GERINGER, J. M. (1991): "Strategic determinants of partner selection criteria in international ventures", ***Journal of International Business Studies***, First Quarter, 41-62.
- GERINGER, J. M. y L. HÉBERT (1989): "Control and performance of International Joint Ventures", ***Journal of International Business Studies***, Summer, 235-254.

- GERINGER, J. M. y L. HÉBERT (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 249-264.
- GERLACH, M. L. (1992): "The Japanese corporate network: A blockmodel approach", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 105-139.
- GEYNES, L. A. (1991): "Build the Foundation for a Successful Joint Venture", *The Journal of Business Strategy*, Nov.-Dic., 27-32.
- GHEMAWAT, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York; The Free Press.
- GIBSON, J. L., J. M. IVANCEVICH y J. H. DONNELLY (1994): *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston; Irwin.
- GLASER, B. G. y A. L. STRAUSS (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Chicago; Aldine Publishing. Citado en WRIGHT (1996).
- GOMES-CASSERES, B. (1987): "Joint Venture Instability: Is it a problem?", *Columbia Journal of World Business*, summer, 97-101.
- GOMES-CASSERES, B. (1994): "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 62-74.
- GOMES-CASSERES, B. (1996): *The Alliance Revolution: The new shape of business rivalry*, Cambridge, MA; Harvard University Press.
- GOULDNER, A. W. (1960): "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, Vol. 25, 161-179.
- GRANOVETTER, M. (1985): "Economic action and social structure: The problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 481-510.
- GRANT, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, 114-135.
- GREENBERG, J. (1990): "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16 (2), 399-432. Citado en JOHNSON (1997).
- GUGLER, P. (1992): "Building Transnational alliances to Create Competitive Advantage", *Long Range Planning*, Vol. 25 (1), 90-99.
- GULATI, R. (1995a): "Does Familiarity Breed Trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 85-112.

Bibliografía

- GULATI, R. (1995b): "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 619-652.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.
- GULATI, R., T. KHANNA y N. NOHRIA (1994): "Unilateral commitments and the importance of process in Alliances", *Sloan Management Review*, Spring, 61-69.
- GULATI, R. y H. SINGH (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 781-814.
- GUTH, W., R. SCHMITTBERGER y B. SCHWARZE (1982): "An experimental analysis of ultimatum bargaining", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, 367-388. Citado en RING y VAN DE VEN (1994).
- HAGE, J. (1965): "An axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, 289-320.
- HAGE, J. (1980): *Theories of Organizations*, New York; John Wiley and Sons.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, Vol 14 (5), 371-385.
- HAGEDOORN, J. y J. SCHAKENRAAD (1994): "The effect of strategic technology alliances on company performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 291-309.
- HALL, R. H. (1996): *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Naucalpan de Juárez, Estado de Méjico; Prentice Hall Hispanoamericana.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for competence and interpartner learning within international strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (special issue summer), 83-103.
- HAMEL, G. Y. DOZ, y C. K. PRAHALAD (1989): "Ventajas y Riesgos de colaborar con la competencia", *Harvard-Deusto Business Review*, 3er trimestre, 19-28.
- HAMEL, G. y C. K. PRAHALAD (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- HARA, G. y T. KANAI (1994): "Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 489-507.
- HARRIGAN, K. R. (1986): *Managing for Joint Ventures Success*, Massachusetts; Lexington Books.

- HARRIGAN, K. R. (1987): Strategic Alliances: Their new role in global competition", ***Columbia Journal of World Business***, Summer, 67-69.
- HARRIGAN, K. R. (1988a): "Joint ventures and competitive strategy", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 141-158.
- HARRIGAN, K. R. (1988b): "Strategic Alliances and Partner Asymmetries" en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 205-226.
- HARRIGAN, K. R. y W. H. NEWMAN (1990): "Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence", ***Journal of Management Studies***, Vol 27 (4), 417-434.
- HATFIELD, L. y J. A. PEARCE II (1994): "Goal Achivement and Satisfaction of Joint Ventures", ***Journal of Business Venturing***, vol. 9 (5), 423-449.
- HAVEMAN, H. A. (1993): "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 38, 593-627.
- HÉBERT, L. (1994): ***Division of control, relationship dynamics and joint venture performance***, Tesis Doctoral no publicada, London (Canadá); University of Western Ontario.
- HÉBERT, L. (1996): "Mondialisation et Strategie: Consequences et remises en question", ***Pré-conférence Association Internationale de Management Stratégique***. Ecole des HEC, Montreal
- HEGERT, M.. y D. MORRIS (1988): "Trends in international collaborative agreements", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 99-109.
- HEIDE, J. B. y G. JOHN (1988): "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assests in conventional channels", ***Journal of Marketing***, Vol. 52, 20-35.
- HEIDE, J. B. y A. S. MINER (1992): "The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", ***Academy of Management Journal***, Vol. 35, 265-291.
- HENNART, J. F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 361-374.
- HENNART, J. F. (1991): "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", ***Management Science***, Vol. 37, 483-497.

Bibliografía

- HENNART, J. F. y Y. REDDY (1997): "The choice between mergers / acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States", ***Strategic Management Journal***, Vol. 18, 1-12.
- HERMOSILLA, A. y J. SOLÁ (1990): ***Cómo Cooperar***, Madrid; IMPI
- HILL, C. W. L. (1990): "Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory", ***Academy of Management Review***, Vol. 15 (3), 500-513.
- HILL, C. W. L., P. HWANG, y W. C. KIM (1990): "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", ***Strategic Management Journal***, Vol. 11, 117-128.
- HLADIK, K. J. (1985): ***International Joint Ventures: An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships***, Lexington, MA; Lexington Books.
- HLADIK, K. J. (1988): "R&D and International Joint Ventures", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 187-204.
- HOFSTEDE, G. (1980): "Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions", en DEREGOWSKI, J. B., S. DZIURAWIEC y R. C. ANNIS (Eds.): ***Expiscations in Cross-Cultural Psychology***, Lisse, Neth; Swets and Zeitlinger, 335-355.
- HOFSTEDE, G. (1983): "National cultures in four dimensions", ***International Studies of Management and Organization***, Vol. 13, 46-74.
- HOFSTEDE, G. y M. H. BOND (1988): "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", ***Organizational Dynamics***, Vol. 16 (4), 4-21.
- HOMANS, G. C. (1961): ***Social Behavior: Its Elementary Forms***, London; Routledge. Citado en JOHNSON (1997).
- HORTON, V. y B. RICHEY (1997): "On developing a contingency model of technology alliance formation", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): ***Cooperative Strategies: North American Perspectives***, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 89-110.
- HU, M. Y. y H. CHEN (1996): "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China", ***Journal of Business Research***, Vol. 35, 165-173.
- HUMAN, S. E. y K. G. PROVAN (1997): "An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40 (2), 368-403.

- IBORRA, M. (1997): "Las fusiones y adquisiciones como proceso", ***Dirección y Organización; revista de dirección, organización y administración de empresas***, Vol. 20, 78-89.
- IBORRA, M., M. MENGUZZATO y M. RIPOLLÉS (1998): "Creación de empresas internacionales: redes informales y obtención de recursos", ***Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa***, Vol. 7 (3), 147-160.
- INGHAM, M. (1994): "L'apprentissage organisationnel dans les cooperations", ***Revue Française de Gestion***, Janvier-Febrer, 105-121.
- INKPEN, A. C. y P. W. BEAMISH (1997): "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", ***Academy of Management Review***, Vol. 22 (1), 177-202.
- INKPEN, A. y M. M. CROSSAN, (1995): "Believing is seeing: Joint Ventures and organizational learning", ***Journal of Management Studies***, Vol. 32, 595-618.
- INKPEN, A. C y S. C. CURRAL (1997): "International joint venture trust", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): ***Cooperative Strategies: North American Perspectives***, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 308-334.
- ITAMI, I. (1987): ***Mobilizing Invisible Assets***, Cambridge, MA; Harvard University Press.
- ITOH, H. (1994a): "Japanese Human Resource Management from the viewpoint of Incentive Theory" en AOKI, M. y R. DORE (Eds.): ***The Japanese Firm***, Oxford; Oxford University Press.
- ITOH, H. (1994b): "Coordination, Specialization and Incentives in Product Development Organization" en AOKI, M. y R. DORE (Eds.): ***The Japanese Firm***, Oxford; Oxford University Press.
- JARILLO, J. C. (1988): "On Strategic Networks", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 31-41.
- JARILLO, J. C. (1989): "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources", ***Journal of Business Venturing***, Vol. 4, 133-147.
- JEMISON, D. B. y S. B. SITKIN (1986): "Corporate acquisitions: a process perspective", ***Academy of Management Review***, Vol. 11, 145-163.
- JOHNSON, J. P. (1997): "Procedural justice perceptions among international joint venture managers", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): ***Cooperative Strategies: North American Perspectives***, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 197-226.

Bibliografía

- JOHNSON, J. L., J. B. CULLEN, T. SAKANO y H. TAKEOUCHI (1997): "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperation alliances", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): ***Cooperative Strategies: North American Perspectives***, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 227-254.
- JONES, G. R. y C. W. L. HILL (1988): "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 159-172.
- KANTER, R. M. (1994): "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", ***Harvard Business Review***, julio-agosto, 96-108.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG (1987). ***Administración de las organizaciones. El enfoque de sistemas y de contingencias***, México; McGraw-Hill.
- KARAGOZGLU, N. y M. LINDELL (1998): "Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: an exploratory study", ***Journal of Small Business Management***, January, 44-59.
- KHANA, T, R. GULATI y N. NOHRIA (1998): "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", ***Strategic Management Journal***, Vol. 19, 193-210.
- KILLING, J. P. (1983): ***Strategies for Joint Venture Success***, London; Routledge. Se ha utilizado la reedición de 1988.
- KILLING, J. P. (1988a): "Understanding alliances: the role of task and Organizational complexity", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 55-67.
- KILLING, J. P. (1988b): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 319-332.
- KOGUT, B. (1988a): "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9, 319-332.
- KOGUT, B. (1988b); "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures " en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 169-185.
- KOGUT, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", ***The Journal of Industrial Economics***, Vol. 38 (2), 183-198.
- KOGUT, B., W. J. SHAN y G. WALKER (1992): "Cooperation and embeddedness in the biotechnology industry" en ECCLES, R. y N. NOHRIA (Eds.): ***Network Organizations***, Boston, MA; Harvard Business School Press, 348-365.

- KOGUT, B. y H. SINGH (1988): "Entering the United States by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure" en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books.
- KOGUT, B. y U. ZANDER (1994): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation", ***Journal of International Business Studies***, Vol. 24 (4), 625-646.
- KOH, J. y N. VENKATRAMAN (1991): "Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector", ***Academy of Management Journal***, Vol. 34 (4), 869-892.
- KOKA, B. R. (1996): "Joint Ventures: Theoretical Perspectives and Predictions", Paper submitted to the ***Academy of Management Conference***, 1996.
- KOOT, W. T. M. (1988): "Underlying dilemmas in the management of International Joint Ventures", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) ***Cooperative Strategies in International Business***, New York; Lexington Books, 347-367.
- KOZA, M. P. y A. Y. LEWIN (1998): "The Co-evolution of Strategic Alliances", ***Organization Science***, Vol. 9 (3), 255-264.
- LADO, A. A. y B. L. KEDIA (1992): "Determinantes en la elección de lo individual frente a la alianza", ***Economía Industrial***, Enero-Febrero, 49-59.
- LANE, P. J. y M. LUBATKIN (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", ***Strategic Management Journal***, Vol. 19.
- LARSON, A. (1992): "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 37, 76-104.
- LAWRENCE, P. R. y J. W. LORSCH (1967): ***Organization and Environment***, Cambridge, MA; Harvard University Press. En este trabajo se ha utilizado la traducción al español: ***Organización y Ambiente***, Barcelona; Labor, 1976.
- LEE, CH. y P. W. BEAMISH (1995): "The Characteristics and Performance of Korean joint Ventures in LDCs.", ***Journal of International Business Studies***, Third Quarter, 637-654.
- LEI, D. (1993): "Offensive and Defensive Uses of Alliances", ***Long Range Planning***, Vol. 26 (4), 32-41.
- LIPPMAN, S. A. y R. P. RUMELT (1992): "Demand uncertainty, capital specificity, and industry evolution", ***Industrial and Corporate Change***, Vol. 1, 235-262. Citado en ARIÑO (1997a).

Bibliografía

- LORANGE, P. y ROOS, J. (1991): "Why some strategic alliances succeed and others fail", *The Journal of Business Strategy*, Enero-Febrero, 25-30.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1992): *Strategic Alliances: Formation, implementation, and evolution*, Cambridge, MA; Blackwell Publishers
- LORANGE, P., J. ROOS, y P. S. BRØNN (1992): "Building successful strategic alliances", *Long Range Planning*, Vol. 25 (6), 10-17.
- LYLES, M. (1988): "Learning among joint venture sophisticated firms", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books.
- LYLES, M. A., N. CARTER e I. BAIRD (1996): "New Ventures in Hungary: The impact of U.S. Partners", *Management International Review*, Vol. 36 (4), 355-370.
- MADHOK, A. (1995a): "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 39-61.
- MADHOK, A. (1995b): "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 117-137.
- MADHOK, A. (1997): "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (1), 39-61.
- MAKINO, S. y P. W. BEAMISH (1998): "Performance and Survival of Joint Ventures with Non-Conventional Ownership Structures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (4), 797- 817.
- MARCH, J. G. (1962): "The business firm as a political coalition", *Journal of Politics*, Vol. 24, 662-678.
- MARCH, J. G. y H. A. SIMON (1977): *Teoría de la organización*, Barcelona; Ariel.
- MARITI, P. y R. H. SMILEY (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 (4), 437-451.
- MAYER, R. C., J. H. DAVIS y F. D. SCHOORMAN (1995): "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 709-734.
- MCGRATH, J. E., J. MARTIN y R. A. KULKA (1982): *Judgment Calls in Research*, Beverly Hills, CA; Sage Publications.
- MENGUZZATO, M. (1992a): *La Cooperación Empresarial*, Valencia; IMPIVA.
- MENGUZZATO, M. (1992b): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Organización y Dirección*, Octubre-Noviembre, 54-62.

- MENGUZZATO, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en CUERVO, A. (Dir.): *Dirección de Empresas de los Noventa: Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Madrid; Civitas, 503-523.
- MENGUZZATO, M. y J. J. RENAU (1994): "La Coopération interentreprises; un phénomène structuré", en DUSSAUGE, P. y A. NOEL (Eds.): *Perspectives en management stratégique* (Tomo II), París, *Economica*, 131-157.
- MILLER, D. y J. SHAMSIE (1996): "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (3), 519-543.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategy making in three modes", *California Management Review*, Vol. 16 (3), 44-58.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall; N.J. Se ha utilizado la reedición de la traducción al español *La estructuración de las organizaciones*, de la editorial Ariel Economía; Barcelona (1991).
- MINTZBERG, H. (1989): *Mintzberg on Management*, The Free Press; NY. Se ha utilizado la traducción al español *Mintzberg y la Dirección*, de la editorial Díaz de Santos; Madrid (1991)
- MIRANDA, J. F. (1992): "Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno", *Economía Industrial*, (285), mayo-junio.
- MITCHELL, W. y K. SINGH (1992): "'Incumbent' use of pre-entry alliances before expansion into new technical subfields of an industry", *Journal of Economics and Organization*, Vol. 7, 1-25.
- MIQUEL, S., E. BIGNÉ, J. P. LEVY, A. C. CUENCA y M. J. MIQUEL (1996): *Investigación de mercados*, Madrid; McGraw-Hill.
- MITCHELL, W. y K. SINGH (1996): "Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 169-195.
- MJOEN y TALLMAN (1997): "Control and Performance in International Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 8 (3), 257-274.
- MOHR, J. y R. SPEKMAN (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 135-152.
- MONTEBUGNOLI, E. y R. SCHIATTARELLA (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME", *Economía Industrial*, N° 266, 87-97.

Bibliografía

- MORGAN, R. M. y S. D. HUNT (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 20-38.
- MOWERY, D. C.; J. E. OXLEY y B. S. SILVERMAN (1996): "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, 77-92.
- MURRAY, E. A. y J. F. MAHON (1993): "Strategic Alliances; Gateway to the New Europe?", *Long Range Planning*, Vol. 26 (4), 102-111.
- NAKAMURA, M., J. M. SHAVER y B. YEUNG (1996): "An empirical investigation of joint venture dynamics: Evidence from U.S.-Japan joint ventures", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 14, 521-541.
- NELSON R. y S. WINTER (1982): "Una teoría evolutiva del cambio económico", en PUTTERMAN, L (Ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid; Alianza Editorial, 1994, 225-238.
- NOHRIA, N. y C. GARCÍA-PONT (1991): "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, 105-124.
- NOOTEBOOM, B., H. BERGER, y N. G. NOORDERHAVEN (1997): "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 308-338.
- NUENO, P. y J. OOSTERVELD (1988): "Managing Technology Alliances", *Long Range Planning*, Vol. 21 (3), 11-17.
- OHMAE, K. (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, 96-110
- OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, 145-179.
- OLIVER, C. (1992): "The antecedents of deinstitutionalization", *Organization Studies*, Vol. 13, 563-588.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), 697-713.
- OSBORN, R. N. y C. C. BAUGHN (1990): "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, 241-265.
- OSBORN, R. N. y J. HAGEDDORN (1997): "The institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *Academy of Management Review*, Vol. 40 (2), 261-278.

- OUCHI, W. G. (1980): "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 129-141.
- PAN, Y. y D. K. TSE (1996): "Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country", *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 929-946.
- PARKHE, A. (1991): "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 579-601.
- PARKHE, A. (1993a): "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (4), 794-829.
- PARKHE, A. (1993b): "Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, vol. 18 (2), 227-268.
- PARKHE, A. (1993c): "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances", *Organization Science*, Vol. 4 (2), 301-324.
- PEARCE, R. J. (1997): "Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), 203-225.
- PENNINGS, J. M., H. G. BARKEMA y S. W. DOUMA (1994): "Organizational learning and diversification", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 608-640.
- PENROSE, E. T. (1959?): *The Growth of the Firm*, Oxford; Basil Blackwell.
- PERROW, C. (1979): *Complex Organizations: A critical essay*, Dallas; Scott Foresman and Co.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (3), 179-191.
- PFEFFER, J. y P. NOWAK (1976): "Joint Ventures and Interorganizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (3), 398-418.
- PISANO, G. P. (1990): "The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 153-176.
- POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday. Citado en KOGUT (1988a).
- PORTER, M. E. y M. B. FULLER (1986): "Coalitions and global strategy" en PORTER, M. E. (Ed.): *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bibliografía

- POWELL, W. W. (1990): "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", en CUMMINGS, L. L. y B. M. STAW (Eds.): ***Research in organizational behavior***, Vol. 12, 295-336. Greenwich, CT; JAI Press. Citado en RING y VAN DE VEN (1994a).
- PRAHALAD, C. K. y G., HAMEL (1989): "The Core Competences of the firm". ***Harvard Business Review***. Se ha utilizado la traducción al castellano: "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", ***Harvard-Deusto Business Review***, 1er trimestre, 47-64.
- PROVAN, K. G., y S. J. SKINNER (1989): "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", ***Academy of Management Journal***, Vol. 32, 202-212.
- PUCIK, V. (1988): "Strategic Alliances, organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda", ***Human Resource Management***, vol. 27, 77-93.
- PUCIK, V. (1991): "Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning", en T. AGMON y M. A. VON GLINOW (Eds.): ***Technology Transfer in International Business***, New York; Oxford University Press, 121-142.
- PUNNETT, B. J. y SHENKAR, O. (Eds.): ***Handbook for International Management Research***; Blackwell, 1996.
- QUINN, R. y J. ROHRBAUGH (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", ***Management Science***, Vol. 29, 363-377.
- REED, R. y R. J. DEFILLIPI (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", ***Academy of Management Review***, Vol. 15 (1), 88-102.
- RICHARDSON, G. B. (1972): "The organization of industry", ***Economic Journal***, Vol 82, 883-896.
- RING, P. S. y A. H. VAN DE VEN (1992): "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations; Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", ***Strategic Management Journal***, Vol. 13, 483-498.
- RING, P. S. y A. H. VAN DE VEN (1994a): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", ***Academy of Management Review***, Vol. 19 (1), 90-118.
- RING, P. S. y A. H. VAN DE VEN (1994b): "Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange", ***EMOT Workshop on "Interorganizational Networks; Structures and Processes"***, Septiembre.

- ROBBINS, J. A. (1987): "Organizational economics: notes on the transaction Cost Theory in the study of organizations", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32, 68-86.
- ROBERTS, P. W. y R. GREENWOOD (1997): "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (2), 346-373.
- RODRÍGUEZ, G., J. GIL y E. GARCÍA (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Archidona (Málaga); Ediciones Aljibe.
- ROOT, F. R. (1988): "Some taxonomies of international cooperative arrangements", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.) *Cooperative Strategies in International Business*, New York; Lexington Books, 69-80.
- ROWLEY, T. J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), 887-910.
- RUGMAN, A. M. (1986): "New theories of the multinational enterprise: An assesment of internalization theory", *Bulletin of Economic Research*, Vol. 38 (2), 101-118. Citado en MADHOK (1997).
- RUIZ DE OLABUÉNAGA, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao; Universidad de Deusto.
- RUIZ DE OLABUÉNAGA, J. I., I. ARISTEGUI y L. MELGOSA (1998): *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*, Cuadernos monográficos del ICE, núm. 7.
- SALAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, Marzo-Abril (266), 47-60.
- SANCHÍS, J. R. y J. A. URRÁ (1994): "Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3 (2), 83-102.
- SARKAR, M, S. T. CAVUSGIL y C. EVIRGEN (1997): "A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance", en BEAMISH, P. W. y J. P. KILLING (Eds.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*, San Francisco, CA; The New Lexington Press, 255-285.
- SAXTON, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 40 (2), 443-461.
- SCHAAN, J. L. (1983): *Parent control and joint venture success: The case of Mexico*, Tesis Doctoral no publicada, The University of Western Ontario, London, Ontario.

- SCHELLING, T. C. (1960): *The Strategy Conflict*, Cambridge, MA; Harvard University Press.
- SHAN, W. (1990): "An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (2), 129-139.
- SHAN, W. (1991): "Environmental Risk and Joint Venture Sharing arrangements", *Journal of International Business Studies*, 4º trimestre, 555-578.
- SHAN, W. y W. HAMILTON (1991): "Country-specific advantage and international cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (6), 419-432.
- SHAN, W., G. WALKER y B. KOGUT (1994): "Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (5), 387-394.
- SHANE, S. A. (1992): "The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing", *Management International Review*, Vol. 32 (4), 295-311.
- SHENKAR, O. y Y. ZEIRA (1992): "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 55-75.
- SHUBIK, M. (1959): *Strategy and Market Structure*, New York; Wiley. Citado en HARRIGAN y NEWMAN (1990).
- SIMONIN, B. L. (1997): "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (5), 1150-1174.
- SMITH, K. G., S. J. CARROL y S. J. ASHFORD (1995): "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 7-23.
- SOLÁ, J. y P. PELLICER (1992): "La cooperación PMES-Grandes Empresas y su incidencia en el desarrollo local", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, 43-27.
- STAFFORD, E. (1994): "Using Co-operative strategies to make alliances work", *Long Range Planning*, Vol. 27 (3), 64-74.
- STAKE, R. E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA; Sage Publications. Citado en RODRÍGUEZ, GIL y GARCÍA (1996).
- STOPFORD, J. M. y L. T. WELLS (1972): *Managing the multinational enterprise*, New York; Basic Books.
- SULLIVAN, J. y R. B. PETERSON (1982): "Factors associated with trust in Japanese-American Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 22, 30-40.

- TALLMAN, S. B. y O. SHENKAR (1990): "International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and small Firms from NIC's", *Management International Review*, Vol. 30 (4), 299-315.
- TALLMAN, S. B. y O. SHENKAR (1994): "A managerial decision model of international cooperative venture formation", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 91-113.
- TANNENBAUM, A., B. KAVELE, M. ROSNER, M. VIANELLO, O. WIESNER (1974): *Hierarchy in Organizations*, San Francisco; Jossey-Bass. Citado en SHANE (1992).
- TAYEB, M (1987): *Organizations and National Culture*, London; Sage. Citado en SHANE (1992).
- TAYLOR, S. J. y R. BOGDAN (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*, Barcelona; Paidós.
- TEECE, D. J. (1977): "Technological transfer by multinational firms: The resource cost of international technological transfer", *Economic Journal*, Vol. 87 242-261.
- TEECE, D. J., G. PISANO y A. SHUEN (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-533.
- THIBAUT, J. W. y L. WALKER (1975): *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, N. J.; Lawrence Erlbaum. Citado en JOHNSON (1997).
- THOMPSON, J. (1967): *Organizations in Action*, McGraw Hill; New York. Reedición en castellano, *Organizaciones en Acción*, McGraw Hill; Santafé de Bogotá, 1994.
- THORELLI, H. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 37-51.
- TOMLINSON, J. W. C. (1970): *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, Cambridge, MA; MIT Press.
- URRA, J. A. (1998): "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7 (1), 77-94.
- UZZI, B. (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61, 674-698.
- UZZI, B. (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 35-67.
- VALDÉS, A. y E. GARCÍA CANAL (1995): "Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas", *Información Comercial Española*, Octubre (746), 43-55.

- VAN DE VEN, A. H. y D. L. FERRY (1980): ***Measuring and Assessing Organizations***, New York; John Wiley and Sons.
- VAN DE VEN, A. H. y W. F. JOYCE (1981): ***Perspectives on Organization Design and Behavior***, New York, John Wiley and Sons.
- VENTURA, J. (1994): ***Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico***, Madrid; Civitas.
- VENTURA, J. (1995): "El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales", ***Revista Asturiana de Economía***, Num. 3, 135-153.
- VOLBERDA, H. (1998): ***Building the Flexible Firm: How to remain competitive***, Oxford; Oxford University Press.
- VROOM, V. H. y P. W. YETTON (1973): ***Leadership and Decision Making***, Pittsburgh, PA; University of Pittsburgh Press.
- WALKER, G. (1988): "Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships", en CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (Eds.): ***Cooperative Strategies in International Business***, Lexington, MA; Lexington Books.
- WEBER, M. (1947): ***The Theory of Social and Economic Organization***, New York, Free Press. Citado en HALL (1996).
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", ***Strategic Management Journal***, Vol. 5, 171-180.
- WILENSKY (1967): ***Organizations Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry***, New York, Basic Books.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): ***Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications – a study in the economics of internal organizations***, New York; Free Press, Macmillan.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): ***The Economic Institutions of Capitalism***, New York; Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 36, 269-296.
- WINTER, S. (1987): "Knowledge and competence as strategic assets", en TEECE, D. J. (Ed.) ***The competitive challenge***, Cambridge, MA; Ballinger, 159-184.
- WRIGHT, L. L. (1996): "Qualitative International Management Research", en PUNNETT y SHENKAR (Eds.): ***Handbook for International Management Research***; Blackwell, 63-81.

- YAN, A. (1998): "Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (4), 773-796.
- YAN, A. y B. GRAY (1994): "Bargaining power, management control and performance in United States – China Joint Ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (6), 1478-1517.
- YIN, R. (1994): *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA; SAGE.
- ZAND, D. E. (1981): *Information, Organization and Power: Effective Management in the Knowledge Society*, New York; McGraw-Hill. Citado en JOHNSON, CULLEN, SAKANO y TAKEOUCHI (1997).
- ZUKIN, S. y P. J. DI MAGGIO (1990): *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge, UK; Cambridge University Press.

