

**EL GOBIERNO DE LA COLABORACIÓN EMPRESARIAL.
EFICIENCIA, APRENDIZAJE Y CONFIANZA EN LAS
EXPERIENCIAS ESPAÑOLAS (1990-1992)**

Josep Rialp Criado

Tesis dirigida por: Dr. Vicente Salas

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Vicente Salas Fumás por su dedicación a esta tesis y su paciencia conmigo a lo largo de la elaboración de la misma. Siempre le agradeceré y trataré de recordar todo lo que me ha enseñado, que va mucho más allá del área estrictamente económica.

También quisiera agradecer al Dr. Enric Genescà su ayuda tanto en mi incorporación al mundo investigador como a lo largo de estos años de docencia universitaria en la U.A.B. Los profesores Esteban García Canal y Africa Ariño también me han ayudado en la elaboración de este trabajo pasándome sus comentarios a versiones preliminares de los capítulos de esta tesis.

Quiero recordar desde aquí a todos mis amigos y compañeros del departamento. A ellos siempre les agradeceré que hayan creado un ambiente estupendo para trabajar y convivir. Con los amigos de "fuera" del departamento, en especial con Eva, también estoy en deuda pues me han hecho más soportable la dura vida del doctorando. A todos ellos muchas gracias.

Por último, quiero agradecer también a mi familia (mis padres -José y Carmen-, mis hermanos -Alex y María del Carmen-, cuñado -Joan- y sobrinas -Rita y Clara-) sus constantes ánimos, así como el valor que han tenido de soportarme en los malos momentos, que también los han habido. Sé que ahora son tan felices como yo. En especial, quiero agradecer a mi hermano su continua ayuda y ánimos. El también sabe qué es lo que se vive haciendo una tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. La cooperación interempresarial: enfoques teóricos	2
2. Estado de la cuestión: trabajos existentes sobre acuerdos de cooperación	6
3. Objetivos de la investigación	8
Bibliografía	15

CAP. 1: EL GOBIERNO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Introducción	19
1. Concepto de Costes de Transacción	20
1.1. Atributos de las transacciones	23
1.2. Atributos de los agentes y del mercado	26
2. El encaje entre transacciones y estructuras de gobierno	28
3. Interdependencias, conflictos y costes de transacción de las formas intermedias	31
3.1. Factores en la etapa de formación	34
3.2. Factores de la relación con el socio	36
3.3. Factores relacionados con la forma concreta que adopta la cooperación	43
3.4. Factores referentes a la estructura de la industria	44
3.5. Factores del entorno económico y político	46
Bibliografía	48

CAP. 2: LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA (1990-1992): EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y MODELO DE INTEGRACIÓN

Introducción	51
1. Metodología	53
1.1. Fuente de información	53
1.2. Información registrada sobre los acuerdos	54
2. Resultados descriptivos del estudio	67
3. La experiencia de los acuerdos de cooperación en España entre 1986 y 1992	80
4. Los acuerdos de cooperación: una perspectiva integradora	87
4.1. Dependencia entre sector de actividad y propósito del acuerdo	91
4.2. Dependencia entre propósito y nacionalidad del socio	93
4.3. Dependencia entre propósito del acuerdo y campo de aplicación	95
4.4. Dependencia entre campo de aplicación y naturaleza del acuerdo	97
4.5. Dependencia entre naturaleza y estructura o modalidad del acuerdo	98
4.6. Dependencia entre nacionalidad de los socios y estructura del acuerdo	101
5. Análisis pormenorizado de los acuerdos internacionales: países de origen de los socios extranjeros	104

Conclusiones	107
Anexo 1.	111
Bibliografía	112

CAP. 3: ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARTICIPAN EN ACUERDOS DE COOPERACIÓN?

Introducción	114
1. Descripción del estudio	115
1.1. Contenido del cuestionario: temas a estudiar	115
1.2. Selección de la muestra de empresas a encuestar	117
2. Características de las empresas que participan en acuerdos	119
3. Los motivos por los cuales se participa en los acuerdos	121
3.1. Diferencias de motivos según el sector de actividad donde se establece el acuerdo	123
3.2. Diferencias según la propiedad de la empresa	124
3.3. Diferencias según la vocación exportadora	127
3.4. Diferencias según el tamaño de la empresa	129
3.5. Valoración según la complejidad de la forma específica que adopta la cooperación	130
4. Condicionantes de la modalidad de acuerdo elegida	131
5. Información respecto a las estructuras empleadas	134
5.1. Tipos de acuerdos utilizados	134
5.2. Campo de aplicación y objetivo de los acuerdos	136
5.3. Comparación con los resultados del registro de reseñas periodísticas	137
6. Satisfacción de las empresas con los acuerdos de cooperación	139
Conclusiones	140
Anexo 1.	144
Anexo 2.	151
Anexo 3.	152
Anexo 4.	153
Bibliografía	157

CAP. 4: OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Introducción	159
1. Experiencia de las empresas españolas con la cooperación: metodología y aplicación	160
2. Interpretación de los factores y valoración de los resultados	161
2.1. Valoración e interpretación de los resultados del acuerdo con la literatura previa	169
2.2. Relación entre restricciones y costes de utilizar los acuerdos	171
3. Acuerdo y desacuerdo de las empresas encuestadas con los enunciados que recogen la experiencia con los acuerdos	176

4. Oportunidades y restricciones asociadas a los acuerdos según sus consecuencias en las cuentas de resultados	178
5. Oportunidades y restricciones al emplear los acuerdos	180
5.1. Ventajas e inconvenientes según el sector	180
5.2. Según características de la empresa	184
Conclusión	193
Anexo 1.	196
Anexo 2.	199
Anexo 3.	201
Anexo 4	202
Bibliografía	210

CAP. 5: EFECTOS DEL APRENDIZAJE SOBRE LAS OPORTUNIDADES Y LOS COSTES ASOCIADOS A UTILIZAR UN ACUERDO DE COOPERACIÓN

Introducción	214
1. Marco teórico para el análisis del aprendizaje en los acuerdos de cooperación	217
2. Modelo empírico	221
3. Evidencia empírica sobre el aprendizaje en la práctica de los acuerdos de cooperación	225
3.1. Gradualidad del proceso de aprendizaje	225
3.2. Relación entre el proceso de aprendizaje y los beneficios y costes atribuidos a la cooperación	229
3.3. Determinantes del proceso de aprendizaje. Variables relacionadas con la capacidad de absorción	233
3.3.1. Proceso de aprendizaje y orientación internacional	233
3.3.2. Proceso de aprendizaje y tamaño de la empresa	236
3.3.3. Proceso de aprendizaje y propiedad de la empresa	238
3.3.4. Relación entre aprendizaje, beneficios y costes de los acuerdos y los sectores donde la empresas establecen los acuerdos	239
4. Características de las empresas y decisiones de participación en acuerdos de cooperación	242
4.1. Estimación de la probabilidad de completar el proceso de aprendizaje	244
Conclusiones	248
Anexo 1.	252
Anexo 2.	255
Bibliografía	257

CAP. 6: SOBRE LA ELECCIÓN DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO PARA LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

Introducción	259
I. Determinantes de la elección de una estructura de gobierno	262

1.1. Aplicación al análisis de la elección entre estructuras para el gobierno de la cooperación empresarial	265
1.2. Otros factores determinantes de la elección de estructuras de gobierno para la cooperación empresarial	268
2. Las evidencias empíricas y los contrastes a realizar	270
2.1. Formalización de las hipótesis	273
2.2. Variables de control	276
3. Resultados del contraste empírico	277
3.1. La elección entre tres estructuras de gobierno	280
3.2. Robustez de los resultados	284
Conclusiones	287
Anexo	289
Bibliografía	291
CONCLUSIONES	292
BIBLIOGRAFÍA	305

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la cooperación entre empresas ha despertado un gran interés en los últimos años, tanto entre académicos como entre profesionales de la gestión. Con frecuencia la relación entre empresas toma formas distintas a la competencia por la disputa de un mercado o la compra-venta puntual entre cliente-proveedor. Subcontrataciones, cesión de licencias, alianzas para comprar, producir o vender en común, creación de empresas conjuntas, intercambio de participaciones accionariales, etc., se repiten cada día con mayor frecuencia, a veces incluso entre empresas que luego compiten en los mercados finales. En este sentido, el seguimiento de la prensa económica realizado en el transcurso de la elaboración de esta tesis muestra más de 400 cooperaciones interempresariales en las que ha participado al menos una empresa española en cada uno de los años entre 1990 y 1992.

La Economía de la Empresa ha acuñado el término de formas "híbridas", entre empresas (integración vertical) y mercado (intercambio spot y anónimo), para acomodar la cooperación interempresarial dentro del estudio de los mecanismos contractuales para el gobierno de las transacciones; Williamson (1991). La formulación y puesta en práctica de estrategias empresariales ha encontrado en la cooperación interempresarial un mecanismo eficaz a la hora de dar respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que impone una economía que avanza hacia la globalización en unas condiciones de intenso cambio tecnológico y preferencias cambiantes. En particular, la cooperación interempresarial aparece especialmente eficaz para seguir las recomendaciones de la teoría de los recursos que recomienda la concentración de las actividades de la empresa alrededor de sus competencias nucleares, Hamel (1991). La cooperación permite la puesta en común de habilidades y recursos complementarios entre empresas sin la necesidad de someter dichos recursos y habilidades a una estructura de gobierno unificada (evitando así la pérdida de eficiencia por el bajo poder de los incentivos cuando no poseen derechos de propiedad sobre los recursos físicos, Hart (1995)) y al mismo tiempo proporcionando suficientes salvaguardas frente al oportunismo en las relaciones dentro de un mercado spot.

Esta tesis intenta ser una contribución al estudio económico y empresarial de la cooperación empresarial con algunas peculiaridades especialmente destacables. En primer lugar, profundiza en los costes propios de las formas híbridas, o intermedias entre empresas y mercado, de gobernar las transacciones perfilando un continuo más preciso de las mismas entre aquellas que pueden considerarse más próximas al mercado, más próximas a la integración vertical y equidistantes de ambas. Segundo, la tesis aporta información sobre beneficios y costes de la cooperación obtenidos tanto a partir de un análisis de los propios acuerdos como de información directa proporcionada por las empresas que participan en los mismos. Tercero, los protagonistas de los acuerdos de cooperación estudiados son empresas españolas y, por lo tanto, la investigación realizada completa otras ya existentes sobre esta práctica estratégica y organizativa de nuestras empresas. Esperamos que de todo ello se mejore en última instancia la gestión de la cooperación entre las empresas españolas.

1. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL: ENFOQUES TEÓRICOS

La diversidad de trabajos realizados sobre acuerdos de cooperación en los últimos años no presentan un marco conceptual común para explicar el porqué de estas formas de cooperación empresarial; más bien al contrario, los trabajos se han caracterizado por su dispersión. Revisando la literatura existente sobre el tema, son básicamente tres los enfoques que orientan los trabajos sobre los acuerdos de cooperación (García Canal, 1993; Menguzzato, 1992): el enfoque de la Teoría de la Organización, el enfoque de la literatura sobre Estrategia y el enfoque de la Teoría Económica. De todas formas, cada uno de los enfoques proporciona únicamente una explicación parcial al fenómeno de los acuerdos, aunque también es cierto que combinando estas explicaciones se puede desarrollar un esquema para comprender y explicar la cooperación entre empresas. Por tanto, nos encontramos frente a enfoques o lógicas complementarias más que excluyentes.

Desde la Teoría de la Organización, teoría centrada en el estudio de la estructura y la relaciones internas de las organizaciones, los acuerdos han sido considerados como medios/herramientas para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización

respecto de otras unidades externas¹. De hecho, evitan las desventajas de las organizaciones unitarias combinando las capacidades de diferentes organizaciones independientes (Borys y Jemisson, 1989). En estas circunstancias, los acuerdos aumentan la certeza en relación a la realización de los intercambios necesarios, hacen posible que las empresas puedan vencer las presiones e incertidumbres del entorno y, por tanto, consigan un mayor *control*, a cambio de una pérdida de autonomía ocasionada por los compromisos asumidos. La consecuencia de todos estos aspectos es que el establecimiento de un vínculo organizativo en forma de acuerdo se caracteriza como un dilema entre autonomía-certeza (Pfeffer y Salancik; 1978 pág. 261-2. Referenciado por Garcia Canal, 1993).

Desde la Estrategia se considera que los acuerdos de cooperación son adecuados tanto para un *ajuste* (Hamel, Doz y Prahalad, 1989), en el sentido de poder acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee, como para *organizar actividades* de la cadena de valor² de los negocios de una empresa en determinadas circunstancias. Parece, por tanto, que las alianzas estratégicas permiten a las empresas ganar eficiencia productiva y flexibilidad (Miles y Snow, 1986) ya que pueden ajustar sus estrategias, permiten redirigir los recursos de forma rápida así como acceder a recursos necesarios de los que carecen y también permiten un mayor control sobre las actividades reduciendo la incertidumbre:

"La cooperación ofrece a las empresas la posibilidad de disponer de recursos y competencias necesarios, vía tamaño vía complementariedad, de forma casi inmediata sin reducir la flexibilidad de la empresa, contribuyendo además a limitar la incertidumbre que rodea toda actividad empresarial". (Menguzzato, 1992; pág. 55)

Desde este enfoque, por otro lado, se considera que los acuerdos de cooperación proporcionan una especialización funcional, permiten beneficiarse de la complementariedad de los recursos y permiten diversificar riesgos. Además, por su carácter estratégico pueden involucrar a la competencia por lo que los esfuerzos cooperativos pueden fortalecer la posición competitiva de una empresa, posición también favorecida porque la empresa puede especializarse en actividades en las que disfruta de una ventaja competitiva.

¹Si se consideran varias organizaciones se llegaría a constituir un network. Estos se ven como redes de relaciones de poder y confianza a través de las cuales las organizaciones intercambian recursos e influencia (Thorelli, 1986) o sacan ventajas de eficiencias económicas (Jarillo, 1988).

²Según Porter y Fuller (1986), la cadena de valor sería la forma de desagregar a una empresa en las actividades separadas llevadas a cabo en el desarrollo, producción, marketing, venta y servicio post-venta de un producto o servicio

Desde la Teoría Económica, y más concretamente desde la Teoría de los Costes de Transacción, los acuerdos se conciben como formas intermedias de organización entre las dos alternativas tradicionales (mercado y jerarquía). Imai e Itami (1984) sostienen que tanto en el mercado como en la organización (como dominios donde tienen lugar las transacciones) pueden coexistir los principios propios del mercado y los principios propios de la organización (entendidos estos principios como reglas de asignación de recursos) produciéndose, por consiguiente, una interpenetración de principios. La cooperación entre empresas es uno de los mecanismos que surgen de esta interpenetración³.

Más concretamente, las formas intermedias se caracterizan porque los participantes están muy conectados entre sí pero todavía son independientes y porque realizan transacciones entre ellos de forma continuada, a diferencia de las relaciones esporádicas que son propias de los mercados⁴. Por otro lado, los participantes se reservan la libertad de salir de la transacción si así lo desean. Además, el principio de decisión de los participantes no es puramente el de mercado (en el que recordemos se maximiza el interés privado) pues tiene en cuenta el interés común, aunque hay que señalar que tampoco hay ningún participante que tenga un control autoritario sobre la conducta de los otros participantes (que sería la característica principal del principio de decisión de la organización).

En otras palabras: hay una forma "híbrida" de asignación de los recursos económicos, alternativa al mercado (donde la externalización de las transacciones es total) y a la empresa (donde las transacciones se internalizan en la jerarquía)⁵. Sin embargo, esta contextualización presenta dos limitaciones (Salas, 1989):

³Según Imai e Itami (1984) hay dos principios que caracterizan los mecanismos de organización/asignación de recursos: el principio de toma de decisión (regla de decisión que emplea cada participante en la transacción) y el principio de vinculación o relación (tipo de relación que se da entre los participantes de la misma). En el mercado el principio de decisión es maximizar el interés privado donde el precio u otra señal equivalente se emplea como el mayor medio de información y el principio de relación se caracteriza porque el individuo es libre de participar o no en las transacciones, en consecuencia, hay libertad de entrada y salida. En la jerarquía el principio de decisión se caracteriza por seguir a la autoridad jerárquica que presenta como objetivo de la organización la maximización de un interés común y el principio de relación se caracteriza porque únicamente pueden intervenir miembros de la organización; por tanto, las relaciones son fijas y continuadas.

⁴Las características de independencia y estabilidad o permanencia de las formas intermedias son resaltadas por otros autores (Salas, 1989).

⁵La existencia de formas intermedias de organización de las actividades económicas es defendida por una serie de autores entre los que se puede citar a Andrews (1952), Arrow (1969), Richardson (1972), Mariti y Smiley

- Resulta muy difícil definir los límites de lo que constituye el ámbito interno de la empresa y los límites de lo que constituye el ámbito de mercado⁶.
- Caso de que fuera posible definir estos límites, el conjunto de formas de organización que se abre entre ellos es tan amplio que el concepto de forma intermedia queda excesivamente indeterminado para emplearse a la hora de definir los acuerdos de cooperación.

El empleo de estas formas intermedias, al igual que el empleo de cualquier otro mecanismo de organización, supone un coste. La elección de uno de ellos conlleva, en consecuencia, una comparación de los costes asociados a cada uno de los diferentes mecanismos. Durante mucho tiempo, sólo se consideraban los costes de producción (Salas, 1987). Sin embargo, en los últimos años, se consideran también los costes de transacción, que se definen como los costes asociados a la estructura contractual que delimita el marco en el que se desarrollan las transacciones entre los agentes.

Si se asume que los costes de producción van a ser los mismos, independientemente del mecanismo de organización utilizado, la elección de un mecanismo determinado supone seleccionar la alternativa que minimiza los costes de transacción. De todas formas, para cualquiera de los mecanismos disponibles es muy difícil llegar a determinar exactamente el coste que supone su empleo ya que se deberían tener en cuenta, simultáneamente, atributos de la actividad, del mercado y de los agentes que intervienen. De todas formas, los costes de transacción, los costes de hacer funcionar el sistema, y que se pueden clasificar en costes de coordinación y de motivación, han sido más trabajados para las dos alternativas tradicionales que para las forma intermedias⁷.

(1983), Menguzzato (1992). Richardson, por ejemplo, proponía un continuo de formas de organización entre las dos formas tradicionales puras a las que consideraba los extremos de una recta.

⁶Milgrom y Roberts (1993) también aceptan la imprecisión de las fronteras entre las diferentes formas de organización.

⁷A modo de ejemplo, los costes de coordinación en un mercado nacen de la necesidad de determinar los precios y otros detalles de la transacción, de hacer que la existencia y localización de compradores y vendedores potenciales sea recíprocamente conocida y de reunir a compradores y vendedores para negociar (Milgrom y Roberts, 1993). En la jerarquía, estos costes son fundamentalmente los costes de transmitir la información inicialmente dispersa que se necesita para determinar un plan eficiente, utilizar la información para determinar el plan que se pondrá en marcha y luego comunicar el plan a los responsables de su ejecución.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN: TRABAJOS EXISTENTES SOBRE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

En la literatura es posible encontrar una gran cantidad de trabajos que tratan la temática de los acuerdos de cooperación. Así, algunos de los trabajos que se ocupan de las formas organizativas para el gobierno de las transacciones se han centrado en presentar a los acuerdos de cooperación como formas de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía, que se utilizan en determinadas circunstancias, precisamente, las que hacen aumentar los costes de transacción de los dos mecanismos "puros" mencionados (Andrews, 1952; Arrow, 1969; Richardson, 1972; Mariti y Smiley, 1983; Imai e Itami, 1984; Devlin y Bleackley, 1988; documento OCDE, 1989; Salas, 1989; Costa Campi, 1989a,b; Menguzzato, 1992; Ahern, 1991). De la misma forma, también es habitual que en estos trabajos se establezcan los posibles factores que favorecen el desarrollo de acuerdos de cooperación interempresarial.

La literatura sobre acuerdos de cooperación incluye numerosos estudios que reflejan la experiencia con los acuerdos en diferentes partes del mundo. De hecho, se encuentran trabajos sobre la experiencia cooperativa en Estados Unidos, Europa y otros países desarrollados (Mariti y Smiley, 1983; Porter, Fuller y Rawlison, 1984; Jacquemin, Lammerant y Spinoit, 1986; Ghemawat, Porter y Rawlison, 1986; Ricotta, 1987 (referenciado en el documento OCEDE, 1989); Costa, 1989b; Menguzzato, 1992); así como trabajos que reflejan la experiencia con acuerdos de cooperación en España (García Canal, 1991; Miranda, 1992; Sanchis y Urra, 1994; Casani, 1995). El patrón de estos estudios, además, es bastante similar en todos ellos: a partir de noticias recabadas sobre el desarrollo de un acuerdo de cooperación interempresarial, normalmente de la prensa especializada (con todos los inconvenientes que ello conlleva), se obtiene información para una serie de variables que permiten describir las estructuras cooperativas adoptadas (las variables también suelen ser bastante comunes en todos estos trabajos: número de socios, procedencia de los mismos, campo de aplicación del acuerdo, sector en el que se desarrollan, etc.). No es frecuente, sin embargo, relacionar las variables que caracterizan los acuerdos, al estilo de lo propuesto por Menguzzato (1992), tratando de definir un marco integrador de la secuencia de causas y efectos desde la estrategia hasta la selección de la estructura concreta que adopta el acuerdo.

En un número considerable de trabajos sobre acuerdos de cooperación también se hace mención a las dificultades en la dirección de una relación interempresarial, a su inestabilidad y a las soluciones que se proponen a los diferentes conflictos que pueden surgir (Killing, 1983; Devlin y Bleackley, 1988; Schaan, 1988; Harrigan, 1988; Kogut, 1988b; Borys y Jemison, 1989; Anderson y Narus, 1990; Blodgett, 1992; Menguzzato, 1992, Mohr y Spekman, 1994; Gulati, Khanna y Nohria, 1994). De hecho, es habitual que muchas alianzas fracasen o que aparezcan conflictos entre las empresas participantes. No se puede olvidar que en un acuerdo de cooperación se están materializando las interdependencias entre las empresas participantes; interdependencias que, por un lado, son consecuencia misma de la naturaleza del acuerdo y que conllevan que las organizaciones puedan alcanzar unos objetivos que de forma individual sería muy difícil que obtuvieran, pero por otro constituyen precisamente el origen de los conflictos o problemas de gestión que aparecen en las alianzas estratégicas. Como señalan Lorange y Roos (1991), en ciertas ocasiones es más complejo operar en una alianza que en un negocio totalmente propio ya que las alianzas presentan algunos desafíos que requieren nuevos tipos de capacidades directivas.

De igual forma, también es muy habitual encontrar estudios donde aparecen las oportunidades y restricciones que, a un nivel más bien teórico, se pueden asociar a los acuerdos de cooperación (Thorelli, 1986; Devlin y Bleackley, 1988; Jarillo, 1988; Borys y Jemison, 1989; Costa, 1989a,b; documento OCDE, 1989; Salas, 1989; Ahern, 1991; Forrest y Martin, 1992; García Canal, 1991, 1993, 1996; Parkhe, 1993; Gulati, Khana y Nohria, 1994; Casani, 1995. Gulati, 1995); así como trabajos sobre el papel de los acuerdos en la transferencia de conocimientos específicos de unas organizaciones a otras (Powell, 1987; Kogut, 1988b; Pucik, 1988; Westney, 1988; Levinthal y Fichman, 1988; Prahalad y Hamel, 1990; Badaracco, 1991; Parkhe, 1991; Hamel, 1991; Alter y Hage, 1993; Lyles, 1994; Gulati, 1995; Barkema et al., 1995). De hecho, no es extraño el empleo de acuerdos para realizar estas transferencias de conocimientos ya que, como señala Polanyi (1962), el conocimiento altamente idiosincrático es tácito y está imbuido en las personas, por lo cual sólo es posible hacerlo visible y transferirlo a través de crear relaciones interactivas muy estrechas entre quienes lo poseen (Aadne, von Krogh y Roos, 1996).

Un tipo de estudio que está muy extendido en la literatura sobre acuerdos de cooperación son los trabajos que analizan alguna modalidad concreta de acuerdo. Así, Mariti y Smiley (1983), Kogut (1988a,b; 1989) y Blodgett (1992), por ejemplo, se ocupan de forma específica de las joint-ventures; Üsdinken, Sözen y Enbiyaoglu (1988) analizan la subcontratación en Estambul; Kent (1991) debate sobre el empleo de joint-ventures vs. no joint-venture en la industria petrolera americana; Harrigan (1986), Osborn y Baughn (1990) analizan cuándo se prefieren acuerdos no estructurados; Cainarca, Colombo y Mariotti (1991) analiza lo contrario, es decir, cuándo se prefieren formas más estructuradas y Pisano et al. (1988), Pisano (1989), Gupta y Singh (1991), Tallman y Shenkar (1990, 1994), García Canal (1994, 1996), Gulati (1995) analizan las preferencias entre diversas estructuras contractuales. En estos últimos trabajos, la Teoría de los Costes de Transacción constituye el marco teórico de referencia, si bien algunos autores como Gulati (1995) consideran la perspectiva de los costes de transacción como un punto de partida y no como un marco de referencia completo.

De hecho, Gulati considera que las experiencias previas en la cooperación, el contexto social de las alianzas pasadas, también puede influir en la selección de una estructura para materializar un nuevo acuerdo. Resulta evidente que una consecuencia importante de las alianzas repetidas entre empresas es la aparición de confianza, que obliga a los socios a comportarse fielmente en una relación, aspecto que ya ha sido considerado en los trabajos de distintos autores (Pruitt, 1981; Granovetter, 1985; Anderson y Narus, 1990; Lorange y Roos, 1991; Smitka, 1991; Kandel y Lazear, 1992; Tallman y Shenkar, 1994; Gulati, 1995; Garvey, 1995; Veugelers y Kestellot, 1996). Es más, como señalan Ring y Van de Ven (1992) o Zajac y Olsen (1993) (referenciados por Gulati, 1995) los procesos resultantes de las primeras interacciones entre los socios podrían alterar los cálculos cuando se están escogiendo contratos para las próximas alianzas.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de la cantidad de trabajos realizados sobre la temática de la cooperación interempresarial, y de la que se ha querido presentar una muestra en el apartado anterior, es posible intentar avanzar en algunos aspectos que todavía no han sido muy desarrollados por

los teóricos y estudiosos del tema. En concreto, un primer aspecto relativamente inexplorado es el tema de los costes de transacción asociados a los mecanismos intermedios de organización, ¿cuál es el origen de estos costes? Es más, si los costes de transacción de un mecanismo se ven influidos por la actividad que se organiza y por las características de los agentes ¿todas las empresas perciben los mismos costes asociados al mecanismo de la cooperación?; ¿influyen las características de las empresas en esa percepción?; la estructura utilizada para cooperar, ¿afecta a la percepción de los costes? Estos últimos interrogantes nos llevan a remarcar un aspecto importante: la escasez de investigaciones que se ocupan de las opiniones valorativas de las empresas en general y españolas en particular, sobre la experiencia que ha supuesto para ellas su participación en los acuerdos de cooperación. Derivar de las empresas con experiencia en el establecimiento de acuerdos qué restricciones y oportunidades les encuentran, si se puede aprender a gestionar un acuerdo, incluso saber qué estructura conviene ser utilizada, puede ayudar a otras empresas que no tienen experiencia en el empleo de estas herramientas a una dirección y un aprovechamiento mayor de las mismas. Pensamos que con el fin de realizar un trabajo que ayude a mejorar la gestión de los acuerdos de cooperación y, por tanto, su probabilidad de éxito, hemos de dirigirnos a las empresas, a los agentes que ponen en práctica estas herramientas y aprender el máximo de su experiencia. Con este objetivo general, el presente trabajo queda organizado como sigue.

En un primer capítulo el objetivo radica en establecer, a nivel teórico, el posible origen de los costes de transacción asociados a las formas intermedias de organización. Para ello se realiza un repaso de la literatura referente a los acuerdos de cooperación. En concreto, es posible identificar cinco grupos de factores: los factores relacionados a la etapa de formación del acuerdo, los factores de la relación entre los socios, los factores asociados a la forma concreta que adopta la cooperación, los factores referentes a la estructura de la industria donde tiene lugar la cooperación y los factores del entorno general⁸.

En el segundo capítulo del presente trabajo se describe la práctica de acuerdos de cooperación en la que participan las empresas españolas en el periodo 1990-92. La intención es comparar

⁸En un capítulo posterior se conseguirán validar algunas de las intuiciones teóricas a partir de la experiencia de las empresas que han establecido acuerdos de cooperación.

los resultados de la investigación con estudios similares referidos a otros países, o con los de otros estudios españoles de alcance y/o periodo temporal distinto, para identificar algún tipo de tendencia en la práctica de los acuerdos⁹. Además, se propone y contrasta un modelo integrador sobre la estructura de interrelaciones que conducen hasta la participación en acuerdos de cooperación por parte de las empresas. En concreto, se va a relacionar el sector en el que se desarrolla el acuerdo con el propósito que se persigue con el mismo, el propósito con la nacionalidad de las empresas que intervienen en la cooperación y con el área funcional o campo de aplicación (si se trata de un acuerdo de I+D, de logística, de distribución o múltiple); este último se relaciona con la naturaleza del acuerdo (vertical u horizontal, en función de si las empresas que cooperan se encuentran a un mismo nivel o a niveles distintos en la cadena de valor) y, por último, se relaciona la naturaleza y la nacionalidad de la cooperación con la estructura que finalmente adopta el acuerdo.

Asimismo, en este segundo capítulo se aborda el papel de los acuerdos de cooperación en el proceso de internacionalización de la empresa española y, como decíamos, se completa la estructura de interrelaciones determinantes de la elección del tipo de acuerdo de cooperación, al estilo del trabajo iniciado por Menguzzato (1992), proponiendo un marco integrador de la secuencia de causas y efectos desde la estrategia hasta la selección de la estructura concreta que adopta el acuerdo. La información utilizada para desarrollar este capítulo se obtiene de la revisión de la prensa económica especializada durante el periodo de referencia. Esta información, además, permite identificar una serie de empresas españolas con experiencia en el desarrollo de acuerdos de cooperación.

Precisamente, el tercer y cuarto capítulo utilizan la información que se obtiene de enviar a una muestra representativa de las empresas identificadas previamente un cuestionario postal, a través del cual se obtiene información directa sobre la experiencia de las empresas con el acuerdo. De hecho, estos dos capítulos presentan los resultados del estudio empírico sobre la valoración de la experiencia con los acuerdos de cooperación por parte de las empresas españolas. El tercer capítulo presenta los aspectos generales relacionados a los acuerdos de

⁹Este apartado permite completar la serie temporal de evidencias empíricas iniciado por García Canal (1991), con lo que se llega a disponer de documentación completa para el periodo que transcurre entre los años 86-92.

cooperación, es decir, por ejemplo, las motivaciones o razones por las que se participa en acuerdos o los factores a tener en cuenta en la elección del tipo de acuerdo¹⁰. También se pregunta el grado de satisfacción que muestran esas empresas con los acuerdos en los que ha participado.

Por lo que se refiere a los motivos, se establece la importancia media que se asigna a cada uno de ellos y se analiza si hay diferencias en las valoraciones según el sector de actividad donde se desarrolla el acuerdo, la propiedad de la empresa, la vocación exportadora, el tamaño y la forma específica que adopta la cooperación. En cuanto a los condicionantes de la modalidad de acuerdo elegida se procede de forma similar: se establece la importancia media que se concede a cada uno de ellos y se analiza si hay diferencias en las valoraciones según los aspectos que se han citado anteriormente. Finalmente, se realiza un análisis de la satisfacción de las empresas con los acuerdos de cooperación.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis de las oportunidades y restricciones que suponen los acuerdos de cooperación para las empresas españolas. En el cuestionario al que antes se hacía mención, se pide a las empresas que muestren el grado de acuerdo o desacuerdo que presentan en relación a una serie de afirmaciones referidas a los acuerdos, lo que permite establecer la experiencia de las empresas españolas con los mismos¹¹. Como se verá a lo largo de la exposición de este capítulo, con la evidencia empírica obtenida se validan algunos de los orígenes de los costes de transacción que se habían propuesto a nivel teórico.

Como ya se ha comentado anteriormente, no nos consta que, hasta la fecha, se haya sintetizado la opinión valorativa de las empresas españolas sobre la experiencia que ha supuesto para ellas su participación en los acuerdos de cooperación. Nuestro propósito, pues, con estos capítulos es cubrir esta laguna a través de la información que se puede obtener de una muestra representativa de empresas que sabíamos que, en el pasado, habían participado en acuerdos de cooperación. De hecho, esperamos que los resultados de la investigación

¹⁰En el cuestionario aparecen los motivos que desde la literatura se señalaban como causas para desarrollar acuerdos así como aspectos que condicionan la elección de modalidad de acuerdo. Se pide a las empresas que muestren la importancia que asignan a los mismos.

¹¹Se utiliza el análisis factorial para la obtención de las dimensiones y su interpretación se realiza a partir de los enunciados que aparecen más correlacionados con los factores extraídos.

contribuyan a mejorar la gestión de los acuerdos y, con ello, las probabilidades de éxito en el desarrollo de los mismos.

Volviendo a las oportunidades y restricciones de los acuerdos de cooperación para las empresas españolas, conviene señalar que la literatura sobre acuerdos acostumbra a hacer hincapié en las ventajas que proporciona a las empresas de cara a conseguir mejorar sus posiciones competitivas en el mercado, pero muy pocas veces se deriva de la experiencia empresarial las limitaciones que afectan a este tipo de relaciones; por ejemplo, pérdida de autonomía, información asimétrica, complejidad. De hecho, muchos acuerdos de cooperación terminan en fracaso (Business Weeks -21.07.86- referenciado en Schaan (1988); Menguzzato, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Gulati, Khanna y Nohria, 1994). Es por ello que progresar en el conocimiento de las ventajas e inconvenientes que van asociados a los acuerdos de cooperación contribuirá a conseguir un conocimiento más ponderado y fiel de las posibilidades que ofrece esta estructura organizativa, a planificar mejor su concepción y diseño, y a conseguir una gestión más eficiente y efectiva de la puesta en práctica del acuerdo.

El quinto capítulo también utiliza la información que suministran las empresas que responden al cuestionario. En concreto, nuestro propósito en este capítulo es aplicar la idea de aprendizaje organizativo al proceso de adquisición de conocimientos y habilidades, por parte de la empresa, en todo aquello que tiene que ver con su participación en acuerdos de cooperación con otras organizaciones. Como con cualquier actividad nueva, desarrollar un acuerdo de cooperación requiere una nueva variedad de habilidades, procedimientos y conocimientos concretos que conllevan cambios en la organización; por tanto, con el establecimiento de un acuerdo también se va a producir un aprendizaje organizativo.

La hipótesis general que hay detrás de este capítulo establece que a medida que las empresas desarrollan acuerdos de cooperación, aprenden a manejar dichas estructuras, consiguen las habilidades y capacidades necesarias para solucionar los problemas que aparecen al relacionar su actividad con la de otra empresa, y todo ello posibilita que las estructuras que se plantean como posibles para materializar un nuevo acuerdo puedan ser más complejas, involucrando más a las empresas participantes. De hecho, nuestra premisa en este capítulo es que las

diferentes modalidades de acuerdos de cooperación exigen de quienes participan en ellas distintas habilidades y conocimientos, que se deben adquirir a través de una experiencia acumulativa. Por ello, llegar a establecer las joint-ventures, las estructuras que conllevan la mayor involucración entre las empresas participantes, y obtener los mayores beneficios de las mismas así como de la cooperación en general, supone haber establecido previamente estructuras que conllevan un menor grado de involucración y, por tanto, menores dificultades. Obviamente no todas las empresas llegan a establecer las joint-ventures. Ello nos permite identificar aquellas características de las empresas que facilitan el mencionado proceso de aprendizaje. De hecho, y como ya se ha citado anteriormente, existe una amplia literatura que atribuye a los acuerdos interempresariales un destacado papel cuando se trata de transferir conocimientos específicos de unas organizaciones a otras. Sin embargo, como se puede ver, el propósito en este apartado es más amplio que examinar el papel de los acuerdos en esta transferencia de conocimientos específicos.

Por último, en el capítulo sexto se examina la influencia de unos factores determinados en la elección de la estructura que adopta un acuerdo de cooperación entre empresas. El objetivo único es comprobar si las distintas modalidades organizativas en que se materializa una cooperación, desde acuerdos de intercambio a joint-ventures, pueden considerarse a su vez formas organizativas distintas con sus costes de transacción relativos y por tanto susceptibles de la elección institucional que plantea la Teoría de los Costes de Transacción. Nuestro supuesto de partida implica que una combinación de atributos de las actividades que se organizan con el acuerdo, así como los equilibrios o desequilibrios entre los socios que participan en la relación, pueden incrementar o reducir la complejidad y riesgo de la misma. Precisando más, en este capítulo utilizaremos algunos postulados de la Teoría de los Costes de Transacción¹² para establecer la complejidad de las actividades que se organizan con un acuerdo y, al mismo tiempo, tendremos en cuenta el grado de asimetría entre las empresas participantes en una cooperación con el fin de determinar qué estructura contractual sería la más adecuada para materializar dicha cooperación.

¹²Otros trabajos que abordan el tema de las estructuras que puede adoptar una cooperación también utilizan los atributos de la Teoría de los Costes de transacción, por ejemplo, los trabajos de Pisano et al. (1988), Pisano (1989), Osborn y Baughn (1990), García Canal (1996).

Para finalizar, en el último capítulo del presente trabajo se recogen las principales conclusiones que se obtienen en los capítulos anteriores, algunas de las limitaciones que presentan y las posibles líneas de investigación sobre los acuerdos de cooperación en un futuro próximo. En suma, el objetivo último con este estudio sería facilitar una gestión adecuada de las formas intermedias de organización por parte de las empresas que no las han utilizado, aprovechando la experiencia de las empresas que ya han empleado estas herramientas para poner en marcha estrategias de crecimiento en un entorno caracterizado por la rapidez del cambio tecnológico y la globalización de la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Aadne, J. H. ; von Krogh, G. y Roos, J. (1996): "Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies" en Georg von Krogh y Johan Roos (Eds.), Managing Knowledge, London: Sage Publication Ltd. p. 9 - 31.
- Ahern, R. D. (1991): *International Strategic Alliances: the Use of Co-operation by Canadian Firms*. Tesis doctoral, Universidad de Washington (U.M.I. Disertation Services).
- Alter, C. y Hage, J. (1993): Organizations Working Towether Beverly Hills, CA.: Sage.
- Anderson, J. y Narus, J. (1990): "A Model of the Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, 54, p. 42 - 58.
- Andrews, P. W. (1952): "Industrial Economics as a Specialits Subject". *Journal of Industrial Economics*, Vol. I, N° 1, November, p. 72 - 79.
- Arrow, K. J. (1969): "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation" en The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System, Vol. 1, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session, 47-64. Washington: U.S. Government Printing Office.
- Badaracco, J. L. (1991): The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barkema, H. G.; Bell, J. H. J.; Shemkar, O. y Vermeulen, F. A. M., (1995): "Dancing with Strangers: Adaptation and Cooperation Skills in International Joint-ventures". Documento no publicado.
- Blodgett, L. L. (1992): "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 475-481.
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 2, p. 234-249.
- Cainarca, G. C.; Colombo, M. y Mariotti, S. (1991): "Agreements Between Firms and the Technological Life Cycle Model: Evidence from Information Technologies". *Research Policy*, Vol. 21, n° 1.
- Casani, F. (1995): "Una Aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España". *ICE*, Vol. 746, p. 25-41.
- Costa, M. T. (1989a): "Los Acuerdos de Cooperación entre Empresas Industriales". *Revista Economistas*, Año VI, n° 35, p. 236-239
- Costa, M. T. (1989b): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 27-45.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988): "Strategic Alliances - Guidelines for Success". *Long Range Planning*, Vol. 21, N° 5, p. 18-23.
- Documento OCDE (1989): "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firms Independientes". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 179-225.
- Forrest, J. E. y Martin, M. J. C. (1992): "Strategic Alliances Between Large and small Research Intensive Organizations: Experiences in the Biotechnology Industry". *R & D Management*, Vol. 22, N° 1, p. 41-53.
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización". Tesis doctoral.
- García Canal, E. (1993): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en la Estrategia de la Empresa" VII Congreso Nacional, III Congreso Hispano-Francés, AEDEM. Córdoba, 2-4 de Junio de 1993.
- García Canal, E. (1996): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances". *Organization Studies*, 17, Issue 5, p. 773 - 794.
- Garvey, G. T. (1995): "Why Reputation Favors Joint Ventures Over Vertical and Horizontal Integration. A Simple Model". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 28, p. 387-397.
- Ghemawat, P.; Porter, M. E. y Rawlison, R. A. (1986): "Patterns of International Coalition Activity" en Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries, Harvard Bussines School Press, Boston, p. 345-365.

- Granovetter, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, p. 481-510
- Gulati, R.; Khana, T. y Nohria, N. (1994): "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances". *Sloan Management Review*, Spring, p. 61-69.
- Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p. 85-112.
- Gupta, A. K. y Singh, H. (1991): "The Governance of Synergy: inter-SBV Coordination vs. External Strategic Alliances". *Academy of Management Conference*, Miami.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. y Prahalad, C. K. (1989): "Collaborate with your Competitors and Win". *Harvard Business Review*, January-February, p. 133-139.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103.
- Harrigan, K. R. (1986): Managing for Joint Venture Success. Lexington Books, Lexington, MA.
- Harrigan, K. R. (1988): "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 141-158.
- Hart, O. (1995): Firms, Contracts, and Financial Structure. Clarendon Press. Oxford.
- Imai, K. e Itami, H. (1984): "Interpenetration of Organization and Market". *International Journal of Industrial Organization*, 2, p. 285 - 310.
- Jacquemin, A.; Lammerant, M. y Spinoit, B. (1986): "Competition Europeenne et Cooperation entre Entreprises en Matiere de Recherche-Developpement". Commission des Communautés Européennes. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.
- Jarillo, J. C. (1988): "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 34-41.
- Kandel, E. y Lazear, E. P. (1992): "Peer Pressure and Partnerships". *Journal of Political Economy*, Vol. 100, n° 4, p. 801 - 817.
- Kent, D. H. (1991): "Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures: an Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 387-393.
- Killing, J. P. (1983): Strategies for Joint Venture Success. Praeger, New York.
- Kogut, B. (1988a): "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures" en *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor y Lorange (ed.) Lexington Books, Lexington, p. 169-186.
- Kogut, B. (1988b): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 319-332.
- Kogut, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXVIII, N° 2, December, p. 183-198.
- Levinthal, D. A. y Fichman, M. (1988): "Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-client Relationship". *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), p. 345 - 369.
- Lorange, P. y Roos, J. (1991): "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail". *The Journal of Business Strategy*, January-February, p. 25-30.
- Lyles, M. A. (1994): "The Impact of Organizational Learning on joint-venture Formation". *International Business Review*, 3 (Special Issue), p. 37 - 45.
- Marity P. y Smiley, R. H. (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, N° 4, Junio, p. 437-451.
- Menguzzato, M. (1992): "La Cooperación: una Alternativa para la Empresa de los 90". *Dirección y Organización*, N° 4, Octubre-Noviembre-Diciembre, p. 54-62.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1986): "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*, 28 (3), p. 62 - 73.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Ariel Economía.
- Miranda, J. F. (1992): "Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su Entorno". *Economía Industrial*, Mayo-Junio, p. 7-16.

- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135-152.
- Osborn, R. N. y Baughn, C. C. (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances ", *Academy of Management Journal*, 33, p. 503-519.
- Parkhe, A. (1991): "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n° 4, p. 579 - 601.
- Parkhe, A. (1993): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 794-829.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper and Row, New York.
- Pisano, G. P.; Russo, M. V. y Teece, D. (1988): "Joint Ventures and Collaborative Agreements in the Telecommunications Equipment Industry" en International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, D. Mowery (ed.), Cambridge, MA.
- Pisano, G. P. (1989): "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry". *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 5, N° 1, p. 109-126.
- Polanyi, M. (1962): Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy. London: Routledge.
- Porter, M. E.; Fuller, M. B. y Rawlison, R. A. (1984): Coalitions and Global Strategies. Harvard Business School Press, Cambridge (Mass).
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy" en Competition in Global Industries, Porter, M. E. (ed.), Harvard Business School Press, Boston, p. 315-343.
- Powell, W. (1987): "Hybrid Organizational Arrangements". *California Management Review*, Vol. 30, n° 1, p. 67 - 87.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence and the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-91.
- Pruitt, D. G. (1981): Negotiation Behavior. Academic Press, New York.
- Pucik, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: the HRM Agenda". *Human Resource Management*, Vol. 27(1), p. 77 - 93.
- Richardson, G. B. (1972): "The Organisation of Industry". *Economic Journal*, Vol. 82, N° 327, September, p. 883 - 896.
- Ricotta, E. (1987): "Accordi di Collaborazione: Strumenti Flessibili per Strategic Globali, documento no publicado, FOR-START, Roma.
- Ring, P.M. y Van de Ven, A. (1992): "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations". *Strategic Management Journal*, 13, p. 483-498.
- Salas, V. (1987): "Els Acords de Cooperació entre Empreses". *Revista Económica de Catalunya* (6), Septiembre-Diciembre, p. 8-18
- Salas, V. (1989): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas: Bases Teóricas". *Economía Industrial*, Marzo - Abril, p. 47-60.
- Sanchís, J. R. y Urra, J. A. (1994): "Las Alianzas Estratégicas Globales: Un Estudio Empírico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 3 (2), p. 83 - 102.
- Schaan, J. L. (1988): "Cómo Mejorar la Probabilidad de Exito de las Empresas Conjuntas". *ICE*, Octubre, p. 33-44.
- Smitka, M. J. (1991): "Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry". Columbia University Press, NY, New York.
- Tallman, S. B. y Shenkar, O. (1990): "International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small firms from NICs". *Management International Review*, 30, p. 299-315.
- Tallman, S. B. y Shenkar, O. (1994): "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, p. 91-113.

- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, p. 37-51.
- Üsdiken, B.; Sözen, Z. y Enbiyaoglu, H. (1988): "Strategies and Boundaries: Subcontracting in Construcyion". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 633-637.
- Veugelers, R. y Kesteloot, K. (1996): "Bargained Shares in Joint Ventures Among Asymmetric Partners: Is the Matthew Effect Catalyzing?". *Journal of Economics*, Vol. 64, N° 1, p. 23 - 51.
- Westney, D. E. (1988): "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies" en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, p. 339 - 346.
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n° 2, p. 269 - 296.
- Zajac, E. J. y Olsen, C.P. (1993): "Form Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies". *Journal of Management Studies*, 30, p. 131 - 145.

CAP. 1: EL GOBIERNO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Desde la Teoría de los Costes de Transacción se apunta que la elección entre una forma u otra de llevar a cabo las actividades está en función de los costes que cada mecanismo supone. Tradicionalmente, los estudiosos de la organización industrial habían contemplado una perspectiva puramente tecnológica; es decir, eran los *costes de producción*, ligados a las características de la tecnología y a las preferencias de los agentes, la variable para explicar una organización fragmentada o bien una organización que internalizaba todas las actividades del proceso productivo (Salas, 1987).

Lo que ocurre es que en los últimos años el estudio de la organización industrial ya no se realiza sólo desde la perspectiva de los costes de producción sino que se tiene en cuenta el *coste de transacción*. Este es el coste ligado a la estructura contractual elegida para regular las relaciones entre los agentes que intervienen en la explotación de la tecnología y la producción de bienes y servicios en general (el coste de la estructura contractual que delimita el marco en el que se desarrollan las transacciones entre los agentes de un sistema social). Adquieren importancia aspectos como: la información disponible de las partes que participan en la producción y el intercambio, el carácter más o menos idiosincrático de los bienes y servicios que se intercambian, la frecuencia de la relación, etc.; es decir, cada transacción se realiza bajo un mayor o menor grado de información entre las partes, interviene un activo más o menos especializado y se repite con una mayor o menor frecuencia.

Todos estos factores hacen que un tipo u otro de forma organizativa (organización interna, mercado o forma intermedia) sea más o menos idónea para regular determinadas actividades. Aquella forma que suponga unos menores costes de transacción será la forma finalmente seleccionada, suponiendo los mismos costes de producción¹. Caso de no suponer los mismos

¹En el trabajo de Muris, Scheffman y Spiller (1992) se observa un cambio en la organización de la actividad de distribución de dos empresas de la industria de bebidas no alcohólicas carbonatadas como consecuencia de un aumento de los costes de transacción motivados tanto por los factores externos a las organizaciones como por las estrategias que éstas adoptan.

costes de producción, y de forma más general, el mecanismo de asignación seleccionado será el que minimice la suma de los costes de producción y los costes de transacción.

Nuestro objetivo en este capítulo es establecer, a nivel teórico, el posible origen de los costes de transacción asociados a las formas intermedias de organización. De todas formas, llegar a determinar exactamente el coste que supone el empleo de estas estructuras va a ser muy difícil ya que se deben tener en cuenta, simultáneamente, atributos de la actividad, del mercado y de los agentes que intervienen. Con este objetivo general, el presente capítulo queda organizado como sigue: en primer lugar se respasa el concepto de coste de transacción, así como los atributos de las transacciones, de los agentes y del mercado que influyen en los mismos. En el segundo apartado se trata de encajar las transacciones con las diferentes estructuras de gobierno para organizar las mismas y, por último, en el tercer apartado se presentan una serie de factores que afectan a los costes de utilizar las formas intermedias, poniendo algunos ejemplos de la realidad empresarial sobre su influencia en la estabilidad de las colaboraciones.

1. CONCEPTO DE COSTES DE TRANSACCIÓN

Concretando un poco más el concepto de Coste de Transacción comentado anteriormente, se puede decir que estos se refieren al *valor de los recursos consumidos en redactar los contratos, vigilar el cumplimiento y compensar a las partes por el incumplimiento si este llega a producirse*; es decir, *son los costes que están asociados al mecanismo de organizar los intercambios* (Williamson, 1975, 1979, 1985, 1986, 1987, 1991).

Williamson (1985) introdujo la distinción entre *costes ex-ante* y *costes ex-post*. Entre los primeros se incluyen los costes de redactar, negociar y salvaguardar el acuerdo mientras que los costes ex-post comprenden los costes de cambiar los planes, renegociar términos y resolver los desacuerdos cuando las circunstancias cambiantes lo requieran; los costes de creación y funcionamiento de los mecanismos (distintos, por lo general, de los tribunales de justicia) previstos para resolver las disputas y, por último, los costes de asegurar que las partes contratantes cumplen con los compromisos previamente adquiridos.

La importancia relativa de los costes de transacción ex-ante frente a los costes ex-post dependen del tipo de contrato elegido para regular la relación entre los participantes del intercambio: si se redacta un documento exhaustivo recogiendo todas las contingencias posibles y para cada una de éstas se señalan las modificaciones del acuerdo básico - lo que serían los contratos completos - los costes ex-ante serán superiores a los costes ex-post, mientras que si se redacta un acuerdo marco y se dejan las modificaciones para cuando ocurran las contingencias, buscando una adaptación (lo que serían los contratos incompletos), los costes ex-post serán superiores a los costes ex-ante.

Coase (precursor en el tema de los costes de transacción) ya planteó que llevar a cabo transacciones supone unos costes y que estos dependían a su vez de la naturaleza de la transacción y de la forma cómo se organice. En concreto, él distinguía entre *Costes de Marketing* y *Costes de Gestión*. Los Costes de Marketing eran los costes asociados al mercado como mecanismo de organizar los intercambios mientras que los Costes de Gestión eran los que están asociados a las empresas como mecanismos de organizar los intercambios o, dicho de otra manera, los costes que origina utilizar la figura del empresario en lugar del sistema de precios².

Mientras en los primeros se encuentran los costes asociados a buscar los precios más favorables, negociar los contratos y garantizar su cumplimiento, es decir, costes de información, negociación y ejecución; en los segundos se tienen los costes de vigilancia, supervisión o monitorización (motivados por la posibilidad que tienen los agentes que participan en una organización de escabullirse o actuar como polizón traspasando a otros los costes de no arrimar el hombro). Coase, sin embargo, no fue muy explícito sobre el origen y la naturaleza de los costes de transacción en el artículo donde por primera vez expuso la temática de estos costes³.

²Coase no alude directamente a costes de transacción y cuando lo hace los utiliza indistintamente con los que inicialmente denomina costes de Marketing. Por tanto, costes de transacción los emplea como sinónimos de los costes de utilizar el sistema de precios.

³El primer artículo donde Coase desarrolla la temática de los costes de transacción fue en "The Nature of the firm", publicado en *Economica*, nº 4 pág. 386-405, el año 1937. En éste no hacía mención expresa al origen de los costes de transacción. En su artículo "The problem of social cost", publicado en *Journal of Law and Economics*, nº 3 pág. 1-44, el año 1960, ya señalaba que para realizar una transacción era necesario descubrir con quién se deseaba tratar, emprender negociaciones para llegar a un acuerdo, redactar un contrato, efectuar las

Williamson (1975, 1985), trabajando con la premisa de colocar a las transacciones o las transferencias entre unidades tecnológicamente separadas (su definición de transacción) en el centro del análisis económico, desarrolló la Economía de los Costes de Transacción: el análisis comparativo de planificar, adaptar y supervisar la realización de tareas bajo estructuras de gobierno alternativas (Williamson, 1985). En realidad, y como se ha podido ver, los costes de transacción son los costes de hacer funcionar el sistema de organización seleccionado. Estos costes se pueden englobar en dos tipos: los costes de *coordinación* y los de *motivación*.

En un mercado, los costes de transacción ligados al problema de la coordinación nacen de la necesidad de determinar los precios y otros detalles de la transacción, de hacer que la existencia y localización de compradores y vendedores potenciales sea recíprocamente conocida y de reunir a compradores y vendedores para negociar (Milgrom y Roberts, 1993; pág. 36).

Por contra, los costes de transacción que provoca la coordinación mediante jerarquías son fundamentalmente los costes de transmitir la información inicialmente dispersa que se necesita para determinar un plan eficiente, utilizar la información para determinar el plan que será puesto en marcha y luego comunicar el plan a los responsables de su ejecución.

Por lo que se refiere a los costes de transacción asociados al problema de la motivación se puede decir que son de dos tipos: el primer tipo está asociado a la información incompleta y a las asimetrías informativas (situaciones en las que una de las partes de una transacción real o potencial no tiene toda la información necesaria para determinar si los términos de la relación son mutuamente aceptables y si estos términos son efectivamente cumplidos) mientras que el segundo nace del compromiso imperfecto (la incapacidad de las partes de comprometerse a cumplir las amenazas y promesas que quisieron hacer, pero a las que una vez hechas, les gustaría más tarde renunciar). En ambas situaciones, transacciones mutuamente ventajosas pueden dejar de realizarse porque una de las partes teme ser engañada o bien porque se necesitan arreglos muy costosos para protegerse de un comportamiento oportunista.

inspecciones necesarias para asegurarse de que se cumplen los pactos acordados, etc. Por tanto, ya mencionaba cuál podía considerarse el origen de estos costes.

El impacto de estos problemas puede diferir según las formas organizativas, por ello, una forma puede ser mejor que otra para organizar una transacción concreta. Además, y como ya se había comentado anteriormente, cada transacción presenta unas características concretas; es decir, se realiza bajo un mayor o menor grado de información entre las partes, interviene un activo más o menos especializado y se repite con una mayor o menor frecuencia.

1.1. ATRIBUTOS DE LAS TRANSACCIONES

La diversidad de mecanismos para organizar las transacciones que observamos refleja, en cierta manera, el hecho de que no todas las transacciones presentan los mismos atributos básicos. Entre estos, y aunque alguno ya ha sido brevemente comentado, se pueden destacar (Milgrom y Roberts, 1993):

1. *La especificidad de las inversiones realizadas que son necesarias para llevar a cabo la transacción.*

Un aspecto importante en el que pueden diferir las transacciones es en la naturaleza de las inversiones que las partes participantes en la misma deben efectuar. Se estaría considerando las inversiones específicas para realizar una actividad concreta. En estos casos, con estas inversiones, no existe un precio de mercado que sirva de base para el intercambio sino un precio pactado entre el comprador y vendedor de la transacción. Williamson (1983) identifica cuatro tipos de inversiones específicas⁴:

1. Especificidad de lugar.
2. Especificidad física de los activos (activos que en otros usos tendrían poco valor).
3. Inversiones en activos que no se hubieran realizado.
4. Especificidad del capital humano (especificidad de conocimientos).

En el caso de inversiones con un alto grado de especificidad, una vez que uno de los participantes en la transacción ha realizado una inversión específica, el resto de los

⁴Si bien en el fondo están hablando del mismo concepto, la clasificación es muy útil para trabajos empíricos (Joskow, 1987; pág. 170 nota 14).

participantes en la transacción tienen grandes incentivos para incumplir los términos del contrato y ofrecer, por ejemplo, un precio menor al pactado pues saben que la otra parte carece de alternativas rentables para la utilización de ese activo.

Aparece aquí el *problema de retención* (Milgrom y Roberts, 1993) por el que una de las partes teme ser forzada a aceptar términos que no le son ventajosos una vez que haya realizado la inversión o que su inversión sea devaluada por la acción de otros (se conoce como problema de retención pues la parte forzada a aceptar un empeoramiento después de haber realizado la inversión ha quedado retenida). Este problema de retención no es tal en el mercado puesto que la contratación es perfecta y los suministradores alternativos están siempre disponibles. Además, en la contratación perfecta las partes pueden incluir en el contrato protecciones que impidan el problema descrito. En definitiva, el problema de la retención no viene ocasionado únicamente por la especificidad de los activos sino también por la contratación imperfecta.

2. La frecuencia con que tienen lugar transacciones similares y el periodo de tiempo que transcurre entre dos transacciones sucesivas.

La frecuencia o el número de veces que las partes contratantes deben realizar el intercambio incidirá en el mecanismo empleado para controlar. Así, aquellas transacciones que se repiten con mayor frecuencia (o también denominadas transacciones recurrentes) serán controladas por mecanismos que nada tienen que ver con los contrato-tipo normalizados, que son los mecanismos empleados para aquellas transacciones poco frecuentes u ocasionales. Generalmente, cuando una transacción se repite de forma frecuente durante un periodo de tiempo prolongado e implica a las mismas partes, puede ser valioso diseñar e introducir procedimientos de rutina de bajo coste para gobernar la transacción.

Por otro lado, junto a una mayor o menor frecuencia, el periodo de tiempo que transcurre entre dos transacciones sucesivas también influirá en la necesidad de un mecanismo que haga cumplir los acuerdos puesto que en las transacciones recurrentes, por ejemplo, existe un interés por crearse una reputación entre los participantes, cosa que no ocurre en las

transacciones esporádicas (una conducta honesta cuya recompensa sólo está segura si existe continuidad futura no sería racional en este tipo de transacciones).

3. *La complejidad de la transacción y la incertidumbre sobre qué actuación se requerirá.*

La incertidumbre está motivada porque los participantes en los intercambios sólo disponen de información parcial sobre variables o factores relevantes para que el intercambio se culmine con éxito (factores relevantes pues influyen en el valor de los bienes y servicios que son objeto del intercambio). Esta incertidumbre va a influir en que el contrato sea más o menos detallado con el consiguiente impacto sobre los costes ex-ante o los costes ex-post. Ya se había comentado en un apartado anterior que en aquellos casos donde el contrato no recoja todas las contingencias ni las acciones a realizar, caso de que se presente alguna de estas contingencias, será un contrato incompleto frente a los contratos completos que sí recogen tanto las contingencias como las acciones a realizar.

Conviene remarcar, de todas formas, que hay situaciones en que por la incertidumbre sobre las condiciones que prevalecerán cuando se ejecute un contrato, junto a la complejidad de la tarea, resulta antieconómico, por no decir imposible, determinar por anticipado qué es lo que debe hacerse en cada posible contingencia. Debido a ello, el contrato que se firmará será menos detallado que el que se podría redactar en una situación más simple. Más que concretar aspectos específicos de la transacción el contrato puede determinar quién tiene el derecho de tomar ciertas decisiones y dentro de que límites.

4. *La dificultad de medir la actividad en la transacción.*

Puede ser difícil y/o costoso llegar a medir correctamente la actuación real. A modo de ejemplo, cuando se observa una producción reducida de un grupo de trabajadores ésta puede deberse a un esfuerzo escaso, a unas materias primas de baja calidad o a métodos de trabajo inadecuados. Como sugiere este ejemplo, esta dificultad de medición conlleva que sea complicado establecer incentivos eficaces, precisamente por no poder medir con exactitud la prestación realizada. Ante esta dificultad que presentan algunas transacciones

se buscan soluciones que puedan facilitar las mediciones o que puedan reducir la importancia de una medición realizada de forma poco precisa.

5. ***La relación de la transacción con otras transacciones que involucran a otras personas.***

Tenemos transacciones que son totalmente independientes frente a otras que tienen muchas más interdependencias. Estas últimas llevan asociadas una mayor necesidad de coordinación entre las partes vinculadas a la transacción. Esta mayor coordinación puede significar más reuniones entre las partes implicadas en la transacción o que se dedique más tiempo a la supervisión, o una combinación de ambas medidas. Otra posibilidad sería reducir las partes implicadas con lo que también se reduciría el número de partes a coordinar.

1.2. ATRIBUTOS DE LOS AGENTES Y DEL MERCADO

Hay otros atributos, referidos esta vez al mercado y a los agentes económicos, que también incidirán en la elección de la forma de organizar la transacción. En concreto, y refiriéndose a los agentes económicos, Williamson (1985) señalaba:

"Cualquier intento serio de estudiar la organización económica debe tener en cuenta las ramificaciones combinadas de la racionalidad limitada y el oportunismo, conjuntamente con una condición de especificidad del activo". (Williamson, 1985; p. 42).

Por tanto, los atributos referidos a los agentes económicos que se deben considerar son:

- la ***racionalidad limitada***: limitaciones de la capacidad intelectual de los agentes para hacer previsiones, enumerar contingencias y conocer eventualidades. No se puede negar que somos racionalmente limitados. No podemos prever todas las cosas que pueden importarnos, la comunicación suele ser costosa e imperfecta y la comprensión, en consecuencia, es defectuosa. Aún así, actuamos de una manera intencionadamente racional; es decir, tratamos de hacerlo lo mejor que podemos dadas las limitaciones bajo las que trabajamos. Y aprendemos.
- el ***comportamiento oportunista***: aprovechar en beneficio propio cualquier ventaja que se derive de la información que se posee o hacer algo distinto de lo que inicialmente se había

aceptado a hacer; por tanto, la conducta oportunista va asociada a situaciones de información no verificable y/o contratos incompletos. Ya habíamos comentado al hablar de la especificidad de las inversiones el problema de retención que podía aparecer.

Los atributos referidos al mercado serán: la *incertidumbre*, el *nº pequeño* (de oferentes o demandantes) y la *asimetría de información*. Estos atributos están relacionados con los supuestos sobre los que se ha apoyado la teoría del mercado perfecto: transparencia de precios, carácter paramétrico de los mismos y separabilidad de los problemas de decisión individual a través de los precios. Al afirmar que los precios son transparentes se manifiesta que todos los agentes actúan con información completa o que ésta puede conseguirse con coste nulo. La racionalidad limitada y la incertidumbre sobre las condiciones que se pueden encontrar en el mercado impiden que estos supuestos puedan cumplirse en muchos casos. Para que se cumpla el supuesto del carácter paramétrico de los precios⁵ será preciso que un demandante tenga a su disposición muchos oferentes perfectamente sustitutivos entre sí y que cada oferente pueda dirigirse a un gran número de demandantes. No obstante es frecuente encontrar situaciones de números pequeños en las operaciones de intercambio que impiden el cumplimiento de los supuestos.

Por último, la separabilidad que consigue el sistema de precios se interpreta como la eliminación de las externalidades. La presencia de externalidades no superadas en la actividad económica gobernada por el mercado se debe a que el sistema de precios choca con problemas de números pequeños cuando intenta resolverlas, a la vez que la cooperación y coordinación de las decisiones de los agentes por otros mecanismos se ve frenada por la imposibilidad de superar situaciones de información asimétrica.

Según Menguzzato (1992), estas características del mercado y los agentes unidas a las de las propias transacciones (de las que destaca la recurrencia y los activos específicos) serán, como se decía anteriormente, aspectos claves a la hora de seleccionar el mecanismo para organizar las actividades.

⁵La hipótesis de precios paramétricos es sinónimo de que el precio de un bien es un dato para todos los agentes participantes en el mercado y, por tanto, ninguno de ellos tiene capacidad para modificarlos.

2. EL ENCAJE ENTRE TRANSACCIONES Y ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

La teoría de los costes de transacción establece que los participantes en las transacciones, los que pueden ver afectado su bienestar por los resultados de las mismas, tendrán en cuenta los atributos que concurren en cada transacción a la hora de elegir para ella el sistema de gobierno más eficiente en términos de maximizar la riqueza neta creada. Relacionar transacciones y contratos no siempre resulta fácil, entre otras razones porque la tradicional dicotomía entre empresa y mercado como estructuras contractuales genéricas entre las que debe hacerse la elección no es realista. Es necesario acomodar a las formas híbridas o intermedias entre las dos formas puras citadas. Precisamente las estructuras de gobierno elegidas para regular la cooperación empresarial acostumbra a ser paradigmáticas de las formas intermedias de gobierno y organización.

En Salas (1987) se propone un encaje entre transacciones y contratos donde se reconoce un papel explícito a los acuerdos de cooperación. Para ello el autor tiene en cuenta las siguientes dimensiones de la transacción:

- 1- características del mercado final (atender el grado de dispersión geográfica de los mercados donde se comercializa el producto final; es decir, si es geográficamente concentrado y limitado o, por el contrario, es disperso y poco delimitado)
- 2- características de las transacciones (atender a la especificidad de los conocimientos que se encuentran dentro del activo objeto de la transacción, aspecto relacionado con las posibilidades de apropiación de los beneficios que se consideran necesarios para que la transacción tenga interés).

Las estructuras contractuales propuestas por Salas, asociando atributos de la transacción y del mercado, se pueden ver en el Cuadro 1. Según el cuadro, se puede afirmar que a medida que los conocimientos son más idiosincráticos, aumenta la incertidumbre sobre la apropiación de los beneficios. Para justificar esta afirmación se ha de tener en cuenta que cada vez que los activos y el saber-hacer son más especializados y difíciles de transferir de unos a otros, los propietarios de estos recursos encuentran más dificultades para intercambiarlos en el ámbito

del mercado ya que las disputas por las cuasi-rentas (diferencia entre el precio de un bien y el precio mínimo a partir del cual se asegura su oferta) dan lugar a negociaciones costosas con una gran incertidumbre sobre el reparto final.

Estas limitaciones del mercado favorecen que se contemplen otras formas alternativas; en concreto, la integración vertical se ha considerado la solución organizativa que reduce las disputas e incertidumbre sobre la apropiación de las cuasi-rentas. Sin embargo, y debido a los costes de transacción relacionados con la gestión de organizaciones complejas, se pueden establecer acuerdos a largo plazo entre empresas en áreas específicas⁶ (solución que puede ser menos costosa en términos de costes de transacción).

Cuadro 1. Estructura contractual según características de las transacciones y del mercado.

		- —————> + Costes de gestión	
Incertidumbre sobre la apropiación de beneficios - ↓ +		Características del mercado final	
	Características de las transacciones.	<i>Geográficamente concentrado y limitado.</i>	<i>Geográficamente disperso y poco delimitado.</i>
	<i>Conocimientos-saber hacer finales o estándares.</i>	Compra-venta de licencias. Organización interna.	Compra-venta de licencias. Acuerdos de cooperación en producción y comercialización.
	<i>Conocimientos-saber hacer básicos o idiosincráticos.</i>	Organización interna. Acuerdos de cooperación en I+D.	Acuerdos de cooperación integral en I+D, producción y comercialización.

Fuente: Salas (1987, pág. 15).

Por otro lado, a medida que disminuye la concentración geográfica del mercado se incrementan los costes de gestión de emplear la organización como mecanismo para realizar la transacción. Si además en el producto se observan características que dificultan la transacción en el mercado (por ejemplo, la especificidad de conocimientos que concurren en el producto) puede resultar ventajoso que las partes adopten una fórmula asociativa que responde al modelo de acuerdo de cooperación.

⁶Para el caso concreto de acuerdos de cooperación en investigación, con esta fórmula se pueden superar eficazmente los incentivos negativos a la innovación que surgen de la amenaza de la imitación.

Si no se consideran conjuntamente atributos de la transacción, mercado y agentes a la hora de seleccionar el mecanismo para organizar las actividades y únicamente nos limitamos a un mercado concreto y suponemos que todos los agentes que intervienen en él presentan las mismas características, entonces únicamente serán los atributos de las transacciones los que determinarán la estructura contractual más adecuada. Por ejemplo, en los mercados de carbón en presencia de activos específicos, los contratos de larga duración serán preferidos por los oferentes frente a las relaciones basadas en el trato repetido ya que estas originan problemas de oportunismo. Con los contratos a largo, que especifican futuras transacciones ex-ante, se pueden evitar los problemas de comportamiento oportunista ex-post por parte de las empresas que se relacionan (Joskow, 1987).

Williamson (1979) relacionó dos de los atributos de las transacciones (característica de la inversión y frecuencia) con unas formas contractuales concretas. La relación la podemos ver en el Cuadro 2. El *contrato clásico* corresponde al *contrato de mercado*. Se trata de contratos simples, breves en los que las condiciones del intercambio están claramente delimitadas. Estos contratos encuentran ventajas para su aplicación en transacciones donde se intercambian activos estandarizados y donde es fácil sustituir un oferente (demandante) por otro.

Cuadro 2. Forma contractual según características de la inversión y la frecuencia.

		CARACTERÍSTICAS DE LA INVERSIÓN		
		GENERALES	MIXTAS	IDIOSINCRÁTICAS
FRECUENCIA	OCASIONAL	CONTRATO DE MERCADO (CLÁSICO)	GOBERNACIÓN (NEOCLÁSICO)	TRILATERAL
	RECURRENTES		GOBERNACIÓN BILATERAL	GOBERNACIÓN UNIFICADA

Fuente: Williamson (1979).

La *gobernación trilateral* corresponde al *contrato neoclásico*. Este permite una mayor flexibilidad en la relación ya que incorpora mecanismos para resolver las posibles disputas que puedan aparecer durante la ejecución de la relación. Estas estructuras contractuales ofrecen ventajas en transacciones poco frecuentes pero que impliquen una cierta especialización de activos. Caso de que estas transacciones sucedan con bastante frecuencia es posible diseñar contratos a medida de la transacción. Surgiría así la *gobernación bilateral* y la

gobernación unificada (los *contratos relacionales*) que se diferencian en que una mantiene la autonomía de las partes y la otra no. La elección de una forma de gobierno u otra dependerá de la especialización de la inversión que requerirá el bien intercambiado.

Obviamente, a posteriori, es decir, sabiendo cuál ha sido la estructura contractual o forma de organización finalmente seleccionada para realizar una transacción en concreto, resulta mucho más fácil establecer cuáles han sido los atributos que más han influido en la selección final. De esta manera, cuando los atributos de una transacción y las características de los mercados y de los agentes que intervienen sean similares a los de la transacción examinada, se estará en disposición de prever que estructura contractual tiene más probabilidades de emplearse.

3. INTERDEPENDENCIAS, CONFLICTOS Y COSTES DE TRANSACCIÓN DE LAS FORMAS INTERMEDIAS

Un aspecto sumamente importante en las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación son las interdependencias entre los participantes; interdependencias que, por otro lado, son consecuencia de la naturaleza misma del acuerdo. No se puede olvidar que las organizaciones que intervienen en un acuerdo podrán alcanzar unos objetivos que de forma individual no podrían alcanzar y que para ello es necesario que las acciones y decisiones de un participante encajen y se complementen con las decisiones y acciones de los otros. Con ánimo de concretar un poco más sobre cuál es el origen de las interdependencias, se puede afirmar que éstas son fundamentalmente el resultado de decisiones previas sobre el diseño de tareas y de las reglas para la utilización y transferencia de recursos dentro del acuerdo.

De todas formas, las interdependencias constituyen precisamente el origen de los conflictos o problemas de gestión que aparecen en las alianzas estratégicas. Como señalan Lorange y Roos (1991), hay ejemplos que demuestran que en ciertas ocasiones es más complejo operar en una alianza que en un negocio totalmente propio ya que las alianzas presentan algunos desafíos que requieren nuevos tipos de capacidades directivas. Estos desafíos surgen por los diferentes estilos de dirección, culturas, prácticas operativas y grados de control que presentan las diferentes organizaciones que participan en la alianza (Devlin y Bleackley, 1988).

Los problemas de gestión a los que antes se hacía mención, se ven agrabados porque en muchas ocasiones las alianzas se desarrollan para poner en marcha una estrategia concreta como podría ser, por ejemplo, incrementar la cobertura territorial o incrementar también la velocidad de implantación en una zona concreta. El hecho de desarrollar una alianza para poner en funcionamiento esas estrategias supone una carga añadida sobre la capacidad de dirección ya que ahora no debe ocuparse "sólo" de controlar y dirigir la ejecución de esas estrategias sino que también debe controlar el funcionamiento de la alianza; control que no puede delegarse por la trascendencia de los acuerdos que ya no se ven únicamente como relaciones puntuales o esencialmente causales en naturaleza y que con poca probabilidad cambiarán la posición competitiva de la compañía, sino que se ven como aspectos que afectan a la estrategia global, constituyéndose en un aspecto central de la dirección futura de la organización (Devlin y Bleackley, 1988).

Esta afirmación queda secundada por uno de los informes de la consultora Mckinsey y Company (referenciado en Expansión, Martes 25 de Agosto de 1992, pág. 31) donde, si bien se afirma que la cooperación no es una estrategia en sí misma, se señala que puede ser parte importante de una estrategia. De la misma opinión son Devlin y Bleackley (1988) al señalar que:

"Las alianzas estratégicas tienen lugar en el contexto de un plan estratégico a largo plazo de una compañía y tratan de mejorar o cambiar la posición competitiva de la misma" (Devlin y Bleackley, 1988, pág. 18).

Ya que hemos introducido la consideración estratégica, por tanto el largo plazo, quisiéramos remarcar un aspecto importante y que muchas veces lleva a cometer errores: no se puede asociar directamente la longevidad de una cooperación con la estabilidad o el éxito de la misma. Es evidente que una cooperación puede finalizar y haber sido estable durante el periodo que se ha mantenido (que acabe únicamente es consecuencia de haber completado con éxito los objetivos de la cooperación) como también es posible encontrar alianzas estratégicas que se han mantenido durante un periodo prolongado de tiempo pero no han gozado de la estabilidad deseada.

De todas formas, y aunque no sea directamente, sí que hay relación entre la estabilidad y la longevidad ya que los acuerdos de cooperación inestables son muy susceptibles de finalizar al poco tiempo de comenzar (como señala Harrigan (1988), referenciado por Mohr y Spekman, 1994; se podría decir que el éxito de una cooperación se relaciona con una continuación). Kogut (1989) observa un número significativo de joint-ventures que acaban en los primeros años y señala que si bien es cierto que algunas acaban al haber completado con éxito las tareas conjuntas, el número sugiere que muchas de las joint-ventures que acaban son resultado de fracasar en el negocio o de una inestabilidad en la dirección.

Ya que estamos hablando de inestabilidad, conviene que aclaremos que vamos a entender por inestabilidad. Apoyándonos en algunos trabajos como por ejemplo el de Blodgett (1992), relacionamos el concepto de estabilidad o inestabilidad con las ocasiones en que se renegocian las cláusulas de los contratos de cooperación: cuantas más veces se renegocien las cláusulas más inestable consideraremos el acuerdo de cooperación. No podemos pasar por alto, sin embargo, que la modificación de los acuerdos operativos de una alianza estratégica podrían ser una parte inevitable de la propiedad y de la toma de decisiones compartida. Por ejemplo, los socios de una joint-venture podrían alterar la distribución de las acciones con la finalidad de ajustar las ganancias de la cooperación en proporción al valor de las aportaciones de cada socio a la misma (Blodgett, 1992).

Una vez hechas estas dos aclaraciones, vamos a pasar a señalar algunos de los factores que, desde la literatura, se consideran que influyen en los conflictos y por tanto sobre la estabilidad de la cooperación. Estos factores se encontrarían, en cierta forma, en el origen de los costes de emplear como mecanismos de asignación de recursos las formas intermedias; es decir, en el origen de los costes de transacción asociados a los acuerdos de cooperación.

Hemos agrupado estos factores que pueden afectar a la estabilidad y al éxito de la cooperación, una vez que se ha decidido que la alianza estratégica es la vía de desarrollo que la empresa debe seguir para mejorar o cambiar su posición competitiva, en cinco grandes apartados:

1. Factores en la etapa de formación.

2. Factores de la relación con el socio.
3. Factores relacionados con la forma concreta que adopta la cooperación.
4. Factores referentes a la estructura de la industria.
5. Factores del entorno.

3.1. FACTORES EN LA ETAPA DE FORMACIÓN

Cuando se decide desarrollar una alianza estratégica será necesario en primer lugar, y como señalan Lorange y Roos (1991), modificar *las actitudes* tradicionales hacia las estrategias cooperativas. Estas a menudo son vistas por las empresas como la segunda mejor opción y, además, debido a la incertidumbre e inquietud que llevan asociadas, permanece la sensación de que deben ser dirigidas y controladas muy estrechamente para que no se escapen de las manos. Precisamente esta segunda actitud conduce de forma frecuente a un resultado insatisfactorio para al menos uno de los socios que participa.

Los factores a tener en cuenta en la etapa de formación pueden agruparse en *consideraciones políticas* y en *consideraciones analíticas*, siguiendo la terminología de Lorange y Roos (1991). Dentro de lo que se denominan consideraciones políticas encontramos la necesidad de *verificar que todos los individuos y grupos básicos de la organización (accionistas, equipo de alta dirección, trabajadores, etc.) ven la racionalidad global de la alianza*, de forma que se sientan comprometidos con la cooperación y el soporte interno esté así garantizado. Si esto ocurre en todas las organizaciones que intervienen en la cooperación las posibilidades de un acuerdo estable incrementan.

Esta verificación implica: explicar la alianza por toda la organización, definir claramente las tareas que va a tener que realizar cada individuo que forma parte de la organización, motivar la cooperación en la realización de tareas, argumentar a los miembros básicos del equipo de alta dirección que la alianza no amenaza a su poder ni a sus carreras individuales, prever el efecto del desarrollo de la alianza sobre la reputación de la organización así como la respuesta del mercado de capitales y, por último, predecir la respuesta de clientes, suministradores, socios de otras alianzas y competidores ante el desarrollo de esta nueva alianza.

En resumen, la verificación implica poder justificar la alianza así como poder rebatir cualquier argumento en contra de la misma que aparezca entre los individuos de la organización o los grupos de influencia. Nos encontraríamos, por tanto, ante lo que podríamos denominar costes ex-ante de desarrollar una alianza estratégica.

Por lo que respecta a lo que se denomina consideraciones analíticas encontramos la necesidad de definir los objetivos de la alianza para cada socio y determinar cómo van a complementarse cada una de las partes involucradas ya que las empresas saben que se complementan, que hay una interdependencia entre ellas que les proporciona beneficios mayores a los que cada una podría obtener por separado⁷ (Levine y White, 1962)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994]. Las ganancias esperadas mayores servirán incluso para compensar cualquier pérdida de autonomía que pudiera producirse por la cooperación (Cummings, 1984).

También se ha de determinar qué importancia tendrá la alianza dentro de la cartera corporativa de cada socio, qué problemas pueden surgir por la proximidad de la alianza a los negocios centrales de los socios y qué similitud hay entre las culturas, estilos de dirección, prácticas operativas y grado de control de cada una de las organizaciones que intervienen. De hecho, es posible encontrar ejemplos en la realidad empresarial donde la ruptura en una alianza estratégica se produce por no valorar de forma correcta la importancia que ésta tendrá en la cartera de cada socio. Como ejemplo se puede señalar en primer lugar la desaparición del grupo Europartners. Los cuatro miembros de este grupo (Banco Central Hispano, Commerzbank, Banco di Roma y Credit Lyonnais) acordaron en Roma la defunción de una idea que había perdido hacia tiempo su sentido original: la aparición de un banco europeo a través de acuerdos multilaterales entre los cuatro socios. Las fusiones del Banco di Roma con un conjunto de cajas de ahorros italianas y la del Hispano con el Central, así como la agresiva expansión territorial del Credit Lyonnais (el banco público francés) había llevado al fin de esa idea. Según un comunicado conjunto de las cuatro entidades, Europartners se disolvía para obtener la libertad de maniobra individual a que se refieren las estrategias con las que cada

⁷De forma analítica esta idea podría expresarse diciendo que $F(r) > \sum_{i=1}^N F(r_i)$, donde r pertenece a R , que es igual a la suma del conjunto de recursos de cada empresa.

uno intentaba afrontar los distintos retos de los mercados de entonces (Expansión, Miércoles 9 de Diciembre de 1992, pág. 15).

La ruptura de la alianza entre los grupos Pryca y Cepsa para el desarrollo de establecimientos en gasolineras también nos puede servir de ejemplo. Fuentes de Pryca explicaron que la venta de su participación en Promimer (Promotora de Minimercados) a Cepsa (se quedaba con el 100% de Promimer) formaba parte de la estrategia de la empresa de centrarse en el sector de los hipermercados (Expansión, Sábado 21 de Noviembre de 1992, pág. 8).

En definitiva, conviene *esclarecer si la alianza va a tener consecuencias favorables para todos los socios, para uno o para ninguno* ya que determinar los posibles efectos de la alianza favorece en gran medida la estabilidad futura de la misma (incluso puede guiar la elección del socio para desarrollar la cooperación; Devlin y Bleackley, 1988). También es necesario en este punto determinar los recursos disponibles de cada socio tanto para el corto como para el largo plazo, establecer qué debe hacer cada socio y cuándo se espera que lo haga; o dicho con otras palabras, los socios se han de coordinar. Anderson y Narus (1984) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994] afirman que las alianzas con éxito se caracterizan por acciones coordinadas dirigidas a conseguir objetivos mutuos. Por otro lado, Pfeffer y Salancik (1978) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994] consideran que la estabilidad en un entorno incierto puede conseguirse con una mayor coordinación. Por último, se ha de intentar establecer cómo se puede conseguir que la cooperación evolucione sin suponer ningún conflicto con otros aspectos estratégicos de cada socio.

En resumen, se debe *analizar exhaustivamente el plan estratégico global para la alianza* (valorar detalladamente aspectos tácticos y operativos) pues con este análisis se puede determinar la viabilidad de la alianza como plan de negocio.

3.2. FACTORES DE LA RELACIÓN CON EL SOCIO

Algunas de las razones que se argumentan para la falta de éxito en una cooperación son *las incompatibilidades* que surgen en la relación y *la falta de confianza respecto al otro socio* (Lorange y Roos, 1991). Como señalan Milgrom y Roberts (1993):

"En un mundo con contratación incompleta y costosa, la confianza es crucial para la realización de muchas transacciones". (Milgrom y Roberts, 1993; pág. 166).

Debido a la importancia de la confianza (Ariño et al., 1997), las empresas participantes en una cooperación deben evitar adquirir una mala reputación ante el resto de empresas pues con ella se reducen las posibilidades futuras de transacciones beneficiosas. No incurrir en incumplimientos en los acuerdos que han establecido favorece la buena reputación de las empresas (Gulati, 1995).

Ya que ha aparecido el tema de la reputación como fuente de confianza entre las empresas participantes en una cooperación creemos importante señalar que la reputación favorece no sólo la confianza en la relación sino la adopción de los mismos acuerdos; es decir, la reputación también tiene implicaciones sobre la propiedad de los activos: las joint-ventures, la estructura de los acuerdos que supone la mayor involucración entre las partes que participan en el mismo, son más probables que la integración completa cuando la reputación es importante (Garvey, 1995). Dicho con otras palabras: la reputación actúa como salvaguarda frente al oportunismo en los contratos más incompletos. Contrariamente a lo supuesto por Grossman y Hart (1986), las consideraciones de la reputación afectan a la elección óptima de la propiedad de los activos y al excedente de las partes. De hecho, los modos no jerárquicos de organización están favorecidos cuando la confianza y la reputación son importantes (Smitka, 1991: referenciado por Garvey, 1995); deberían ser más comunes en entornos donde los agentes son antiguos y visibles, mientras que con industrias o sociedades más anónimas se observará una mayor confianza en la jerarquía y/o la organización formal.

Después de este pequeño paréntesis en relación a la reputación, y retomando el tema de la confianza entre las empresas participantes en un acuerdo, Pruitt (1981) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994] indica que la confianza está muy relacionada al deseo de una empresa de colaborar. Zand (1972) señala que la falta de confianza frenará el intercambio de información, la influencia recíproca y disminuirá la efectividad de solucionar problemas conjuntamente. Anderson y Narus (1990) añaden que una vez que la confianza está establecida las empresas "aprenden" que los esfuerzos conjuntos llevan a resultados que exceden lo que la firma hubiera conseguido si actuara solamente en su propio interés. Dentro

de este proceso de aprendizaje hemos de tener en cuenta el efecto de la presión que realiza el propio grupo de empresas que participa en la cooperación. Adaptando los resultados del trabajo de Kandell y Lazear (1992) podemos afirmar que lo que ellos llaman presión del grupo, que en nuestro contexto sería la presión que realizan las otras empresas que participan en la alianza, puede reducir problemas de "free-rider" o pasajero sin billete⁸ y puede aumentar la aportación de recursos de las empresas participantes en la alianza.

La presión que una de las empresas participantes en la alianza siente depende generalmente del recurso que ha aportado, del recurso que aportan el resto de participantes y de otras acciones que todos los participantes en la alianza pueden realizar aunque esas acciones no van a tener un efecto directo sobre el output. Se puede ver, por tanto, como la presión que siente una empresa está sujeta a manipulación por parte del grupo. De alguna forma esta presión que ejerce el grupo puede interpretarse como que las empresas obtienen utilidad con el recurso, con lo cual no sorprende que la consecuencia sea aportar más recurso. Sin embargo, para que la presión de las otras empresas participantes en la alianza sea efectiva como mecanismo motivacional es necesario que el recurso aportado por la empresa "i" afecte al bienestar del resto de empresas de forma que éstas tengan incentivos a ejercer presión y que, además del deseo de ejercer presión, estas empresas tengan la posibilidad de afectar la aportación de la empresa "i".

De todas formas, no son estos los únicos factores que hay que analizar en la relación. Un factor muy importante sería *la reciprocidad potencial*, es decir, la posibilidad que tienen las partes que participan en la cooperación de castigarse o vengarse recíprocamente en el caso de una conducta competitiva y de recompensarse por una conducta altruista. Podemos considerar aquí el comportamiento que se supone tienen el resto de empresas participantes en una alianza cuando se percatan de que la empresa "i" no cumple lo acordado. Su actuación motiva que ellas tampoco decidan maximizando el beneficio colectivo. La regla de conducta de las empresas según la analítica tradicional era que éstas elegían el nivel de recursos Pareto

⁸El problema del pasajero sin billete está motivado porque mientras una de las empresas participantes en una alianza soporta todo el coste de la aportación de recurso que decide realizar sólo recibe, si el resultado se reparte de forma igual entre todos los participantes, una parte del resultado de su esfuerzo; es decir, estima un ingreso marginal por unidad de recurso que subestima el verdadero valor del mismo. Además, empresas que pueden no realizar la aportación convenida se aprovechan de las aportaciones de las otras.

eficiente hasta que detectaban una desviación del output eficiente. Después, cada empresa elegiría el recurso a aportar según la solución Nash.

El análisis de Kogut (1989) permite esclarecer esta premisa de reciprocidad potencial que ha sido central en los argumentos de Schelling (1960), Telser (1980), Williamson (1983) o Axelrod (1984). Este último, en concreto, descubre que una estrategia ganadora para el "dilema del prisionero" era aquella donde un movimiento cooperativo o competitivo evocaba una respuesta igual o recíproca.

Otro factor a tener en cuenta sería *la presencia o no de otras relaciones entre las partes que cooperan*. Si existen otras relaciones, éstas son susceptibles de favorecer la estabilidad de una cooperación concreta. Corwin Edward describe los contactos multimercado de la siguiente forma:

"Las empresas que compiten unas contra otras en varios mercados pueden dudar en llevar a cabo una lucha agresiva porque no vale la pena arriesgar el bienestar general para obtener ganancias locales... Una posible ventaja que se podría obtener de esta competencia vigorosa en un mercado tendría que compararse con el peligro de represalias ejercidas por el competidor en otros mercados" (citado en Bernheim y Whinston, 1986)⁹.

Tras pasando este comentario al campo de los acuerdos de cooperación podemos decir que cuando entre dos o más empresas hay establecidos diferentes acuerdos de cooperación no conviene desviarse de la conducta cooperativa en uno de ellos ya que desviarse en un caso concreto puede penalizarse en otra cooperación establecida entre esas empresas.

Telser (1980) [referenciado en Kogut] apunta que aunque los contratos individuales pueden ser violados, la probabilidad de conducta cooperativa puede incrementarse a través de arropar un acuerdo con otras relaciones contractuales de valor entre las partes ya que una conducta oportunista de uno de los socios en el acuerdo se puede castigar en el contexto de otro acuerdo.

Este aspecto que hace referencia al abanico de relaciones que pueden tener las partes que intervienen en una cooperación concreta, pone en cuestión la tendencia de analizar

⁹Tirole, J. (1990): "La Teoría de la Organización Industrial ". Ariel Economía, pág. 372.

propiedades económicas específicas restringidas a una transacción. Según esta perspectiva, el análisis de la dirección de una transacción debe incluir el "network" de los lazos más amplios entre los socios; por tanto, la unidad de análisis apropiada sería la relación económica más que la transacción. Si tenemos en cuenta el network, lo que puede ocurrir a una empresa que no cumple lo acordado con otra es que la penalización la reciba de otra empresa diferente a la que defrauda pero con la que ésta última tiene relación.

Otro factor importante para la estabilidad de la alianza y que está relacionado con la relación entre los participantes sería precisamente *el compromiso entre las partes*, la buena voluntad de los socios en esforzarse en beneficio de la relación (Porter *et al.*, 1974) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994]. Un alto nivel de compromiso proporciona el contexto en el cual las partes pueden conseguir los objetivos individuales y conjuntos sin que aparezca el fantasma de la conducta oportunista (Cummings, 1984) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994]. Los socios más comprometidos se esforzarán y compensarán problemas a corto con la consecución de objetivos a largo. Además, se espera un alto nivel de compromiso asociado a las alianzas con éxito (Angle y Perry, 1981) [referenciado por Mohr y Spekman, 1994].

De todas formas, y como ya se ha ido comentando, debido a la interdependencia entre las partes el conflicto a menudo está presente en las relaciones interorganizativas. Ello motiva que *la forma en que los participantes en la cooperación resuelvan el conflicto* tenga también implicaciones en el éxito de la cooperación (Borys y Jemison, 1989)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994]. Las empresas, en una relación estratégica, están motivadas a iniciar una solución conjunta de los problemas ya que, por definición, están enlazadas para dirigir un entorno que es mucho más incierto y/o turbulento del que cada una puede controlar por ella misma (Cummings, 1984)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994] y, además, los resultados integrados satisfacen en mayor medida las necesidades de cada parte (Thomas, 1976)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994].

Por otra parte, al iniciar una solución conjunta es mucho más probable que se alcance una solución mutuamente satisfactoria. Sin embargo, a menudo, alguna de las partes que intervienen en la cooperación intenta persuadir a las otras para que adopten una solución

determinada para ese conflicto en concreto. De todas formas, y a pesar de que la persuasión no es deseable, los intentos persuasivos son, por regla general, mucho más constructivos que los usos coercitivos o dominantes (Deutch, 1969)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994]; usos que se consideran contraproducentes para la resolución de los posibles conflictos que pueden aparecer en una cooperación.

En algunas ocasiones, y en algunas asociaciones, se puede observar el arbitraje de una tercera parte para resolver un conflicto. Si bien es cierto que este arbitraje puede producir resultados beneficiosos (Anderson y Narus, 1990)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994], la solución interna favorece un éxito mayor a largo plazo (Assael, 1969, pág. 580). Además, emplear frecuentemente el sistema de arbitraje puede indicar problemas de relación entre las partes que participan en la cooperación.

Por último, y aunque normalmente se da por entendido, conviene decir que ignorar los conflictos no tiene mucho sentido en las alianzas estratégicas ya que los problemas no afectan a una sola parte sino que afectan a todas las que participan en la cooperación. Basta con dirigirse a la prensa económica para detectar varios casos de importantes alianzas estratégicas que han dejado de funcionar, que se han roto, por la aparición de conflictos que han surgido entre los participantes de la misma. A modo de ejemplo podemos señalar algunas.

El primer ejemplo que vamos a recoger sería la ruptura de la alianza entre el Bilbao Vizcaya y el "merchant" británico Hambros Bank. Según fuentes cercanas al "merchant" británico, se tenía conciencia de que tras la fusión del Banco de Bilbao con el de Vizcaya la relación con Hambros no era compatible con la estrategia del BBV. Además, fuentes próximas al BBV habían dado a entender que la presencia del BBV en Hambros era bastante pasiva y habían expresado sus dudas con respecto al futuro de la colaboración (Expansión, Jueves 18 de Abril de 1991, pág. 17).

Otro ejemplo que podríamos señalar sería la ruptura de Tafisa con Finsa. Tafisa (Tableros de Fibras) y Finsa (Financiera Maderera) dejaron sin actividad a la empresa Tafinsa Internacional, creada al 50% para comercializar conjuntamente sus productos en los mercados exteriores. Según fuentes de Tafisa, la ruptura de esta alianza se debe básicamente al hecho de

que las políticas comerciales de ambas empresas eran dispares y cada sociedad, en consecuencia, había tomado su propio derrotero (Expansión, Miércoles 29 de Mayo de 1991, última página).

El tercer ejemplo que vamos a considerar será la separación de Alsa (compañía de transporte de viajeros por carretera) de Enatcar y Rivertransa en la empresa conjunta Saia. El motivo de esta separación radica en los diferentes intereses de Enatcar y Alsa en los negocios internacionales, según informaron fuentes de la empresa pública (Expansión, Viernes 1 de Noviembre de 1991, pág. 9).

Otro ejemplo lo tenemos en la ruptura que protagonizaron la multinacional americana Wendy (la tercera en comida rápida a nivel mundial detrás de McDonald's y Burger King) y el empresario Rafael Rivero que tenía la exclusividad para España y Portugal de la citada multinacional. El motivo fue que Rivero quería "españolizar" y ampliar el negocio de hamburguesas a lo que se opuso totalmente la multinacional americana (Expansión, Miércoles 15 de Enero de 1992, pág. 7).

Por último, y para remarcar hasta dónde pueden llegar los conflictos de intereses que se pueden producir entre los participantes de una Alianza, queremos señalar el contencioso legal al que llegaron el grupo lácteo Industrias Lácteas Asturianas (Ilas) y Megara Ibérica (Megarisa) por la gestión de la sociedad quesera Lácteas Castellano Leonesas (LCL) que estaba participada en un 55% por Ilas y en el 45% restante por Megarisa. La gestión de LCL se había encomendado a directivos de Megarisa pero estos habían sido apartados de la empresa por hombres de Ilas que acusaban a Megarisa de irregularidades durante su gestión. (Expansión, Viernes 6 de Noviembre de 1992 pág. 8).

De todas formas, y a pesar de estos ejemplos, tampoco se puede afirmar que todas las rupturas de las alianzas estratégicas están provocadas por la aparición de conflictos de intereses entre las partes que interaccionan. Utilizando el símil del matrimonio¹⁰, no todos los divorcios están provocados por alguna discusión entre los dos miembros que conforman la pareja.

¹⁰No es algo descabellado emplear el símil del matrimonio cuando se está hablando de alianzas estratégicas. Carlo de Benedetti, presidente de Olivetti, había llegado incluso a la etapa del noviazgo. Concretamente, el Sr.

3.3. FACTORES RELACIONADOS CON LA FORMA CONCRETA QUE ADOPTA LA COOPERACIÓN

Un aspecto que a priori se considera fundamental en la estabilidad de un acuerdo y que está relacionado a la forma que adopta dicho acuerdo sería *el poder que ostenta cada parte* en la forma concreta que adopta la cooperación. Beamish y Banks (1987) [referenciado en Blodgett, 1992] encontraron una relación significativa entre un resultado insatisfactorio y el control dominante de un socio y entre un resultado satisfactorio y un control compartido. Se puede ver claramente que la posición de dominio de un socio frente a otro afectará a las posibles renegociaciones de las cláusulas de los acuerdos de cooperación, pudiéndose llegar a renegociaciones que pueden suponer el fin del acuerdo en beneficio de la parte dominante.

En este aspecto, pero, no hay un consenso ya que para Killing (1983)[referenciado en Blodgett, 1992] una joint-venture estructurada de forma que una parte fuera dominante sería más estable y tendría más probabilidad de sobrevivir que una joint-venture en la cual la dirección fuera compartida por los socios. De todas formas, Blodgett (1992) obtiene que joint-ventures desequilibradas en las que un socio posee la mayoría experimenta renegociaciones en el contrato de forma más frecuente que las joint-ventures al 50% donde se observaba la menor incidencia de la renegociación ya que los socios tenían aproximadamente el mismo poder de negociación lo cual presionaba a ambas partes a acomodarse a la relación (recordar que la idea de estabilidad se relacionaba con las ocasiones en que la renegociación era realizada).

Otro aspecto que afectará a la estabilidad de un acuerdo, y que puede relacionarse con la forma concreta que adopta el mismo, es *el objetivo del acuerdo de cooperación*. Berg y Friedman (1980,1981) y Duncan (1982)[referenciados en Kogut, 1989], encuentran que la cooperación entre los socios es más estable si el propósito es transferir o crear conocimientos. Sin embargo, de igual forma, cuando la cooperación impacta directa e inmediatamente hacia abajo puede esperarse que ésta tenga resultados desestabilizadores. Basta con mirar los

Benedetti se preguntaba qué era más fácil, si vivir con la novia o vivir con la esposa. El mismo se contestaba y afirmaba que era mucho más fácil vivir con la novia ya que normalmente en esa relación no se tienen niños; no se crea nada para el futuro. Continuaba diciendo que la idea era la misma que para el caso de compañías que se enlazaban en una Joint-venture. Su argumento continua pero como nos desviaría un poco del tema (aparecen cuestiones de cama) dirigimos al lector a Devlin y Beackley (1988) donde pueden encontrar la reflexión completa.

acuerdos de marketing y distribución ya que tienen consecuencias inmediatas sobre la posición del producto en el mercado, especialmente en aquellas industrias donde los gastos de publicidad son altos (Kogut, 1989).

Un tercer factor que englobamos en este apartado y que va a influir en la estabilidad sería *la existencia o no de renegociaciones previas* en las cláusulas de la cooperación. La idea sería que la renegociación de las cláusulas es más fácil realizarla si ya se ha realizado anteriormente alguna renegociación. En Blodgett (1992) se consigue contrastar con significación estadística la hipótesis que establecía que un contrato de joint-venture que previamente había experimentado una renegociación de sus cláusulas tendría un ratio de riesgo más alto (con más probabilidad se volverían a renegociar las cláusulas) que uno que no lo había experimentado.

Por último, pero no por ello menos importante, un factor fundamental para la estabilidad de la cooperación sería *la comunicación que existe entre las partes*. Con el fin de conseguir los beneficios de la colaboración, es esencial una comunicación efectiva entre los socios (Cummings, 1984)[referenciado por Mohr y Spekman, 1994].

En concreto, es fundamental la calidad de la información (la precisión, la adecuación y la credibilidad de la información intercambiada) y la información compartida (qué información crítica se comunica al socio). Hemos de tener presente que la disponibilidad sistemática de información permite a las partes completar tareas más efectivamente (Guetzkow, 1965), aumenta la satisfacción (Schuler, 1979) y es un importante predictor del éxito de la asociación (Devlin y Bleackley, 1988). Además, según Huber y Dalt (1987), lazos más estrechos dan lugar a cambios más frecuentes de información relevante entre los socios. En resumen, y como señalan Mohr (1989) y Sullivan y Peterson (1982) [referenciados por Mohr y Spekman, 1994] los problemas de comunicación están claramente asociados a la falta de éxito en las alianzas estratégicas.

3.4. FACTORES REFERENTES A LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La estabilidad en las variables estructurales de la industria que motivaron la decisión inicial de cooperar, es decir, la estabilidad en las variables que definen el entorno más próximo a las

empresas, también favorece la estabilidad de la cooperación. Si esas variables no se mantienen el grado de interdependencia entre las partes que intervienen en el acuerdo puede variar con lo que una de las partes puede obtener más beneficios si rompe la cooperación que si continua cooperando. Conviene que señalemos que un acuerdo entre miembros racionales perdura mientras los beneficios de romper un acuerdo, netos de cualquier castigo, sean superados por los beneficios de más cooperación. En definitiva, lo que estamos diciendo es que las variables estructurales de la industria que afectan a la interdependencia de los socios están afectando a la estabilidad de la cooperación y, por tanto, hay que tenerlas en cuenta.

En concreto, algunas de las variables de la industria que se han supuesto que podrían afectar a la estabilidad de una cooperación han sido del tipo ratio de crecimiento de la industria¹¹, concentración o concentración media (algunos resultados empíricos sobre el efecto de estas variables en la estabilidad de una forma concreta de cooperación, las joint-ventures, se pueden obtener del trabajo de Kogut (1989)).

Un ejemplo muy interesante de la incidencia de las variables estructurales de la industria fue el pacto entre Ercros y Rhône Poulenc para deshacer su alianza en Erkol. Ercros, a través de Erkimia, era uno de los principales fabricantes de alcohol polivinílico de Europa por aquellas fechas; pero dependía de otras empresas que le suministraban la materia prima (el monómero). Rhône Poulenc era uno de los principales productores de monómero y además trabajaba el producto final derivado del alcohol polivinílico. Esta coincidencia de negocios y objetivos facilitó la unión de ambos grupos en Erkol. Sin embargo, la alianza no dio los frutos deseados porque la recesión en los sectores donde suministraban rompió las expectativas y deterioró las relaciones de los socios. En Ercros aseguraron que Rhône Poulenc se había comprometido a realizar determinadas compras de alcohol polivinílico a Erkol y no había cumplido los acuerdos. Desde la empresa química Rhône Poulenc se consideraba a Ercros un "socio dormido" en sus empresas conjuntas, según habían comentado fuentes próximas a la citada compañía (Expansión, 17 de Enero de 1992, pág. 10).

¹¹Franko (1971), Stopford y Wells (1972), Gomes-Casseres (1987) [referenciados en Blodgett, 1992] encontraron que acuerdos de cooperación en forma de joint-ventures desarrollados por compañías que experimentaban un crecimiento por encima del crecimiento global eran muy estables.

3.5. FACTORES DEL ENTORNO ECONÓMICO Y POLÍTICO

Si antes comentábamos que el entorno más próximo o el microentorno de una organización influía en la estabilidad de una cooperación, de forma más general, lo que denominamos el macroentorno, también afectará a la estabilidad. En concreto, *el nivel de desarrollo de un país* afecta a la estabilidad de las inversiones que se efectúan en ese país; las inversiones en países en vías de desarrollo generalmente son vistas como menos estables en relación a las inversiones que se realizan en países industrializados. Beamish (1985) [referenciado por Blodgett, 1992] encontraba que los acuerdos de cooperación en forma de joint-ventures en países en desarrollo eran más inestables que en países desarrollados.

Como ejemplo de ruptura provocada por factores del entorno económico se puede citar la suspensión del acuerdo industrial de Digital con Alcatel. Digital España, filial de la multinacional norteamericana de informática, suspendió las relaciones industriales que mantenía con Alcatel Standard Eléctrica, por las que subcontractaba la producción del terminal YT320 en la factoría que Alcatel tenía en Villaverde (Madrid) fundamentalmente por el alza de la cotización de la peseta que convertía en poco rentable para Alcatel la fabricación de esos equipos a los precios en \$ que requería la compañía norteamericana (Expansión, Viernes 19 de Abril de 1991, pág. 7).

La *incertidumbre política* que a menudo coexiste con economías en etapas iniciales de desarrollo también hace que las inversiones en países menos desarrollados aparezcan inherentemente menos estables que en países más desarrollados. Además, el *grado de apertura de una economía* también facilita que las cláusulas contractuales de un acuerdo puedan o no ser modificadas con lo que se está afectando también a la estabilidad del acuerdo. Blodgett (1991) [referenciado en Blodgett, 1992] obtenía una relación negativa entre la estabilidad de una joint-venture y el grado de apertura de una economía (era como si una economía cerrada facilitara la estabilidad de la joint-venture) además de validar como las aportaciones de los socios también afectaban a la estabilidad del acuerdo en forma de joint-venture.

En consecuencia, y como conclusión general, analizar el tema de la estabilidad de una cooperación conlleva la identificación de una serie de factores que, sin duda, están influyendo en los costes de utilizar las formas intermedias para organizar un intercambio. Por tanto, esos factores desempeñan un papel importante en la elección de una forma intermedia frente a la selección de alguno de los mecanismos más tradicionales. A modo de resumen presentamos en el siguiente cuadro los factores que se han obtenido desde la literatura y se consideran que pueden afectar a la estabilidad de una cooperación interempresarial:

Cuadro 4. Factores que afectan a la estabilidad de una cooperación.

I. Factores en la etapa de formación

1. La actitud de la organización hacia los acuerdos de cooperación.
2. La comprensión de la racionalidad global de la alianza por todos los individuos y grupos básicos de la organización.
3. Las consecuencias de la alianza para todos los socios.
4. El plan estratégico global para la alianza.

II. Factores de la relación con el socio

1. El grado de incompatibilidad en la relación.
2. El nivel de confianza respecto al otro socio.
3. El grado de reciprocidad potencial entre los participantes en la colaboración.
4. La presencia o no de otras relaciones entre las partes que cooperan.
5. El compromiso que se establece entre las partes.
6. La forma en que se resuelven los conflictos.

III. Factores relacionados con la forma concreta que adopta la cooperación

1. El poder que ostenta cada parte.
2. El objetivo del acuerdo de cooperación.
3. La existencia o no de renegociaciones previas.
4. La comunicación que existe entre las partes.

IV. Factores referentes a la estructura de la industria

1. La estabilidad en las variables estructurales.

V. Factores del entorno económico y político

1. El nivel de desarrollo del país donde se realiza la cooperación.
2. La incertidumbre política.
3. El grado de apertura de la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. y Narus, J. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships". *Journal of Marketing*, 48, p. 62 - 74.
- Anderson, J. y Narus, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, 54, p. 42 - 58.
- Angle, H. y Perry, J. (1981): "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 1 - 14.
- Ariño, A.; Abramov, M.; Skorobogatykh, I.; Rykounina, I. y Vilá, J. (1997): "Partner Selection and Trust Building in Western European - Russian Joint Ventures: A Western Perspective". *International Studies of Management and Organization* 27 (1), p. 19 - 37.
- Assael, H. (1969): "Constructive Role of Interorganizational Conflict". *Administrative Science Quarterly*, 14, p. 573 - 582.
- Axelrod, R. (1984): The evolution of Cooperation. Basic Books, New York.
- Beamish, P. W. (1985): "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries". *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 13 - 19.
- Beamish, P. W. y Banks, J. C. (1987): "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, nº 2, p. 1 - 16.
- Berg, S. y Friedman, P. (1980): "Causes and Effects of Joint Venture Activity". *Antitrust Bulletin*, 25, p. 143 - 148.
- Berg, S. y Friedman, P. (1981): "Impacts of Domestic Joint-ventures on Industrial Rates of Return: a Pooled Cross-Section Analysis". *Review of Economics and Statistics*, 63, p. 293 - 298.
- Bernheim, D. y Whinston, M. (1986): "Multimarket Contact and Collusive Behavior". Multicopiado, Department of Economics, Harvard University.
- Blodgett, L. L. (1991): "Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, nº 1, p. 63 - 78.
- Blodgett, L. L. (1992): "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 475 - 481.
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 2, p. 234 - 249.
- Coase, R. (1937): "The Nature of the firm". *Economica*, nº 4, p. 386 - 405.
- Coase, R. (1960): "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, nº 3, p. 1 - 44.
- Cummings, T. (1984): "Transorganizational Development". *Research in Organizational Behavior*, 6, p. 367 - 422.
- Deutsch, M. (1969): "Conflicts: Productive and Destructive". *Journal of Social Issues*, 25 (1), p. 7 - 41.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988): "Strategic Alliances - Guidelines for Success". *Long Range Planning*, Vol. 21, Nº 5, p. 18 - 23.
- Duncan, L. (1982): "Impacts of New Entry and Horizontal Joint-ventures on Industrial Rates of Return". *Review of Economics and Statistics*, 64, p. 120 - 125.
- Expansión: 18.04.91 / 19.04.91 / 29.05.91 / 01.11.91 / 15.01.92 / 17.01.92 / 25.08.92 / 06.11.92 / 21.11.92 / 09.12.92 .
- Franco, L. G. (1971): Joint-venture Survival in Multinational Corporations, Praeger Publishers, New York.
- Garvey, G. T. (1995): "Why Reputation Favors Joint Ventures Over Vertical and Horizontal Integration. A Simple Model". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 28, p. 387 - 397.
- Gomes-Casseres, B. (1987): "Joint-venture Instability: Is it a problem?". *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 97 - 102.

- Grossman, S. y Hart, O. (1986): "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration". *Journal of Political Economy*, 94, p. 691 - 719.
- Guetzkow, H. (1965): "Communications in Organizations". En J. March (ed.) Handbook of Organizations. Rand McNally and Company, Chicago, IL, p. 534 - 573.
- Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p. 85-112.
- Harrigan, K. R. (1988): "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 141 - 158.
- Huber, G. y Daft, R. (1987): "The Information Environment of Organizations". En F. Jablin et al. (ed.) Handbook of Organizational Communication. Sage Publications, Newbury Park, CA, p. 130 - 164.
- Joskow, P. L. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets". *The American Economic Review*, March, Vol. 77, N° 1, p. 168 - 185.
- Kandel, E. y Lazear, E. P. (1992): "Peer Pressure and Partnerships". *Journal of Political Economy*, Vol. 100, n° 4, p. 801 - 817.
- Killing, J. P. (1983): Strategies for Joint Venture Success, Praeger, New York.
- Kogut, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXVIII, N° 2, December, p. 183 - 198.
- Levine, S. y White, P. (1962): "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations". *Administrative Science Quarterly*, 5, p. 583 - 601.
- Lorange, P. y Roos, J. (1991): "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail". *The Journal of Business Strategy*, January-February, p. 25 - 30.
- Menguzzato, M. (1992): "La Cooperación: una Alternativa para la Empresa de los 90". *Dirección y Organización*, N° 4, Octubre-Noviembre-Diciembre, p. 54 - 62.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Ariel Economía.
- Mohr, J. (1989): "Communicating with industrial customers". *Marketing Science Institute*, Report N° 89 - 112. Cambridge, MA.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135 - 152.
- Muris, T. J.; Scheffman, D. T. y Spiller, P. T. (1992): "Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry". *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 1, Spring, p.83 - 128.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper and Row, New York.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. y Boulian, P. (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, p. 603 - 609.
- Pruitt, D. G. (1981): Negotiation Behavior. Academic Press, New York.
- Salas, V. (1987): "Els Acords de Cooperació entre Empreses". *Revista Económica de Catalunya* (6), Septiembre-Diciembre, p. 8 - 18
- Schelling, T. C. (1960): The Strategy of Conflict. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schuler, R. (1979): "A Role Percepcion Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome relationship". *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 268 - 291.
- Smitka, M. J. (1991): "Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry". Columbia University Press, NY, New York.
- Stopford, J. M. y Wells, L. T. Jr. (1972): Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries. Basic Books, New York.
- Sullivan, J. y Peterson, R. B. (1982): "Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint-ventures". *Management International Review*, 22, p. 30 - 40.
- Telser, L. G. (1980): "A Theory of Self-enforcing Contracts", *Journal of Business*, 22, p. 27 - 44.

- Thomas, K. (1976): "Conflict and Conflict Management". En M. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally, Cgicago, IL, p. 889 - 935.
- Tirole, J. (1990): La Teoría de la Organización Industrial. Ariel Economía.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies, New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*, 22, p. 233 - 261.
- Williamson, O. E. (1983): "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange". *American Economic Review*, September, 73, p. 519 - 540.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1986): Economic Organizations, Firms, Markets and Policy Control. Wheatsheafbooks.
- Williamson, O. E. (1987): "Transaction Cost Economics". Yale University, Working Paper, Serie D, nº 31.
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 2, p. 269 - 296.
- Zand, D. (1972): "Trust and Managerial Problem Solving". *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 229 - 239.

CAP. 2: LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA (1990-1992): EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y MODELO DE INTEGRACIÓN

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta una descripción de las prácticas de acuerdos de cooperación en las que participan empresas españolas, en el periodo 1990-1992. La información para llevar a cabo el estudio se extrae de las noticias periodísticas que reseñan la culminación de un acuerdo o alianza entre empresas, y comprende aspectos como el número de socios que participan en el acuerdo, la nacionalidad de estos socios, el propósito del acuerdo y las actividades que comprende, forma de gobierno que adopta el acuerdo, etc. La evidencia empírica obtenida ofrece una panorámica completa de la difusión de esta fórmula de relaciones interempresariales en la economía española, al mismo tiempo que se llevan a cabo comparaciones de la misma con las de estudios similares referidos a otros países, o con la de otros estudios españoles de alcance y/o periodo temporal distinto. El capítulo concluye con la propuesta de un modelo integrador sobre la estructura de interrelaciones que conducen hasta la participación en acuerdos de cooperación por parte de las empresas, y su contraste empírico con la evidencia disponible.

La difusión de acuerdos y alianzas de cooperación entre empresas, rompe la visión estrictamente competitiva, de rivalidad y lucha, que se atribuía a las relaciones interempresariales. El fenómeno despierta el interés de estudiosos y prácticos, tanto para conocer su alcance y características más relevantes, como para explicar sus causas, las exigencias de gestión (organización y control) que plantea y las ventajas e inconvenientes que ofrece frente a otras formas de poner en común recursos y actividades, como la fusión de las empresas o la compra-venta impersonal y anónima en el mercado, con el fin de producir y vender bienes y servicios. Los trabajos de Mariti y Smiley (1983), Porter, Fuller y Rawlison (1984), Jacquemin, Lammerant y Spinoit (1986), Ghemawat, Porter y Rawlison (1986), Ricotta (1987) (referenciado en el documento OCDE, 1989), Costa (1989), Menguzzato

(1992), etc. referidos a la experiencia de las empresas con acuerdos en Estados Unidos, Europa y el conjunto de países desarrollados, así como los trabajos de García Canal (1991), Miranda (1992) y Casani (1995), estudios centrados en los acuerdos de cooperación en España, constituyen los puntos de referencia de nuestra investigación, en especial, García Canal (1991).

La contribución de este trabajo a la literatura existente sobre los acuerdos de cooperación, se concreta en tres aspectos. Primero, permite completar la serie temporal de evidencias empíricas iniciada por García Canal (1991), aportando tres años adicionales (1990, 1991 y 1992), y por tanto, se pasa a disponer de una documentación bastante completa y exhaustiva para el periodo de tiempo que transcurre entre los años 1986-1992. Segundo, se presta una especial atención al papel de los acuerdos de cooperación en el proceso de internacionalización de la empresa española, aspecto que no había sido suficientemente destacado en otros trabajos. Tercero, completa la estructura de interrelaciones determinantes de la elección del tipo de acuerdo de cooperación, iniciado por Menguzzato (1992), proponiendo un marco integrador de la secuencia de causas y efectos desde la estrategia hasta la selección de la estructura concreta que adopta el acuerdo.

El apartado primero explica los criterios seguidos para registrar la información periodística referida a los acuerdos, de cara a un posterior análisis y tratamiento. El apartado segundo presenta la información descriptiva más relevante sobre los acuerdos registrados. El apartado tercero completa el estudio descriptivo aportando una perspectiva temporal más amplia, desde 1986 a 1992. Para ello se toman en consideración la evidencia sobre las prácticas de cooperación empresarial en el periodo 1986-1989, proporcionada por el estudio de Esteban García Canal. El apartado cuarto analiza la dependencia entre las principales variables del entorno y de la realidad interna de las empresas, que influyen en el tipo de acuerdo que se adopta. El apartado quinto analiza con cierto detalle cuáles son los países que proporcionan el mayor número de socios a las empresas españolas. Las conclusiones resumen los principales resultados.

1. METODOLOGÍA

1.1. FUENTE DE INFORMACIÓN

La base de datos sobre el número y características de los acuerdos de cooperación en España durante los años 1990-1992, se construye a partir de la información periodística publicada sobre los mismos. Aunque esta fuente de información es limitada (sólo recoge los acuerdos considerados de interés periodístico, empresas grandes, y/o que las empresas tienen interés en divulgar), constituye la única vía factible para abordar el fenómeno, como lo pone de manifiesto el hecho de que constituye la fuente habitual en los trabajos empíricos sobre el tema (Mariti y Smiley, 1983; Porter, Fuller y Rawlison, 1984; Ghemawat, Porter y Rawlison, 1986; García Canal, 1991)¹.

Las publicaciones periódicas consultadas han sido dos, el diario "Expansión" y el diario ABC, en particular la sección "ABC, Diario de Economía". En una primera instancia se incluyó también la revista semanal "Actualidad Económica" pero se abandonó después de comprobar que su información sobre los acuerdos había sido ya recogida en los otros medios con anterioridad².

A la hora de decidir sobre qué tipo de acuerdos se iban a registrar en la base de datos, se tuvo en cuenta la definición de acuerdo de cooperación adoptada en este trabajo,

*"... el conjunto de acciones consistentes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existía una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la relación de mercado sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente en la empresa"*³ (García Canal, 1991, pág. 80)

¹En la elaboración de bases de datos sobre acuerdos de cooperación en el extranjero, también se emplea información de prensa económica y técnica. Como ejemplo tenemos la base del centro FOR de Italia.

²El profesor Esteban García Canal, en la elaboración de su base, utiliza el diario "Expansión", el "ABC", en especial "ABC, Diario de Economía" y el semanario "Actualidad Económica".

³Definición utilizada por el profesor García que concuerda con la de otros autores como, por ejemplo, la de Mariti y Smiley (1983) que entendían por acuerdo de cooperación "*cualquier acuerdo explícito a largo plazo entre dos o más empresas*" o la de Salas (1987) que entendía por cooperación entre empresas "*cualquier forma de acuerdo con una vigencia temporal duradera y no esporádica por el cual dos o más empresas integran*

Esta definición lleva a excluir de la base de datos a la toma de participaciones accionariales minoritarias de una empresa sobre otras con objetivos puramente financieros, la toma de participaciones accionariales mayoritarias consideradas hostiles por la dirección de la empresa participada, la sindicación de créditos por parte de varios bancos y la concesión de líneas especiales de crédito a las empresas por parte de los bancos.

1. 2. INFORMACIÓN REGISTRADA SOBRE LOS ACUERDOS

A partir de la información contenida en la noticia periodística, para cada acuerdo de cooperación detectado en el periodo considerado se elaboraba una ficha que recogía los siguientes datos:

- Fecha en que se suscribe el acuerdo.
- Nombre de las empresas que participan en el mismo.
- Nacionalidad de esas empresas (recogiendo el origen de las empresas no españolas).
- Propósito de las empresas participantes al desarrollar el acuerdo.
- Estructura que adopta la cooperación.
- Sector donde se ubica la actividad del acuerdo.
- Campo de aplicación del acuerdo de cooperación.
- Naturaleza del acuerdo.
- Participación (o no) en programas europeos.
- Influencia gubernamental en el desarrollo del acuerdo de cooperación.
- Evolución de la relación entre las empresas participantes.
- Localización geográfica de la actividad del acuerdo.

Aquellos acuerdos para los que no fuera posible obtener información sobre aspectos considerados básicos, como la nacionalidad de las empresas participantes, la estructura que

parcialmente sus actividades sin que se llegue a producir una fusión total y afectando operaciones de diverso tipo, exploración de recursos naturales, operaciones de investigación y desarrollo, producción, construcción o ingeniería, distribución y comercialización".

adopta la cooperación o el campo de aplicación, por citar algunos ejemplos, se excluyeron del estudio.

La lista de las variables seleccionadas coincide con las utilizadas en la mayor parte de trabajos empíricos sobre este tema (Jacquemin, Lammerant y Spinoit, 1986; Ghemawat, Porter y Rawlison, 1986; Costa, 1989; Menguzzato, 1992)⁴. Se busca con ello obtener una descripción bastante completa de cada acuerdo registrado y poder realizar comparaciones entre nuestros resultados y los obtenidos en estudios anteriores. A continuación se comenta brevemente la interpretación que se le han dado en este trabajo a estas variables que acabamos de señalar, comenzando por la fecha en que se suscribe el acuerdo de cooperación entre empresas.

- Fecha en que se suscribe el acuerdo.

Como es fácil imaginar, resulta casi imposible determinar la fecha exacta en que se suscribe un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas. Debido a ello, se considera una aproximación válida la fecha en que la noticia sobre el acuerdo aparece publicada en la prensa económica⁵. Esta "proxy" de la fecha en que se establece el acuerdo también fue utilizada en el trabajo de Ghemawat, Porter y Rawlison (1986).

- Nacionalidad y procedencia de las empresas no españolas.

Por lo que se refiere a la nacionalidad de los acuerdos, se distinguieron dos categorías: acuerdos *domésticos* y acuerdos *internacionales*. De forma general, los acuerdos domésticos son aquellos que se suscriben por empresas de un mismo país. Para nuestro análisis, un acuerdo doméstico es aquel en que todas las empresas participantes son empresas españolas, entendiendo por empresa española aquella que se encuentra establecida en España.

Los acuerdos internacionales, por contra, son aquellos en los que participan empresas de diferentes países. En nuestro análisis consideramos acuerdo internacional aquel que está

⁴En los diferentes estudios mencionados los autores también recogen información más centrada en el objetivo de su investigación sobre los acuerdos. Para ver las variables de esos trabajos mirar el Anexo I.

⁵Queremos hacer constar que para un mismo acuerdo hemos encontrado en días diferentes la misma noticia (y cuando decimos días diferentes nos referimos a 4 o 5 meses de diferencia entre esos días). Este aspecto obviamente complicó la confección de la base de datos y fue solventado considerando la 1ª fecha en que aparecían.

suscrito por empresas de diferentes países pero en el que al menos hay una empresa que está establecida en España.

Entre la información recogida también se registra la zona de origen de las empresas extranjeras participantes en el acuerdo, distinguiendo seis áreas o zonas geográficas: Europa Occidental, Estados Unidos, Japón, Europa Oriental⁶, Resto del Mundo y Mixto (donde se catalogaban aquellos acuerdos suscritos entre varias empresas que procedían de países pertenecientes a más de uno de los bloques considerados).

- Propósito de la cooperación.

Llegamos ahora a una variable de sumo interés y que quizá es una de las más complicadas de identificar, pues en la gran mayoría de noticias referidas a acuerdos de cooperación no queda explicitado directamente cuál es el propósito de las empresas participantes, cuando deciden establecer un acuerdo de cooperación. García Canal (1991) establece las siguientes categorías sobre el propósito de las empresas cuando participaban en un acuerdo de cooperación:

- Acuerdo en el que todas las empresas participantes persiguen realizar actividades de la cadena de valor de sus negocios actuales (para cada empresa participante las actividades que son objeto del acuerdo están relacionadas con sus productos actuales así como con los mercados geográficos a los que dirigen su producto o servicio en el momento de establecer el acuerdo).
- Acuerdo en el que una de las empresas participantes persigue la expansión internacional.
- Acuerdo en el que una de las empresas busca la entrada en un nuevo sector de actividad.
- Acuerdo en el que alguna de las empresas participantes busca la expansión internacional y otra persigue la entrada en un nuevo sector.

⁶Para establecer si un país europeo pertenecía a la Europa Occidental o a la Europa Oriental se utilizaba la distinción de países que se habían considerado comunistas. Si bien es cierto que los cambios políticos que han ocurrido en los últimos años desvirtúan en cierta forma esta clasificación, hoy por hoy todavía no resulta difícil establecer que países habían pertenecido al denominado bloque comunista.

En nuestro trabajo, la propuesta de García Canal se modifica para incluir el número mayor de categorías posibles, teniendo en cuenta tres variables, actividades de la cadena de valor⁷, mercado al que se dirige el acuerdo y origen de los socios. En función de si las actividades que va a realizar la empresa española ya las desarrollaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo o no, hablaremos de *actividades corrientes o habituales* versus *actividades nuevas*. Por lo que respecta al mercado, distinguiremos entre *mercado doméstico* o *mercado exterior*, en función de si el resultado del acuerdo llega al mercado español o, por contra, a un mercado exterior en el que la empresa española no estuviera presente con anterioridad. Finalmente se tiene en cuenta si los socios participantes en el acuerdo son de origen español o de origen extranjero, Cuadro 1.

Cuadro 1. Tipología de propósitos de los acuerdos de cooperación.

		ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR EN LA COOPERACIÓN			
		HABITUALES		NUEVAS	
ORIGEN DEL SOCIO		ESPAÑOL	EXTRANJERO	ESPAÑOL	EXTRANJERO
MERCADO-PAÍS AL QUE LLEGA EL RTDO DEL ACUERDO	DOMÉSTICO	Expansión Nacional (no internacionalizar)	Expans. Nacional (vía internacional. pasiva)	Diversific. Nacional (sin internacionalizar)	Diversific. Nacional (vía internac. pasiva)
	EXTERIOR	Expansión Internacional (vía internacionalización activa)		Diversificación Internacional (vía internacionalización activa)	

Fuente: Elaboración propia.

1. *Expansión nacional sin internacionalización*: la empresa española realiza las mismas actividades de la cadena de valor que realizaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo, el resultado de éste llega a su mercado doméstico e interactúa en este proceso con otra empresa española.
2. *Expansión nacional con internacionalización pasiva*: la empresa española realiza las mismas actividades de la cadena de valor que venía realizando con anterioridad al acuerdo y el resultado del mismo llega al mercado español pero, esta vez, interactuando con una empresa extranjera.
3. *Expansión internacional con internacionalización activa*: la empresa española realiza las mismas actividades de la cadena de valor que venía realizando con anterioridad al acuerdo, pero el resultado del mismo llega a un nuevo mercado exterior independientemente de la nacionalidad del socio.
4. *Diversificación nacional sin internacionalización*: la empresa española pasa a realizar actividades de la cadena de valor que no realizaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo, llegando el resultado del mismo a su mercado doméstico y cooperando para ello con otra empresa española.

⁷El concepto de cadena de valor "desagrega a una empresa en las actividades separadas llevadas a cabo en el desarrollo, producción, marketing, venta y servicio post-venta de un producto o servicio" (Porter y Fuller, 1986).

5. *Diversificación nacional con internacionalización pasiva*: la empresa española pasa a realizar actividades de la cadena de valor que no realizaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo, el resultado del mismo llega a su mercado doméstico y coopera con una empresa extranjera.
6. *Diversificación internacional con internacionalización activa*: la empresa española realiza actividades de la cadena de valor que no efectuaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo y el resultado de éste llega a algún mercado exterior, independientemente de cuál sea la nacionalidad del socio.

Con el fin de facilitar la comprensión de la tipología propuesta, explicamos a continuación algunos ejemplos concretos para cada caso.

La noticia publicada en "ABC. Diario de Economía" el 25 de Febrero de 1990 en relación al acuerdo entre Motovespa y Agip por el cual todos los vehículos de Motovespa incluirían lubricantes Agip, constituye un claro ejemplo de acuerdo en el que las empresas participantes son nacionales, realizan la misma actividad y el resultado del acuerdo llega al mismo mercado en el que actuaban antes de desarrollar la cooperación. Por tanto, el propósito asociado al acuerdo es la expansión nacional.

La noticia publicada también en "ABC. Diario de Economía" el 22 de Enero de 1990 sobre el acuerdo entre Roland Corporation, empresa japonesa líder mundial en la fabricación de instrumentos musicales electrónicos, y Vietronic, empresa española de distribución, por el cual esta última distribuiría en España, en régimen de exclusiva, los instrumentos del fabricante japonés constituye un ejemplo de acuerdo entre una empresa española y otra extranjera, en el que la empresa española realiza la misma actividad en el mismo mercado en que actuaba antes de establecer el acuerdo (como podemos ver, el acuerdo suponía la vía de entrada al mercado español de la empresa japonesa). Nos encontramos ante un acuerdo en el cual el propósito asociado es la expansión nacional vía internacionalización pasiva.

Estos dos ejemplos se encuadrarían en el apartado denominado expansión nacional. La diferencia entre uno y otro es la participación o no de una empresa extranjera en la colaboración. Veamos ahora dos ejemplos de lo que se ha denominado expansión internacional.

La noticia aparecida en "ABC. Diario de Economía" el 12 de Marzo de 1990 en relación al acuerdo entre Precon, empresa española cementera, y Escofet, fabricante de pavimentos y

hormigón arquitectónico, con el cual Escofet busca la apertura de nuevos mercados; el acuerdo quedaría ubicado en el apartado en que la cooperación se desarrolla entre empresas españolas que realizan la misma actividad, pero en un nuevo mercado.

Los consorcios para la exportación, como por ejemplo el desarrollado por Calzados Cánovas, Calzados López y Alkis ("Expansión", 14 de Octubre de 1991), o los consorcios entre empresas constructoras para concursar en licitaciones y desarrollar obras en el extranjero, como por ejemplo el consorcio entre Ercross, Dragados y Focoex con el que pretendían poder desarrollar una obra en Marruecos ("ABC. Diario de economía", 5 de Octubre de 1990), también quedan asignados al mismo apartado.

Los acuerdos entre Acerinox y Armco ("ABC. Diario de Economía", 24 de Abril de 1990) mediante el cual la empresa española accede al mercado americano; el acuerdo entre Solución Diagonal y Wells Richgreene ("ABC. Diario de Economía", 25 de Abril de 1990) por el cual la empresa española accede también al mercado americano; o el acuerdo entre Yanko, firma mallorquina de artículos de piel, y Shoe Crown, empresa japonesa ("Expansión", 1 de Octubre de 1991), mediante el cual los productos de la primera llegarían al mercado japonés; son buenos ejemplos de los acuerdos que se han considerado como colaboraciones desarrolladas entre una empresa española y una extranjera, en los que la empresa española realizaba la misma actividad pero accedía a un mercado con el que no estaba relacionado con anterioridad al desarrollo de la cooperación.

Pasemos ahora a los apartados destinados a la diversificación nacional y a la diversificación internacional. Como ejemplo de diversificación nacional podemos mencionar la noticia publicada en "Expansión" el 19 de Mayo de 1990 en la que se señalaba que Bankinter participaría en la sociedad matriz del futuro grupo de distribución que se iba a conformar en torno a CENTRA. Como puede verse, se trata de una colaboración entre empresas españolas por la que una de las participantes pasaría a realizar una nueva actividad (Bankinter entra en distribución) en el mismo mercado en que operaba con anterioridad al establecimiento del acuerdo.

También en "Expansión", el 23 de enero de 1990, se recogía la noticia de una sociedad conjunta entre Ferrovial, empresa constructora española, y AM-PM, empresa norteamericana, para la instalación en España de las tiendas de la cadena americana. Comparado con el ejemplo anterior, la única diferencia es que ahora una de las empresas participantes en la cooperación es extranjera.

En cuanto a diversificación internacional, se puede señalar como ejemplo de cooperación entre empresas españolas, la noticia que se recogía en el diario "Expansión" el 4 de Abril de 1991 en relación al acuerdo entre el grupo Valores Ibéricos (de Banesto) e Intercities, acuerdo con el que se pretendía adquirir los grandes almacenes Gaudella de Lisboa.

El acuerdo entre ERZ, filial de ENDESA, y Videopole Bearn, empresa francesa ("Expansión", 12 de Noviembre de 1992), en virtud del cual ERZ entra en la televisión por cable en Francia, constituye un ejemplo de cooperación entre empresa española y extranjera, a través de la cual la empresa española realiza una nueva actividad en un nuevo mercado.

- Estructura que adopta el acuerdo.

En cuanto a la estructura que adopta el acuerdo de cooperación, se ha considerado la misma tipología que empleaba García Canal inspirada, a su vez, en la tipología de Thompson (1967). Por consiguiente, se consideran tres grandes bloques: el bloque formado por los denominados acuerdos de intercambio, el bloque formado por las participaciones accionariales minoritarias y, en tercer lugar, el bloque formado por las coaliciones. Estos tres bloques se identifican perfectamente con la agrupación propuesta por Thompson y McEwen (1958), que clasifican las formas intermedias según el grado de compromiso futuro que éstas suponen en:

- Contratación: las empresas participantes en el acuerdo se obligan a realizar intercambios en el futuro.
- Cooptación: en los órganos de gobierno de una de las empresas participantes se introducen representantes de las otras con las que se mantiene algún tipo de lazo o vínculo.

- Coalición: las empresas participantes se comprometen a actuar conjuntamente para alcanzar unos objetivos. Esta actuación conjunta incluye la toma de decisiones en el futuro.

I. Acuerdos de intercambio.

Incluyen todas las relaciones que una empresa establece con otras organizaciones independientes que, o bien la proveen de bienes intermedios y/o finales, o bien le prestan determinados servicios, de manera que las empresas se comprometen a la realización de intercambios por un periodo de tiempo más largo que en una relación de mercado puro. Entre otras modalidades aquí se encuentran los contratos de suministro de materias primas o componentes, los contratos de distribución y servicio post-venta, las licencias o los acuerdos de cooperación de transferencia tecnológica, las licencias de fabricación y distribución y la subcontratación de actividades de I+D. En esta categoría se incluyen todos los vínculos que suponen un compromiso más fuerte que la estricta relación de compra-venta en un mercado, vínculos que, por otro lado, no tienen que estar formalizados legalmente⁸.

II. Las participaciones accionariales minoritarias.

Se consideran aquellos vínculos por los cuales una de las empresas que interviene en la cooperación toma una participación en el capital de la otra/s, o bien se produce un cruce de participaciones entre las empresas que se relacionan. De todas formas, más importante que la toma de participación en el capital de una empresa, es el hecho de que una de las organizaciones que participa en la relación tenga representantes en los órganos de gobierno de la otra, ya que esto va a posibilitar una mayor comunicación entre ambas a nivel de estos órganos y, por tanto, que se desarrolle un compromiso más efectivo entre las organizaciones.

III. Las coaliciones.

Incluye acuerdos donde las empresas participantes en la cooperación planifican conjuntamente la utilización de los recursos que se emplearán para realizar algunas actividades de sus cadenas de valor respectivas. Esta categoría incluye aquellos acuerdos donde tiene lugar una

⁸Los vínculos pueden establecerse en contratos formales, por tanto hay un vínculo legal entre las empresas que participan, o bien en contratos informales, en cuyo caso el vínculo descansa más en la confianza y la reputación de las empresas que en la ley.

relación más intensa entre las empresas, ya que existe un compromiso para la toma de decisiones conjuntas en el futuro en relación a actividades comprendidas en el acuerdo, lo que conlleva a que los socios tengan que compartir competencias técnicas y administrativas (Contractor, 1990) y a que, en general, las relaciones sean más duraderas que en el resto de vínculos cooperativos (Aiken y Hagen, 1968).

Dentro de las coaliciones, se pueden establecer dos grandes categorías en función de si la planificación conjunta del empleo de recursos supone o no la creación de una nueva organización. Aparece así la distinción entre Joint-ventures y Asociaciones (Aiken y Hagen, 1968 pág. 914; Scott, 1987 pág. 189-192).

III. 1. Las Joint-ventures.

Se trata de organizaciones jurídicamente independientes, creadas mediante las aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se asocian, y que suponen el mayor grado de implicación entre los socios participantes en la cooperación (García Canal, 1994). Estas organizaciones desarrollan una o varias actividades en las que los socios se encuentran interesados.

Es posible efectuar, a su vez, una primera clasificación de las joint-ventures, atendiendo a las participaciones en capital que posean las empresas creadoras: joint-ventures de propiedad simétrica (todas las empresas participantes tienen prácticamente la misma participación en el capital de la nueva empresa independiente) y joint-ventures de propiedad asimétrica (las empresas participantes tienen una participación desigual en el capital de la nueva empresa independiente).

La distribución de la propiedad de la joint-venture influye también en la distribución de poder (Kogut, 1988). Por ello, la clasificación anterior se superpone a otra donde se hace más explícito el resultado final de la distribución de la propiedad (Killing, 1983): joint-ventures dominadas (una de las empresas participantes tiene una posición dominante en el control de la nueva empresa), joint-ventures equilibradas (no hay ninguna empresa participante que tenga

una posición dominante sobre las demás) y joint-ventures independientes (las empresas que crean la nueva sociedad no participan en la gestión de la misma).

Las joint-ventures detectadas fueron registradas en la base de datos en una de las siguientes categorías: joint-ventures equilibradas, dominadas y aquellas en las que no se conoce la participación accionarial de los socios.

III. 2. Las Asociaciones.

Las asociaciones incluyen a los acuerdos entre empresas que planifican la utilización de recursos para realizar las actividades conjuntas pero que no dan lugar a la creación de una nueva empresa. Atendiendo al horizonte temporal y al objeto de la asociación, se distingue entre Acuerdos o Alianzas entre Empresas y Consortios. En los Acuerdos entre Empresas el horizonte temporal es incierto y el objeto de la asociación es facilitar a cada miembro la realización de actividades de su interés⁹. En los Consortios el horizonte temporal está bien delimitado así como las obras y servicios que se van a llevar a cabo.

En la ficha se ha distinguido entre los Acuerdos entre empresas para emprender actividades y los Acuerdos entre empresas para intercambiar redes o licencias (Porter y Fuller, 1986). Por lo que respecta a los Consortios, se consideran tres categorías: consorcios de desarrollo tecnológico, consorcios para concursar a licitaciones y consorcios para diversificar riesgos o conseguir economías de escala.

Las razones para establecer estas categorías radican precisamente en la naturaleza misma de los Consortios: acuerdos entre empresas para realizar un proyecto concreto cuya duración limita también la duración del propio Consorcio. Por tanto, estos acuerdos se establecen mayoritariamente por empresas cuya capacidad individual no les permite hacer frente a la

⁹El ordenamiento jurídico español recogía un estatuto bajo el que se podían formalizar tales prácticas: la Agrupación de Empresas (ley 18/1982 de 26 de Mayo de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas, Boletín Oficial del Estado, nº 137 de 9 de Junio de 1982). No obstante, la reciente promulgación de la ley 12/1991 de 29 de Abril de Agrupaciones de Interés Económico (Boletín Oficial del Estado, nº 103, de 30 de Abril de 1991) reemplazaba esta figura por la de Agrupación de Interés Económico para adaptarse a la legislación de la C.E.E. que introduce la figura de la Agrupación Europea de Interés Económico, Reglamento (C.E.E.) nº 2137/85 del Consejo de 25 de Julio de 1985, Diario Oficial de las Comunidades Europeas, nº L 199/1 de 31 de Julio de 1985.

magnitud de los proyectos que se les encargaran. Los consorcios, en consecuencia, son una práctica habitual en aquellas empresas que desarrollan su actividad en sectores donde la adjudicación de contratos es algo frecuente como, por ejemplo, en el sector de la Construcción o de la Investigación¹⁰.

- Sector en que se ubica la actividad del acuerdo.

Se ha seguido la clasificación sectorial utilizada por Ghemawat, Porter y Rawlison (1986) que, a su vez, se fundamentaba en la clasificación SIC¹¹. En concreto, los sectores considerados han sido 21: Agroalimentario, Metales y minerales, Energía y agua, Construcción, Textil, cuero, calefacción y calzado, Papeles y madera, Química, Ordenadores y semiconductores, Otros productos eléctricos y electrónicos, Automóviles, Aeroespacial, Otra maquinaria, Otros productos industriales, Transportes, Comunicación y publicidad, Distribución, Financiero, Servicios, Servicios de apoyo a la industria, Ingeniería y Seguros.

- Campo de aplicación.

Siguiendo las pautas de trabajos previos (Porter y Fuller, 1986; Ghemawat, Porter y Rawlison, 1986; Menguzzato, 1992), se consideran cuatro posibles áreas o campos de aplicación del acuerdo¹²:

- Acuerdos de Desarrollo Tecnológico: acuerdos que tienen como objeto la generación de nuevos conocimientos o la transmisión de los ya existentes.

- Acuerdos de Logística y Operaciones: acuerdos que tienen por objeto el aprovisionamiento de inputs o componentes (por tanto, incluyen sobre todo a contratos a

¹⁰Según la ley 18/1982 del 26 de Mayo, la práctica de los consorcios viene contemplada en la Unión temporal de Empresas.

¹¹La clasificación SIC (Standard Industrial Classification) es un sistema de nomenclatura que permite identificar y clasificar cada tipo de actividad de acuerdo con la estructura de la economía. Está compuesto por un código de cuatro dígitos, donde cada dígito representa un nivel más específico de actividad. Los dos primeros hacen referencia a la actividad genérica de cada empresa y los dos siguientes la especifican más.

¹²A la hora de confeccionar la base, caso de que la estructura contractual fuera la participación accionarial minoritaria, si no se señalaba nada respecto al campo de aplicación, se ha considerado que se trataba de un acuerdo de actividad múltiple. De la misma forma, cuando la estructura era un consorcio para concursar licitaciones, si no se señalaba nada respecto al campo de aplicación, también se ha considerado que se trataba de un acuerdo de actividad múltiple. Estos dos criterios se han seguido para mantener la metodología que utilizaba el profesor García Canal cuando se enfrentaba al tipo de acuerdos que hemos mencionado.

largo plazo de aprovisionamiento y subcontrataciones para desarrollar componentes) o acuerdos en los cuales los socios realizan conjuntamente actividades productivas en las que están interesados.

- Acuerdos de Marketing, Ventas y Servicios Post-Venta: acuerdos por los que una empresa contrata con otra la realización de actividades de tipo comercial, así como aquellos por los que varias empresas realizan conjuntamente dichas actividades. En consecuencia, se incluyen aquí las diferentes modalidades de acuerdos de distribución de productos o servicios.

- Acuerdos de Actividad Múltiple: incluye los acuerdos que comprenden dos o más actividades incluidas en las categorías enunciadas anteriormente.

- *Naturaleza del acuerdo.*

Como han considerado otros autores, por ejemplo Jacquemin et al. (1986) o Menguzzato (1992), en función de la naturaleza de la relación que existe entre las empresas participantes en un acuerdo se distingue entre:

- Acuerdos Verticales: aquellos en los que las actividades que enlazan las empresas que participan en el acuerdo, son actividades sucesivas en la cadena de valor añadido de un producto. En terminología de Menguzzato serían acuerdos entre "... *empresas situadas en distintos niveles de la hilera de producción*", Menguzzato (1992, pág. 56).

- Acuerdos Horizontales: aquellos en que las actividades que relacionan las empresas que participan en el acuerdo, están al mismo nivel en la cadena de valor añadido de un producto. En terminología de Menguzzato: "... *cooperaciones entre empresas situadas en el mismo nivel de la hilera de producción*", Menguzzato (1992, pág. 56).

Pueden establecerse otras clasificaciones, por ejemplo, atendiendo a si las empresas que desarrollan el acuerdo son empresas que compiten entre ellas o no¹³. Sin embargo, la

¹³Atendiendo a este criterio se podría realizar la siguiente clasificación (Fernández, 1991): Acuerdo Competitivo (las empresas que establecen el acuerdo son competidoras directas, ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades en mercados próximos) y Acuerdo Complementario (las empresas que desarrollan estos acuerdos no son competidoras directas). Combinando la tipología en función de la naturaleza

clasificación que se realiza en función de la etapa en que se encuentran en la cadena de valor ya permite realizar una distinción importante entre los acuerdos.

- *Otras variables de interés.*

La ficha de cada acuerdo se completa con información sobre la participación en programas europeos, la influencia gubernamental en el desarrollo del acuerdo, la evolución de la relación entre las empresas y la localización geográfica de la actividad del acuerdo.

La participación en programas europeos recoge si el acuerdo al que hacía mención la noticia pertenecía o no a alguno de los programas de la C.E.E. que fomentan la cooperación interempresarial. Por ejemplo los programas Eureka, Esprit o Brite. Por lo que respecta a la variable influencia gubernamental, se deja constancia de si algún organismo gubernamental había influido en el desarrollo del acuerdo. Cuando ello ocurre se recoge también en que se concreta dicha influencia: si algún organismo había concedido apoyo financiero, si era cliente, en el sentido de convocar un concurso y algunas empresas para presentarse al mismo decidieron establecer un acuerdo de cooperación o, por último, si establecía barreras para que algunas empresas, sobre todo las extranjeras, tuvieran dificultades para operar libremente¹⁴.

En cuanto a la evolución de la relación cooperativa, se pretende dejar constancia de cómo transcurre un acuerdo desarrollado entre dos o más empresas. Conviene remarcar que la gran mayoría de artículos de prensa referidos a acuerdos de cooperación recogen información sobre

de la relación y la tipología en función del carácter competitivo o no de las empresas que participan, para la variable naturaleza del acuerdo aparecen cuatro categorías:

- Acuerdos Verticales Competitivos: siendo las empresas competidoras directas, establecen un acuerdo que relaciona etapas sucesivas de la cadena de valor de un producto similar.
- Acuerdos Verticales Complementarios: acuerdo que relaciona etapas sucesivas de la cadena de valor de un producto entre empresas que no son competidoras directas.
- Acuerdos Horizontales Competitivos: siendo las empresas que establecen el acuerdo de cooperación competidoras directas, las actividades que enlazan se encuentran al mismo nivel en la cadena de valor de un producto.
- Acuerdos Horizontales Complementarios: empresas que no compiten directamente enlazan actividades que se encuentran al mismo nivel en la cadena de valor de un producto.

Para que un acuerdo sea catalogado como competitivo todas las empresas que participan debían ser competidoras directas; caso de que alguna no fuera competidora directa de las demás el acuerdo se considera complementario.

¹⁴Hay estudios que muestran como la actuación de gobiernos o la legislación vigente en algunos países han influido en que empresas de países desarrollados optaran por la cooperación como medio de entrada en esos países. Ver, por ejemplo, Beamish (1988, pág. 11-2).

el inicio del mismo, pero mucho menos de la evolución del acuerdo. De todas formas, también se han detectado noticias que recogían incidencias sobre acuerdos previos (básicamente rupturas de acuerdos tal y como queda de manifiesto en los ejemplos a los que se hace mención en el primer capítulo de este trabajo) y noticias que contenían información sobre si al establecerse un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas, existía algún vínculo anterior entre ellas. En concreto, para recoger la evolución de la cooperación, en la ficha se han registrado los siguientes eventos: había vínculos anteriores, el acuerdo se había roto, el acuerdo de cooperación había concluido, no había trascendido la evolución de la cooperación, al acuerdo le habían seguido vínculos más fuertes y habían vínculos antes del acuerdo y después habían seguido otros más fuertes.

Por último, en la ficha se recogía también dónde se realizaba la actividad del acuerdo con una primera distinción importante: si la actividad se realizaba en un solo país o, por contra, se realizaba en varios países. Si la actividad se realizaba en un solo país, las localizaciones consideradas eran: España, algún país de Europa Occidental, Estados Unidos, Japón, algún país de la anteriormente denominada Europa Oriental y, por último, un bloque denominado Resto del Mundo donde se anotaba el país en concreto donde se localizaba la actividad del acuerdo, si era posible.

Si la actividad se realizaba en más de un país, se distinguía entre aquellos acuerdos que localizaban la actividad en varios países entre los que se encontraba España y aquellos que localizaban la actividad en varios países pero entre los que no se encontraba España. Si se encontraba España se seguían, además, los bloques comentados anteriormente añadiendo la posibilidad de localización Mixta; es decir, la actividad se localizaba en varios países y no todos pertenecían a los mismos bloques. Si no se encontraba España se trataba de concretar en que países se localizaba la actividad del acuerdo.

2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DEL ESTUDIO

Una vez expuesta la metodología relativa a cómo se ha obtenido la información de base, vamos a presentar los aspectos más destacados de las prácticas de acuerdos de cooperación en

que han estado involucradas empresas españolas durante los años 1990-1992. Posteriormente se presentan comparaciones con los rasgos más destacados de los acuerdos en el periodo 1986-1989.

El seguimiento de las noticias periodísticas, y atendiendo a los criterios de selección establecidos, permite detectar un total de 1.148 acuerdos de cooperación en el trienio 1990-1992, distribuidos año a año de acuerdo con los datos de la Tabla 1. De los 1148 acuerdos analizados, 399 eran domésticos mientras que 749 eran internacionales; es decir, un 34,76% de los acuerdos fueron desarrollados por empresas establecidas en España mientras que un 65,24% fueron suscritos al menos por una empresa establecida en España y una o varias empresas extranjeras.

Tabla 1. Acuerdos detectados para el periodo 1990-1992.

	Nº DE ACUERDOS	INCREMENTO (respecto el año anterior)
AÑO 90	395	
AÑO 91	374	- 5,3%
AÑO 92	379	1,3%

Fuente: elaboración propia.

Se puede señalar que la mayoría de empresas extranjeras que desarrollan acuerdos con empresas españolas son empresas localizadas en países de la Europa Occidental (ver Tabla 2): un 58,87 por cien de los acuerdos internacionales se suscribieron con empresas de países europeos. Francia, con el 25,85 por cien del total de acuerdos en que participaban empresas europeas, es el país con mayor número de socios para las empresas españolas, seguido a distancia por el Reino Unido (15,87 por cien de los acuerdos), Alemania (12,7 por cien) e Italia (12,5 por cien).

Por lo que respecta a otros países del Mundo, los acuerdos de cooperación establecidos entre empresas españolas y americanas representan un 15,88 por cien de los acuerdos internacionales, los acuerdos entre empresas españolas y japonesas representan un 5,34 por cien y los acuerdos desarrollados por empresas españolas y empresas de países de la Europa Oriental suponen únicamente un 3,2 por cien de los 749 acuerdos internacionales (ver Tabla 2). Se mantiene, por tanto, la tendencia ya observada por Jacquemin et al. (1986) y otros

autores de que una parte sustancial de los acuerdos ocurren entre empresas de nacionalidades diferentes. Tal como pone de manifiesto la Tabla 3, según un estudio publicado por la OCDE (1989), los acuerdos en los que están presentes empresas localizadas en distintos bloques de países representan el 63 por cien del total.

Tabla 2. Procedencia de empresas que cooperan con empresas españolas.

PROCEDENCIA.		Número	Porcentaje
Europa Occidental.	Francia.	114	25,85
	Gran Bretaña.	70	15,87
	Alemania.	56	12,69
	Italia.	55	12,47
	Otros.	146	33,11
Total.		441	58,87
Estados Unidos.		119	15,88
Japón.		40	5,34
Europa Oriental.	URSS.	12	50
	Checoslovaquia.	4	16,67
	Otros.	8	33,33
	Total.	24	3,2
Resto del Mundo.	México.	15	14,85
	Canadá.	12	11,88
	Chile.	9	8,91
	Argentina.	8	7,92
	Marruecos.	6	5,94
	Otros.	51	50,5
Total.		101	13,49
Mixto		24	3,21
TOTAL.		749	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al número de empresas que participan en un acuerdo de cooperación, la cifra que aparece con más frecuencia entre los casos estudiados es la de dos empresas (en casi un 86 por cien de los acuerdos registrados participan sólo dos empresas). Esta cifra no difiere sustancialmente de la encontrada en otros estudios, por ejemplo en los trabajos de Jacquemin et al. (1986) y Menguzzato (1992). La posible explicación a este número de participantes, tal y como señala algunos autores, podría venir por los altos costes de transacción que supondría la colaboración entre más empresas. Si se tiene en cuenta que en sólo el 7,84 por cien de 1.148 acuerdos registrados participan tres empresas, los acuerdos con cuatro o más socios representan sólo el 6 por cien del total de acuerdos registrados durante este periodo considerado.

Tabla 3. Procedencia de las empresas según el estudio de la OCDE.

PROCEDENCIA.	Número	Porcentaje
En cada región.	693	36,80
EE.UU.	352	50,79
C.E.E.	282	40,69
Japón.	59	8,52
Entre regiones.	1190	63,20
EE.UU. - C.E.E.	413	34,70
EE.UU. - Japón.	202	16,97
C.E.E. - Japón.	162	13,62
Otras regiones.	413	34,71
TOTAL.	1883	100

Fuente: Documento OCDE (1989).

Si se analiza el propósito de las empresas participantes (ver Tabla 4), en más de un 35 por cien de los casos registrados las empresas españolas llevan a cabo acuerdos con empresas extranjeras para realizar actividades que ya venían desempeñando en el mismo mercado antes de establecer el acuerdo. Por tanto, una proporción importante de los acuerdos registrados en los que participa, como mínimo, una empresa española y una o varias extranjeras, parecen tener como propósito constituir una vía para que las empresas extranjeras penetren en el mercado español. Este porcentaje es superior al porcentaje de acuerdos establecidos entre empresas españolas y empresas extranjeras para que las primeras realicen la misma actividad en un nuevo mercado (un 27,44 por cien de los acuerdos considerados). Todo apunta a que los acuerdos de cooperación internacionales sirven más para que una empresa extranjera penetre en el mercado español que para que una empresa española acceda al mercado de la empresa extranjera (Rialp y Rialp, 1996).

Tabla 4. Propósitos de los acuerdos de cooperación establecidos en el periodo 1990-1992.

MERCADO		ACTIVIDADES							
		MISMAS				NUEVAS			
		EMP.NACIONAL		EMP.EXTRANJERA		EMP.NACIONAL		EMP.EXTRANJERA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	MISMO	326	28,40	409	35,63	54	4,70	22	1,92
	NUEVO	18	1,57	315	27,44	1	0,09	3	0,26

Fuente: elaboración propia.

Otra cifra significativa de la Tabla 4 es el 28,4 por cien de acuerdos que se establecen entre empresas españolas en los que cada empresa participante no varía ni de actividad ni de mercado. Parece que los acuerdos de cooperación nacionales están motivados, principalmente, por la complementariedad entre las empresas que los desarrollan. Esta idea se ve reforzada por los bajos porcentajes que representan los acuerdos en que las empresas españolas pretendían realizar nuevas actividades. De los acuerdos establecidos con dicho fin, destacan los acuerdos entre empresas españolas en los que al menos una pretendía realizar una nueva actividad aunque en el mismo mercado en el que estaba actuando. No obstante, estos acuerdos no representaban ni un 5 por cien del total de acuerdos registrados. Queda claro, por tanto, que el número de acuerdos en los que las empresas españolas persiguen la expansión, es muy superior al número de acuerdos que se establecen con el propósito de diversificar las actividades. Sólo en un 7 por cien de los acuerdos la empresa española participante busca desarrollar actividades nuevas dentro de su cadena de valor, frente al 93 por cien de casos en que busca desarrollar actividades que ya se están realizando.

En cuanto a la estructura contractual, se observa que un 25,87 por cien de los acuerdos desarrollados en el periodo 1990-92 en los que participaba alguna empresa española, pertenecen a lo que antes se ha catalogado como acuerdos de intercambio; un 16,20 por cien habían tomado la forma concreta de participación accionarial minoritaria y un 57,93 por cien pertenecían a lo que se había denominado coaliciones (ver Tabla 5). El dominio de las coaliciones frente a las otras estructuras queda patente también en los trabajos de Mariti y Smiley (1983) o Ghemawat, Porter y Rawlison (1986).

Tabla 5. Estructura contractual de los acuerdos establecidos en el periodo 1990-1992.

ESTRUCTURA CONTRACTUAL.	Número	Porcentaje
Acuerdo de intercambio.	297	25,87
Participación accionarial minoritaria.	186	16,20
Coaliciones.	665	57,93
TOTAL.	1148	100

Fuente: elaboración propia.

Dentro de los acuerdos de intercambio, el peso de cada una de las categorías consideradas se puede ver en la Tabla 6. Destaca la importancia que los contratos de distribución y servicio post-venta tienen en el conjunto de estos acuerdos.

Tabla 6. Desglose de los acuerdos de intercambio.

ACUERDOS DE INTERCAMBIO.	Número	Porcentaje
Contratos de suministro de materia prima o componentes.	56	18,85
Contratos de distribución y servicio post-venta.	193	64,98
Acuerdos o licencias de transferencia tecnológica.	35	11,78
Licencias de fabricación y distribución.	12	4,04
Subcontratación de actividades de I+D.	1	0,3
TOTAL.	297	

Fuente: elaboración propia.

En las coaliciones, que recordemos es la estructura que adoptan con mayor frecuencia los acuerdos de cooperación, el peso de las categorías consideradas se puede ver en la Tabla 7.

Tabla 7. Desglose de los diferentes tipos de coaliciones.

COALICIONES.	Número	Porcentaje
CONSORCIO.	99	14,89
Consortio de Desarrollo Tecnológico.	8	8,08
Consortio para Concursar licitaciones.	83	83,83
Consortio para diversificar riesgos o conseguir ec. de escala.	8	8,08
ACUERDOS ENTRE EMPRESAS.	277	41,65
Acuerdo para emprender actividades.	263	94,94
Acuerdo para intercambiar redes o licencias.	14	5,05
JOINT-VENTURES.	289	43,46
Joint-ventures equilibradas.	72	24,91
Joint-ventures dominadas.	103	35,64
Joint-ventures en que no se conoce la participación.	114	39,44
TOTAL.	665	

Fuente: elaboración propia.

Tal como muestra la citada tabla, dentro de las coaliciones la estructura contractual más frecuente es, por un escaso margen, las empresas conjuntas o joint-ventures. En los trabajos de Mariti y Smiley (1983) y Ghemawat, Porter y Rawlison (1986) también se observa, por parte de las empresas que desarrollan una coalición, una mayor difusión de las joint-ventures frente a otras formas de cooperación.

En cuanto a la distribución sectorial de los acuerdos registrados, la información básica se presenta en la Tabla 8. Sobresalen el sector ordenadores y semiconductores, con un 13,24 por cien de los 1148 acuerdos; el sector energía y agua, con un 11,24 por cien de los acuerdos; el sector servicios, con un 10,02 por cien; el sector financiero, con un 9,41 por cien de los acuerdos; el sector agroalimentario, con un 8,62 por cien y el sector comunicación y publicidad, con un 8,45 por cien de los acuerdos. Esta distribución por sectores se puede comparar con la de otros trabajos, por ejemplo, con las de Jacquemin et al. (1986) y Porter, Fuller y Rawlison (1984), que se pueden ver Tabla 9¹⁵.

Jacquemin (1986), por ejemplo, encuentra que los sectores con mayor presencia relativa de acuerdos de cooperación son el químico, el de productos eléctricos y electrónicos, el sector energía y el informático. Por otra parte, Porter, Fuller y Rawlison (1984) encuentran una mayor frecuencia de acuerdos de cooperación en los sectores químico, energía y otras maquinarias.

Tabla 8. Sector en que se ubica la actividad del acuerdo.

Or	SECTOR	Nº	%	Or	SECTOR	Nº	%
1	Agroalimentario	99	8,62	12	Otra maquinaria	17	1,48
2	Metales y Minerales	38	3,31	13	Otros productos industriales	24	2,09
3	Energía y Agua	129	11,24	14	Transportes	35	3,05
4	Construcción	79	6,88	15	Comunicación y publicidad	97	8,45
5	Textil, cuero, calefacción, calzado	20	1,74	16	Distribución	44	3,83
6	Papeles y madera	15	1,31	17	Financiero	108	9,41
7	Química	46	4,01	18	Servicios	115	10,02
8	Ordenadores y semiconductores	152	13,24	19	Servicios apoyo industria	3	0,26
9	Productos eléctricos/electrónicos	38	3,31	20	Ingeniería	10	0,87
10	Automóviles	26	2,26	21	Seguros	28	2,44
11	Aerospacial	25	2,18		TOTAL	1148	100

Fuente: elaboración propia.

¹⁵Presentamos los resultados agregados para su periodo de estudio: 1975-1984.

Los dos trabajos mencionados muestran resultados bastante coincidentes: los acuerdos son más frecuentes en los sectores intensivos en capital y con un ritmo del progreso tecnológico elevado. La distribución sectorial de los acuerdos donde participan las empresas españolas es bastante distinta. Únicamente la importancia de los acuerdos en el sector de la Energía coincide con la evidencia de otros países. Las razones de estas discrepancias en los resultados podrían ser varias, desde la diferencia en el momento temporal en que se registran los acuerdos en los estudios, hasta el escaso peso de los acuerdos para actividades tecnológicas y de I+D en el conjunto de los acuerdos de cooperación desarrollados por las empresas españolas.

Tabla 9. Desglose sectorial de los acuerdos en estudios comparados.

SECTORES	Jacquemin (1986)		Porter, Fuller y Rawlison (1984)	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Agroalimentario.	4	1,90	38	4
Metales y minerales.	6	2,84	88	8
Energía.	26	12,33	137	13
Construcción.			27	3
Textiles y confección.			24	2
Papel y madera.			19	2
Química.	52	24,65	139	13
Informática.	27	12,80	61	6
Productos eléctricos y electrónicos.	46	21,80	62	6
Automóviles.	16	7,58	56	5
Aerospacial.	9	4,26	26	2
Otras máquinas.	11	5,21	122	12
Otras industrias manufactureras.	13	6,16	88	8
Transportes.	1	0,47	22	2
Comunicaciones.			18	2
Distribución.			29	3
Finanzas.			46	4
Servicios.			48	5
TOTAL.	211	100	1050	100

Fuente: Costa Campi, M.T. (1989).

Las Tablas 10 y 11 muestran una distribución sectorial de los acuerdos a un menor nivel de desagregación, con el fin de conseguir una proporción significativa de acuerdos en cada uno de los subsectores. La manufactura, con un 43,6 por cien de los acuerdos, es el subsector más representado, seguido de los servicios generales con el 26,5 por cien de los acuerdos.

Tabla 10. Distribución sectorial de los acuerdos (cinco sectores).

SECTORES.	Número	Porcentaje
Energía y Agua. (3)	129	11,24
Construcción. (4)	79	6,88
Manufacturero: (1+2+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	500	43,55
Servicios generales. (14+15+16+18+19+20)	304	26,48
Servicios Financieros: (17+21)	136	11,85
TOTAL.	1148	100

Fuente: elaboración propia.

Comparando la situación española con la de otros países en la nueva agregación sectorial, las diferencias persisten, pues si bien en España, como en los demás países, es la manufactura el sector con más acuerdos, las proporciones en el caso español son muy inferiores, 43,6 por cien frente al 68,9 por cien. En la muestra española, la proporción de acuerdos en los sectores de servicios, generales y financieros, es muy superior a la que se detecta en estudios referidos a otros países.

Tabla 11. Distribución sectorial en estudios comparados (cinco sectores).

SECTORES.	Jacquemin		Porter, Fuller y Rawlison	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Energía y agua.	26	12,32	137	13,05
Construcción.			27	2,57
Manufacturero.	185	87,67	723	68,86
Servicios Generales.			117	11,14
Servicios Financieros.			46	4,38
TOTAL.	211		1050	

Fuente: elaboración propia.

En función de la naturaleza de las actividades que son objeto de la cooperación, los acuerdos registrados se reparten entre los cuatro campos de aplicación en las cifras y porcentajes que aparecen en la Tabla 12¹⁶. Más del 50 por cien de los acuerdos afectan a varias actividades (actividad múltiple) mientras que el 25 por cien corresponden a actividades de Marketing y ventas. Este resultado concuerda con la tendencia observada en un estudio de la Comisión de

¹⁶Recordar uno de los criterios que habíamos adoptado: si en las participaciones accionariales minoritarias y en los consorcios para concursar licitaciones no se concretaba el campo de aplicación nosotros considerábamos que nos encontrábamos ante un acuerdo de actividad múltiple.

las Comunidades Europeas¹⁷, el cual constata que la actividad comercial es la actividad por la que las empresas que participan en una cooperación muestran un mayor interés.

Tabla 12. Campo de aplicación de los acuerdos.

CAMPO DE APLICACIÓN.	Número	Porcentaje
Acuerdo de Desarrollo Tecnológico.	94	8,19
Acuerdo de Logística y Operaciones.	167	14,55
Acuerdos de Marketing, ventas y servicios post-venta.	282	24,56
Acuerdos de Actividad Múltiple.	605	52,70
TOTAL.	1148	100

Fuente: elaboración propia.

Nuestros resultados difieren de los de Costa (1989). Su estudio considera tres campos de aplicación: la innovación y el desarrollo, la producción y la distribución y ventas. Más del 50 por cien de los 93 acuerdos estudiados pertenecen al campo de aplicación de la producción y el 32,3 por cien al campo de la investigación y desarrollo.

Sin embargo, y como señala Costa en su propio estudio, la clasificación que realiza presenta diversas limitaciones metodológicas derivadas de las dificultades en la definición de los sectores y de la frecuente simultaneidad y solapamiento entre acuerdos de I+D, producción y comercialización; es decir, lo que nosotros considerábamos acuerdos de actividad múltiple. Precisamente, estos acuerdos múltiples eran los que en nuestro estudio representaban un mayor porcentaje y también son los más frecuentes en el estudio elaborado por LAREA/CEREM en el año 1986, ver Tabla 13.

Tabla 13. Campo de aplicación de los acuerdos.

CAMPO DE APLICACIÓN.	Costa (1989)		OCDE (1989)	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Investigación y Desarrollo.	30	32,26	150	23,7
Producción.	47	50,54	142	22,43
Distribución y ventas.	16	17,20	149	23,54
Global			192	30,33
TOTAL.	93	100	633	100

Fuente: Costa (1989) y Documento OCDE (1989).

¹⁷Comisión de las Comunidades Europeas (1992): "The market for transnational cooperation among small and medium-sized enterprises". Country report Spain. Juin 1992.

Por lo que respecta a su naturaleza, los 1148 acuerdos registrados durante el trienio de estudio, quedaron distribuidos como se refleja en la Tabla 14¹⁸:

Tabla 14. Naturaleza de los acuerdos.

NATURALEZA DEL ACUERDO.	Número	Porcentaje
Acuerdo vertical.	449	39,11
Acuerdo horizontal.	699	60,89
TOTAL.	1148	100

Fuente: elaboración propia.

Más del 60 por cien de los acuerdos detectados se establecen entre empresas que se encontraban a un mismo nivel en la cadena de valor de sus negocios. Este resultado concuerda con uno de los resultados del trabajo de Jacquemin et al. (1986), donde también se observa que la mayoría de acuerdos eran de tipo horizontal; con los resultados del trabajo de Menguzzato (1992), donde se observa que el 60 por cien de las cooperaciones son horizontales y el 40 por cien verticales; y con los resultados del estudio de la Comisión de Comunidades Europeas, donde se establece que, en general, las empresas que intervienen en una cooperación trabajan en el mismo sector y tienen el mismo producto y consumidor.

El último aspecto a considerar dentro de este análisis descriptivo es el de la localización de las actividades desarrolladas en el acuerdo. Según se desprende de la Tabla 15, casi un 80 por cien de los acuerdos comprenden actividades que tienen lugar en un único país. De estos 913 acuerdos, un 78,2 por cien comprenden actividades que tienen lugar en España, un 8,54 por cien tienen lugar en algún país de Europa Occidental, un 0,77 por cien en Estados Unidos, un 0,33 por cien en Japón, un 2,41 por cien en países de la Europa Oriental y un 9,75 por cien se

¹⁸Caso de haber considerado la terminología de Esteban Fernández a la hora de establecer la naturaleza de los acuerdos, los 1148 detectados se hubieran distribuido como puede verse en la siguiente tabla:

NATURALEZA DEL ACUERDO.	Nº	%
Acuerdo vertical complementario.	449	39,11
Acuerdo vertical competitivo.		
Acuerdo horizontal complementario.	535	46,60
Acuerdo horizontal competitivo.	164	14,29
TOTAL.	1148	100

Para el periodo 90-92 no se detectó ningún acuerdo vertical competitivo. Que fuera vertical competitivo implicaría que siendo las empresas competidoras directas enlazan etapas sucesivas de la cadena de valor. Las empresas podemos pensar que se opondrán a cooperar ya que de hecho estarían cediendo "know-how" u otras habilidades específicas a un competidor directo.

repartían entre otros países del mundo. Entre los países de la Europa Occidental el que más actividades concentra es Portugal con un 48,72 por cien de los acuerdos seguido de Francia con un 17,95 por cien y Gran Bretaña con un 14,1 por cien de los acuerdos.

En cuanto a países del resto del mundo, destaca la presencia en las primeras posiciones de países sudamericanos como Argentina, México, Chile o Venezuela, donde se localizan, respectivamente, la actividad de un 15,73 por cien, un 14,6 por cien y un 6,74 por cien de los acuerdos cuya actividad se desarrollaba en países dentro de la categoría Resto del Mundo. La Comunidad Europea y los países Latinoamericanos concentran la mayoría de las actividades que se desarrollan como resultados de los acuerdos de cooperación en los que participa una empresa española. Este resultado no debe sorprender pues Europa y Latinoamérica han sido los espacios geográficos que han concentrado la mayor actividad exterior de las empresas españolas durante los últimos años.

Tabla 15. Localización de los acuerdos detectados en el periodo 1990-1992.

LOCALIZACIÓN (un país).		Número	Porcentaje
España.		714	78,20
Europa Occidental.	Portugal.	38	48,72
	Francia.	14	17,95
	Gran Bretaña.	11	14,10
	Alemania.	5	6,41
	Otros.	10	12,82
Total.		78	8,54
Estados Unidos.		7	0,77
Japón.		3	0,33
Europa Oriental.	URSS.	11	50
	Checoslovaquia.	3	13,64
	Otros.	8	36,36
Total.		22	2,41
Resto del Mundo.	Argentina.	14	15,73
	México.	13	14,60
	Chile.	6	6,74
	Venezuela.	6	6,74
	Marruecos.	6	6,74
	China.	4	4,50
	Argelia.	4	4,50
	Colombia.	4	4,50
	Otros.	32	35,95
Total.		89	9,75
TOTAL.		913	79,5

Fuente: elaboración propia.

Si se pasa a analizar cómo se distribuyen los acuerdos cuya actividad se realizaba en varios países, entre los que se encontraba España (en total 227 acuerdos), Tabla 16, se puede ver que un 69,16 por cien de estos 227 acuerdos desarrollaban su actividad en España y otro u otros países de la Europa Occidental, un 4,84 por cien eran acuerdos cuya actividad se realizaba en España y Estados Unidos y un 2,64 por cien eran acuerdos cuya actividad se realizaba en España y Japón. Los acuerdos cuya actividad se realizaba en España y otro u otros países de la Europa Oriental únicamente representaban un 2,2 por cien de los 227 acuerdos y los acuerdos cuya actividad se realizaba en España y algún otro país de los englobados en el epígrafe Resto del Mundo, o en España y otros países que pertenecen a diversas categorías de las que se acaban de exponer, representaban, respectivamente, un 9,69 por cien y un 11,45 por cien.

Señalar que sólo 8 de los 1148 acuerdos registrados, es decir, un 0,69 por cien, eran acuerdos en los que participaba alguna empresa española pero desarrollaban su actividad en varios países entre los que no estaba España.

Tabla 16. Localización de los acuerdos detectados en el periodo 1990-1992.

LOCALIZACIÓN (2 o más países).		Nº	%
España y Europa Occidental.	Portugal.	28	17,83
	Francia.	28	17,83
	Italia.	19	12,10
	Alemania.	17	10,83
	Otros.	23	14,65
	Varios europeos.	42	26,75
Total.		157	69,16
España y Estados Unidos.		11	4,84
España y Japón.		6	2,64
España y Europa Oriental.	URSS.	3	60
	Otros.	2	40
	Total.	5	2,20
España y resto del Mundo.	México.	5	22,73
	Chile.	3	13,64
	Argentina.	2	9,10
	Otros.	12	54,54
	Total.	22	9,69
España y varios de los anteriores.		26	11,45
TOTAL		227	

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, y según se desprende de los datos obtenidos, podemos afirmar que no es habitual que la actividad de un acuerdo en el que interviene una empresa española no se realice, al menos en parte, en España.

3. LA EXPERIENCIA DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA ENTRE 1986 Y 1992

El objetivo de este apartado es valorar la evidencia sobre los acuerdos de cooperación en España detallada en epígrafes anteriores en una perspectiva temporal más amplia, el periodo 1986-1992. Para ello se tendrán en cuenta las principales evidencias empíricas que se obtuvieron en una investigación previa, con objetivos similares, llevada a cabo por García Canal (1991), referida a los años 1986-1989.

De acuerdo con la Tabla 17, el número de acuerdos de cooperación registrados en el subperíodo 1990-1992 es el doble del número registrado entre 1986 y 1989, aunque este hecho debe valorarse con cautela pues probablemente la atención a los acuerdos de cooperación por la prensa económica ha ido en aumento en el tiempo y los criterios de registro entre un investigador y otro han podido diferir en algunos aspectos.

Tabla 17. Acuerdos de cooperación por año durante el periodo 1986-1992.

AÑO	Nº ACUERDOS	INCREMENTO (respecto el año anterior)
1986	93	
1987	153	64,51%
1988	202	32,02%
1989	215	6,43%
1990	395	83,72%
1991	374	-5,3%
1992	379	1,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por García Canal y obtenidos por el investigador.

Por lo que respecta a la nacionalidad de los socios, como se ve en la Tabla 18, se puede afirmar que, en cada subperíodo y para los 7 años considerados, predominaban los acuerdos internacionales frente a los domésticos:

Tabla 18. Acuerdos nacionales e internacionales para el periodo 1986-1992.

ACUERDOS.	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
Domésticos.	204	30,77	399	34,76	603	33,29
Internacionales.	459	69,23	749	65,24	1208	66,70
Total.	663	100	1148	100	1811	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

En cuanto a la procedencia de los socios, (ver Tabla 19) para todo el periodo 1986-92 domina la cooperación con empresas de países de la Europa Occidental, mientras que la "batalla" entre Estados Unidos y Japón la ganaban los Estados Unidos.

Es interesante observar como empresas de países de la Europa Oriental descienden como participantes en acuerdos en los que también interviene una empresa española, mientras que otros países, que se engloban en el bloque Resto del Mundo, como por ejemplo Argentina o México, con el tiempo ganan importancia en la colaboración con empresas españolas.

Tabla 19. Procedencia de las empresas extranjeras durante el periodo 1986-1992.

PROCEDENCIA.	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
Europa Occidental.	271	59,04	441	58,87	712	58,94
Estados Unidos.	77	16,77	119	15,88	196	16,22
Japón.	24	5,22	40	5,34	64	5,29
Europa Oriental.	31	6,75	24	3,20	55	4,55
Resto del Mundo.	37	8,06	101	13,48	138	11,42
Mixto.	19	4,13	24	3,2	43	3,55
Total.	459	100	749	100	1208	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

En relación al sector en el que se desarrolla la actividad del acuerdo, se puede observar una cierta estabilidad en el sentido de que en aquellos sectores donde los acuerdos tenían un peso más importante en el primer periodo, mantienen esa importancia en el segundo¹⁹. En concreto,

¹⁹En el periodo 86-89, los acuerdos que estaban relacionados con el tema de Seguros se encuadraban en el sector "Financiero" mientras que en el periodo 90-92 se trabajó con una categoría específica para los acuerdos cuya actividad se desarrollaba en ese sector. El trato diferente que han recibido los acuerdos en ese campo puede haber motivado la bajada del sector "Financiero" desde la primera posición en el primer periodo a la cuarta en el segundo. De hecho, si a los acuerdos catalogados en el sector "Financiero" se les añaden los acuerdos del sector "Seguros" el número total de cooperaciones sería de 136 (108+28), con lo que el porcentaje de acuerdos en el sector "Financiero" representaría un 11,85% de los acuerdos considerados en el periodo 90-92 (este sector ocuparía la segunda posición en el citado periodo).

los sectores financiero, agroalimentario, informático y energía y agua eran los sectores en que más se desarrollaban acuerdos para organizar las actividades en los dos periodos analizados (ver Tabla 20). El sector otros productos eléctricos, que en el primer periodo ocupaba la tercera posición, en el segundo periodo no se encuentra entre los cinco primeros, siendo sustituido por el sector de servicios²⁰.

Tabla 20. Sectores donde se ubica la actividad de la cooperación.

Orden	1986-89	Nº	%	Orden	1990-92	Nº	%
1º	Financiero.	109	16,44	1º	Informático.	152	13,24
2º	Agroalimentario.	73	11,01	2º	Energía y Agua.	129	11,24
3º	Otros productos eléctricos.	56	8,44	3º	Servicios.	115	10,02
4º	Informático.	56	8,44	4º	Financiero.	108	9,41
5º	Energía y Agua.	55	8,29	5º	Agroalimentario.	99	8,62

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

La afirmación que realizaba el profesor García Canal (1992) en relación a que los sectores que mayor número de acuerdos presentan son, por un lado, sectores relacionados con las nuevas tecnologías de la información, como el informático, y por otro lado, sectores afectados por la desregulación y la entrada y participación en la C.E.E., como el Financiero, el Energético y el de la Alimentación; es válida para los siete años que comprenden los dos subperiodos, según los datos obtenidos.

En cuanto al propósito de las empresas que se involucran en el acuerdo, la comparación entre periodos resulta difícil debido a las diferencias en los criterios de clasificación. Sin embargo, en el periodo 1986-1989, el acuerdo sólo daba lugar a entradas en un nuevo sector de actividad en el 11 por ciento de los casos, mientras que el acuerdo afectaba a actividades de la cadena de valor en las que la empresa ya participaba en el 39 por cien de los casos. La conclusión de que los acuerdos están mucho más dirigidos a reforzar actividades que ya se vienen realizando por parte de las empresas, y mucho menos a iniciar actividades nuevas, se

²⁰La clasificación utilizada mantuvo la fusión de los sectores "Otros productos eléctricos" y "Otros productos electrónicos" que había realizado García Canal, pero en la categoría de "Servicios de apoyo a la industria", donde este autor encuadraba lo referido al soporte informático, nosotros vamos a considerar las actividades relacionadas, por ejemplo, con el tratamiento de residuos industriales, utilizando el sector de "Ordenadores y semiconductores" para catalogar los acuerdos detectados referidos al soporte informático.

mantiene para todo el periodo estudiado. Otro aspecto destacable es que en el subperiodo 1986-89, es mayor el porcentaje de acuerdos que buscan la expansión internacional de las empresas, mientras que en el subperiodo siguiente el mayor porcentaje de acuerdos comprende actividades que se realizan en el mismo mercado donde la empresa ya está presente. Después de la expansión de los mercados, las empresas utilizan los acuerdos para consolidar posiciones en los mercados recién estrenados.

Por lo que respecta a la naturaleza del acuerdo (ver Tabla 21) se puede observar como tanto para todo el periodo como para los dos subperiodos por separado predominan los acuerdos horizontales sobre los verticales. Es decir, se establecen más acuerdos entre empresas que se encuentran situadas a un mismo nivel en la cadena de valor que entre empresas que están situadas en diferentes niveles. De todas formas, para el segundo subperiodo se observa un aumento considerable de los acuerdos verticales. Este aumento de los acuerdos verticales obedece, probablemente, al hecho de que, mientras en el primer subperiodo el acuerdo persigue la expansión internacional, en el segundo subperiodo las empresas se mantienen sobre todo en el mismo mercado en que operaban antes de establecer el acuerdo. Reforzar posiciones en el mercado exige establecer alianzas y acuerdos con empresas situadas en las fases anterior y posterior de la cadena de valor.

Tabla 21. Naturaleza de los acuerdos del periodo 1986-1992.

NATURALEZA.	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
Acuerdo Vertical.	158	23,8	449	39,11	607	33,51
Acuerdo Horizontal.	496	74,8	699	60,89	1195	65,98
Datos insuficientes.	9	1,4			9	0,49
TOTAL.	663	100	1148	100	1811	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

En cuanto al campo de aplicación, se puede observar que, entre el primer y el segundo subperiodo, los acuerdos de Desarrollo Tecnológico descienden en importancia, mientras que aumentan relativamente los acuerdos de Actividad Múltiple y el resto de los acuerdos se mantienen prácticamente igual (Tabla 22).

Tabla 22. Campo de aplicación de los acuerdos del periodo 1986-1992.

CAMPO.	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
Desarrollo tecnológico.	104	16	94	8,19	198	10,93
Logística y operaciones.	81	12	167	14,55	248	13,70
Marketing, ventas, servicios post-venta.	157	24	282	24,56	439	24,24
Actividad múltiple.	321	48	605	52,70	926	51,13
TOTAL.	663	100	1148	100	1811	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

Como se puede ver, la tendencia para los 7 años consiste en un claro predominio de los acuerdos de actividad múltiple, seguido de los acuerdos comerciales sin que existan, como decíamos, grandes diferencias entre los dos subperiodos.

La Tabla 23 muestra la distribución de acuerdos en distintas categorías atendiendo al número de socios que participan en los mismos. Como puede comprobarse, los acuerdos donde el número de socios se limita a dos supera el 80 por cien del total en los dos subperiodos. Cuando consideramos los siete años conjuntamente, casi el 92 por cien de los acuerdos tienen 2 ó 3 socios, siendo ya muy minoritarios los acuerdos donde el número de socios es cuatro o más. Se observa también una cierta concentración de los acuerdos en el tiempo hacia las clases con menor número de socios.

Tabla 23. Número de participantes en los acuerdos del periodo 1986-1992.

Nº de socios.	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
2	534	80,5	987	85,98	1521	83,98
3	49	7,4	90	7,84	139	7,67
4	25	3,8	36	3,14	61	3,36
5	18	2,7	21	1,83	39	2,15
6	11	1,7	4	0,35	15	0,8
7	4	0,6	4	0,35	8	0,4
8	5	0,8	1	0,09	6	0,3
9	2	0,3	2	0,17	4	0,2
10	4	0,6			4	0,2

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

En cuanto a la estructura que adoptan los acuerdos, la tendencia para los siete años es que las coaliciones predominen sobre los acuerdos de intercambio y éstos, a su vez, sobre las

participaciones accionariales minoritarias (ver Tabla 24). Dentro de las coaliciones, la joint-venture es la forma que más predomina, mientras que entre los Acuerdos de intercambio los contratos de distribución y servicio post-venta se presentan como las modalidades más empleadas. De todas formas, si se realiza un análisis por subperiodos, se pueden observar algunas diferencias interesantes. En primer lugar, a nivel de acuerdos de intercambio, la importancia de esta estructura se mantiene más o menos estable pero la participación de algunas categorías varía. Así, mientras que los acuerdos de distribución y servicios post-venta aumentan su importancia la subcontratación de actividades de I+D la disminuye. Este descenso coincide con el descenso en los acuerdos de desarrollo tecnológico.

Tabla 24. Estructura de los acuerdos del periodo 1986-1992.

	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
ACUERDOS DE INTERCAMBIO	158	23,83	297	25,87	455	25,12
Contrato de suministro (m.p.-component).	32	20,25	56	18,85	88	19,34
Contratos distribución, servicio post-venta.	78	49,36	193	64,98	271	59,56
Acuerdos/licencias transfer. tecnológica.	17	10,75	35	11,78	52	11,42
Licencias de fabricación y distribución.	14	8,86	12	4,04	26	5,71
Subcontratación de actividades de I+D.	17	10,75	1	0,3	18	3,95
PARTIC. ACCIONAR. MINORITARIAS.	67	10,10	186	16,20	253	13,97
COALICIÓN.	438	66,06	665	57,92	1103	60,9
Consorcio.	98	22,37	99	14,88	197	17,86
De desarrollo tecnológico.	46	46,93	8	8,08	54	27,41
Para concursar licitaciones.	41	41,83	83	83,83	124	62,9
Diversificar riesgos/conseguir ec. escal	11	11,22	8	8,08	19	9,64
Acuerdo entre empresas.	98	22,37	277	41,65	375	33,99
Para emprender actividades.	64	65,30	263	94,94	327	87,2
Para intercambiar redes o licencias.	34	34,69	14	5,05	48	12,8
Joint-ventures.	242	55,25	289	43,45	531	48,14
Equilibradas.	83	34,29	72	24,91	155	29,19
Dominadas.	94	38,84	103	35,64	197	37,09
No se sabe la participación.	65	26,85	114	39,44	179	33,70
TOTAL.	663	100	1148	100	1811	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

En cuanto a las participaciones accionariales minoritarias, se puede observar que son más frecuentes en el segundo periodo que en el primero mientras que con las coaliciones ocurre lo contrario, aunque continúan siendo la estructura más empleada. Dentro de las coaliciones los consorcios pierden importancia (descienden sobre todo los de desarrollo tecnológico pero

umentan de forma considerable los consorcios para concursar licitaciones). Conviene recordar que en algunos sectores, como por ejemplo el de la construcción, la magnitud de las tareas a realizar en la actualidad puede superar fácilmente la capacidad de una empresa; por tanto, es necesario aliarse con otros socios para poder realizar la actividad que demanda un mercado cada vez más global.

Los acuerdos entre empresas aumentan en importancia, sobre todo los que se enfocan a emprender actividades ya que los acuerdos entre empresas para intercambiar redes o licencias también descienden. Conviene recordar que había descendido el número de acuerdos en que los socios perseguían la expansión internacional. Por lo que respecta a las joint-ventures, su importancia relativa desciende en el segundo periodo, aunque continúan siendo la forma más empleada dentro de las coaliciones, seguidas de cerca en el segundo periodo por los acuerdos entre empresas.

Por último, queda por analizar la localización geográfica de las actividades de los acuerdos, Tabla 25. Como muestra la citada tabla, la tendencia que se observa claramente, para los siete años, es que la actividad se concentre en un solo país, normalmente España.

Tabla 25. Localización de los acuerdos del periodo 1986-1992.

	1986-89	%	1990-92	%	1986-92	%
ACTIVIDAD EN UN SOLO PAIS.	478	72,09	913	79,52	1391	76,80
España	376	78,66	714	78,20	1090	78,36
Países de Europa Occidental.	36	7,53	78	8,54	114	8,19
Sólo Estados Unidos.	5	1,04	7	0,7	12	0,86
Sólo Japón.	3	0,6	3	0,32	6	0,43
Países de Europa Oriental.	28	5,85	22	2,4	50	3,59
Resto del Mundo.	30	6,27	89	9,74	119	8,55
EN VARIOS PAISES ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRA ESPAÑA.	165	24,88	227	19,77	392	21,64
España y países de Europa Occidental.	132	80	157	69,16	289	73,72
España y Estados Unidos.	5	3,03	11	4,84	16	4,08
España y Japón.	1	0,6	6	2,64	7	1,78
España y países de la Europa Oriental	4	2,42	5	2,20	9	2,29
España y otros países del mundo.	8	4,84	22	9,69	30	7,65
España y países de diferentes bloques.	15	9,09	26	11,45	41	10,45
EN VARIOS PAISES ENTRE LOS QUE NO ESTÁ ESPAÑA.	20	3,01	8	0,6	28	1,54
TOTAL.	663	100	1148	100	1811	100

Fuente: García Canal (1991) y elaboración propia.

Si la actividad del acuerdo se desarrolla en varios países ésta se realiza en España y en algún otro país de Europa Occidental. Si se realiza el análisis a nivel de subperiodos, destaca que entre el primer y el segundo periodo desciende la localización de la actividad del acuerdo en países de la Europa Oriental. Una posible explicación a este descenso es la inestabilidad política que presentan estos países y el riesgo que supone desarrollar cualquier actividad en ellos.

4. LOS ACUERDOS DE COOPERACION: UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA

Nuestro propósito en este apartado del trabajo es analizar las interdependencias entre características del entorno de la empresa y de su realidad interna, como determinantes de las decisiones más significativas que debe tomar la misma cuando opta por participar en un acuerdo de cooperación. Se trata de un ejercicio exploratorio, sin una base teórica firme, a través del cual se desea mostrar cuáles son las regularidades empíricas más robustas para facilitar una futura profundización teórica.

Los acuerdos de cooperación han sido analizados hasta ahora adoptando una perspectiva lineal, donde el sector en que tiene lugar la actividad del acuerdo, el propósito con el que se lleva a cabo el mismo, la nacionalidad de los socios, el campo de aplicación, la naturaleza del acuerdo y la modalidad o estructura elegidos, se contemplan de forma aparentemente no relacionada. Es de esperar, en cambio, que como los acuerdos de cooperación forman parte de la estrategia seguida por las empresas la cual, a su vez, responde a la voluntad de éstas de alcanzar unos objetivos concretos, las variables que caracterizan a estas formas intermedias de organización estén relacionadas entre ellas.

En la literatura sobre acuerdos de cooperación se pueden encontrar trabajos que se centran en la utilización de unas estructuras concretas de cooperación en unos determinados sectores (Üsdinken, Sözen y Enbiyaoglu (1988) se concentran en la subcontratación de la construcción en Estambul; Kent (1991) estudia las joint-ventures frente a las no-joint-ventures en la industria petrolífera americana). Sin embargo, han sido pocos los trabajos que han intentado

relacionar todas las variables que habitualmente se utilizan para caracterizar a los acuerdos (Menguzzato, 1992).

Siguiendo la corriente de los trabajos que analizan la relación entre la estructura que adopta la cooperación y el sector, con la información que se ha obtenido en este estudio, se puede rechazar a los niveles habituales de significación estadística la independencia entre las variables sector y estructura del acuerdo²¹. En los servicios generales, energía y agua y construcción las estructuras contractuales más habituales son las coaliciones (estas estructuras representan un 66,4, un 73,6 y un 79,7 por cien de los acuerdos en esos sectores, respectivamente, cuando a nivel de todos los registros las coaliciones representan un 57,9 por cien) mientras que en las manufacturas son los acuerdos de intercambio (estos acuerdos representan un 40,4 por cien mientras que a nivel de todos los registros representan un 25,9 por cien) y en los servicios financieros las participaciones accionarias minoritarias (estas estructuras representan un 22,8 por cien mientras que a nivel de todos los registros considerados suponen un 16,2 por cien), Tabla 26.

Tabla 26. Relación entre sector y estructura del acuerdo.

ESTRUCTURA	Count Row Pct Col Pct	SECTORES					Row Total
		Manufac.	Servic. general	Energía y agua	Construc.	Servicios financ.	
		1	2	3	4	5	
1	202	48	25	2	20	297	
Ac. intercambio	68,0	16,2	8,4	,7	6,7	25,9	
	40,4	15,8	19,4	2,5	14,7		
2	78	54	9	14	31	186	
Participaciones	41,9	29,0	4,8	7,5	16,7	16,2	
	15,6	17,8	7,0	17,7	22,8		
3	220	202	95	63	85	665	
Coaliciones	33,1	30,4	14,3	9,5	12,8	57,9	
	44,0	66,4	73,6	79,7	62,5		
Column	500	304	129	79	136	1148	
Total	43,6	26,5	11,2	6,9	11,8	100,0	

Fuente: elaboración propia.

²¹Al 95% de confianza se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables ya que el valor de la χ^2 es 122,16967 y su significación 0,00000 (menor que 0,05); por tanto, el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo está relacionado con la estructura que adopta el mismo.

En el trabajo de Menguzzato al que antes se hacía mención, aparece una fuerte relación entre los acuerdos que denomina no estructurados (aquellos en los que, según su definición, no hay participación en capital, son contratos) y el sector emergente de la biotecnología, a la vez que entre las participaciones accionariales minoritarias (que considera acuerdos estructurados) y el sector de materiales. Este resultado, según Menguzzato, es coherente con la lógica estratégica de la cooperación ya que, dadas las características de incertidumbre, volatilidad y turbulencia de los sectores emergentes (Porter, 1982) es de esperar que las formas no estructuradas sean más adecuadas, permitiendo una mayor capacidad de adaptación a los numerosos y rápidos cambios que se suelen producir. Otros estudios empíricos (Harrigan, 1986; Osborn y Baughn, 1990) confirman la preferencia por acuerdos no estructurados cuando el crecimiento de la demanda es incierto y rápido y la tecnología aún no se ha estabilizado, mientras que cuando el crecimiento es lento y estable y se evoluciona hacia la madurez se prefieren formas más estructuradas (Cainarca, Colombo y Mariotti, 1991).

Esta relación "tan directa" que se observa entre sector y estructura se puede explicar si se tienen en cuenta las relaciones que se producen entre las variables caracterizadoras de los acuerdos. Para establecer estas relaciones nos vamos a remontar al momento en que una empresa decide establecer un acuerdo. Como sabemos, la formulación de la estrategia de la empresa implica un análisis interno, que permite determinar puntos fuertes o ventajas competitivas de la empresa y puntos débiles, así como un análisis externo, que permite la identificación de oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.

Este análisis a doble nivel marcará los diferentes sectores donde la empresa puede actuar y el objetivo a conseguir en cada uno de ellos. Según los factores de la oferta y demanda dominantes en un sector, la mayor o menor competencia exterior, el nivel tecnológico, los puntos fuertes y débiles de la empresa, etc., es posible que el mecanismo más adecuado para que una empresa alcance un objetivo concreto, en un determinado sector, sea el establecimiento de un acuerdo de cooperación. Como se ha comentado, un acuerdo supone una relación estable entre dos o más empresas. Ello conlleva que desarrollar un acuerdo de cooperación suponga un proceso de selección de las empresas con las que se puede cooperar.

Esta selección, a priori, va a estar en función del propósito que la empresa tenga con el acuerdo, el cual a su vez, se va a reflejar en uno o varios campos de aplicación. El campo de aplicación donde se materializa el acuerdo puede suponer, a su vez, que la relación se establezca con una empresa situada en fases anteriores o posteriores a la propia cadena de valor de la empresa o con una organización situada en las mismas etapas que ella. Finalmente, la elección de la estructura o modalidad de acuerdo de cooperación buscará conseguir los resultados deseados minimizando los costes de transacción, es decir, los costes que tienen que ver con la preparación, gestión y garantías que requiere el tipo de acuerdo elegido. A modo de resumen, el esquema lógico que guiará nuestra exposición posterior se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Relación prevista entre las variables caracterizadoras de los acuerdos.



Fuente: elaboración propia.

El sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo determina cuál de las opciones que le ofrece el vector de crecimiento, donde se resumen los propósitos de la empresa, se va a perseguir con el acuerdo. Decidido el propósito la empresa elige el socio nacional o extranjero con quien llevar adelante el acuerdo, así como el campo de aplicación en el que se va a

concretar el mismo. El socio seleccionado puede ser una empresa que realiza las mismas actividades de la cadena de valor que la empresa española o bien una empresa que realiza actividades en fases adyacentes de la cadena de valor. La decisión final es el tipo de acuerdo (estructura) a adoptar, atendiendo a objetivos estratégicos y de eficiencia.

4.1. DEPENDENCIA ENTRE SECTOR DE ACTIVIDAD Y PROPÓSITO DEL ACUERDO

En la mayoría de sectores económicos las condiciones competitivas han estado marcadas en los últimos años por dos grandes factores, el ritmo de progreso tecnológico y el grado de globalización de las relaciones comerciales, consecuencia de la reducción de aranceles, la desregulación y la reducción de los costes de transporte y comunicaciones. Las empresas españolas han tenido que valorar cómo les afectan estos cambios y responder a ellos con estrategias ofensivas o defensivas, en función de su situación de partida, de los recursos y capacidades disponibles y de la intensidad con que están actuando en esos sectores los cambios externos mencionados. Se establece así una primera hipótesis sobre la interrelación entre el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo y el propósito de la empresa con dicho acuerdo, en la medida en que no todos los sectores están igualmente afectados por los cambios del entorno y no todas las empresas disponen de las mismas capacidades para responder a los mismos.

Para comprobar hasta que punto se satisface esta hipótesis, la Tabla 27 muestra el cruce de contingencias entre las dimensiones sector de actividad y propósito de los acuerdos. A pesar de que no se satisfacen las condiciones para poder llevar a cabo test estadísticos de independencia entre las variables²², se comprueba que las empresas en el sector de las manufacturas buscan con los acuerdos su expansión en el mercado nacional (el 74,6 por cien de los acuerdos en este sector presentan como propósito la expansión nacional, frente al 64 por cien en el total de acuerdos). Obsérvese, no obstante, que el propósito de expansión

²²No es posible utilizar el test de la χ^2 ya que el mínimo valor esperado (observaciones que debería observarse en cada cruce de las variables si éstas fueran independientes) es menor que 1 y hay más de un 20 por cien de celdas con un valor esperado inferior a 5.

nacional es el más frecuente en todos los sectores, excepto en el de servicios financieros donde el porcentaje más alto corresponde al propósito de la expansión internacional. La diversificación nacional es propósito dos veces más frecuente que en el conjunto de acuerdos en el sector de los servicios generales, mientras que la expansión internacional muestra una frecuencia superior al promedio general en los sectores de energía y agua, servicios financieros y construcción.

Tabla 27. Relación entre sector y propósito con el acuerdo.

PROPÓSITO	Count Row Pct Col Pct	SECTOR					Row Total
		Manufac.	Servicio general	Energía y agua	Construc.	Servicios financ.	
		1	2	3	4	5	
Expansión nacion	1	373	184	66	49	63	735
		50,7	25,0	9,0	6,7	8,6	64,0
		74,6	60,5	51,2	62,0	46,3	
Diversif. nacio	2	17	40	10	5	4	76
		22,4	52,6	13,2	6,6	5,3	6,6
		3,4	13,2	7,8	6,3	2,9	
Expan. internaci	3	110	77	53	25	68	333
		33,0	23,1	15,9	7,5	20,4	29,0
		22,0	25,3	41,1	31,6	50,0	
Divers internaci	4		3			1	4
			75,0			25,0	,3
			1,0			,7	
Column		500	304	129	79	136	1148
Total		43,6	26,5	11,2	6,9	11,8	100,0

Fuente: elaboración propia.

En resumen, las empresas aprovechan los acuerdos de cooperación en los sectores de servicios financieros y energía y agua para llevar a cabo una expansión internacional de sus actividades. Se trata de empresas que han llegado a la madurez del mercado nacional con unas notables capacidades y recursos que desean rentabilizar en mercados exteriores, pero permaneciendo fieles a sus líneas tradicionales de negocio. Contrasta así con el empleo que se hace de los acuerdos en el sector manufacturero donde las empresas los utilizan con mayor frecuencia que en el resto de sectores para consolidar sus posiciones en el mercado nacional. Todo hace suponer que la empresa manufacturera española posee unas dotaciones de recursos y capacidades inferior, comparativamente con sus rivales, a las empresas de energía y agua y servicios financieros, lo cual las obliga a seguir estrategias más defensivas.

4.2. DEPENDENCIA ENTRE PROPÓSITO Y NACIONALIDAD DEL SOCIO

A través de los acuerdos de cooperación las empresas buscan complementar sus recursos con los de algún socio con el fin de mejorar la eficiencia de las actividades que llevan a cabo. Es de esperar que cuando una empresa busca en el acuerdo de cooperación una vía para su expansión internacional encuentre más fácilmente las complementariedades que busca en una empresa extranjera, con experiencia y conocimiento en el mercado donde se desea penetrar, que en una empresa de su misma nacionalidad. El cruce de las variables propósito del acuerdo de cooperación y nacionalidad del socio que se presenta en la Tabla 28, tiene por objeto comprobar si efectivamente existe alguna asociación entre el propósito de los acuerdos y la nacionalidad del socio de la empresa española²³.

Tabla 28. Relación entre el propósito de los acuerdos y la nacionalidad de los mismos.

Count Row Pct Col Pct	NACIONALIDAD		Row Total
	nacional	internac.	
	1	2	
PROPÓSITO			
1	326	409	735
Expansión nacion	44,4	55,6	64,0
	81,7	54,6	
2	54	22	76
Diversif. nacion	71,1	28,9	6,6
	13,5	2,9	
3	18	315	333
Expan. internaci	5,4	94,6	29,0
	4,5	42,1	
4	1	3	4
Divers. interna	25,0	75,0	,3
	,3	,4	
Column	399	749	1148
Total	34,8	65,2	100,0

Fuente: elaboración propia.

Una alta mayoría, 94,6 por cien, de los acuerdos que persiguen la expansión internacional se llevan a cabo con un socio extranjero, mientras que en el 71,1 por cien de los acuerdos con el propósito de la diversificación nacional el socio es otra empresa española. Adviértase, no

²³No es posible utilizar el test de la χ^2 pues más de un 20 por cien de las celdas tienen un valor esperado menor a 5.

obstante, que en el 55,6 por cien de los acuerdos que implican una expansión en el mercado nacional el socio es extranjero, frente al 44,4 por cien de los casos en que es español. Por lo tanto, el socio extranjero complementa a la empresa española no sólo cuando se trata de penetrar en nuevos mercados exteriores sino también cuando se busca el crecimiento dentro del mercado nacional. Todo ello conduce a que en el 65,2 por cien de todos los acuerdos esté presente un socio extranjero, frente al 34,8 por cien de los casos en que el socio es otra empresa española.

Si el sector donde se desarrolla la actividad influye en el propósito del acuerdo y según el propósito la empresa elige un socio nacional o extranjero, es de esperar alguna relación entre el sector y la nacionalidad de los socios. El cruce de estas dos dimensiones, Tabla 29, permite rechazar la hipótesis de independencia entre ambas a los niveles habituales de significación estadística²⁴.

Tabla 29. Sectores en los que se desarrollan los acuerdos nacionales e internacionales.

	Count Row Pct Col Pct	NACIONALIDAD		Row Total
		nacional 1	extranjera 2	
SECTORES				
1		178	322	500
Manufacturas		35,6	64,4	43,6
		44,6	43,0	
2		107	197	304
Servic generales		35,2	64,8	26,5
		26,8	26,3	
3		41	88	129
Energía y agua		31,8	68,2	11,2
		10,3	11,7	
4		40	39	79
Construcción		50,6	49,4	6,9
		10,0	5,2	
5		33	103	136
Serv financieros		24,3	75,7	11,8
		8,3	13,8	
Column		399	749	1148
Total		34,8	65,2	100,0

Fuente: elaboración propia.

²⁴Al 95% de confianza se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre las dos variables ya que el valor de la χ^2 es 16,06916 y su significación 0,00293 (menor que 0,05).

En los sectores de manufactura, servicios generales y energía y agua, la distribución entre acuerdos donde el socio es otra empresa nacional y acuerdos donde el socio es una empresa extranjera, es similar a la del conjunto de los acuerdos. En cambio, en el sector de la construcción predominan relativamente los acuerdos con empresas nacionales y en el sector de servicios financieros la proporción de acuerdos con empresas extranjeras es superior a la del conjunto de la muestra de acuerdos.

4.3. DEPENDENCIA ENTRE PROPÓSITO DEL ACUERDO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El objetivo de crecimiento que se manifiesta a través del propósito del acuerdo de cooperación, influirá en la elección del campo de aplicación del acuerdo. Cuando una empresa busca expandir un mercado es previsible que aplique el acuerdo al área de marketing o ventas, mientras que una diversificación de actividades dará lugar a acuerdos en múltiples campos o áreas funcionales.

La Tabla 30 muestra el resultado de cruzar las variables propósito del acuerdo y campo de aplicación²⁵. Los acuerdos cuyo propósito es la expansión nacional muestran porcentajes superiores a los del conjunto de la muestra en todos los casos donde el campo de aplicación es único. Concretamente, el campo de aplicación del marketing y ventas aparece el 28,2 por cien de las veces entre los acuerdos que implican expansión en el mercado nacional, cuando su frecuencia en el conjunto de la muestra es sólo del 24,6 por cien.

Por el contrario, el 84,2 por cien de los acuerdos que persiguen la diversificación nacional y el 100 por cien de los que persiguen la diversificación internacional, tienen múltiples campos de aplicación. Los acuerdos cuyo propósito es la expansión internacional también se desarrollan, en mayor proporción que para el conjunto de la muestra, en múltiples campos de aplicación (ver Tabla 30).

²⁵No es posible utilizar el test de la χ^2 pues el valor mínimo esperado es menor que 1 y hay más de un 20 por cien de las celdas tienen un valor esperado menor a 5.

Tabla 30. Relación entre el propósito y el campo.

PROPÓSITO	Count Row Pct Col Pct	CAMPO				Row Total
		Desarro. tecnolog. y operac	Logística y operac	Márketing y ventas	Múltiple	
		1	2	3	4	
1	69	116	207	343	735	
Expansión nacion	9,4 73,4	15,8 69,5	28,2 73,4	46,7 56,7	64,0	
2	6	4	2	64	76	
Diversif. nacion	7,9 6,4	5,3 2,4	2,6 ,7	84,2 10,6	6,6	
3	19	47	73	194	333	
Expans. internac	5,7 20,2	14,1 28,1	21,9 25,9	58,3 32,1	29,0	
4				4	4	
Divers. internac				100,0 ,7	,3	
Column	94	167	282	605	1148	
Total	8,2	14,5	24,6	52,7	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En resumen, cuanto más compleja es la estrategia de crecimiento que se persigue con el acuerdo, desde la expansión nacional a la diversificación internacional, mayor es la probabilidad que el acuerdo se desarrolle en múltiples campos de aplicación.

Si el propósito del acuerdo influye en el campo de aplicación del mismo y el propósito aparece también relacionado con el origen geográfico de la empresa con que coopera la empresa española (si será otra empresa española o una empresa extranjera), se podría pensar que va a existir una relación entre la nacionalidad del acuerdo y el campo de aplicación del mismo. Sin embargo, el cruce de estas dos dimensiones no permite rechazar a los niveles habituales de significación estadística la hipótesis de independencia entre estas dos variables²⁶; la distribución de los acuerdos registrados en los campos de aplicación considerados se mantiene cuando se coopera con otra empresa española y cuando se coopera con una empresa extranjera.

²⁶El valor de la χ^2 es 3,56504 y su significación 0,31242 (mayor que 0,05); por tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia al 95% de confianza.

4.4. DEPENDENCIA ENTRE CAMPO DE APLICACIÓN Y NATURALEZA DEL ACUERDO

El área funcional o campo de aplicación del acuerdo es previsible que condicione el tipo de empresa que puede complementarse mejor con aquella que promueve el acuerdo. Así, por ejemplo, cuando el campo de aplicación sea la producción o las ventas es previsible que las mayores complementariedades se produzcan con empresas que ocupan etapas anteriores o posteriores en la cadena de valor de la que impulsa el acuerdo. En tales casos deberíamos observar, por tanto, acuerdos de naturaleza vertical, pues en ellos se involucran empresas secuencialmente relacionadas dentro de la cadena de valor. Por el contrario, los acuerdos relativos al desarrollo tecnológico y los acuerdos que implican múltiples campos de aplicación, es más fácil que justifiquen acuerdos de carácter horizontal, con empresas que realizan la misma fase de la cadena de valor, pues es en este tipo de empresas donde pueden encontrarse las complementariedades deseadas entre los recursos. Para comprobar si efectivamente existe alguna dependencia entre el campo de aplicación y la naturaleza del acuerdo, se elabora la Tabla 31 que muestra las contingencias entre las dos variables.

Tabla 31. Relación entre campo de aplicación y naturaleza del acuerdo.

	Count Row Pct Col Pct	CAMPO				Row Total
		Desarrol. tecnolog. 1	Logística y operac. 2	Márketing y venta 3	Múltiple 4	
NATURALEZA						
verticales	1	28	71	140	210	449
		6,2	15,8	31,2	46,8	39,1
		29,8	42,5	49,6	34,7	
horizontales	2	66	96	142	395	699
		9,4	13,7	20,3	56,5	60,9
		70,2	57,5	50,4	65,3	
Column		94	167	282	605	1148
Total		8,2	14,5	24,6	52,7	100,0

Fuente: elaboración propia.

Como era de esperar, la independencia entre las dos dimensiones se puede rechazar a los niveles de significación estadística habituales²⁷. Además, los acuerdos en los campos de logística y operaciones y marketing y ventas son en mayor proporción que el conjunto de la

²⁷El valor de la χ^2 es 22,30387 y su significación 0,00006 (menor que 0,05). Por tanto, los resultados que se obtienen permiten rechazar al 95% de confianza la hipótesis de independencia entre campo de aplicación y naturaleza del acuerdo; es decir, el campo de aplicación está relacionado con la naturaleza del acuerdo.

muestra acuerdos de naturaleza vertical (42,5 por cien y 49,6 por cien respectivamente, frente 39,1 por cien del total). Por el contrario, en el campo de desarrollo tecnológico el 70,2 por cien son acuerdos horizontales (frente al 60,9 por cien en el conjunto de la muestra) y en el caso de acuerdos con múltiples campos de actividad el 65,3 por cien son acuerdos de naturaleza horizontal.

Parece confirmarse, por tanto, que en los campos de aplicación de producción y ventas las empresas encuentran más complementariedades con otras empresas clientes y/o proveedoras, mientras que en el campo de la I+D las complementariedades mayores parecen manifestarse con mayor intensidad entre empresas que ocupan la misma etapa de la cadena de valor y por lo tanto son potenciales (o reales) competidoras.

4.5. DEPENDENCIA ENTRE NATURALEZA Y ESTRUCTURA O MODALIDAD DEL ACUERDO

Los acuerdos de cooperación constituyen estructuras de gobierno intermedias entre la compra-venta anónima e impersonal del mercado y la integración vertical plena en una sola organización. Dentro de los acuerdos, aquellos que afectan a intercambios entre empresas pueden considerarse más próximos al mercado, mientras que las coaliciones implican estructuras de gobierno más complejas y por ello más próximas a la integración vertical. Las participaciones accionariales minoritarias ocuparían un lugar intermedio entre los otros dos tipos de acuerdos.

La elección del tipo de acuerdo a adoptar estará guiada por el deseo de minimizar los costes de gestión, la conducta oportunista de las otras empresas participantes y el conflicto que puede aparecer sobre los derechos de propiedad de los activos utilizados en el acuerdo (García Canal, 1994). El objetivo de eficiencia en la elección del acuerdo hará a éste dependiente de las características de las transacciones que se deben gobernar. De este modo cabe esperar que los acuerdos de intercambio sean comparativamente más eficientes cuando se trata de regular transacciones entre empresas situadas en fases sucesivas de la cadena de valor, es decir, empresas que mantienen una relación proveedor-cliente. Además, como hemos visto antes, los

acuerdos verticales predominan en los campos de aplicación de producción y venta, donde los costes de medición de los inputs y outputs pueden ser razonables y por lo tanto un acuerdo de intercambio, con salvaguardas y restricciones complementarias a la operación pura de compra-venta, puede ser suficiente para conseguir conductas disciplinadas de las partes.

Cuando el acuerdo de cooperación involucra a empresas en la misma fase de la cadena de valor se buscará internalizar efectos externos por actividades de investigación y desarrollo, con resultados mucho más difíciles de medir y valorar y con una fuerte presión para actuar con oportunismo, pues muchas veces las empresas pueden ser competidoras en los mercados de productos o servicios finales. La estructura del acuerdo necesaria para evitar el citado oportunismo será indudablemente más compleja y por ello es de esperar que las coaliciones sean las estructuras de gobierno dominantes en los acuerdos de cooperación horizontales. En la Tabla 32 se presentan los resultados de cruzar las dos variables, naturaleza del acuerdo y estructura o modalidad del mismo. La hipótesis nula de independencia entre las dos variables queda claramente rechazada²⁸.

Tabla 32. Relación entre la naturaleza y la estructura que adopta la cooperación.

		NATURALEZA		Row Total
		vertical	horizontal	
Count	Row Pct	1	2	
Col Pct				
ESTRUCTURA				
1		169	128	297
Ac intercambio		56,9	43,1	25,9
		37,6	18,3	
2		83	103	186
Participaciones		44,6	55,4	16,2
		18,5	14,7	
3		197	468	665
Coaliciones		29,6	70,4	57,9
		43,9	67,0	
Column		449	699	1148
Total		39,1	60,9	100,0

Fuente: elaboración propia.

²⁸El valor de la χ^2 es 66,9821 y su significación 0,0000 (menor que 0,05); por tanto, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre la naturaleza del acuerdo y la estructura que adopta el mismo.

Entre los acuerdos verticales, en el 37,6 por cien de los casos se recurre a acuerdos de intercambio, cifra superior al 25,9 por cien de los acuerdos de intercambio para el conjunto de la muestra. En los acuerdos horizontales, en cambio, el 67 por cien de las estructuras contractuales corresponden al tipo de coalición, cuando en el conjunto de la muestra las coaliciones representan el 57,9 por cien de los casos. Las participaciones accionariales minoritarias son algo más frecuentes en los acuerdos verticales que en el conjunto de la muestra, pero las diferencias son escasas. La dependencia observada entre naturaleza y estructura de los acuerdos apunta, por tanto, a favor de la hipótesis de eficiencia, reducir costes de transacción, como el factor determinante del tipo de acuerdo de cooperación elegido delante de una transacción concreta.

Si la naturaleza del acuerdo influye en la estructura que adopta el mismo y en función del campo de aplicación la empresa coopera con empresas que se encuentran en etapas anteriores o posteriores en la cadena de valor o con empresas que realizan la misma fase en esta cadena, es de esperar algún tipo de asociación entre el campo de aplicación y la estructura que adopta el acuerdo.

Efectivamente, el cruce de estas dos dimensiones, Tabla 33, permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre ambas a los niveles habituales de significación estadística²⁹. Cuando el campo de aplicación del acuerdo es el desarrollo tecnológico, las coaliciones predominan respecto a las otras estructuras (a nivel de todos los acuerdos registrados las coaliciones representan un 57,9 por cien y cuando los acuerdos son de desarrollo tecnológico estas estructuras representan un 67 por cien). En el caso de acuerdos de producción y de marketing o ventas, predominan los acuerdos de intercambio (a nivel de todos los acuerdos esta estructura representa un 25,9 por cien mientras que en los acuerdos con esos campos de aplicación representan, respectivamente, un 36,5 y un 67,4 por cien). Por último, cuando nos encontramos frente a acuerdos de actividad múltiple las estructuras más utilizadas son las

²⁹El valor de la χ^2 es 533,41054 y su significación 0,0000 (menor que 0,05); por tanto, se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre el campo de aplicación del acuerdo y la estructura que finalmente adopta el mismo.

coaliciones y las participaciones accionarias minoritarias. Estos resultados coinciden con algunos de los resultados del trabajo de Menguzzato (1992) en el que se aprecia la relación entre las variables que denomina función y modalidad (según la terminología que nosotros estamos utilizando, campo de aplicación y estructura o forma de la cooperación). Más concretamente, en este trabajo se observa una correspondencia entre la función global y las participaciones minoritarias; y también, aunque tal vez con un poco menos de fuerza, entre las funciones de producción y de marketing y las joint-ventures.

Tabla 33. Relación entre campo de aplicación y estructura del acuerdo.

Count	CAMPO				Row Total	
	Desarrol. y operac. tecnolog.	Logística y operac.	Márketing y venta	Múltiple		
Row Pct	Col Pct	1	2	3	4	Row Total
ESTRUCTURA						
1	31	61	190	15	297	
Acuerdos de inte	10,4	20,5	64,0	5,1	25,9	
	33,0	36,5	67,4	2,5		
2				186	186	
Participaciones				100,0	16,2	
				30,7		
3	63	106	92	404	665	
Coaliciones	9,5	15,9	13,8	60,8	57,9	
	67,0	63,5	32,6	66,8		
Column	94	167	282	605	1148	
Total	8,2	14,5	24,6	52,7	100,0	

Fuente: elaboración propia.

4.6. DEPENDENCIA ENTRE NACIONALIDAD DE LOS SOCIOS Y ESTRUCTURA DEL ACUERDO

Idealmente, las estructuras contractuales para gobernar las transacciones serían muy sencillas si el éxito de las mismas se pudiera confiar a la autodisciplina de las partes para no obtener beneficios individuales a costa de otros colectivos. Cabría esperar, en principio, que empresas con una relación y conocimientos previos al acuerdo de cooperación habrán podido desarrollar una mayor confianza mutua que otras empresas en las que el acuerdo de cooperación constituye la primera experiencia de relación. El esquema lógico del Cuadro 2 establece una

dependencia entre la nacionalidad de los socios y el tipo de acuerdo, considerando que cuando el acuerdo se desarrolla entre empresas españolas existen más posibilidades de que existan experiencias y relaciones previas las cuales dan lugar a una mayor confianza y a unos acuerdos menos complejos que cuando en el acuerdo interviene una empresa extranjera con la que se prevé una menor relación. Para contrastar esta hipótesis, la Tabla 34 muestra el resultado de cruzar la nacionalidad de los socios y la estructura del acuerdo, comprobándose que la hipótesis nula de independencia entre las dos variables no puede rechazarse a los niveles habituales de significación estadística³⁰.

No parece, por tanto, que la nacionalidad de los socios influya por sí misma en que se produzcan diferentes grados de confianza mutua entre ellos, de los cuales resulten acuerdos de cooperación de menor complejidad y por tanto menor coste de gestión.

Tabla 34. Relación entre nacionalidad del acuerdo y estructura.

RECOESTR	Count Row Pct Col Pct	NACIONALIDAD		Row Total
		nacional	internacional	
		1	2	
1	104	193	297	
Ac. intercambio	35,0	65,0	25,9	
	26,1	25,8		
2	57	129	186	
Participaciones	30,6	69,4	16,2	
	14,3	17,2		
3	238	427	665	
Coaliciones	35,8	64,2	57,9	
	59,6	57,0		
Column	399	749	1148	
Total	34,8	65,2	100,0	

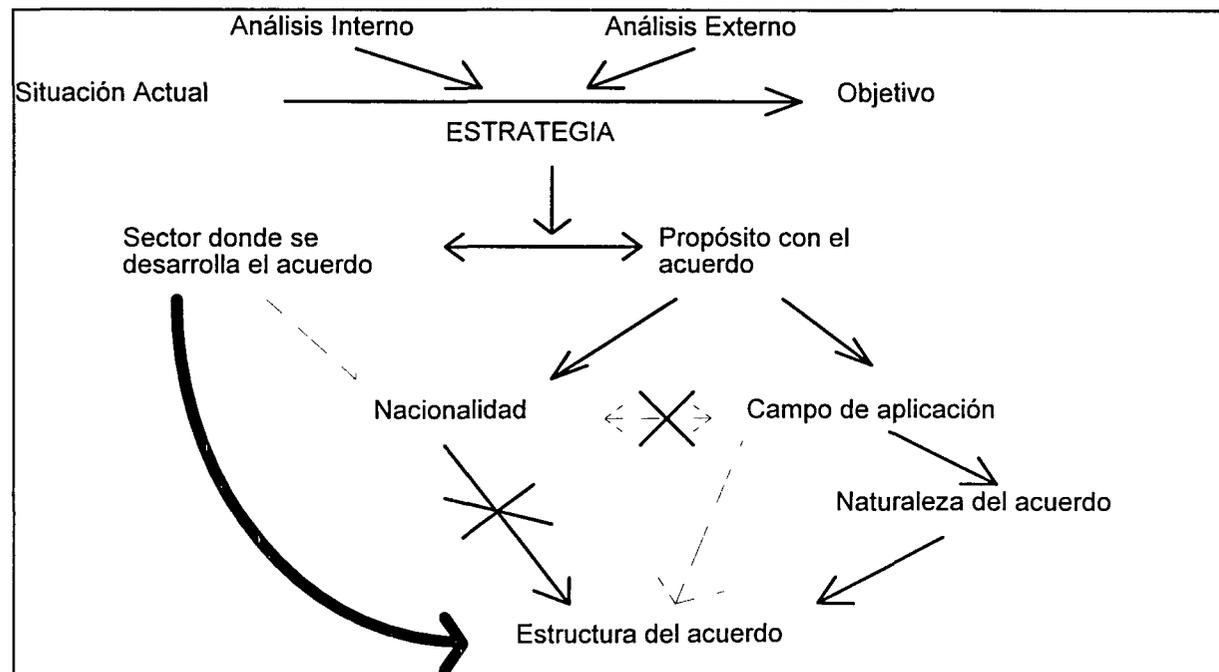
Fuente: elaboración propia.

En definitiva, las relaciones que se establecen entre las variables de los acuerdos es la que se refleja en el Cuadro 3. Como se había previsto, el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo está relacionado con el propósito del mismo pero también influye en la nacionalidad de las empresas con las que se coopera. Esta influencia sobre la nacionalidad de las empresas

³⁰El valor de la χ^2 es 1,70826 y su significación 0,42565 (mayor que 0,05).

con las que se coopera también la presenta el propósito del acuerdo. A su vez, el propósito está relacionado con el campo de aplicación que, por otro lado, está afectando a la naturaleza del acuerdo. La estructura que éste finalmente adopta viene influida por la naturaleza del acuerdo, y como se ha demostrado, por el campo de aplicación del mismo pero no por la nacionalidad del resto de empresas participantes en la cooperación.

Cuadro 3. Relaciones observadas entre las variables de los acuerdos.



Fuente: elaboración propia.

Por tanto, la relación "tan directa" entre sector y estructura se produce porque el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo está relacionado con el propósito del mismo. El propósito, a su vez, influye en el campo de aplicación y éste, por otro lado, afecta a la estructura que adopta el acuerdo. Este resultado contradice la conclusión del trabajo de Powell (1987) que establecía que no existía relación entre la forma legal adoptada en la cooperación y el objetivo perseguido con la misma y va en la línea del trabajo de Menguzzato (1992), cuyos resultados muestran que la cooperación no se utiliza de cualquier forma, acudiendo a cualquier modalidad, para cualquier función, en cualquier sector (como sería el caso si fuese el resultado de un proceso de imitación o una moda), sino que se estructura en base a una lógica, conforme al rigor exigible cuando de estrategia empresarial se trata.

5. ANÁLISIS PORMENORIZADO DE LOS ACUERDOS INTERNACIONALES: PAÍSES DE ORIGEN DE LOS SOCIOS EXTRANJEROS

Como se ha podido comprobar, el propósito del acuerdo y la nacionalidad del mismo no son características independientes. Cuando el alcance del propósito es nacional, los acuerdos se establecen entre empresas de la misma nacionalidad mientras que cuando el propósito es internacional, ya se trate de expansión o de diversificación, las empresas españolas cooperan sobre todo con empresas de otra nacionalidad. En este apartado se profundiza en el análisis de los acuerdos internacionales poniendo en relación el país o bloque de países a que pertenece el socio extranjero y el propósito del acuerdo de cooperación. Según la Tabla 35, cuando el propósito de la empresa española es la expansión nacional, las empresas con las que coopera provienen sobre todo de Estados Unidos, seguidas de empresas de países de Europa Occidental y Japón. Como ya se indicó anteriormente, a través de estos acuerdos las empresas extranjeras tratan de penetrar en los mercados españoles.

Tabla 35. Relación entre propósito del acuerdo y procedencia de las empresas extranjeras.

PROCEDENCIA	Count Row Pct Col Pct	PROPÓSITO				Row Total
		Expansión nacional	Diversif. nacional	Expansión internac.	Diversif internac.	
		1	2	3	4	
Europa Occidenta	1	255	17	168	1	441
		57,8	3,9	38,1	,2	58,9
		62,3	77,3	53,3	33,3	
Estados Unidos	2	91	3	25		119
		76,5	2,5	21,0		15,9
		22,2	13,6	7,9		
Japón	3	31	1	8		40
		77,5	2,5	20,0		5,3
		7,6	4,5	2,5		
Europa Oriental	4	2		22		24
		8,3		91,7		3,2
		,5		7,0		
Resto Mundo	5	24	1	74	2	101
		23,8	1,0	73,3	2,0	13,5
		5,9	4,5	23,5	66,7	
Mixto	6	6		18		24
		25,0		75,0		3,2
		1,5		5,7		
Column Total		409	22	315	3	749
		54,6	2,9	42,1	0,4	100,0

Fuente: elaboración propia.

Cuando el propósito de la empresa española es la diversificación nacional, las empresas extranjeras provienen sobre todo de Europa Occidental. Sin embargo, cuando el propósito es la expansión internacional, las empresas extranjeras con las que cooperan las empresas españolas provienen de países de la Europa Oriental o de otros países de fuera de Europa, Estados Unidos o Japón englobados en el epígrafe Resto del Mundo. La diversificación internacional, en los pocos casos en los que se produce, asocia a las empresas españolas con otras de países diversos, aunque especialmente de Argentina y México.

Dado que los acuerdos internacionales en los que la empresa española persigue la expansión o la diversificación nacional se establecen con empresas de países de la Europa Occidental, nos interesa conocer ahora, a un mayor nivel de desagregación, cuáles son los países concretos de procedencia de dichos socios.

En la Tabla 36 se puede ver como en los acuerdos internacionales que favorecen la expansión nacional de la empresa española, el país que proporciona un mayor número de socios es Francia, seguido de Gran Bretaña y Alemania. Si la empresa española persigue la diversificación nacional, los países de los que proceden los socios son Alemania, Francia e Italia, en iguales proporciones.

Tabla 36. Relación entre el propósito y la procedencia.

PROPOSITO. ZONA PROCEDENCIA.	Expansión nacional		Diversificación nacional	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Alemania.	35	13,73	3	17,65
Portugal.	10	3,92	-	-
Italia.	28	10,98	3	17,65
Francia.	71	27,84	3	17,65
Gran Bretaña.	47	18,43	2	11,76
Otros.	64	25,10	6	35,29
Europa Occidental.	255	100	17	100

Fuente: elaboración propia.

Concluimos este apartado con un análisis de la relación entre el sector de actividad al que pertenece la empresa española participante en el acuerdo de cooperación y sus socios extranjeros (ver Tabla 37).

Tabla 37. Relación entre sector y procedencia de las empresas extranjeras en los acuerdos.

PROCEDENCIA	Count Row Pct Col Pct	SECTOR					Row Total
		Manufact.	Servicios generales	Energía y agua	Construc.	Servicios financier.	
		1	2	3	4	5	
Europa Occidenta	1	178	109	48	25	81	441
		40,4	24,7	10,9	5,7	18,4	58,9
		55,3	55,3	54,5	64,1	78,6	
Estados Unidos	2	71	32	7	2	7	119
		59,7	26,9	5,9	1,7	5,9	15,9
		22,0	16,2	8,0	5,1	6,8	
Japón	3	24	8	2	4	2	40
		60,0	20,0	5,0	10,0	5,0	5,3
		7,5	4,1	2,3	10,3	1,9	
Europa Oriental	4	11	6	5	1	1	24
		45,8	25,0	20,8	4,2	4,2	3,2
		3,4	3,0	5,7	2,6	1,0	
Resto Mundo	5	36	32	16	5	12	101
		35,6	31,7	15,8	5,0	11,9	13,5
		11,2	16,2	18,2	12,8	11,7	
Mixto	6	2	10	10	2		24
		8,3	41,7	41,7	8,3		3,2
		,6	5,1	11,4	5,1		
Column Total		322	197	88	39	103	749
		43,0	26,3	11,7	5,2	13,8	100,0

Fuente: elaboración propia.

En la citada tabla se puede observar como en los acuerdos internacionales que desarrollan su actividad en las manufacturas, destacan los que se establecen con empresas de Estados Unidos y Japón. En los acuerdos internacionales que desarrollan su actividad en los servicios generales, las empresas españolas cooperan sobre todo con empresas de países englobados en el epígrafe resto del Mundo y con empresas de países de procedencias diversas.

Cuando la actividad del acuerdo internacional se desarrolla en el sector de la energía, las empresas que establecen cooperaciones con empresas españolas provienen de países de la Europa Oriental y de países englobados en el apartado resto del Mundo. Por último, cuando la actividad del acuerdo internacional se desarrolla en la construcción o en los servicios financieros las empresas extranjeras provienen mayoritariamente de países de la Europa Occidental y, en el caso de la construcción, también de Japón.

En el documento de la Comisión de las Comunidades Europeas, al que antes se ha hecho referencia, también se obtiene que la procedencia de las empresas que más participan en acuerdos de cooperación en los que interviene una empresa española proceden de la Europa Occidental. En concreto, y por sectores, establece que empresas procedentes de Francia participan en los acuerdos de los sectores agroalimentario, ingeniería, construcción, otros productos manufacturados y transporte; empresas procedentes de Portugal intervienen en acuerdos del sector textil; empresas de Gran Bretaña participan en acuerdos desarrollados en el sector de la informática; las empresas alemanas están presentes en los sectores químicos y servicios y, por último, las empresas de Alemania, Francia e Italia intervienen en acuerdos de transporte y comunicaciones.

Nuestros resultados son menos concluyentes en este sentido, pues en los acuerdos registrados se constata un alto porcentaje de los mismos que se establecen con empresas de Estados Unidos, de Japón o de otra parte del mundo. Por lo tanto, no es sólo la proximidad geográfica o cultural la variable determinante de los acuerdos; existen sin duda otros factores, como por ejemplo factores de inestabilidad política y social, el nivel de desarrollo tecnológico y de desarrollo del país en general, etc.

Destacar, por último, que Francia es el país que más socios aporta a las empresas españolas involucradas en acuerdos de cooperación, por delante y con ventaja respecto a Portugal e Italia, países culturalmente similares. Esta evidencia sugiere que las economías francesa y española y, como parte de ellas, las empresas de los respectivos países, muestran el mayor grado de complementariedad, dentro de una proximidad cultural y geográfica. Portugal está probablemente en un nivel de desarrollo relativamente bajo e Italia tal vez sea un rival demasiado directo de España como para encontrar oportunidades para la cooperación en el contexto de rivalidad que domina entre los dos países.

CONCLUSIONES

Los acuerdos de cooperación entre empresas constituyen un fenómeno ampliamente extendido en la realidad económica española. En el periodo 1990-1992 se registran un número estable

anual de casi 400 acuerdos, según las referencias periodísticas que se encuentran sobre los mismos en la prensa económica nacional.

Los acuerdos de cooperación constituyen una vía importante de internacionalización de la empresa española, si nos atenemos a la evidencia empírica según la cual la mayoría de los acuerdos de cooperación se realizan entre empresas localizadas en España y empresas con sede social en otros países. Ahora bien, los socios extranjeros que cooperan con empresa españolas pertenecen en una mayoría abrumadora a los países de Europa Occidental (y sobre todo de la Comunidad Económica Europea) y el acuerdo constituye más una vía para que la empresa extranjera penetre en el mercado español, que no una vía para que la empresa española consiga acceder a mercados exteriores. Se trata, en suma, de una internacionalización relativamente pasiva a través de la cual la empresa española busca defender y reforzar sus posiciones en los mercados donde ya está presente.

El aspecto defensivo, o de refuerzo de las posiciones conseguidas, de los acuerdos de cooperación se pone de manifiesto también en el hecho de que una gran mayoría de los acuerdos se concentran en actividades y productos en los que la empresa española ya participa en el momento de entrar en el acuerdo, siendo muy escasos los acuerdos que permiten a la empresa una diversificación de sus actividades actuales.

La manufactura y los servicios generales constituyen los grandes sectores de actividad que más acuerdos concentran. A un nivel más desagregado, los acuerdos de cooperación son relativamente más frecuentes en los sectores relacionados con la informática, la energía y agua, los servicios, banca y finanzas y comunicación y publicidad. En términos comparados con otros países, destaca la relativamente baja presencia de acuerdos en sectores como la química o la electrónica. La escasa difusión de acuerdos de cooperación en sectores manufactureros tecnológicamente intensivos concuerda con el escaso número de acuerdos, en términos relativos, centrados en actividades de investigación y desarrollo y la mayor presencia relativa de acuerdos para llevar a cabo actividades de marketing y ventas (así como actividades múltiples). Los acuerdos de cooperación parecen orientados sobre todo a mejorar

la capacidad de producción y venta de las empresas españolas, pero en cambio no contribuyen de forma significativa a potenciar la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico de nuestra empresas. Probablemente, los acuerdos de I+D se establecerán entre socios con un cierto grado de capacidad investigadora propia en todos ellos; el escaso número de empresas nacionales con una capacidad tecnológica significativa dificulta, sin duda, la difusión de estos acuerdos entre las empresas españolas.

Los acuerdos de cooperación adoptan diferentes formas que implican, a su vez, un menor o mayor grado de compromiso entre las empresas que participan en los mismos, desde las licencias de distribución exclusiva hasta las empresas comunes (joint-ventures). Una parte sustancial de los acuerdos registrados suponen un alto grado de implicación de las empresas, aunque probablemente cuanto más "visible" sea el resultado del acuerdo (crear una nueva empresa, por ejemplo), más fácil es que reciba atención periodística. El número de socios que participan en los acuerdos es muy reducido (en más del ochenta por cien de los casos sólo se involucran dos empresas), lo cual pone de manifiesto que un número elevado de socios daría lugar a costes de gestión tan altos que haría inviable el conjunto de la operación.

Desde una perspectiva intertemporal, apenas existen diferencias entre los patrones que siguen los acuerdos de cooperación en el subperiodo 1986-1989 y en el subperiodo 1990-1992. Lo más destacado de reseñar es la pérdida de importancia relativa de los acuerdos de expansión internacional, la mayor difusión de acuerdos verticales, en detrimento de los horizontales, y la concentración hacia un menor número de socios participantes, en el segundo subperiodo con respecto al primero. Se confirma así la tendencia hacia movimientos estratégicos defensivos de las empresas españolas a principio de los noventa, tratando de consolidar posiciones en lo conseguido durante los años precedentes. Para ello intensifica las actividades en los mercados donde ya está presente y asegura una mayor coordinación con clientes y proveedores situados en fases adyacentes de su propia cadena de valor (acuerdos verticales).

Las variables del entorno de la empresa, así como la estrategia seguida por ésta, mantienen interrelaciones y dependencias, de tal modo que puede hablarse de patrones lógicos, desde un

punto de vista económico, entre los mismos, así como entre ellos y el tipo de acuerdo de cooperación que finalmente se adopta por las empresas. En este sentido, la estrategia de crecimiento de la empresa que se pone de manifiesto con el propósito del acuerdo de cooperación, está condicionada por el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo. El sector de actividad condiciona también la nacionalidad, española o extranjera, del socio que participa en el acuerdo. El propósito del acuerdo condiciona el campo de aplicación y éste, a su vez, la naturaleza, vertical u horizontal, del mismo. Finalmente, la naturaleza del acuerdo condiciona la estructura de gobierno elegida, de tal modo que en última instancia puede concluirse que la elección del tipo de acuerdo obedece a la lógica económica de la eficiencia y más concretamente a la minimización de los costes de transacción.

No se detecta relación de dependencia directa entre la nacionalidad de los socios que participan en el acuerdo y el tipo de estructura de gobierno elegida. Tal vez este resultado ayude a explicar porqué los socios de las empresas españolas en los acuerdos de cooperación provienen de los más diversos países del mundo, aunque la presencia de socios provenientes de los países de la Europa Comunitaria y de modo particular de Francia, es la más extendida.

ANEXO 1. Variables de diferentes trabajos:

Ghemawat, Porter y Rawlison (1986)	Trabajo de Jacquemin (1986)	Trabajo de M.T.Costa (1989)	Trabajo de Menguzzato (1992)
1. Fecha del artículo ("proxy" del año en que se forma).	1. Identidad de las empresas.	1. Nacionalidad, historia y estatus jurídico.	1. Sector.
2. Nombre de las empresas participantes.	2. Sector al que pertenecían.	2. Características del contexto externo.	2. Función: objeto de la cooperación.
3. País de la cooperación y de la sede de los participantes.	3. Localización geográfica de las empresas.	3. Tipo de actividad y desarrollo comercial.	3. Modalidad: forma de la cooperación.
4. Sector de actividad de las empresas y del acuerdo.	4. Nacionalidad.	4. Resultados, estructura y organización del empleo.	4. Formalización.
5. Propósito de la coalición para cada socio.	5. Fecha del acuerdo y duración.	5. Organización del proceso productivo.	5. Nacionalidad.
6. Forma contractual.	6. Forma jurídica.	6. Proyectos de I+D.	6. Relación de dependencia.
	7. Productos y actividades que son objeto del acuerdo.	7. Acuerdos de cooperación entre empresas.	7. N° de partenaires.
	8. Localización geográfica del acuerdo.	8. Causas, sectores y áreas de actividad.	8. Horizontal/vertical
	9. Motivación explícita.	9. Naturaleza y formas de los vínculos.	
	10. Negocios de las empresas.	10. Evolución, duración, contenido, transferencia y resultados.	
	11. Beneficios de esas empresas.	11. Consecuencias de los acuerdos de cooperación la empresa y el mercado.	
	12. Gastos en I+D de las empresas.	12. Efectos de la sinergia local e institucional.	

BIBLIOGRAFÍA

ABC. Diario de Economía, 2/1/90 - 31/12/91.

Aiken, M. y Hage, J. (1968): "Organizational Interdependence and Interorganizational Structure", *American Sociological Review*, 33, p. 912-930.

Beamish, P. W. (1988): Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Routledge, New York.

Boletín Oficial del Estado, N° 103, 30 de Abril de 1991, ley 12/1991.

Boletín Oficial del Estado, N° 137, 9 de Junio de 1982, ley 18/1982.

Cainarca, G. C.; Colombo, M. y Mariotti, S. (1991): "Agreements Between Firms and the Technological Life Cycle Model: Evidence from Information Technologies". *Research Policy*, Vol. 21, n° 1.

Casani, F. (1995): "Una aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España". *ICE*, Vol. 746, p. 25-41.

Comission of the European Communities (1992): "The Market for Transnational Cooperation Among Small and Mediumsized Enterprises. Country Report: Spain". Directorate General XXIII, Enterprise Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives.

Contractor, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory Of Modal Choice", *Management International Review*, 30, p. 31-54.

Costa, M. T. (1989): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 27-45.

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, N° L 199/1, 31 de Julio de 1985, Reglamento n° 2137/85.

Documento OCDE (1989): "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firms Independientes". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 179-225.

Expansión, 2/1/90 - 31/12/91.

Fernández, E. (1991): "La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, Documento de Trabajo N° 029/1991.

García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización". Tesis doctoral.

García Canal, E. (1992): "La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos suscritos entre 1986 y 1989". *Economía Industrial*, Julio - Agosto, p. 113-122.

García Canal, E. (1994): "La Forma Contractual de los Acuerdos de Cooperación Horizontales: Empresas Conjuntas frente Acuerdos Contractuales". X Jornadas de Economía Industrial, Madrid 22 y 23 de Septiembre de 1994.

Ghemawat, P.; Porter, M. E. y Rawlison, R. A. (1986): "Patterns of International Coalition Activity" en Competition in Global Industries, Porter, M. E. (ed.) Harvard Bussines School Press, Boston, p. 345-365.

Harrigan, K. R. (1986): Managing for Joint Venture Success. Lexington Books, Lexington, MA.

Jacquemin, A.; Lammerant, M. y Spinoit, B. (1986): "Competition Europeenne et Cooperation entre Entreprises en Matiere de Recherche-Developpement". Commission des Communautés Européennes. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.

Kent, D. H. (1991): "Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures: an Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 387-393.

Killing, J. P. (1983): Strategies for Joint Venture Success, Praeger, New York.

Kogut, B. (1988): "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures" en Cooperative Strategies in International Business, Contractor y Lorange (ed.) Lexington Books, Lexington, p. 169-186.

- LAREA/CEREM (1986): *Les Strategies d'Accords des Groupes Européens Entre la Cohésion et l'Eclatement*, Université de Paris-X, Nanterre.
- Marity P. y Smiley, R. H. (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, N° 4, Junio, p. 437-451.
- Menguzzato, M. B. (1992): "La Cooperación: una Alternativa para la Empresa de los 90". *Dirección y Organización*, N° 4, Octubre-Noviembre-Diciembre, p. 54-62.
- Miranda, J. F. (1992): "Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su Entorno". *Economía Industrial*, Mayo-Junio, p. 7-16.
- Osborn, R. N. y Baughn, C. C. (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, 33, p. 503-519.
- Porter, M. E.; Fuller, M. B. y Rawlison, R. A. (1984): Coalitions and Global Strategies. Harvard Business School Press, Cambridge (Mass).
- Porter, M. E. (1982): Estrategia Competitiva, CECSA, México.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy" en Competition in Global Industries, Porter, M. E. (ed.), Harvard Business School Press, Boston, p. 315-343.
- Powell, W. (1987): "Hybrid Organizational Arrangements", *California Management Review*, Fall, p. 67-87.
- Rialp, A. y Rialp, J. (1996): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en los Procesos de Internacionalización de la Empresa Española: un Análisis Empírico". *Papeles de Economía Española*, 66, p. 248-266.
- Ricotta, E. (1987): "Accordi di Collaborazione: Strumenti Flessibili per Strategic Globali, documento no publicado, FOR-START, Roma.
- Salas, V. (1987): "Els Acords de Cooperació entre Empreses". *Revista Económica de Catalunya* (6), Septiembre-Diciembre, p. 8-18
- Scott, W. R. (1987): Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 2ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action, McGraw-Hill, New York.
- Thompson, J. D. y McEwen, W. J. (1958): "Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process". *American Sociological Review*, 23, p. 23-41.
- Üsdiken, B.; Sözen, Z. y Enbiyaoglu, H. (1988): "Strategies and Boundaries: Subcontracting in Construcyion". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 633-637.

CAP. 3: ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS PARTICIPAN EN ACUERDOS DE COOPERACIÓN?

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta parte de la tesis es presentar los resultados del estudio empírico sobre la valoración de la experiencia con los acuerdos de cooperación, por parte de las empresas españolas. Su contenido se divide en dos capítulos, el primero dedicado a los aspectos más generales (razones por las que se participa en acuerdos, factores a tener en cuenta en la elección del tipo de acuerdo...), y el segundo dedicado a un análisis más preciso de las oportunidades y restricciones que suponen los acuerdos de cooperación para las empresas españolas. No nos consta que, hasta la fecha, se haya intentado sistematizar la opinión valorativa de las empresas españolas sobre la experiencia que ha supuesto para ellas su participación en los acuerdos de cooperación. Nuestro propósito en el presente apartado es cubrir esta laguna informativa a través del estudio de las respuestas a un cuestionario remitido a empresas que, a partir del registro de acuerdos, sabíamos que habían participado en acuerdos de cooperación en el pasado.

Entendemos que la investigación realizada se justifica porque sus resultados deben contribuir a mejorar la gestión de los acuerdos y con ello las probabilidades de éxito. De hecho, la mayor parte de la investigación previa sobre acuerdos de cooperación ha tenido una orientación predominantemente positiva, en cuanto que ha buscado explicar porqué surge esta modalidad organizativa, contradictoria a primera vista con la rivalidad y lucha que se atribuye a las relaciones interempresariales, cuáles son sus ventajas e inconvenientes en relación con otras formas organizativas como la compra-venta o la integración vertical. El estudio normativo busca, en cambio, extraer recomendaciones sobre cómo diseñar los contratos que regulan los acuerdos, cómo seleccionar a los socios, cómo articular sus relaciones en la fase de ejecución del acuerdo, etc.

Como se ha indicado, en este primer capítulo de esta parte de la tesis se presentan los resultados descriptivos generales sobre la experiencia que, según sus propias opiniones, ha supuesto para las empresas españolas la participación en acuerdos de cooperación. Para ello, en un primer apartado se describe el contenido del cuestionario remitido a 409 empresas y respondido por 85 de ellas. El apartado segundo sintetiza las características de las empresas que participan en acuerdos de cooperación, según la muestra de respuestas recibidas. El apartado tercero presenta la información sobre los motivos de las empresas para participar en acuerdos, mientras que el apartado cuarto incluye referencias a los factores que condicionan la modalidad de acuerdo elegida, el quinto resume características de los propios acuerdos y el apartado sexto incluye las valoraciones relativas a la satisfacción de las empresas con los acuerdos en que han participado. Las conclusiones resumen los principales resultados e implicaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

La base de datos construida a partir de los 1.148 acuerdos reseñados por la prensa económica entre 1990 y 1992 permitió identificar un total de 909 empresas españolas que habían participado en acuerdos de cooperación durante el periodo estudiado. A una muestra representativa de estas empresas, un total de 409, se les remitió un cuestionario por correo, junto con una carta solicitando su colaboración. Describimos a continuación el contenido del cuestionario así como los criterios de selección de la muestra.

1.1. CONTENIDO DEL CUESTIONARIO: TEMAS A ESTUDIAR

El cuestionario completo, así como la carta que lo acompañaba se incluyen en el Anexo 1. Su contenido se estructura en varios apartados atendiendo a los diferentes aspectos de la experiencia empresarial que se deseaba valorar.

El primer punto de interés de la investigación es conocer los motivos por los cuales las empresas deciden establecer un acuerdo de cooperación para alcanzar sus objetivos estratégicos u operativos. La revisión de la literatura académica que aborda las motivaciones

de los acuerdos de cooperación entre empresas permite resumir estos motivos en cinco principales (Mariti y Smiley, 1983; documento OCDE, 1989; Costa, 1989; Ahern, 1991): las presiones de la competencia internacional, los progresos continuos en las tecnologías, la escasez de recursos en el entorno de la empresa, el acortamiento en el ciclo de vida de los productos y la evolución hacia unas formas de producción flexible. A través de la encuesta realizada se trata de averiguar la importancia que las empresas españolas asignan realmente a estos motivos cuando deciden establecer un acuerdo de cooperación con otra u otras empresas.

Dentro de los acuerdos de cooperación existen diversas modalidades que implican un mayor o menor grado de complejidad e interrelación entre los participantes en el mismo, desde la concesión de licencias hasta las empresas comunes o joint-ventures. La literatura sobre la elección de una forma contractual concreta para un acuerdo de cooperación entre empresas (Pisano et al., 1988; Pisano, 1989; Osborn y Baughn, 1990; Gupta y Singh, 1991; Tallman y Shenkar, 1990, 1994; García Canal, 1994, 1996; Gulati, 1995), ha condicionado la elección de una modalidad de acuerdo u otra a los aspectos relativos al objetivo que se persigue en el mismo, a la actividad que se va a realizar y a los aspectos más propios del entorno del acuerdo, como pueden ser el número de socios o la localización geográfica de la actividad. Los "items" de la pregunta 2 del cuestionario están dirigidos a comprobar si para la muestra de empresas seleccionadas estos factores son igualmente importantes o, por el contrario, existen diferencias en la importancia relativa que se les atribuye.

Conocer las oportunidades y las restricciones que las empresas atribuyen a los acuerdos de cooperación es siempre complejo porque aquellas serán, en general, difíciles de cuantificar. La solución adoptada en este trabajo para aproximarnos a dicha evaluación es doble. De un lado, se les pregunta a las empresas el grado de satisfacción que se deriva de su experiencia con los acuerdos en que ha participado. Del otro, se les somete a una lista de "items" para que manifiesten el grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación que se hace en cada uno de ellos. La lista de afirmaciones se ha confeccionado a partir de referencias a los factores positivos y negativos que concurren en los acuerdos de cooperación, encontrados en la literatura (Thorelli, 1986; Devlin y Bleackley, 1988; Jarillo, 1988; Borys y Jemison, 1989;

Costa, 1989; Documento OCDE, 1989; Salas, 1989; Ahern, 1991; Forrest y Martin, 1992; García Canal, 1991, 1993, 1996; Parkhe, 1993; Gulati, Khana y Nohria, 1994; Casani, 1995; Gulati, 1995). A partir de las respuestas a los "items" planteados, se buscan las dimensiones que subyacen en ellos y, finalmente, tales dimensiones se interpretan en términos de oportunidades y restricciones de los acuerdos de cooperación.

Otros datos recogidos en el cuestionario se refieren a las características del acuerdo y a las características de las empresas que participan en ellos. Así, por ejemplo, se pregunta acerca del tipo de acuerdo en que la empresa ha participado y/o tiene previsto participar y de la actividad a la cual va dirigido el acuerdo. Esta información permite completar la ya disponible a partir de la recopilación de datos sobre los propios acuerdos. Las características de la empresa tales como, propiedad, dimensión y propensión exportadora, aportarán información valiosa para conocer mejor qué tipo de unidades empresariales participan más activamente en acuerdos, así como determinar si las características de las empresas influyen o no en la valoración de los beneficios y costes y/o en los motivos que los desencadenan.

1.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS A ENCUESTAR

Tal como se ha indicado, el punto de partida para identificar las empresas a encuestar es la información disponible sobre los 1.148 acuerdos entre 1990 y 1992. El número de empresas españolas involucradas en estos acuerdos es sensiblemente menor ya que algunas, por ejemplo los bancos y las compañías del sector energético, participan en más de un acuerdo de los registrados durante este periodo. En total, se han llegado a identificar 909 empresas, pudiéndose establecer para un 84,48 por cien de éstas (768 empresas) el sector de actividad al que pertenecen. De estas 768 se ha seleccionado una muestra representativa por sectores de actividad de 409 empresas¹ (en el Anexo 3 se encuentra la clasificación de las 768 empresas por sectores de actividad según la clasificación que de los mismos utiliza el directorio de empresas Dums & Bradstreet International).

¹Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la fórmula que aparece en el Anexo 2.

De las 409 encuestas enviadas² se recibieron 85 respuestas útiles para análisis posteriores. La Tabla 1 muestra la distribución sectorial de las empresas que responden el cuestionario en comparación con la misma distribución de las empresas seleccionadas como muestra objeto de estudio.

Tabla 1. Número de empresas en la muestra y en las respuestas por sector de actividad.

SECTOR.	MUESTRA.		RESPUESTA.	
	Nº	%	Nº	%
Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca.	5	1,2	1	1,2
Minería.	5	1,2	2	2,4
Construcción.	37	9	8	9,4
Fabricantes.	121	29,6	25	29,4
Transportes, Comunicaciones y Servicios Públicos.	38	9,3	9	10,6
Mayoristas.	53	13	5	5,9
Detallistas.	12	2,9	2	2,4
Finanzas, Seguros y Bienes Raíces.	67	16,4	18	21,2
Servicios.	71	17,4	15	17,6
TOTAL	409	100	85	100

Fuente: elaboración propia.

Como se puede comprobar, todos los sectores de actividad están representados en las respuestas en una proporción aceptable. De todas formas, las empresas clasificadas como mayoristas están menos representadas en las respuestas que en la muestra objeto de estudio mientras que las empresas clasificadas en el sector de finanzas, seguros y bienes raíces están más representadas en las respuestas que en la muestra seleccionada.

Por tanto, la extrapolación de los resultados del estudio a toda la población debe hacerse con cautela debido a que no es posible comprobar el sesgo de autoselección (se desconocen las características y las valoraciones a los items del cuestionario de las empresas que no responden) y debido a que puede haber un sesgo de composición sectorial en la muestra de empresas que responden³.

²De los directorios "Duns 15.000. Principales empresas españolas" y "España 30.000. Fomento de la producción" de los años 1990 y 1993, respectivamente, se obtuvieron los nombres de los directivos en las organizaciones seleccionadas así como las direcciones más recientes de las mismas.

³Al 95,5 por cien de confianza, el error que se comete con las 85 respuestas es del 10,23 por cien.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN ACUERDOS

El objetivo de este apartado es describir las características de las empresas que participan en acuerdos de cooperación. La primera variable que se analiza (ver Tabla 2) es la dimensión de la empresa. Casi la mitad de las empresas que responden al cuestionario, el 46,4 por cien, tiene más de 500 trabajadores y sólo el 9,5 por cien tiene menos de 50 trabajadores. Estas proporciones son claramente opuestas a las que recogen la distribución de toda la población de empresas por clases de tamaños (Fariñas, 1992), por lo que debemos concluir que el acuerdo es una modalidad organizativa más empleada por las grandes empresas.

Tabla 2. Tamaño de las empresas que han establecido acuerdos de cooperación.

TAMAÑO.	NÚMERO.	PORCENTAJE.	CON JV.	PORCENTAJE.
Menos de 50 trabajadores.	8	9,5	2	25
Entre 50 y 250 trabajadores.	20	23,8	8	40
Entre 250 y 500 trabajadores.	17	20,2	8	47,05
Más de 500 trabajadores.	39	46,4	24	61,53
TOTAL.	84*	100	42	50

*Una de las empresas no contestó a la pregunta que hacía referencia al tamaño.

Fuente: elaboración propia.

Bien es verdad que esta conclusión puede venir sesgada por el hecho de que la población de 409 empresas se ha identificado a partir de noticias de prensa, y es previsible que las empresas de menor dimensión reciban menor atención informativa cuando participan en acuerdos que la atención que se presta a las grandes. En todo caso, merece destacarse que el 44 por cien de las empresas que hacen acuerdos de cooperación son de tamaño mediano (entre 50 y 500 trabajadores), lo cual pone de manifiesto que existe un colectivo importante de empresas para las que un acuerdo de cooperación ofrece oportunidades de crecimiento y expansión.

La última columna de la tabla incluye el porcentaje de empresas en cada clase de tamaño que ha formado, con otras empresas, algún tipo de joint-venture o empresa conjunta. Esta modalidad de acuerdo es, sin duda, la más formalizada y, desde el punto de vista organizativo, la más próxima a la organización interna (García Canal, 1994). Es decir, se trata de un acuerdo de cooperación en el sentido más estricto del término. Como se puede observar, más

del 25 por cien de empresas en cada clase de tamaño han establecido este tipo de acuerdos. De todas formas, la proporción de empresas que han establecido joint-ventures va creciendo según aumenta el tamaño de las mismas.

La propiedad de las empresas que participan en acuerdos de cooperación no difiere substancialmente de la propiedad en el conjunto de la población empresarial española, una vez tenemos en cuenta que las empresas que establecen acuerdos son de dimensión media y grande (ver Tabla 3).

Tabla 3. Tipos de empresa que tienen establecidos acuerdos de cooperación.

TIPO DE EMPRESA.	NÚMERO.	PORCENTAJE.
Extranjera minoritaria.	2	2,4
Extranjera mayoritaria.	16	19,3
Igual participación nacional y extranjera.	3	3,6
Empresa familiar.	12	14,5
Mayoría de un grupo bancario.	5	6
Mayoría de otra empresa o holding nacional.	17	20,5
Otras.	28	33,7
TOTAL.	83*	100

*Dos de las empresas no contestaron a la pregunta que hacia referencia al tipo de empresa.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, los porcentajes de empresas bajo control de los no residentes, 19 por cien, y de empresas familiares, 14,5 por cien, son relativamente parecidos a los que se obtienen para estas categorías de propiedad en la Encuesta de Estrategias Empresariales (1993). No parece, por tanto, que la propiedad condicione de forma importante la participación o no en acuerdos de cooperación.

La tercera característica de las empresas que permite analizar el cuestionario es su mayor o menor propensión exportadora. De acuerdo con la Tabla 4, parece no existir relación entre la propensión exportadora de las empresas y la participación en acuerdos de cooperación por lo que, al menos con la evidencia disponible, no parece que la especialización en el mercado nacional o la internacionalización del mercado influyan en la posibilidad de que una empresa participe en acuerdos de cooperación. De nuevo, la última columna de la tabla incluye el

porcentaje de empresas de cada clase que han formado con otras alguna joint-venture. En este caso, como mínimo un 30 por cien de las empresas en cada categoría han establecido una joint-venture. De todas formas, se puede observar como la proporción de empresas que han establecido joint-ventures va creciendo según aumenta la propensión exportadora de las mismas, a partir de un mínimo de exportación (un 5 por cien).

Tabla 4. Orientación de las empresas con acuerdos.

% DE EXPORTACIONES.	NÚMERO.	PORCENTAJE.	CON JV.	PORCENTAJE.
No exportan al extranjero.	17	20,5	8	47,05
Exportan menos de un 5%.	20	24,1	6	30
Exportan entre un 5% y un 15%.	15	18,1	8	53,3
Exportan entre un 15% y un 25%.	12	14,5	7	58,3
Exportan más de un 25%.	19	22,8	12	63,15
TOTAL.	83*	100	41	49,39

*Dos de las empresas no contestaron a la pregunta que hacía referencia a la orientación internacional.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, si bien la estructura de propiedad no parece influir en que la empresa participe o no en acuerdos con otras empresas, la dimensión y la vocación exportadora de las empresas son características influyentes a la hora de llevar a cabo acuerdos de cooperación. Como se ha visto, tanto la dimensión como el grado de internacionalización de la empresa están relacionados con el desarrollo de joint-ventures.

3. LOS MOTIVOS POR LOS CUALES SE PARTICIPA EN LOS ACUERDOS

Interesa conocer ahora si los motivos citados en la literatura como desencadenantes de la participación en acuerdos de cooperación, y que ya se han comentado, son considerados todos ellos igualmente importantes por las empresas españolas encuestadas y si la importancia difiere según el tipo de empresa. La primera información relevante se muestra en la Tabla 5, donde aparece el porcentaje de empresas que responden en cada categoría de importancia, en los diferentes motivos seleccionados, así como la puntuación media que se asigna a cada motivo en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante).

La puntuación media más alta corresponde al motivo *competencia internacional* y la más baja al motivo *reducción del ciclo de vida de los productos*. Los continuos avances tecnológicos

recibe una puntuación media bastante próxima a la que se asigna a la *competencia internacional* y claramente superior a la de los otros tres motivos restantes.

Tabla 5. Importancia de los diferentes motivos para establecer un acuerdo de cooperación.

MOTIVOS:	Nada importante		Poco importante		Importante		Bastante importante		Muy importante		No contesta		Valoración Media
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
La competencia a nivel internacional.	8	9,4	8	9,4	9	10,6	34	40	24	28,2	2	2,4	3,699
Los continuos avances tecnológicos.	8	9,4	6	7,1	21	24,7	32	37,6	15	17,6	3	3,5	3,488
No disponer de recursos en el entorno.	14	16,5	26	30,6	18	21,2	17	20	5	5,9	5	5,9	2,663
La reducción del cv de los productos.	30	35,3	26	30,6	14	16,5	6	7,1	2	2,4	7	8,2	2,026
Cambiar a producción más flexible.	25	29,4	18	21,2	14	16,5	19	22,4	3	3,5	6	7,1	2,456

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, y de la información contenida en la citada tabla, puede concluirse que la competencia internacional, por la progresiva globalización de los mercados, y los progresos tecnológicos, determinantes de la capacidad para afrontar con éxito esta competencia, son los dos principales motivos por los cuales las empresas españolas deciden participar en este tipo de forma organizativa.

Esta conclusión viene reafirmada por el hecho de que los dos motivos con mayor puntuación media son valorados como bastante o muy importante por más del 55 por cien de las empresas que responden, mientras que los tres restantes son valorados como poco o nada importante por más del 47 por cien de las empresas que responden. Uno de los motivos, *cambiar hacia un sistema de producción más flexible*, recibe una valoración de bastante importante por el 22,4 por cien de las empresas, porcentaje similar al de las empresas que le atribuyen poca importancia. El tipo de actividad que realiza la empresa será, sin duda, determinante de que este motivo merezca una mayor o menor valoración.

Es obvio, por tanto, que los motivos citados en la literatura como desencadenantes de la

decisión de participar en acuerdos de cooperación, no son considerados igualmente importantes por las empresas encuestadas.

3.1. DIFERENCIAS DE MOTIVOS SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD DONDE SE ESTABLECE EL ACUERDO

Nos interesa conocer, en primer lugar, si el sector de actividad donde la empresa establece la cooperación, influye o no en la importancia que se atribuye a los diferentes motivos que se consideran como desencadenantes de la participación de las empresas en acuerdos. Las 409 empresas seleccionadas en la muestra quedan clasificadas según el sector donde establecen el acuerdo⁴ tal y como se puede ver en la Tabla 6. De las empresas que contestaron al cuestionario, las que han establecido acuerdos en los sectores energía y agua y servicios financieros tienen un mayor peso que el que presentan en la muestra mientras que con las empresas que establecen acuerdos en el sector manufacturero y el de servicios generales ocurre lo contrario. Por tanto, y como se ha señalado anteriormente, la extrapolación de los resultados del estudio de los cuestionarios recibidos a toda la población debe hacerse con cautela.

Tabla 6. Empresas de la muestra y respuestas según los sectores donde se desarrollan acuerdos.

SECTORES	EMPRESAS	%	RESPUESTA	%
Energía y agua (3)	46	11,24	19	22,36
Construcción (4)	28	6,85	6	7,06
Manufacturas (1+2+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	178	43,52	27	31,76
Servicios generales (14+15+16+18+19+20)	109	26,65	17	20
Servicios Financieros (17+21)	48	11,74	16	18,82
TOTAL	409	100	85	100

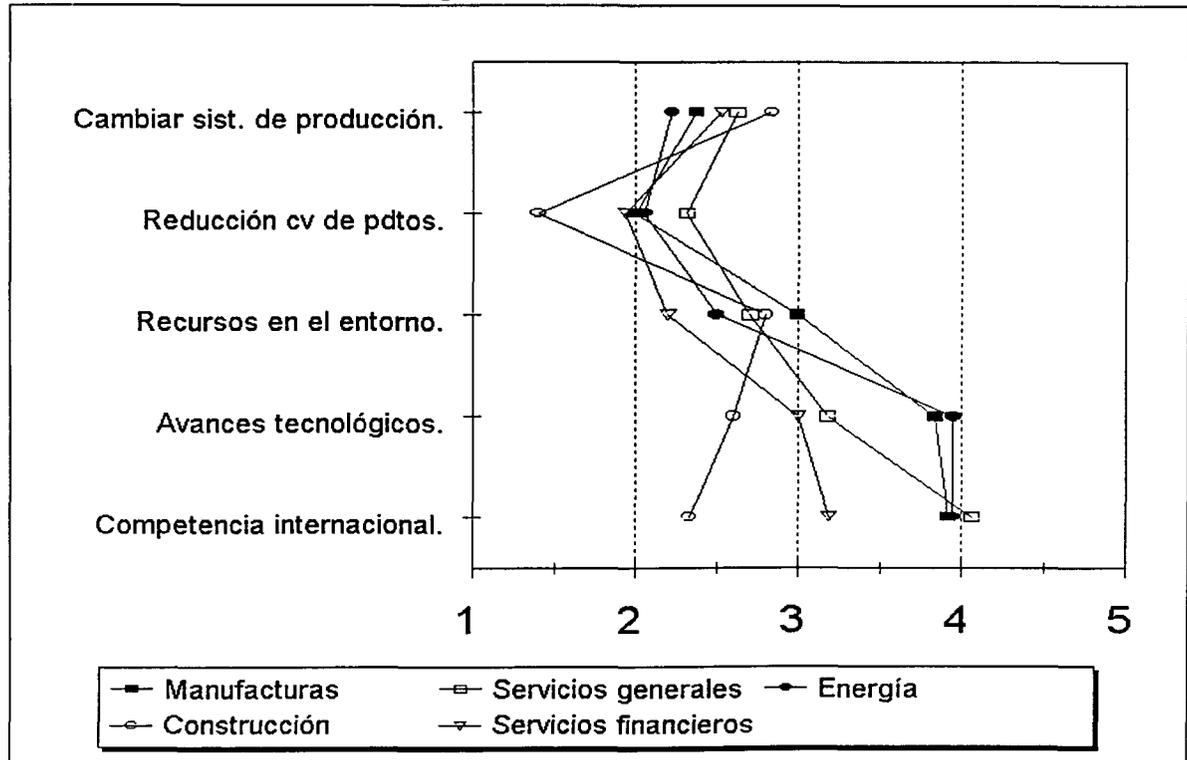
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el Cuadro 1, las empresas que han establecido acuerdos en los sectores energía y manufacturas son las que más inequívocamente valoran los motivos de avances tecnológicos y competencia internacional. Por su parte, las empresas que establecen

⁴Para facilitar las comparaciones se utiliza la agrupación en cinco sectores de actividad, que ya se ha utilizado previamente.

acuerdos de cooperación en el sector de los servicios generales, valoran la competencia internacional de forma parecida a las empresas que desarrollan cooperaciones en los sectores que acabamos de mencionar, aunque su valoración a los avances tecnológicos es algo menor que la de estas empresas.

Cuadro 1. Valoraciones medias según el sector.



Fuente: elaboración propia.

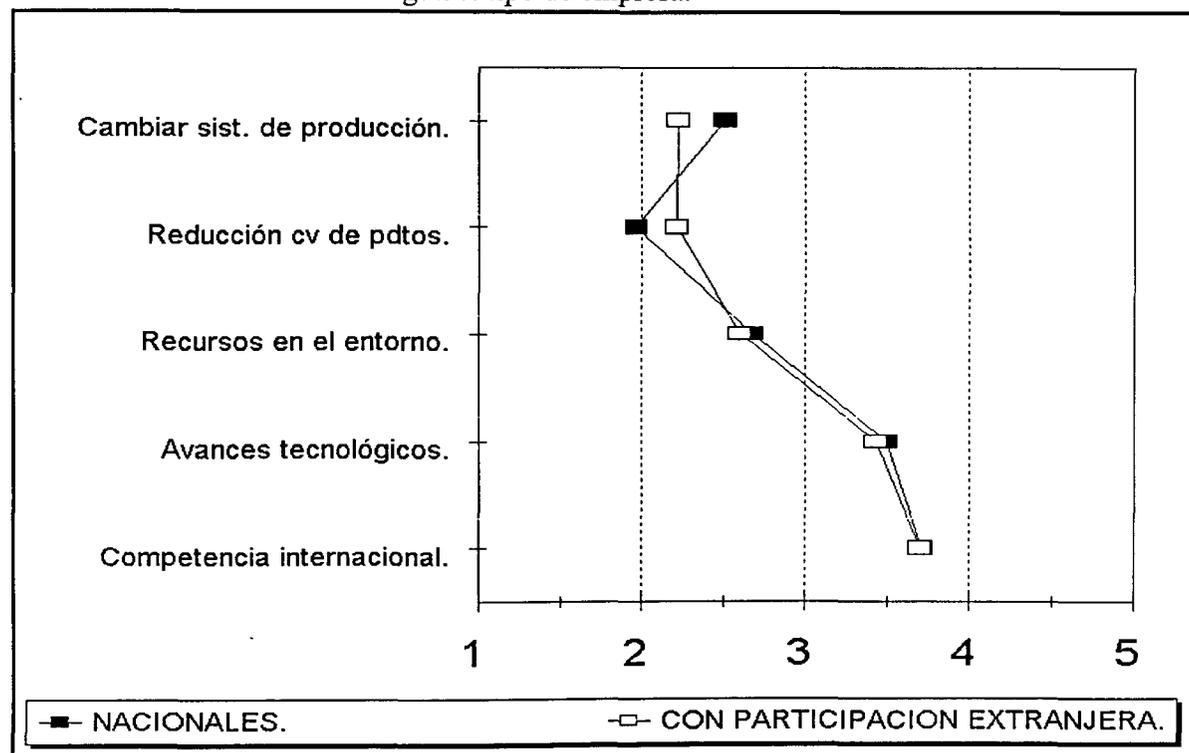
En las empresas que desarrollan acuerdos en el sector de la construcción se observa el perfil más diferenciado respecto a las que establecen cooperaciones en el resto de sectores considerados (basta con fijarse en la valoración que recibe la competencia internacional). Este resultado sugiere que para las empresas que cooperan en este sector los acuerdos de cooperación obedecerán a otras motivaciones distintas a las que se han enumerado en nuestra lista.

3.2. DIFERENCIAS SEGÚN LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

De acuerdo con las valoraciones medias que se presentan en el Cuadro 2, la propiedad

nacional o extranjera de la empresa no influye en la importancia que se atribuye a los diferentes motivos que desencadenan los acuerdos de cooperación. En este caso tampoco se puede dar validez estadística a las diferencias de medias, debido al número de observaciones en cada grupo.

Cuadro 2. Valoración media según el tipo de empresa.

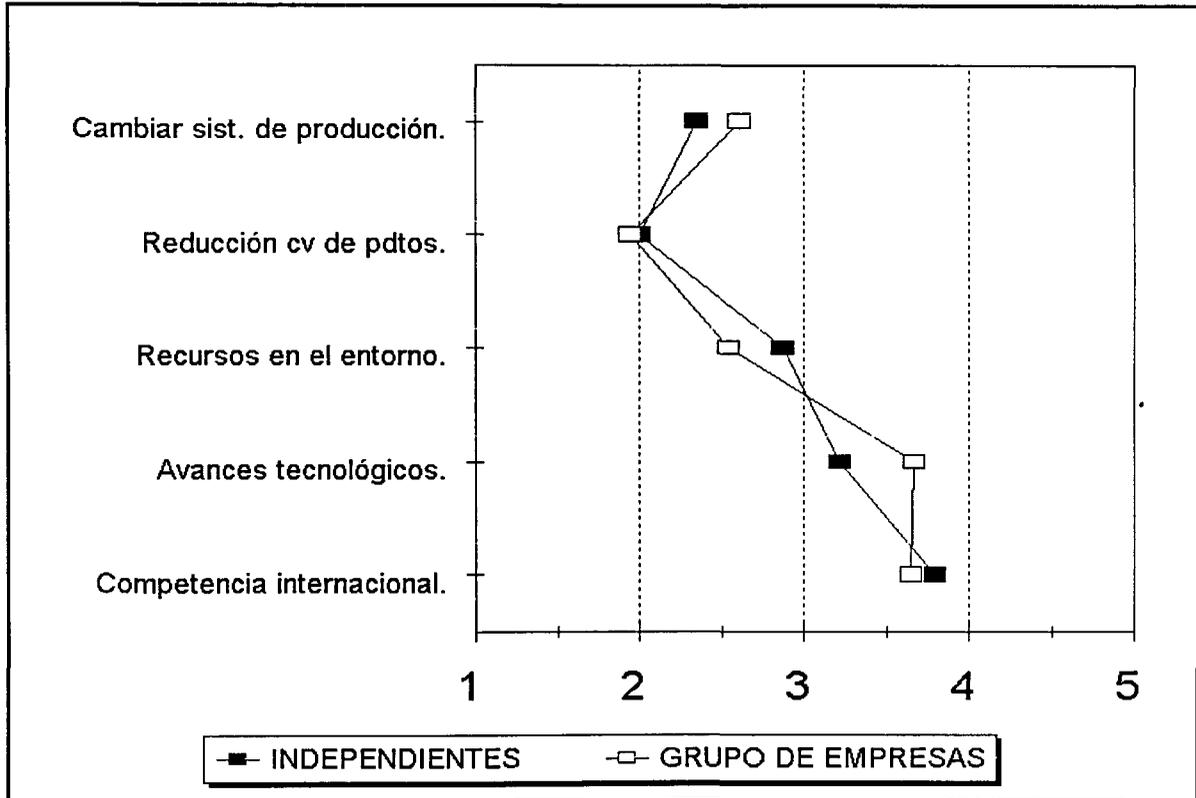


Fuente: elaboración propia.

Algo similar ocurre cuando, dentro de las empresas propiedad de residentes (nacionales), se distingue entre empresas independientes y empresas que manifiestan estar integradas en un grupo o holding de empresas. Podría esperarse que, para las empresas independientes, los acuerdos de cooperación sustituyeran a la fusión y/o integración como forma de conseguir una dimensión deseada y/o acceder a determinados recursos que requiere para la realización adecuada de su actividad.

Sin embargo, en las empresas encuestadas, no se encuentra evidencia a favor de esta premisa y los motivos por los que se decide participar en acuerdos de cooperación son muy similares entre los dos colectivos de empresas considerados, Cuadro 3.

Cuadro 3. Valoración media de las empresas nacionales.



Fuente: elaboración propia.

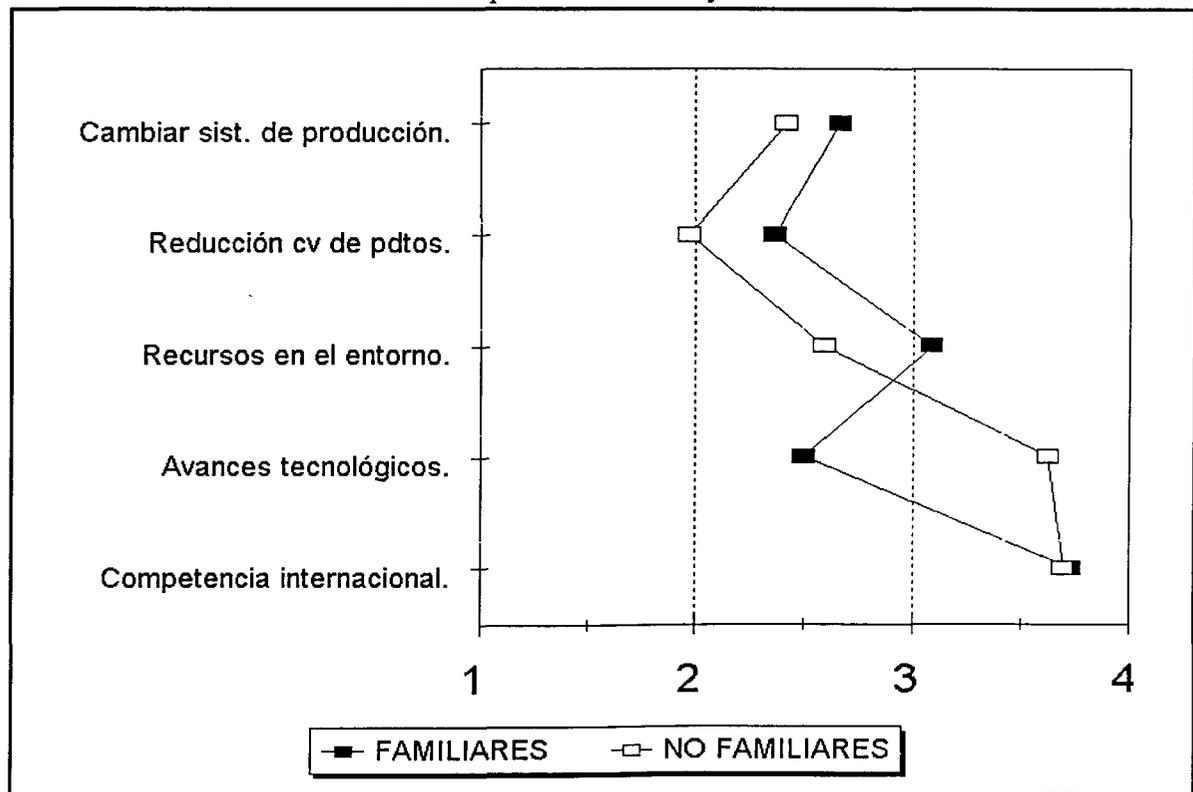
El carácter familiar o no de la empresa constituye otro rasgo distintivo que puede dar lugar a diferencias en las valoraciones de los motivos para participar en los acuerdos. En principio, la mayoría de las empresas familiares muestran una mayor preferencia por el control sobre la organización que las empresas no familiares. Ello les lleva a utilizar procesos productivos más trabajo intensivos y a frenar su posible crecimiento reduciendo las inversiones a realizar, pues de esta forma mantienen el control sin una excesiva concentración de riesgos. Dadas estas circunstancias, la empresa familiar debe encontrar en el desarrollo de acuerdos de cooperación una vía excelente que le permite compatibilizar el mantenimiento del control y el crecimiento de su negocio.

Como se puede observar en el Cuadro 4, la empresa familiar otorga una importancia mayor o igual que el resto de empresas a los diferentes motivos para participar en acuerdos, excepto al motivo de los avances tecnológicos, al que asigna una importancia menor. Esta valoración estará probablemente relacionada con la menor intensidad tecnológica de los procesos

productivos de las empresas familiares, acorde con el carácter menos capital intensivo de los mismos (Merino de Lucas y Salas, 1993).

En general, no obstante, se puede pensar que las empresas familiares van a percibir más oportunidades en los acuerdos de cooperación que el resto de empresas, sobre todo por el hecho de que éstos facilitan cambios en los procesos productivos, les permiten responder con eficacia a la rapidez con que cambian los gustos y preferencias de los clientes y facilitan la adquisición de los recursos que el entorno no les proporciona por otras vías. Como les ocurre a las no familiares, los acuerdos les permiten, además, hacer frente en mejores condiciones a la competencia internacional.

Cuadro 4. Valoraciones medias de empresas familiares y no familiares.



Fuente: elaboración propia.

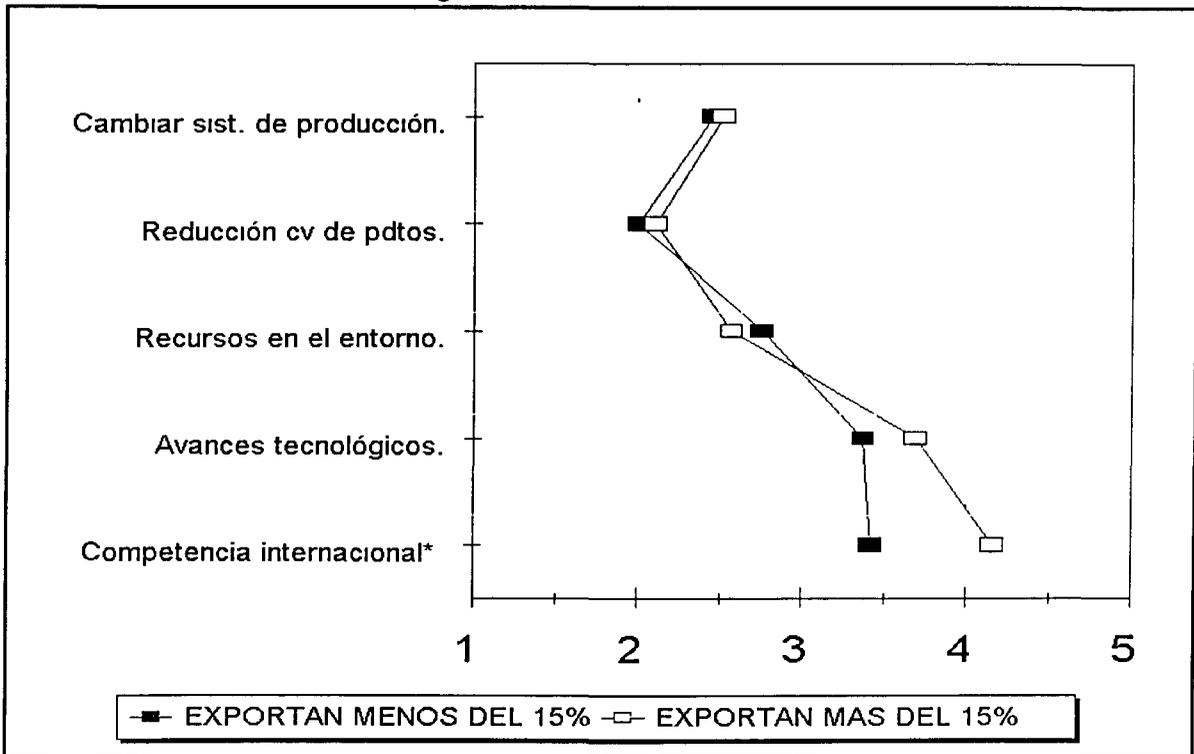
3.3. DIFERENCIAS SEGÚN LA VOCACIÓN EXPORTADORA

De acuerdo con la información del Cuadro 5, en el que se distingue entre empresas que exportan al menos el 15 por cien de sus ventas y empresas cuyas exportaciones no alcanzan

dicha proporción, la hipótesis de que la vocación exportadora no influye en la importancia que las empresas atribuyen a los motivos que les llevan a participar en acuerdos de cooperación, debe rechazarse.

Las empresas con un porcentaje alto de ventas en mercados exteriores dan una mayor importancia a la competencia internacional que el resto de empresas, entre las motivaciones por las que se decide participar en acuerdos de cooperación. En el resto de motivos, las diferencias entre las valoraciones de los dos grupos de empresas considerados no son significativas⁵.

Cuadro 5. Valoraciones medias según la orientación internacional.



Fuente: elaboración propia.

Todo apunta, por tanto, a que la internacionalización de la actividad de la empresa puede inducir una mayor preferencia por los acuerdos de cooperación como variable estratégica y organizativa.

⁵Es posible dar validez estadística a los análisis realizados de diferencias entre las valoraciones medias de los motivos señalados ya que ambos grupos presentan más de 30 observaciones

De todas formas, la evidencia aportada en un estudio sobre el papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española (Rialp y Rialp, 1996), muestra que nuestras empresas tienden a utilizar los acuerdos para realizar, en mayor grado, procesos de internacionalización de naturaleza pasiva que de naturaleza activa. Parece ser, por tanto, que la empresa española utiliza los acuerdos de cooperación en procesos de internacionalización que le permiten reforzar su posición competitiva en el mercado interior más que proyectarse hacia algún mercado exterior.

3.4. DIFERENCIAS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

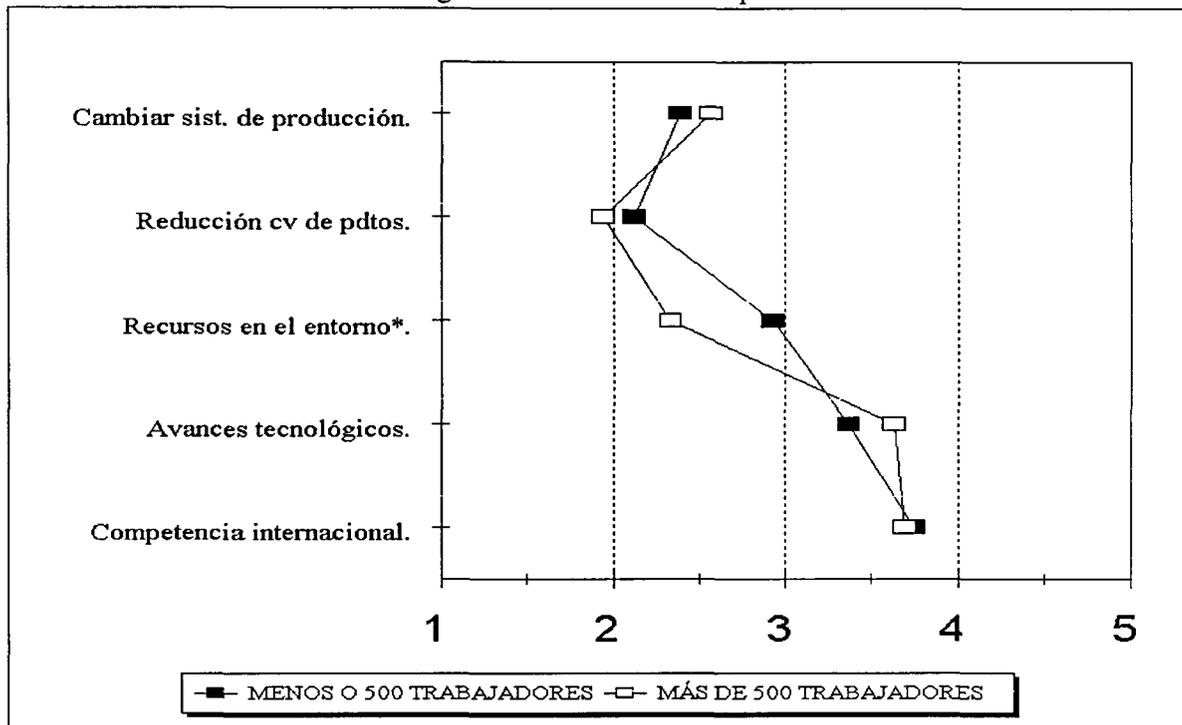
De nuevo, y para conseguir una mayor claridad en las comparaciones, se consideran sólo dos grupos de empresas: las empresas grandes, con 500 o más trabajadores, y las empresas medianas y pequeñas con menos de 500 trabajadores⁶. La comparación de la importancia que otorgan unas empresas y otras a los diferentes motivos considerados para establecer un acuerdo, se muestra en el Cuadro 6.

Como se puede ver, la importancia media a cada uno de los motivos señalados es similar en los dos grupos de empresas excepto en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos en el entorno. Las empresas pequeñas y medianas que han establecido acuerdos de cooperación con otras empresas asignan más importancia a este motivo que las empresas grandes.

Se confirma de esta forma la hipótesis que establece que las empresas consiguen, a través de los acuerdos de cooperación, superar obstáculos al crecimiento y a la consecución de una dimensión adecuada en sus actividades, cuando el entorno no pone a su disposición los recursos más adecuados para conseguir ese crecimiento por otras vías. Las empresas más grandes, al haber adquirido ya, previsiblemente, la dimensión adecuada, otorgan menos importancia al acuerdo como solución a los frenos al crecimiento por insuficiencia de los recursos del entorno.

⁶ Como ocurría en el caso anterior, es posible dar validez estadística a los análisis realizados de diferencias entre las valoraciones medias de los motivos señalados ya que ambos grupos considerados presentan más de 30 observaciones.

Cuadro 6. Valoraciones medias según el tamaño de las empresas.



Fuente: elaboración propia.

3.5. VALORACIÓN SEGÚN LA COMPLEJIDAD DE LA FORMA ESPECÍFICA QUE ADOPTA LA COOPERACIÓN

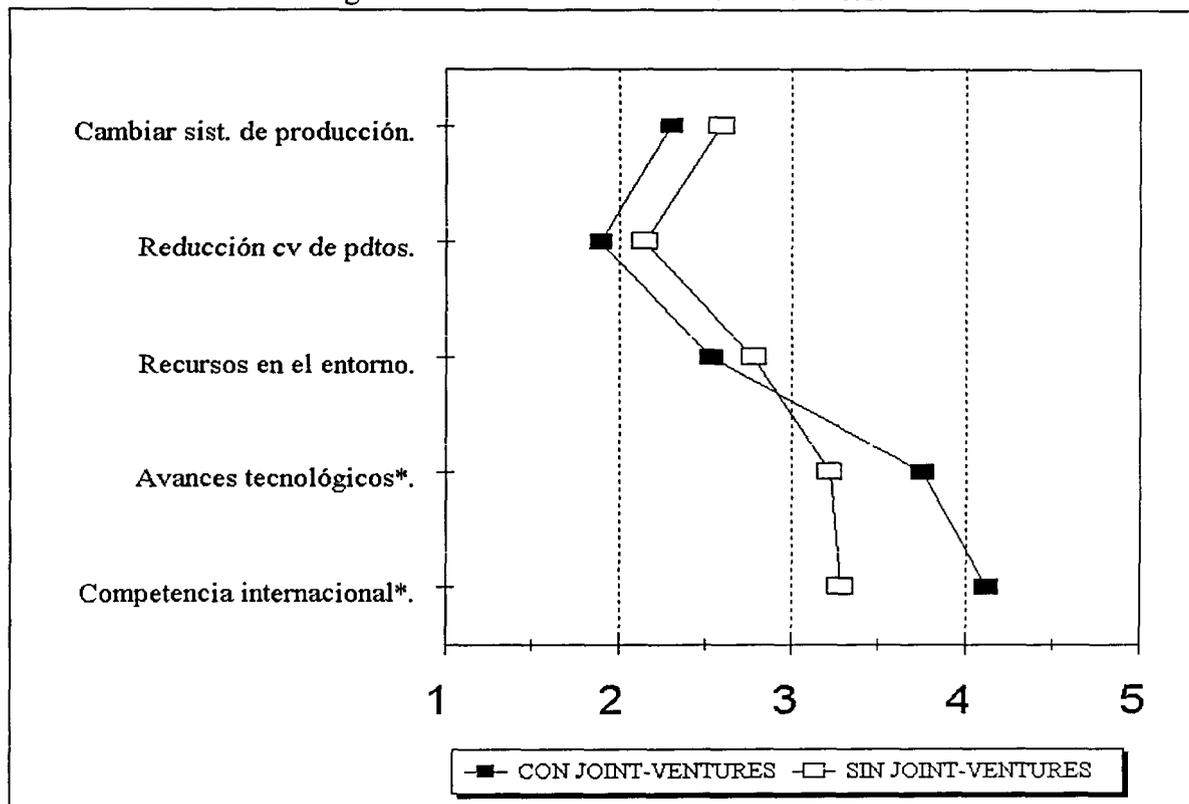
La variedad de formas que pueden adoptar los acuerdos de cooperación, desde más sencillas como las licencias, hasta más complejas, como las joint-ventures, sugiere la conveniencia de averiguar si el tipo de acuerdo en el que las empresas participan influye a la hora de valorar la importancia que se otorga a cada uno de los motivos enunciados. Con este fin, las empresas se agrupan en aquellas que han creado empresas comunes o joint-ventures y empresas que no han participado en este tipo de acuerdo. Se supone que la joint-venture significa un salto cualitativo y de dificultad dentro del conjunto de acuerdos de cooperación. El Cuadro 7 muestra los resultados de la comparación.

La valoración de las empresas que han participado en joint-ventures a los *avances tecnológicos* y, sobretodo, a la *competencia internacional*, es significativamente mayor a la valoración de las empresas que no han utilizado esta forma de cooperación⁷. Por tanto,

⁷Estas diferencias son significativas a nivel estadístico ya que el número de empresas que han utilizado "joint-

atendiendo a las valoraciones de las empresas que participan en acuerdos de cooperación definidos en un sentido más estricto, las conclusiones previas quedan claramente reforzadas y podemos afirmar que la internacionalización de las economías y la competencia tecnológica como factor de competitividad, son las dos motivaciones dominantes a la hora de optar por los acuerdos de cooperación como instrumento estratégico y/o organizativo.

Cuadro 7. Valoraciones según hubieran utilizado o no Joint-ventures.



Fuente: elaboración propia.

4. CONDICIONANTES DE LA MODALIDAD DE ACUERDO ELEGIDA

La elección de la modalidad o estructura contractual en la que materializar el acuerdo, por ejemplo contrato a largo plazo frente a joint-venture, puede depender, como ya se ha comentado, de tres grupos de variables: las que se refieren a las características de los socios, las que se refieren a las finalidades del acuerdo y las que se refieren a aspectos complementarios relativos a su ejecución. La pregunta que interesa responder ahora es cuál o cuáles de estos tres grupos de variables es considerado más o menos importante en la decisión

ventures" es de 43 y el de empresas que no las han utilizado 42.

sobre el tipo de soporte contractual con que se va a dotar el acuerdo. La Tabla 7 muestra inequívocamente que la finalidad básica del acuerdo, la actividad que se va a realizar dentro de él y el objetivo que se persigue, son aspectos determinantes de la modalidad de acuerdo elegida.

Tabla 7. Importancia de algunos aspectos en la selección de la estructura concreta.

	Nada importante.		Poco importante.		Importante.		Bastante importante.		Muy importante.		No contesta.		Valoración Media
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
SOCIOS.													
El nº de socios en la cooperación.	7	8,2	18	21,2	18	21,2	25	29,4	14	16,5	3	3,5	3,256
Nacionalidad de los socios.	17	20	16	18,8	29	34,1	17	20	5	5,9	1	1,2	2,726
El conocimiento previo de los socios.	4	4,7	3	3,5	11	12,9	35	41,2	31	36,5	1	1,2	4,024
El tamaño de los socios.	4	4,7	9	10,6	19	22,4	36	42,4	15	17,6	2	2,4	3,59
La disposición de los socios a perder autonomía.	1	1,2	7	8,2	24	28,2	36	42,4	12	14,1	5	5,9	3,638
Las disponibilidades financieras de los socios.	1	1,2	7	8,2	14	16,5	41	48,2	21	24,7	1	1,2	3,881
FINALIDAD.													
La actividad que se realizará con el acuerdo.	1	1,2	1	1,2	6	7,1	20	23,5	56	65,9	1	1,2	4,536
El objetivo perseguido al establecer el acuerdo.			1	1,2	9	10,6	21	24,7	53	62,4	1	1,2	4,5
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.													
La localización geográfica de la actividad.	7	8,2	13	15,3	29	34,1	24	28,2	10	11,8	2	2,4	3,205
La duración prevista de la cooperación.	6	7,1	10	11,8	37	43,5	20	23,5	8	9,4	4	4,7	3,173
La aportación a la cooperación.	1	1,2	5	5,9	10	11,8	32	37,6	33	38,8	4	4,7	4,123

Fuente: elaboración propia.

Las características de los socios y los aspectos complementarios muestran, en conjunto, una valoración similar de su importancia, aunque con diferencias entre los aspectos considerados dentro de cada uno de ellos. En este sentido, el conocimiento previo de los socios y sus

disponibilidades financieras, así como las aportaciones que se realizan a la cooperación, constituyen aspectos a los que se asigna una importancia relativamente mayor, después de la actividad y objetivos del acuerdo.

En definitiva, se puede concluir que *es la cooperación en sí misma (objetivo, actividad a realizar), más que las empresas que participan en ella, lo que determina, de entre el abanico de posibilidades que se le presenta a una empresa, la forma concreta que adoptará una cooperación.*

Además de la importancia media que se asigna a los diferentes aspectos enunciados en la elección de la forma concreta que adopta un acuerdo de cooperación, resulta de interés averiguar si dicha importancia varía según el sector de actividad en que se desarrolla el acuerdo y según otras características de las empresas. Con el fin de abreviar la exposición, nos limitamos a resumir aquí los resultados que se muestran más sensibles a algunas de las características de las empresas (en los cuadros del Anexo 4 se justifican estos comentarios).

a) Las empresas que desarrollan acuerdos en el sector de la construcción son las que menos importancia relativa otorgan al objetivo y actividad del acuerdo y las que más importancia dan al conocimiento previo de los socios. Por otro lado, el número de socios recibe una puntuación mayor por parte de las empresas que cooperan en el sector de servicios generales que por las que cooperan en el resto de sectores (ver Cuadro 1 del Anexo 4).

b) Las empresas familiares tienden a dar menor importancia a los aspectos complementarios del acuerdo y mayor importancia al tamaño y conocimiento previo de los socios que las no familiares. Es decir, parecen poner un énfasis mayor en características de los socios que participan, probablemente debido a la búsqueda de una mayor identidad cultural y de una mayor afinidad entre socios, que las empresas no familiares (ver Cuadro 2 en el mismo Anexo).

c) Las empresas con menos vocación exportadora dan más importancia a la disponibilidad

financiera de los socios⁸ y al temor a perder autonomía, que las empresas más exportadoras (ver Cuadro 3 del Anexo 4). Parece, por tanto, que la internacionalización reduce el temor a que, como consecuencia del acuerdo, alguno de los socios encuentre más facilidades para conseguir imponerse sobre otros.

d) La participación o no en joint-ventures influye a la hora de valorar los aspectos complementarios del acuerdo de cooperación cuando se elige el tipo de acuerdo a utilizar. Concretamente, las empresas que han participado en joint-ventures dan más importancia a la localización geográfica de la actividad⁹ y a las aportaciones que realizan los socios, que las empresas que no han utilizado este tipo de acuerdo (ver Cuadro 4 del Anexo 4). Este resultado sugiere que la utilización de joint-ventures estará influenciada por las condiciones de acceso a los mercados donde van dirigidos los productos o servicios resultado de la cooperación. Cuando aumenta la distancia física desde la localización actual de los socios, o las barreras políticas a la entrada (como ha ocurrido en los países del Este de Europa), la joint-venture se convierte en la única forma para establecerse en un mercado, probablemente compartiendo la empresa conjunta con algún socio nacional.

5. INFORMACIÓN RESPECTO A LAS ESTRUCTURAS EMPLEADAS

En este apartado se resumen algunas características más destacadas de los acuerdos en los que las empresas participan o han participado, tipos de acuerdos, objetivos perseguidos en los mismos y campos de aplicación. A partir de esta información descriptiva es posible comparar la información sobre los acuerdos suministrada por las empresas y la información recogida de las reseñas periodísticas.

5.1. TIPOS DE ACUERDOS UTILIZADOS

El cuestionario incluye una pregunta en la que se pide a la empresa información sobre los

⁸La diferencia en la valoración media a este factor entre las empresas que exportan menos del 15% y las que exportan más son significativas estadísticamente.

⁹Para este factor, las diferencias en las valoraciones medias entre empresas con y sin "joint-ventures" también son significativas estadísticamente.

acuerdos en que participa o ha participado, de una lista similar a la utilizada para registrar los datos de las informaciones periodísticas. La Tabla 8 muestra dicha lista y el número absoluto y relativo de empresas que dicen haber utilizado las distintas modalidades de acuerdo consideradas.

En promedio, cada empresa que responde al cuestionario ha participado o participa entre 4 y 5 formas diferentes de acuerdos de cooperación. Los acuerdos para realizar actividades conjuntas (acuerdo de cooperación en el sentido más genérico sin llegar a las joint-ventures) son la modalidad más frecuente, pues la citan casi el 79 por cien de las empresas. Le siguen a cierta distancia las joint-ventures y las licencias y acuerdos de transferencia tecnológica, citados por el 50 por cien de las empresas, y los contratos de distribución y servicios post-venta, las participaciones accionariales minoritarias y los consorcios para concursar licitaciones, con más del cuarenta por cien de respuestas afirmativas. Los acuerdos relativos a actividades de I+D y tecnología tienen una difusión inferior, con sólo el 30 por cien de las empresas que manifiestan haberlos practicado.

Tabla 8. Estructura que adoptan los acuerdos de cooperación.

TIPOS.		Nº	%
Ac. de intercambio	Contratos a largo plazo suministros (m.p., componentes).	30	35,3
	Contratos de distribución y servicio post-venta.	36	42,4
	Licencias y acuerdos de transferencia tecnológica.	42	49,4
	Licencias de fabricación y distribución.	18	21,2
	Subcontratación de actividades de I+D.	25	29,4
Participaciones Accionariales Minoritarias		36	42,4
Coaliciones	Conorcios de desarrollo tecnológico.	26	30,6
	Conorcios para concursar licitaciones.	35	41,2
	Conorcios para diversificar riesgos.	15	17,6
	Acuerdos para realizar actividades conjuntas.	67	78,8
	Acuerdos para intercambiar redes comerciales.	23	27,1
	Joint-ventures.	43	50,6

Fuente: elaboración propia.

Ya que las joint-ventures son las estructuras que suponen una mayor involucración entre las empresas participantes, vamos a comentar brevemente qué características de las consideradas presentan las empresas que han desarrollado esta estructura (ver Tabla 9). En primer lugar, hay una relación estadísticamente significativa entre el tamaño de las empresas y el hecho de haber establecido una joint-venture. Más concretamente, hay más empresas grandes que han establecido joint-ventures que empresas pequeñas. También se puede detectar una relación entre establecer o no una joint-venture y la orientación internacional de la empresa. El porcentaje de empresas que exportando más de un 15 por cien establecen joint-ventures supera significativamente al porcentaje de empresas que establecen joint-ventures exportando menos de un 15 por cien. Por último, en cuanto a la propiedad de la empresa, no se puede establecer una dependencia entre ser o no una empresa familiar y establecer una joint-venture.

Tabla 9. Características de las empresas con joint-ventures.

	No han establecido joint-ventures		Han establecido joint-ventures		Total Nº	χ^2
	Nª	% (sobre total fila)	Nº	% (sobre total fila)		
<i>Tamaño</i>						3,8769**
500 trabajadores o menos.	27	60	18	40	45	
Más de 500 trabajadores.	15	38,5	24	61,5	39	
<i>Orientación</i>						2,7997*
Exportan menos de un 15%.	30	57,7	22	42,3	52	
Exportan más de un 15%.	12	38,7	19	61,3	31	
<i>Propiedad</i>						0,4481
Empresas familiares.	5	41,7	7	58,3	12	
Empresas no familiares.	37	52,1	34	47,9	71	

**Nivel de Significación inferior al 5%

*Nivel de Significación inferior al 10%

Fuente: elaboración propia.

5.2. CAMPO DE APLICACIÓN Y OBJETIVO DE LOS ACUERDOS

De las 85 empresas que responden el cuestionario, 41 (el 48 por cien) manifiestan realizar acuerdos en el campo del desarrollo tecnológico y 52 (el 61 por cien) en los campos de producción, distribución y actividades múltiples; ver Tabla 10. A las empresas se les pregunta también por acuerdos realizados en cada campo de aplicación en el pasado y en el presente; las respuestas ponen de manifiesto una gran estabilidad en los porcentajes de empresas que

afirman realizar acuerdos en cada uno de los campos citados, con una ligera tendencia a incrementarse la proporción en el campo del desarrollo tecnológico en detrimento de las actividades múltiples.

La Tabla 10 cruza el campo de aplicación del acuerdo con los objetivos que las empresas persiguen con el mismo, dentro de su estrategia de crecimiento: expansión, desarrollo de mercado y desarrollo de producto/diversificación. En los cuatro campos de aplicación los porcentajes más bajos aparecen en el objetivo de crecimiento "desarrollo de producto/diversificación", siempre por debajo del 30 por cien, lo cual indica que los acuerdos de cooperación raramente se utilizan por las empresas para realizar actividades distintas o lejanas a las que vienen realizando. Por el contrario, el acuerdo busca aumentar la penetración de la empresa en su producto/mercado actual, cuando se aplica al campo del desarrollo tecnológico (63,4 por cien de casos), y busca el desarrollo de nuevos mercados cuando tiene lugar en los campos de producción, la distribución y las actividades múltiples (77, 86,5 y 75 por cien de casos, respectivamente).

Tabla 10. Campo de aplicación y objetivos con el acuerdo.

OBJETIVOS.	A. Des. Tecnol.	A. producción	A. Distribución	A. Act. Múlti.
Mismo mercado-misma actividad (expansión)	63,4%	48,1%	34,6%	55,8%
Nuevo mercado-misma actividad (desarrollo de mercado)	48,8%	76,9%	86,5%	75%
Actividad nueva-mismo mercado o nuevo (desarrollo de producto/diversificación)	29,3%	23,1%	17,3%	19,2%
TOTAL DE EMPRESAS.	41	52	52	52

Fuente: elaboración propia.

5.3. COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL REGISTRO DE RESEÑAS PERIODÍSTICAS

El cuestionario remitido a las empresas aporta información complementaria a la que se obtuvo directamente de las reseñas periodísticas, sobre las características de los acuerdos en que participan las empresas españolas. Comparando los resultados de las dos fuentes podremos calibrar mejor hasta que punto la experiencia de las empresas que responden al cuestionario

recoge la experiencia del conjunto de empresas que participan en acuerdos.

Según la Tabla 8, las estructuras de acuerdos de cooperación citadas por las empresas con mayor frecuencia son las coaliciones, seguidas de los acuerdos de intercambio y de las participaciones accionariales minoritarias. Los resultados a partir del registro de reseñas periodísticas daba el mismo orden en las frecuencias de los tres tipos de acuerdos, por lo que en este apartado se observa una alta concordancia en los resultados obtenidos por dos caminos distintos.

En cuanto al campo de aplicación, las diferencias de resultados entre las dos fuentes ya son más sustanciales. En efecto, según el registro de reseñas periodísticas sólo un 14,6 por cien y un 8.2 por cien de los acuerdos se catalogaban, respectivamente, en los campos de aplicación de logística/producción y desarrollo tecnológico. En cambio, según el cuestionario cumplimentado por las empresas, más del 50 por cien de las empresas realiza acuerdos en el campo de la producción y el 40 por cien en el campo del desarrollo tecnológico. Sin embargo, las dos fuentes ponen de manifiesto que los acuerdos que afectan a varios campos de aplicación son los más utilizados por las empresas. Por tanto, el conjunto de empresas que responden al cuestionario podría estar sesgado hacia el colectivo que tienen una actividad tecnológica más intensa.

Finalmente, las respuestas a los cuestionarios confirman plenamente un resultado que ya se puso de manifiesto con el registro de las reseñas periodísticas: los acuerdos de cooperación facilitan el crecimiento de las empresas a través de la expansión (mismo producto/mercado) y del desarrollo de mercado, pero apenas son utilizados por las empresas cuando se trata de desarrollar nuevos productos, es decir, para participar en actividades distintas de las que la empresa ya realiza.

En resumen, la información sobre los acuerdos de cooperación que se extrae de los cuestionarios que cumplimentan las empresas, describe una situación relativamente parecida a la que se extrae de las reseñas periodísticas y, por lo tanto, las conclusiones que extraigamos sobre la valoración de los acuerdos por las empresas que responden al cuestionario pueden

considerarse generalizables al conjunto de empresas.

6. SATISFACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Las empresas encuestadas muestran una plena satisfacción con la experiencia de haber participado o estar participando en acuerdos de cooperación, si bien esta conclusión debe tomarse con cautela, pues es posible que la disposición a responder un cuestionario sobre aspectos relacionados con los acuerdos sea mayor entre las empresas que valoran positivamente la experiencia que entre aquellas que la valoran negativamente. De acuerdo con la información de la Tabla 11, tres cuartas partes de las empresas responden que el acuerdo ha sido satisfactorio.

Tabla 11. Satisfacción con el acuerdo de cooperación.

GRADO DE SATISFACCIÓN.	Nº	%
Muy Insatisfactorio.		
Insatisfactorio.	1	1,2
Ni satisfactorio ni insatisfactorio.	4	4,7
Satisfactorio.	64	75,3
Muy satisfactorio.	15	17,6
No contesta.	1	1,2

Fuente: elaboración propia.

Si a las empresas que consideran que el acuerdo es satisfactorio se añaden las que lo consideran muy satisfactorio, entonces el 90 por cien de las empresas consideran positiva su experiencia con el acuerdo. Por otra parte, ninguna empresa muestra una total insatisfacción y sólo una manifiesta cierta insatisfacción.

La satisfacción de las empresas con los acuerdos en que han participado queda corroborada por el impacto que éstas atribuyen a los mismos sobre la cuenta de resultados de la empresa, Tabla 12. Aproximadamente, el 85 por cien de las empresas responde que los acuerdos de cooperación han influido bastante o muy positivamente en su cuenta de resultados.

La valoración global positiva de la experiencia del acuerdo explica que un 58,8 por cien de las empresas que tienen o han tenido acuerdos, manifiesten que probablemente volverían a

establecer un nuevo acuerdo si se les presentara la oportunidad, y un 36,5 por cien afirman, con rotundidad, que seguro volverían a desarrollar una cooperación. Es más, se puede decir, casi sin temor a equivocarse, que quien prueba repetirá, ya que un 95,3 por cien de las empresas que han tenido una cooperación, si se les presentara la oportunidad de establecer un nuevo acuerdo, volverían a desarrollarlo. A modo de ejemplo, la literatura sugiere que la experiencia con joint-ventures internacionales incrementa la propensión a crear joint-ventures internacionales (Madhok, 1994). Este dato queda constatado, en parte, con el hecho de que un 89,4 por cien de las 85 empresas de las que se tiene información, tengan establecido en la actualidad algún acuerdo de cooperación.

Tabla 12. Impacto del acuerdo sobre la cuenta de resultados.

IMPACTO SOBRE LA CTA. DE RESULTADO.	Nº	%
Muy negativamente.		
Bastante negativamente.	1	1,2
No ha afectado.	9	10,6
Bastante positivamente.	57	67,1
Muy positivamente.	15	17,6
No contesta.	3	3,5

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan los resultados generales de una encuesta remitida a empresas españolas que han participado en acuerdos de cooperación, a través de la cual se busca conocer las características de las empresas participantes, sus motivaciones a la hora de elegir el acuerdo como forma organizativa y los condicionantes de la decisión sobre el tipo de acuerdo a desarrollar. Las respuestas recibidas nos permiten afirmar que, aunque el acuerdo de cooperación es una modalidad organizativa más empleada por las grandes empresas, el 44 por cien de las empresas que utilizan acuerdos tienen entre 50 y 500 trabajadores; por tanto, son empresas pequeñas o medianas. Además, hemos podido observar como la proporción de empresas que han establecido joint-ventures dentro de cada clase de tamaño va creciendo según aumenta el mismo. Por tanto, y como una implicación de este estudio, se puede afirmar que los acuerdos de cooperación no son sólo una herramienta válida para grandes empresas; para las empresas pequeñas y/o medianas los acuerdos ofrecen oportunidades de crecimiento y

expansión.

Se ha podido detectar también que ni la propiedad ni la propensión exportadora de las empresas condicionan de manera clara la participación o no en acuerdos de cooperación. De todas formas, la proporción de empresas que han establecido joint-ventures va creciendo según aumenta la propensión exportadora de las mismas a partir de un mínimo de exportación (5 por cien).

En cuanto a los motivos por los que las empresas españolas deciden participar en este tipo de forma organizativa, la competencia internacional, por la progresiva globalización de los mercados, y los progresos tecnológicos parecen ser las dos motivaciones dominantes a la hora de optar por los acuerdos de cooperación como instrumento estratégico y/o organizativo. Esto implica que en el futuro se va a continuar observando un empleo de estas formas de organización y que no se trata de ninguna moda pasajera adoptada por las empresas.

Si bien la propiedad nacional o extranjera de la empresa o el hecho de ser una empresa independiente o estar integrada en un grupo no afecta a la valoración de los motivos considerados, el sector de actividad donde se establece la cooperación, la naturaleza familiar de la empresa, el porcentaje de ventas en los mercados exteriores, el tamaño y la estructura que adopta el acuerdo sí afectan a la valoración de estos motivos. En concreto, ser una empresa familiar afecta a la valoración de los *avances tecnológicos* como motivo para establecer una cooperación (la empresa familiar utiliza procesos productivos más trabajo intensivos), las empresas que más exportan dan una mayor importancia a la *competencia internacional* que el resto de empresas, las empresas pequeñas y medianas asignan más importancia a la *disponibilidad de recursos* en el entorno que las grandes y las empresas que han desarrollado una joint-venture dan una valoración más alta a los *avances tecnológicos* y a la *competencia internacional* que las empresas que no utilizan esta estructura de cooperación.

Respecto a las variables que pueden afectar a la elección de la modalidad o estructura contractual (características de los socios, finalidades del acuerdo y aspectos complementarios relativos a su ejecución), la finalidad básica del acuerdo, la actividad que se va a realizar y el

objetivo que se persigue, parece ser el aspecto determinante de la modalidad de acuerdo elegida, incluso más que las características de las empresas que participan en el mismo. Este resultado constituye una recomendación importante para los directivos y empresarios que establecen acuerdos de cooperación por primera vez, pues les indica que a la hora de seleccionar la estructura no deben centrarse únicamente en las empresas con las que van a cooperar sino que deben tener más en cuenta la finalidad básica del acuerdo.

De todas formas, las empresas que desarrollan el acuerdo en el sector de la construcción son las que menos importancia relativa otorgan a la finalidad del acuerdo y las que más dan al conocimiento previo de los socios; las empresas familiares dan más importancia al tamaño y conocimiento previo de los socios que las no familiares; las empresas con menor vocación exportadora dan más importancia a la disponibilidad financiera de los socios que las más exportadoras; y las que participan en joint-ventures dan más importancia a la localización geográfica de la actividad que las que no han utilizado esta estructura, es decir, a aspectos complementarios del acuerdo.

En cuanto a características propias de los acuerdos utilizados por empresas españolas, por lo que se refiere a las estructuras, las empresas de las que tenemos información participan o han participado entre 4 y 5 estructuras diferentes. Las modalidades más frecuentes son los acuerdos para realizar actividades conjuntas, seguidos por las joint-ventures y las licencias y acuerdos de transferencia tecnológica. En relación al campo de aplicación, el porcentaje de empresas que manifestaban realizar acuerdos en producción, distribución o en múltiples campos (un 61 por cien) supera al porcentaje de las que establecen acuerdos en el campo del desarrollo tecnológico (un 48 por cien). Si bien se puede hablar de cierta estabilidad en cuanto a los campos de aplicación, se observa un incremento de los acuerdos de desarrollo tecnológico en detrimento de los acuerdos de actividades múltiples.

En cuanto a los objetivos, los acuerdos raramente se utilizan para realizar actividades distintas o lejanas a las que la empresa viene realizando. Más concretamente, cuando el acuerdo se aplica en el campo del desarrollo tecnológico se busca la expansión mientras que cuando tiene

lugar en producción, distribución o múltiples campos, busca el desarrollo de nuevos mercados. Estos resultados implican que las empresas españolas todavía no se aprovechan de las ventajas que puede suponer emplear un acuerdo para realizar actividades distintas a las suyas habituales. Por tanto, es posible que en un futuro próximo se aprecie un incremento en la utilización de los acuerdos asociada a una diversificación de las actividades de las empresas españolas.

Para finalizar esta descripción general de la experiencia con acuerdos de las empresas españolas, podemos decir que las empresas encuestadas muestran plena satisfacción de haber participado o estar participando en acuerdos, un 85 por cien considera que los acuerdos han influido bastante o muy positivamente en su cuenta de resultados y más de un 95 por cien volverían a desarrollar un acuerdo si se les presentara la oportunidad.

ANEXO 1. CUESTIONARIO Y CARTA EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO

Número de cuestionario

P1. Hasta qué punto considera que los siguientes aspectos fueron importantes en la decisión de su empresa de establecer acuerdos de cooperación:

	Nada importante		Muy importante		
La competencia a nivel internacional.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Los continuos avances tecnológicos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
No disponer de recursos en el entorno propio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
La reducción del ciclo de vida de los productos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El cambio a una producción más flexible.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P2. Según su experiencia, a la hora de establecer la forma concreta de cooperar con otra empresa, hasta qué punto considera importantes los siguientes factores:

	Nada importante		Muy importante		
Número de socios en la cooperación.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nacionalidad de los socios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Conocimiento previo de los socios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Tamaño de los socios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Disposición de los socios a perder autonomía.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Disponibilidades financieras de los socios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Actividad que se realizará con el acuerdo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Objetivo perseguido al establecer el acuerdo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Localización geográfica de la actividad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Duración prevista de la cooperación.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
La aportación a la cooperación.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P3. De las siguientes formas concretas de cooperación entre empresas, señale las que han empleado al menos una vez:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Contratos a largo plazo de suministro de materias primas y componentes. | <input type="checkbox"/> 7. Consorcios de desarrollo tecnológico. |
| <input type="checkbox"/> 2. Contratos de distribución y servicios post-venta. | <input type="checkbox"/> 8. Consorcios para concursar licitaciones. |
| <input type="checkbox"/> 3. Licencias y acuerdos de transferencia tecnológica. | <input type="checkbox"/> 9. Consorcios para la diversificación de riesgos. |
| <input type="checkbox"/> 4. Licencias de fabricación y distribución. | <input type="checkbox"/> 10. Acuerdos para realizar actividades conjuntas. |
| <input type="checkbox"/> 5. Subcontratación de actividades de I+D. | <input type="checkbox"/> 11. Acuerdos para intercambiar redes comerciales. |
| <input type="checkbox"/> 6. Participaciones accionariales minoritarias. | <input type="checkbox"/> 12. Joint-ventures. |

P4. Según la evolución que han tenido los acuerdos de cooperación que han desarrollado, considera que para su empresa el establecimiento de esos acuerdos ha sido:

- 5. Muy satisfactorio.
- 4. Satisfactorio.
- 3. Ni satisfactorio ni insatisfactorio.
- 2. Insatisfactorio.
- 1. Muy insatisfactorio.

P5. Cómo cree que han afectado a su cuenta de resultados los acuerdos de cooperación establecidos:

- 5. Muy positivamente.
- 4. Bastante positivamente.
- 3. No ha afectado.
- 2. Bastante negativamente.
- 1. Muy negativamente.

P6. Ante la oportunidad de establecer un nuevo acuerdo de cooperación, hasta qué punto estaría dispuesto a desarrollarlo:

- 5. Seguro que sí.
- 4. Probablemente sí.
- 3. No se si lo establecería.
- 2. Probablemente no.
- 1. Seguro que no.

P7. En la actualidad, ¿tiene establecido algún acuerdo de cooperación con otra/s empresa/s?.

- 0. No (Pasar a la pregunta 9).
- 1. Sí.

P8. De los acuerdos que tiene establecidos, cuántos son:

- 1. Acuerdos de Desarrollo Tecnológico (I+D):
- 2. Acuerdos de Producción:
- 3. Acuerdos de Distribución:
- 4. Acuerdos Múltiples:

P9. De los acuerdos que había tenido establecidos en el pasado, puede decirnos cuántos eran:

- 1. Acuerdos de Desarrollo Tecnológico (I+D):
- 2. Acuerdos de Producción:
- 3. Acuerdos de Distribución:
- 4. Acuerdos Múltiples:

P10. Caso de haber participado en algún acuerdo de desarrollo tecnológico (I+D), ¿qué objetivo perseguían? (señalar el objetivo fundamental del acuerdo).

- 1. Facilitar la realización de las tareas de su actividad habitual (la producción o la distribución, por ejemplo).
- 2. La expansión internacional.
- 3. La expansión nacional.
- 4. Entrar en un nuevo sector industrial.

P11. Caso de haber desarrollado algún acuerdo de producción, ¿qué objetivo perseguían? (señalar el objetivo fundamental del acuerdo).

- 1. Realizar la producción de su bien.
- 2. La expansión internacional.
- 3. La expansión nacional.
- 4. Entrar en un nuevo sector industrial.

P12. Caso de haber desarrollado algún acuerdo de distribución, ¿qué objetivo perseguían? (señalar el objetivo fundamental del acuerdo).

- 1. Realizar la distribución del producto en su mercado actual.
- 2. La expansión internacional.
- 3. La expansión nacional.
- 4. Entrar en un nuevo sector industrial.

P13. Caso de haber desarrollado algún acuerdo múltiple, ¿qué objetivo perseguían? (señalar el objetivo fundamental del acuerdo).

- 1. Realizar varias de las tareas de su actividad habitual (la producción y la distribución, por ejemplo).
- 2. La expansión internacional.
- 3. La expansión nacional.
- 4. Entrar en un nuevo sector industrial.

P14. Según su experiencia con los acuerdos de cooperación, hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
-Los acuerdos de cooperación reducen los costes de producción.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación reducen los costes de administración.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos reducen el riesgo que soportan las empresas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos permiten a las pequeñas y medianas empresas crecer sin perder control.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos permiten a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación permiten conseguir diferentes objetivos al mismo tiempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Establecer un acuerdo de cooperación implica traspasar al socio información que se desea proteger.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación se deben establecer entre empresas con culturas similares.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación se deben establecer entre empresas con estructuras organizativas parecidas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Es difícil establecer el reparto de los resultados del acuerdo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Las aportaciones iniciales que realizan los socios de una cooperación deben ser parecidas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los malos resultados en acuerdos anteriores frenan el establecimiento de nuevos acuerdos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación se deben establecer con empresas geográficamente próximas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación debilitan la posición de una empresa frente a la competencia.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación no se deben establecer con empresas competidoras.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
-Los acuerdos de cooperación se deben establecer entre empresas clientes y proveedoras.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					

- Los acuerdos de cooperación facilitan la especialización de la empresa en una actividad. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos permiten a las empresas aprender habilidades que no poseían. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas que los establecen. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos reducen las necesidades de inversión de las empresas. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos constituyen la mejor opción para iniciar una expansión internacional. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos son los mecanismos más adecuados para entrar en un nuevo sector. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación son el último recurso a la hora de decidir cómo llevar a cabo una actividad.. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación acostumbran a dejar indefinidas las aportaciones que deben realizar cada uno de los socios. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación afectan negativamente a la reputación de la empresa. 1 2 3 4 5
- Las empresas que participan en un acuerdo deben compartir objetivos similares. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación deben estar relacionados con la principal actividad de las empresas que lo establecen. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación requieren una coordinación constante entre las empresas participantes. 1 2 3 4 5
- La confianza entre las empresas participantes es fundamental para la estabilidad de la cooperación. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación necesitan un alto nivel de compromiso entre las partes. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos deben prever una resolución consensuada de los posibles conflictos. 1 2 3 4 5
- Las contrapartidas pactadas inicialmente en un acuerdo deben mantenerse intactas hasta el final. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación requieren una comunicación permanente entre los participantes. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación deben establecerse con empresas de países desarrollados. 1 2 3 4 5
- Los acuerdos de cooperación deben establecerse con empresas de países con economías abiertas. 1 2 3 4 5
- El éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor número de socios. 1 2 3 4 5

P15. Según las participaciones en capital, ¿en qué categoría de las siguientes se encuentra su empresa?:

- 1. Nacional mayoritaria.
 - 1. Familiar.
 - 2. Mayoría de un grupo bancario.
 - 3. Mayoría de otra empresa o holding nacional.
 - 4. Otros.
- 2. Extranjera minoritaria.
- 3. Extranjera mayoritaria.
- 4. Igual participación extranjera y nacional.

P16. ¿Qué porcentaje de sus ventas se obtienen del extranjero?

- 1. No vendemos al extranjero.
- 2. Menos de un 5%.
- 3. Entre un 5% y un 15%.
- 4. Entre un 15% y un 25%.
- 5. Más de un 25%.

P17. Atendiendo al número de empleados, ¿en qué categoría de las siguientes se encuentra su empresa?:

- 1. Menos de 50 trabajadores.
- 2. Entre 50 y 250 trabajadores.
- 3. Entre 250 y 500 trabajadores.
- 4. Más de 500.

P18. ¿Desea recibir los resultados de esta investigación?

- 1. Sí.
- 0. No.

Bellaterra, 30 de Enero de 1995

Muy Sra./Sr. mío:

Me dirijo a usted en calidad de profesor ayudante del Departamento de Economía de la Empresa de la Facultad de Económicas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Bajo la dirección del Catedrático de Organización y Dirección de Empresas Dr. Vicente Salas Fumás estoy desarrollando una tesis doctoral sobre el tema de los acuerdos de cooperación entre empresas; es decir, de las relaciones estables entre dos o más empresas que constituyen formas de organización intermedia entre la integración vertical y los simples intercambios mercantiles, que no suponen la desaparición de ninguno de los participantes y que consiguen una vinculación más estrecha que la que se puede producir en una relación de mercado pero sin llegar al nivel de coordinación que existe en una empresa.

De acuerdo con lo publicado en la prensa económica durante el periodo comprendido entre 1990 y 1992, su empresa ha participado activamente en algún acuerdo de cooperación. A través del cuestionario adjunto, remitido a varios cientos de empresas seleccionadas aleatoriamente de una lista de más de mil con experiencias similares a la suya, tratamos de recoger información que permita abordar una investigación rigurosa sobre la experiencia de los acuerdos de cooperación entre empresas en España, investigación que esperamos pueda ayudar a enfocar las políticas de ayuda de los organismos públicos a las empresas que establecen alguno de estos acuerdos. Sería, por tanto, de gran utilidad para nuestro objetivo que tuviera la amabilidad de devolvernos el cuestionario adjunto cumplimentado de la forma más completa posible. Toda la información recogida será tratada con absoluta confidencialidad y sólo se difundirán resultados medios y agregados, resultados que, por supuesto, estarán a su disposición si así lo desea.

Agradeciendo de antemano su colaboración en la realización de este proyecto, y quedando a su entera disposición para resolver cualquier duda acerca de la investigación que se le pudiera plantear, le saludan atentamente



VICENTE SALAS FUMAS
Catedrático de Organización y Dirección
de Empresas.



JOSE RIALP CRIADO

ANEXO 2.

Determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita.

Para determinar el número de elementos de la muestra utilizamos la siguiente fórmula (Ortega, 1990, pág. 325, 873):

$$n = \frac{k^2 \cdot pq \cdot N}{e^2(N-1) + k^2 \cdot pq}$$

Al 95,5 por cien de confianza (el valor de la k es igual a 2), con una p y una q del 50 por cien y un error del 3,38 por cien el tamaño de la muestra es de 409 empresas.

$$n = \frac{k^2 \cdot pq \cdot N}{e^2(N-1) + k^2 \cdot pq} = \frac{4 \cdot 0,25 \cdot 768}{0,0338^2 \cdot 767 + 4 \cdot 0,25} \approx 409$$

ANEXO 3.

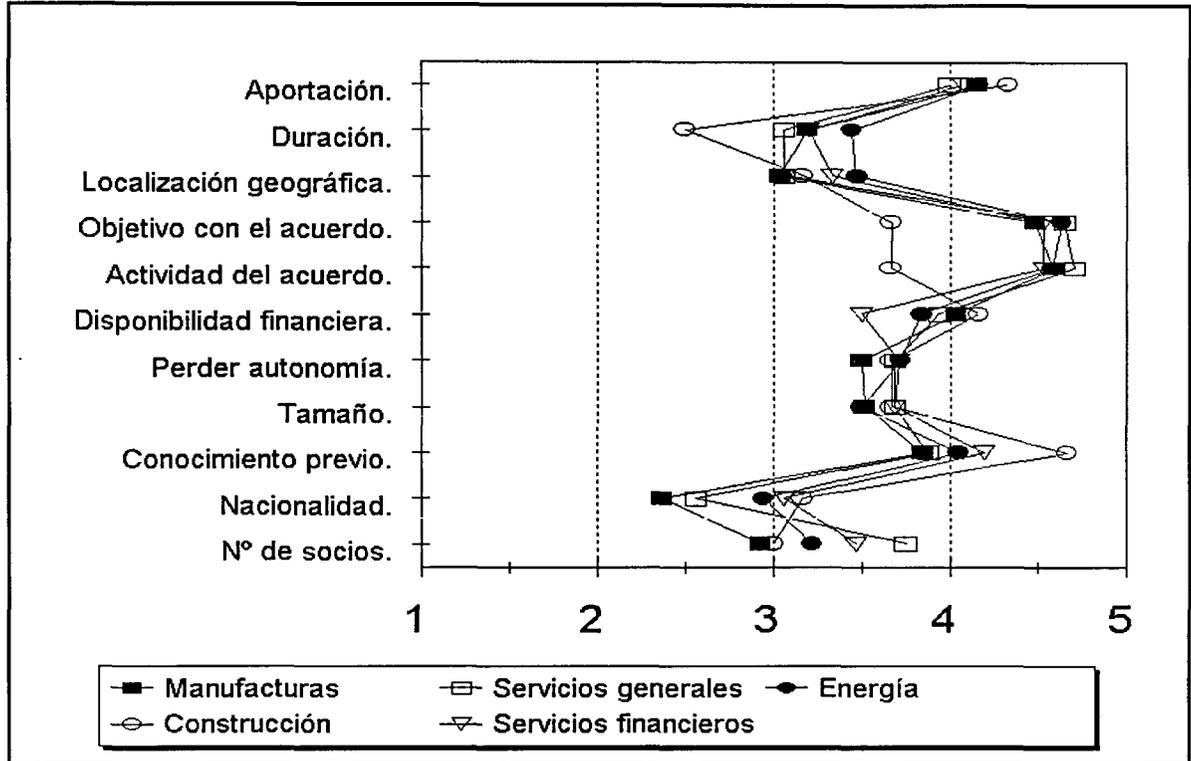
Tabla 1. Distribución de las empresas en los sectores de actividad.

SECTOR.	EMPRESAS	
	Nº	%
Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca.	8	1
Minería.	7	0,9
Construcción.	63	8,2
Fabricantes.	237	30,9
Transportes, Comunicaciones y Servicios Públicos.	64	8,3
Mayoristas.	105	13,7
Detallistas.	21	2,7
Finanzas, Seguros y Bienes Raíces.	127	16,5
Servicios.	136	17,7
TOTAL	768	100

Fuente: elaboración propia.

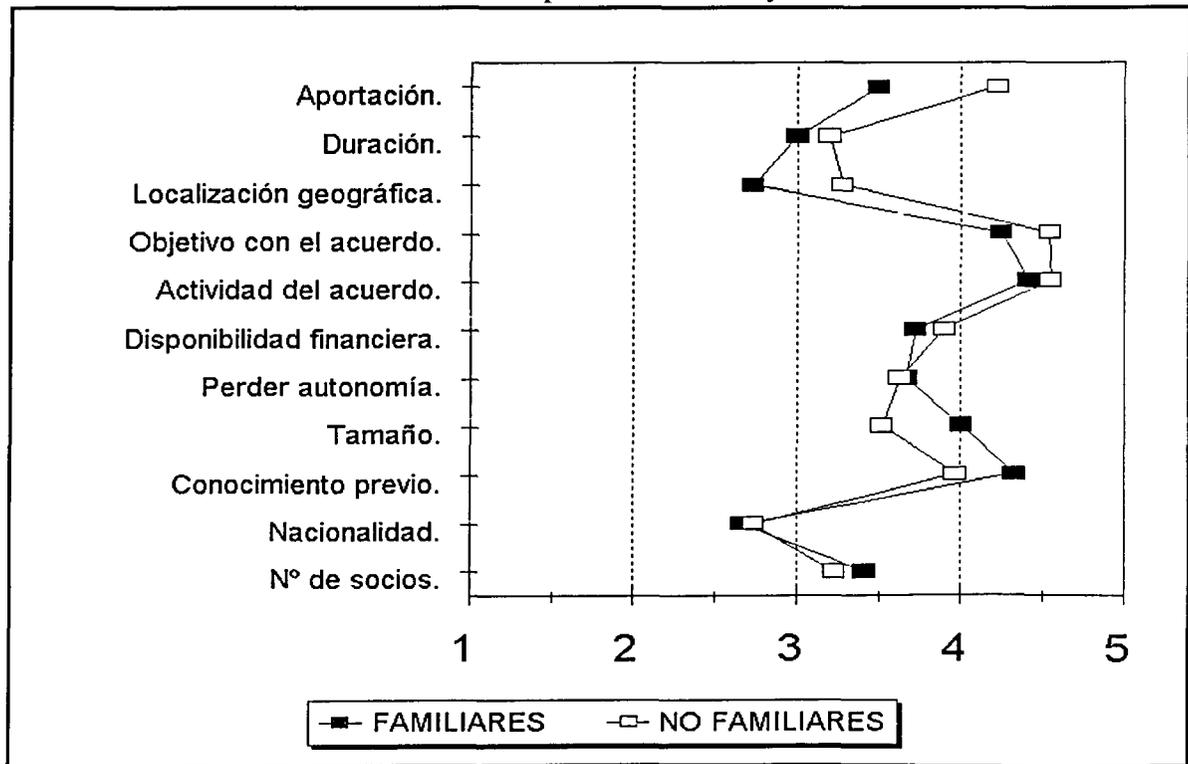
ANEXO 4.

Cuadro 1. Valoración de los factores según el sector.



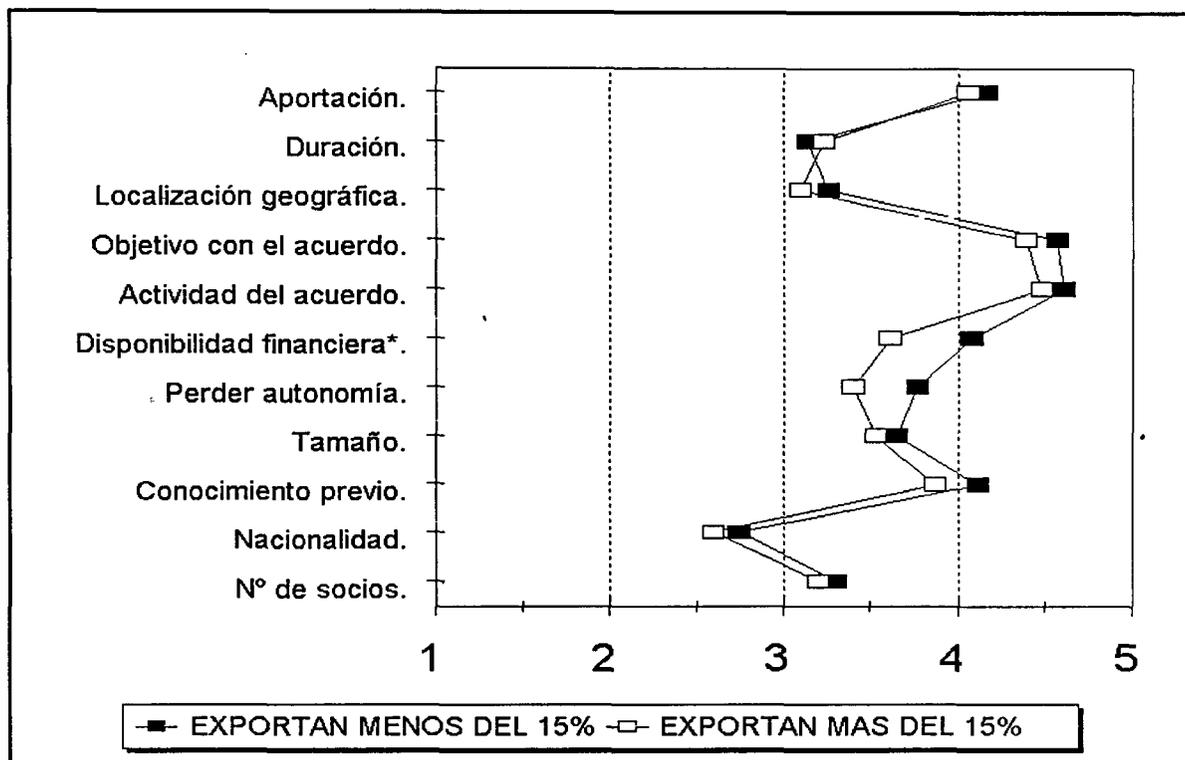
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Valoraciones medias de las empresas familiares y las no familiares.



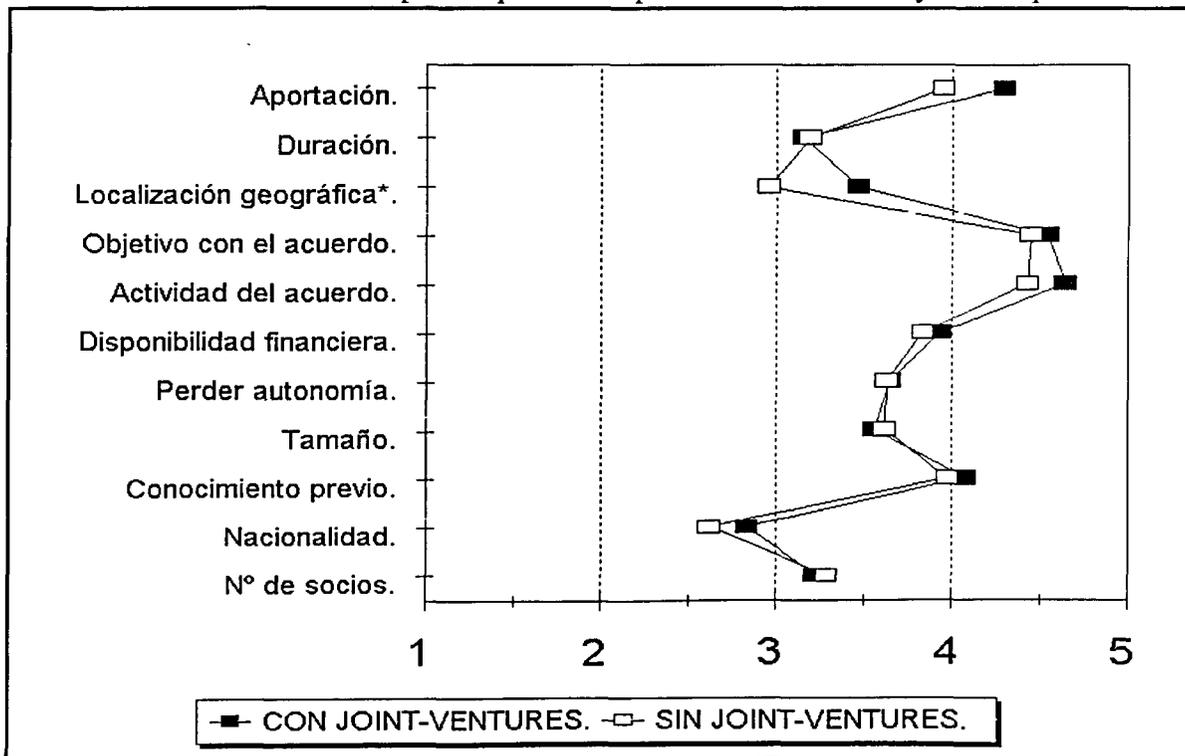
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Valoraciones según la orientación internacional.



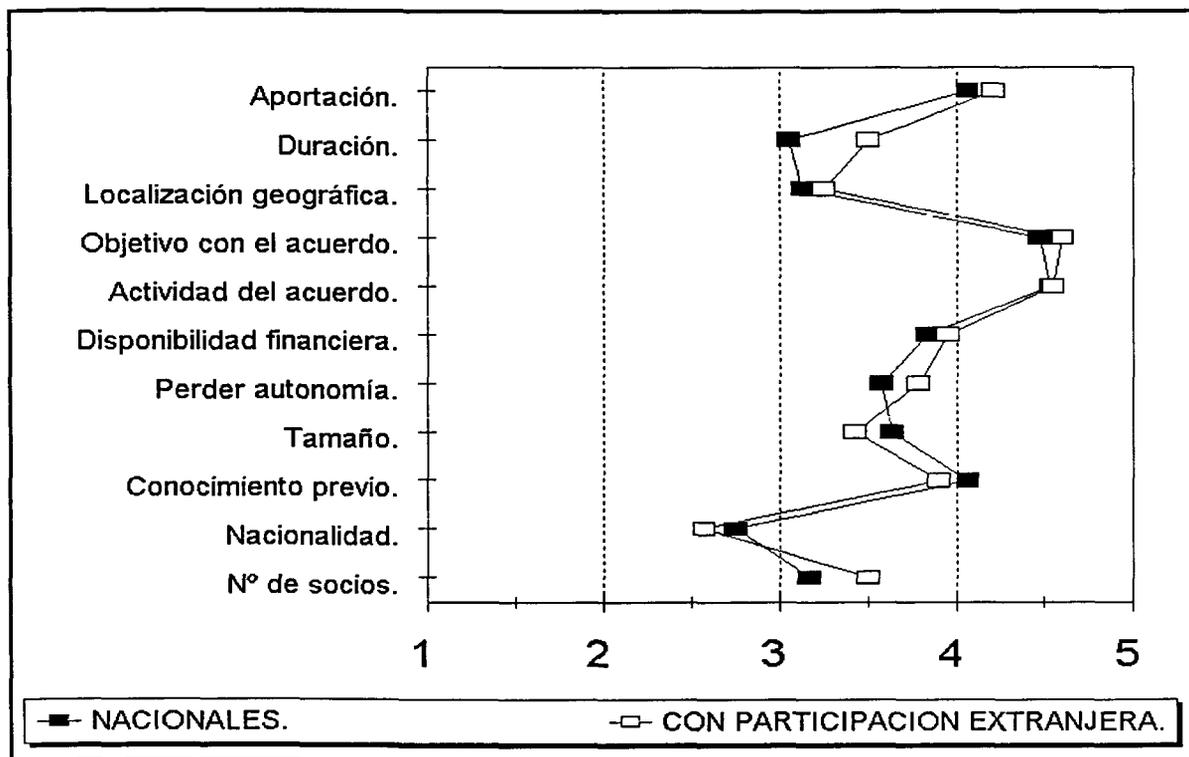
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Valoraciones de empresas que han empleado Joint-ventures y de las que no.



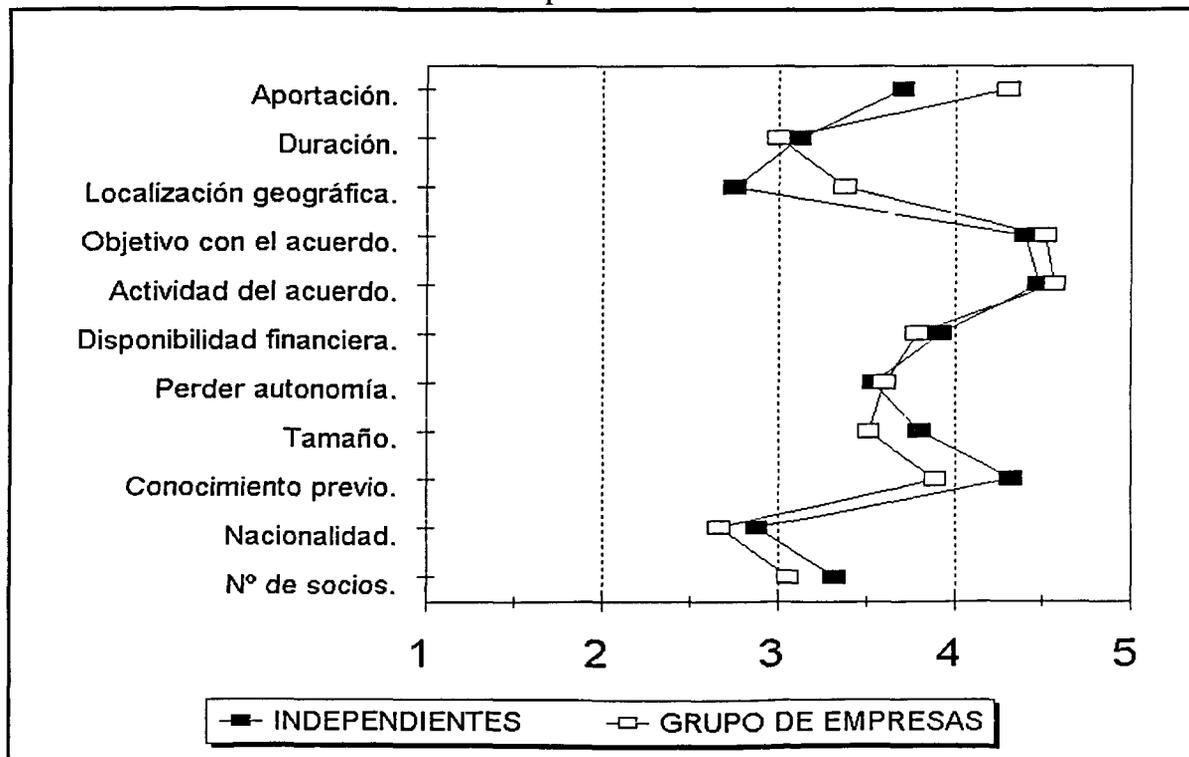
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5. Valoraciones medias según el tipo de empresa.



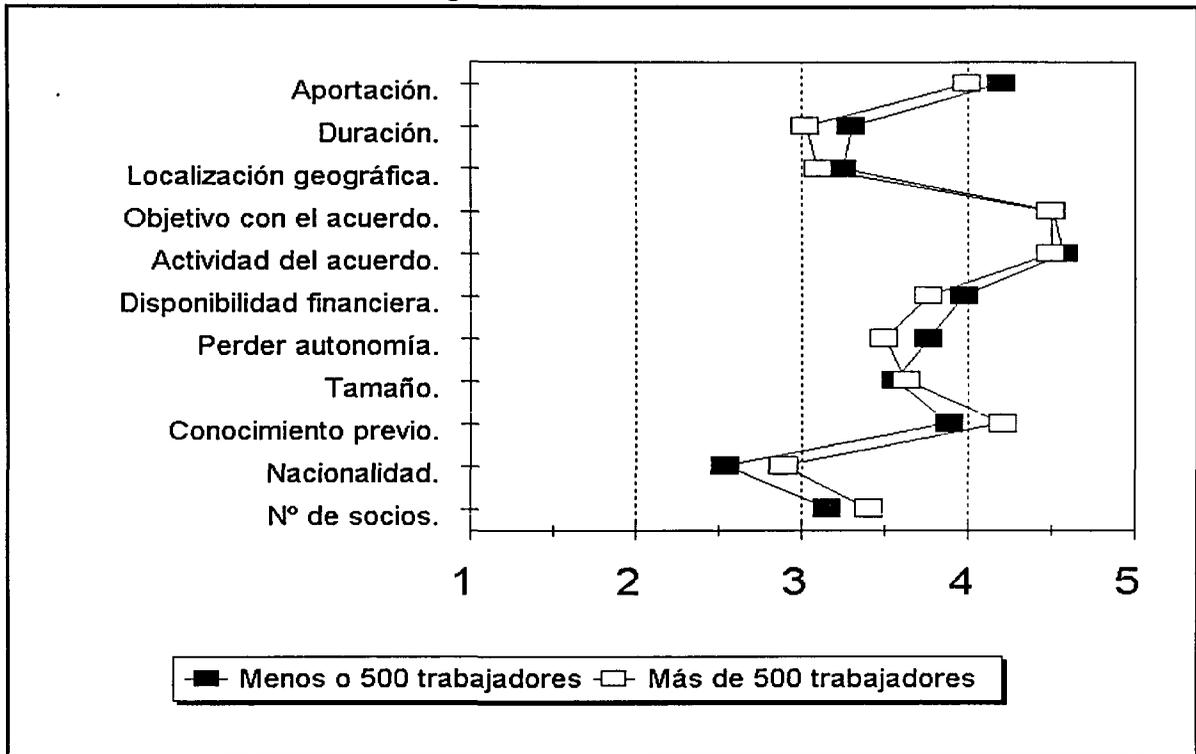
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Valoraciones medias de las empresas nacionales.



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7. Valoraciones medias según el tamaño.



Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahern, R. D. (1991): *International Strategic Alliances: the Use of Co-operation by Canadian Firms*. Tesis doctoral, Universidad de Washington (U.M.I. Dissertation Services).
- Borys, B. y Jemison, D. B. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 2, p. 234-249.
- Casani, F. (1995): "Una aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España". *ICE*, Vol. 746, p. 25-41.
- Costa, M. T. (1989): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 27-45.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988): "Strategic Alliances - Guidelines for Success". *Long Range Planning*, Vol. 21, Nº 5, p. 18-23.
- Documento OCDE (1989): "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firmas Independientes". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 179-225.
- Dums 15.000. Principales empresas españolas (1990). Dun & Bradstreet, S.A. Madrid.
- Encuesta de Estrategias Empresariales en 1992 (1993). Ministerio de Industria y Energía. Estudio realizado por la Fundación Empresa Pública (Grupo INI, Grupo INH y Grupo RTVE). Madrid.
- España 30.000. Fomento de la Producción (1993). Fomento de la Producción, S.L. Barcelona.
- Fariñas, J. C. (1992): *La PYME industrial en España*. Civitas, Madrid.
- Forrest, J. E. y Martin, M. J. C. (1992): "Strategic Alliances Between Large and small Research Intensive Organizations: Experiences in the Biotechnology Industry". *R & D Management*, Vol. 22, Nº 1, p. 41-53.
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización". Tesis doctoral.
- García Canal, E. (1993): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en la Estrategia de la Empresa" VII Congreso Nacional, III Congreso Hispano-Francés, AEDEM. Córdoba, 2-4 de Junio de 1993.
- García Canal, E. (1994): "La Forma Contractual de los Acuerdos de Cooperación Horizontales: Empresas Conjuntas frente Acuerdos Contractuales". X Jornadas de Economía Industrial, Madrid 22 y 23 de Septiembre de 1994.
- García Canal, E. (1996): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances". *Organization Studies*, 17, Issue 5, p. 773 - 794.
- Gulati, R.; Khana, T. y Nohria, N. (1994): "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances". *Sloan Management Review*, Spring, p. 61-69.
- Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1, p. 85-112.
- Gupta, A. K. y Singh, H. (1991): "The Governance of Synergy: inter-SBV Coordination vs. External Strategic Alliances". *Academy of Management Conference*, Miami.
- Jarillo, J. C. (1988): "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 34-41.
- Madhok, A. (1994): Mode of Foreign Market Entry: Bringing the Firm Back into the Decision. University of Utah (mimeo)
- Marity P. y Smiley, R. H. (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry". *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXI, Nº 4, Junio, p. 437-451.
- Merino de Lucas, F. y Salas, V. (1993): "Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar". Trabajo para el Instituto de la Empresa Familiar, Octubre de 1993.
- Ortega, E. (1990): Manual de Investigación Comercial. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Osborn, R. N. y Baughn, C. C. (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances ", *Academy of Management Journal*, 33, p. 503-519.
- Parkhe, (1993): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 794-829.

- Pisano, G. P.; Russo, M. V. y Teece, D. (1988): "Joint Ventures and Collaborative Agreements in the Telecommunications Equipment Industry" en International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, D. Mowery (ed.), Cambridge, MA.
- Pisano, G. P. (1989): "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry". *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 5, N° 1, p. 109-126.
- Rialp, A. y Rialp, J. (1996): "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en los Procesos de Internacionalización de la Empresa Española: un Análisis Empírico". *Papeles de Economía Española*, 66, p. 248-266.
- Salas, V. (1989): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas: Bases Teóricas". *Economía Industrial*, Marzo - Abril, p. 47-60.
- Tallman, S. B. y Shenkar, O. (1990): "International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small firms from NICs". *Management International Review*, 30, p. 299-315.
- Tallman, S. B. y Shenkar, O. (1994): "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, p. 91-113.
- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, p. 37-51.