

**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

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

INTRODUCCIÓN

La literatura sobre acuerdos de cooperación acostumbra a hacer hincapié en las ventajas que estas herramientas proporcionan a las empresas de cara a conseguir mejorar sus posiciones competitivas en el mercado, pero pocas veces analiza en profundidad las potenciales limitaciones o riesgos que afectan a este tipo de relaciones; por ejemplo, pérdida de autonomía, información asimétrica, complejidad.

La panacea con que se contemplan los acuerdos habitualmente, cuando se trata de buscar soluciones a un problema de insuficiente capacidad competitiva, ignora el hecho de que muchos acuerdos de cooperación terminan en fracaso (Bussines Week, 21 de Julio de 1986 - referenciado por Schaan, 1988-; Menguzzato, 1992 p. 54; Mohr y Spekman, 1994 p. 136; Gulati, R.; Khanna, T. y Nohria, N., 1994). 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 objetivo de este capítulo es contribuir al conocimiento de las oportunidades y restricciones que ofrecen los acuerdos de cooperación como estructura organizativa, a partir de información valorativa proporcionada por empresas españolas con experiencia en dichos acuerdos. La información se extrae de las respuestas que dan las empresas encuestadas a un conjunto de "items", indicando su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos. Estos "items" estaban incorporados a la encuesta que ya sirvió de base para el contenido del capítulo anterior. El primer apartado presenta y justifica la lista de "items" seleccionados, así como los resultados de un análisis factorial para identificar los factores latentes en dichos "items", a

partir de las valoraciones de las empresas. El segundo apartado está dedicado a interpretar los factores extraídos y a relacionarlos con la literatura previa sobre ventajas y limitaciones de los acuerdos. El apartado tercero presenta las valoraciones concretas de las empresas de la muestra a los factores seleccionados así como la sensibilidad de las mismas a distintas características de las empresas como tamaño, propiedad y vocación exportadora. Las conclusiones resumen los principales resultados y sus implicaciones.

1. LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON LA COOPERACIÓN: METODOLOGÍA Y APLICACIÓN

Para obtener las valoraciones subjetivas de las empresas españolas sobre su experiencia con los acuerdos de cooperación, se han utilizado una serie de "items" derivados de la revisión de la literatura existente sobre este tema. A las empresas seleccionadas se les pedía que mostraran su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones referidas a los "items" mencionados. Para recoger este grado de acuerdo se han utilizado las escalas de Likert (en el Anexo 1 se pueden ver los ítems considerados así como algunas de las referencias donde son considerados).

Las ochenta y cinco respuestas a los cuestionarios remitidos nos proporcionan respuestas a cada uno de los 36 "items" valorativos de la experiencia en la cooperación. El paso siguiente es comprobar si la lista de 36 variables puede reducirse a un número más pequeño de factores sin pérdida sustancial de información, de tal manera que en ese número queden resumidos adecuadamente los "pros" y los "contras" de la cooperación.

Para extraer los factores subyacentes en los 36 "items" valorativos, las 85 respuestas se han sometido a un análisis factorial a través del procedimiento de componentes principales¹. El análisis detecta 13 factores ortogonales con un "eigenvalue", o índice de varianza explicada por cada factor superior a la unidad². Los 13 factores extraídos explican el 72,4 por cien de la

¹En el Anexo 2 se justifica el empleo de un análisis factorial en esta investigación y se comenta el procedimiento de componentes principales.

²El SPSS utiliza como criterio habitual para la extracción de factores la regla de Kaiser (referenciado por Bisquerra, 1989). Esta regla consiste en conservar solamente aquellos componentes principales cuyos eigenvalues son mayores a la unidad.

varianza total y la comunalidad mínima de las variables originales con los factores es de 0,555, correspondiente al enunciado *los acuerdos de cooperación requieren una comunicación permanente entre las empresas* (P1433). El Cuadro 1 muestra la lista de factores extraídos junto con los "ítems" que tienen una correlación con el factor superior a 0,35 después de llevar a cabo una rotación del tipo "varimax"³, y no se hayan asignado a otro factor con correlación mayor; en el Anexo 3 se muestra la matriz "rotada" completa de variables y factores. En el Cuadro aparece también el valor de la correlación de cada "ítem" con el factor al que queda asignado, y la proporción de varianza explicada por cada uno de los factores extraídos.

Los resultados estadísticos del análisis factorial nos dicen que los trece factores recogen satisfactoriamente la información contenida en los enunciados originales. Sin embargo, el número de factores es relativamente alto, lo cual impide resumir la valoración de la experiencia de cooperación por las empresas en un número reducido de dimensiones de fácil interpretación. El bajo número de empresas/respuestas explica, sin duda, que no haya sido posible comprimir más la información.

2. INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Pasamos a continuación a interpretar los factores extraídos y a relacionar nuestros resultados con la literatura existente sobre las oportunidades y restricciones de los acuerdos de cooperación.

Factor 1: la vinculación entre empresas participantes.

Este factor, atendiendo a las variables con las que está correlacionado, resume las exigencias que un acuerdo de cooperación impone a las empresas participantes en términos de coordinación, compromiso, comunicación, confianza y consenso (lo que se pueden denominar las cinco C's de la cooperación).

³Para facilitar el análisis de la relación entre variables y factores se han eliminado los coeficientes menores de 0,35. Esta eliminación se realiza en otros trabajos que también utilizan el análisis factorial (Obis, 1993).

Cuadro 1. Relación entre factores e ítems de la pregunta 14.

	% VARIANZA EXPLICADA	VARIABLES	CORRELACION
F1	11,4	P1428 los acuerdos requieren una <i>coordinación cte</i> entre las empresas participantes	0 77018
		P1430 los acuerdos necesitan un alto nivel de <i>compromiso</i> entre las partes	0 75891
		P1433 los acuerdos requieren una <i>comunicación permanente</i> entre las partes	0 66653
		P1429 la <i>confianza</i> entre las empresas participantes es fundamental para la estabilidad de la cooperación	0 60546
		P1431 los acuerdos deben prever una <i>solución consensuada</i> para posibles conflictos	0 57612
		P1419 los acuerdos se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas que los establecen	0 44519
		P1415 los acuerdos de cooperación no se deben establecer con empresas competidoras	-0 43479
F2	9,2	P1425 los acuerdos afectan negativamente a la reputación de una empresa	0 73498
		P1414 los acuerdos debilitan la posición de una empresa frente a la competencia	0 69033
		P1424 los acuerdos acostumbran a dejar indefinidas las aportaciones que debe realizar cada uno de los socios	0 63758
		P1410 es difícil establecer el reparto de los resultados del acuerdo	0 50253
F3	7,8	P1409 los acuerdos se deben establecer entre empresas con estructuras organizativas parecidas	0 81259
		P1408 los acuerdos se deben establecer entre empresas con culturas similares	0 77449
		P1426 las empresas que participan en un acuerdo de cooperación deben compartir objetivos similares	0 45483
F4	6,3	P1402 los acuerdos de cooperación reducen los costes de administración	0 77738
		P1401 los acuerdos de cooperación reducen los costes de producción	0 71254
		P1432 las contrapartidas pactadas inicialmente en un acuerdo deben mantenerse intactas hasta el final	0 52561
		P1436 el éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor nº de socios	-0 50988
F5	5,7	P1435 los acuerdos deben establecerse con empresas de países con economías abiertas	0 77447
		P1434 los acuerdos deben establecerse con empresas de países desarrollados	0 71993
F6	5,2	P1427 los acuerdos deben estar relacionados con la principal actividad de las empresas que lo establecen	0 79643
		P1407 establecer un acuerdo implica traspasar al socio información que se desea proteger	0 59895
F7	5,1	P1421 los acuerdos constituyen la mejor opción para iniciar una expansión internacional	0 82899
		P1422 los acuerdos son los mecanismos más adecuados para entrar en un nuevo sector	0 82544
F8	4,5	P1405 los acuerdos permiten a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno	0 75469
		P1416 los acuerdos se deben establecer entre empresas clientes y proveedoras	0 46378
F9	4,1	P1404 los acuerdos permiten a las pequeñas y medianas empresas crecer sin perder el control	0 83307
F10	3,8	P1411 las aportaciones iniciales que realizan los socios de una cooperación deben ser parecidas	-0 65740
		P1420 los acuerdos reducen las necesidades de inversión de las empresas	0 60348
		P1423 los acuerdos de cooperación son el último recurso a la hora de decidir como llevar a cabo una actividad	0 59663
F11	3,5	P1417 los acuerdos de cooperación facilitan la especialización de la empresa en una actividad	0 81914
		P1418 los acuerdos permiten a las empresas aprender habilidades que no poseían	0 52453
		P1406 los acuerdos permiten conseguir diferentes objetivos al mismo tiempo	0 38886
F12	3	P1412 los malos resultados en acuerdos anteriores frenan el establecimiento de nuevos acuerdos	0 89099
F13	2,9	P1403 los acuerdos reducen el riesgo que soportan las empresas	0 78230
		P1413 los acuerdos de cooperación se deben establecer con empresas geográficamente próximas	-0 51126

Fuente: elaboración propia.

La relación positiva entre el factor y la afirmación que establece que *los acuerdos de cooperación se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas que los establecen*, refleja la facilidad de conseguir la citada vinculación si ya existen relaciones previas entre esas mismas empresas. Por otro lado, la correlación negativa entre el factor 1 y la afirmación de que *los acuerdos de cooperación no se deben establecer con empresas competidoras* puede indicar que cooperar con estas empresas no es más difícil que cooperar con las que no lo son si se dan las condiciones que definen este primer factor.

En la matriz rotada, se puede observar también una relación positiva entre el factor 1 y la afirmación de que *las empresas que participan en un acuerdo deben compartir objetivos similares (P1426) (0,36602)*. Esta correlación es bastante lógica ya que el seguimiento de objetivos similares por parte de las empresas participantes facilita, sin duda, la vinculación y convergencia de intereses.

Factor 2: los "lastres" de desarrollar un acuerdo.

Las variables que aparecen correlacionadas con este factor sugieren una interpretación del mismo en términos de "lastres" o "cargas" en que se incurre participando en los acuerdos.

En la matriz rotada se puede observar una relación negativa entre el factor 2 y la afirmación que establece que *los acuerdos de cooperación deben prever una solución consensuada de los posibles conflictos (P1431) (-0,39893)*. Esta relación es coherente, puesto que un factor que recoge que *los acuerdos afectan negativamente a la reputación de una empresa, debilitan la posición de una empresa frente a la competencia, y que las aportaciones al mismo quedan indefinidas* o que *es difícil establecer el reparto de los resultados*, no puede tener una correlación positiva con el argumento de que *el acuerdo prevé una solución consensuada de los conflictos que pueden aparecer durante su desarrollo*.

Factor 3: las similitudes entre empresas participantes.

El factor 3 recoge algunas características, a priori deseables, entre las empresas que desarrollan una cooperación. Más concretamente, este factor refleja que entre las empresas

que participan en un acuerdo, conviene que aparezcan "similitudes" en cuanto a estructura organizativa, cultura empresarial y objetivos, ya que estas similitudes pueden facilitar el mejor funcionamiento de la cooperación.

Cuando las empresas participantes son parecidas, tanto en lo que se refiere a la estructura como a la cultura y a los objetivos, es más difícil que se produzcan desequilibrios en la relación. El interés por preservar relaciones de equilibrio entre los socios también explica la correlación que se observa en la matriz rotada entre el factor 3 y la afirmación de que *las aportaciones iniciales que realizan los socios de una cooperación deben ser parecidas* (P1411) (0,53556).

Parece lógico pensar, además, que estas similitudes entre empresas participantes en un acuerdo ocurrirán más fácilmente entre empresas geográficamente próximas que entre empresas que se encuentran alejadas. La correlación positiva entre la afirmación de que *los acuerdos de cooperación se deben establecer con empresas geográficamente próximas* (P1413) y el factor 3 (0,35570), confirma el supuesto planteado.

Factor 4: las economías de la cooperación.

Las variables que van asociadas con el factor 4 resumen las ventajas económicas que pueden derivarse de un acuerdo de cooperación en términos de ahorro en los costes de administración y producción.

Las empresas que valoran alto las economías de costes que propician los acuerdos, parecen estar en desacuerdo con la afirmación de que *el éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor número de socios*, y de acuerdo con que *las contrapartidas pactadas inicialmente se mantengan intactas hasta el final*. Parece ser que la renegociación de las contrapartidas es contraria a la eficiencia de los acuerdos y, por otro lado, parece evidente que la renegociación será más difícil que ocurra cuando el número de socios es más alto. De ahí que el aumento en el número de socios, cuando va unido a la estabilidad en las condiciones del acuerdo, resulta positivo para la eficiencia de la cooperación.

Factor 5: la procedencia de las empresas participantes.

Las empresas encuestadas dan importancia a que las empresas con que se asocian sean empresas radicadas en países de economías abiertas y desarrollados, probablemente porque van a ser empresas más competitivas y que aportarán aspectos mucho más positivos a la cooperación.

La correlación negativa entre este factor y la afirmación de que *la confianza entre las empresas participantes es fundamental para la estabilidad de la cooperación (P1429)* (-0,30124) junto con la correlación positiva entre este mismo factor y la afirmación de que *el éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor número de socios (P1436)* (0,31372), están poniendo de manifiesto que cuando el número de socios es pequeño y/o cuando éstos proceden de países con las características citadas, es más fácil que la cooperación sea estable aunque no exista una confianza inicial entre los participantes. Las consecuencias de un comportamiento deshonesto de alguno de los socios conllevaría consecuencias muy negativas para la reputación del mismo.

Por otro lado, la correlación entre este factor y la afirmación de que *las empresas que participan en un acuerdo deben compartir objetivos similares (P1426)* (0,42494), parece indicar que la convergencia de objetivos puede ser más fácil cuando el acuerdo se produce entre empresas de países con economías abiertas y/o desarrollados. El resultado de todo ello parece ser una reducción en los costes de gestión, pues el factor 5 tiene también una correlación positiva con la variable donde se afirma que *los acuerdos reducen los costes de administración (P1402)* (0,31114).

Factor 6: Proximidad entre las actividades del acuerdo y las habituales de la empresa.

Este factor recoge la valoración que las empresas dan a la proximidad entre la actividad habitual de la empresa y la actividad que se realiza con el acuerdo. Como las actividades se considera que deben estar muy próximas, el acuerdo hace inevitable traspasar al resto de empresas participantes en el mismo información que se desea proteger. Este traspaso explicaría la relación positiva entre este factor y la afirmación de que *los acuerdos no se*

deben establecer con empresas competidoras (P1415) (0,38470): si la actividad del acuerdo está relacionada con la principal actividad y puesto que el riesgo de que se transfiera información estratégica es elevado, entonces será importante que en el acuerdo no participen empresas competidoras.

De igual forma, y a tenor de la correlación positiva entre el factor 6 y la afirmación de que *las contrapartidas pactadas inicialmente deben mantenerse hasta el final (P1432) (0,47693)*, cuando el riesgo de filtraciones de información sea mayor, será conveniente que no se pueda renegociar las contrapartidas pactadas inicialmente para que no resulte perjudicada alguna de las empresas participantes en la cooperación.

Factor 7: mecanismo para el desarrollo de mercados y de productos.

Los acuerdos de cooperación parecen facilitar la realización de nuevas actividades (penetrar en nuevos sectores) y el desarrollo de nuevos mercados, especialmente de carácter internacional. La correlación entre el factor 7 y la afirmación de que *los acuerdos se deben establecer con empresas geográficamente próximas (P1413) (0,34203)* parece indicar que la proximidad geográfica tendrá prioridad a la hora de la expansión internacional a través de acuerdos de cooperación.

Factor 8: Flexibilidad y Adaptación.

Los acuerdos de cooperación proporcionan flexibilidad, especialmente si se establecen entre clientes y proveedores, de acuerdo con las dos variables que aparecen asociadas con este factor.

La correlación entre el factor 8 y la afirmación de que *es difícil establecer el reparto de los resultados del acuerdo (P1410) (0,43096)* sugiere que la flexibilidad obliga a ciertas ambigüedades e indefiniciones a la hora de repartir las ganancias de la cooperación. Mantener la capacidad de adaptación a los cambios parece incompatible con una estricta y clara delimitación de contribuciones y recompensas entre los participantes de un acuerdo de cooperación.

La correlación positiva entre este factor y la afirmación de que *los acuerdos se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas (P1419) (0,40582)*, sugiere que la flexibilidad y adaptabilidad que permite el acuerdo se compatibilizan mejor cuando las empresas mantienen otras relaciones, lo que precisamente ocurre cuando el acuerdo vincula a la empresa con clientes y/o proveedores.

Factor 9: Compromiso entre crecimiento y control.

La afirmación de que *los acuerdos permiten a las pequeñas y medianas empresas crecer sin perder el control* tiene un peso dominante en este factor, lo cual indica que esta es una dimensión única y diferenciada de las demás.

Al mismo tiempo, la correlación positiva, aunque de grado menor, entre el factor 9 y las afirmaciones sobre la influencia positiva que tiene para el acuerdo que las empresas mantengan otras relaciones (P1419; 0,40295), y que los acuerdos sean un vehículo de aprendizaje de nuevas habilidades (P1418; 0,36302), sugiere que el crecimiento se consigue a través de adquirir nuevos conocimientos, viéndose esta adquisición facilitada por la existencia de conexiones previas entre las empresas que participan en el acuerdo.

Factor 10: oportunidad pérdida (ventaja desaprovechada).

Las empresas que ven en el acuerdo de cooperación una solución para sus déficits de capacidad inversora, aceptan también que el acuerdo de cooperación integre a socios con aportaciones desiguales de las que sin duda resultará una relación de desequilibrio, con mayor poder y protagonismo de aquellos que hacen una aportación inicial mayor. Cuando los acuerdos de cooperación se hacen en estas circunstancias es obvio que las empresas sólo aceptarán participar en él después de agotar cualquier otra vía de solución.

Factor 11: cooperación y especialización.

Con el factor 11 se está reflejando la especialización vinculada a toda cooperación entre organizaciones. De alguna forma, el hecho de especializarse implica dominar todas las actividades dentro de una misma etapa de la cadena de valor de un producto, lo que supone

aprender aquellas habilidades que no se poseían pero que son necesarias para completar con éxito la especialización. Sin embargo, no se descarta que el acuerdo facilite la consecución de otros objetivos.

Además, la correlación entre el factor 11 y la afirmación de que *los acuerdos de cooperación se deben establecer entre empresas clientes y proveedoras (P1416)* (0,41318) parece indicar que es en el dominio de las relaciones verticales entre empresas donde puede producirse la especialización y la adquisición de nuevas habilidades.

Factor 12: la experiencia acumulada con los acuerdos.

La variable *los malos resultados de acuerdos anteriores frenan el establecimiento de nuevos acuerdos* queda inequívocamente asociada con un factor, es decir constituye otra dimensión única a la hora de valorar la experiencia de los acuerdos.

El factor presenta, no obstante, correlaciones más débiles con afirmaciones como que *establecer un acuerdo implica traspasar al socio información que se desea proteger (P1407)* (0,30646) y con que *con él se consiguen varios objetivos al mismo tiempo (P1406)* (-0,37294), ahora con signo negativo.

Ello sugiere que las empresas asocian experiencias anteriores en la cooperación, con el traspaso de información valiosa a otras empresas y que, al igual que el acuerdo puede tener consecuencias no previstas positivas, también puede tenerlas negativas.

Factor 13: cooperación y riesgo.

Las variables que aparecen relacionadas llevan a pensar que los acuerdos de cooperación permiten reducir riesgos siempre que se establezcan con empresas que no estén geográficamente próximas, es decir, la forma de reducir riesgos parece ser la dispersión geográfica de los socios y posiblemente de las actividades que se realicen con ellos. El factor muestra también una correlación significativa con la afirmación de que *el acuerdo reduce las necesidades de inversión (P1420)* (0,38566), lo cual sugiere que con un mismo volumen de

inversión podrán acometerse más proyectos y de este modo conseguir mayor diversificación de riesgos.

2.1. VALORACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ACUERDO CON LA LITERATURA PREVIA

En una primera aproximación, los factores identificados se agrupan en dos grandes categorías, oportunidades y restricciones, según la clasificación de la Tabla 1.

A través de los acuerdos de cooperación las empresas tienen la oportunidad de aprovechar economías en los costes, desarrollar nuevos mercados, ser más flexibles, compatibilizar crecimiento con control, especializarse y aprender, reducir riesgos y aprovechar oportunidades de negocio que se habrían perdido de no existir la posibilidad de utilizar un acuerdo. El carácter ortogonal, no correlacionado, de los factores permite afirmar que estas oportunidades son mutuamente independientes. La lista de oportunidades no difiere sensiblemente de otras listas de "beneficios" atribuidos a los acuerdos por parte de otros autores. Así, por ejemplo, Powell (1987) señala que, a través de los acuerdos, las empresas *"acceden a nuevas tecnologías o mercados; a la posibilidad de proporcionar una gama más amplia de productos/servicios; a economías de escala de producción y/o investigación conjunta; a conocimientos más allá de las fronteras de la empresa; a compartir riesgos; a habilidades y cualificaciones complementarias"* (pág. 71).

Como se puede observar, las listas de oportunidades y beneficios claramente se solapan, pero merece citarse como aspectos diferenciados, que emergen con identidad propia del análisis factorial, la flexibilidad y la posibilidad de crecimiento sin pérdida de control. Por otra parte, las empresas asocian estrechamente aprendizaje con especialización, de manera que la cooperación permite adquirir los conocimientos y habilidades que refuerzan el desarrollo de la empresa alrededor de sus competencias nucleares. No cabe hablar, pues, de aprendizaje generalizado sino particular, dirigido más a reforzar las capacidades que ya se poseen que a promover otras nuevas.

Tabla 1. Agrupación de factores.

Oportunidades al utilizar los Acuerdos	Restricciones de utilizar los Acuerdos
Factor 4: Economías asociadas a la cooperación.	Factor 1: Vinculación y presión social entre las empresas participantes
Factor 7: Mecanismo para desarrollar mercados.	Factor 2: Pérdida de reputación y competencia.
Factor 8: Flexibilidad.	Factor 3: Similitudes entre las empresas participantes.
Factor 9: Crecimiento sin pérdida de control.	Factor 5: Origen geográfico de los participantes.
Factor 10: Oportunidad perdida (no existe acuerdo).	Factor 6: Proximidad entre las actividades realizadas.
Factor 11: Vehículo de especialización y aprendizaje.	Factor 12: Experiencia previa.
Factor 13: Reducir riesgos.	

Fuente: elaboración propia.

Los factores agrupados en la columna de restricciones o requisitos condensan un amplio conjunto de "items" valorativos. Mohr y Spekman (1994) proponen tres factores independientes como determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación, en el sentido de que cuanto más presentes estén en una cooperación mayor es el éxito esperado de la misma y beneficios más altos para los partícipes: atributos de la cooperación, comunicación y técnicas de resolución de conflictos. Más concretamente, el éxito de la cooperación aumenta con el compromiso, coordinación, interdependencia y confianza presentes en la misma, con una comunicación más intensa entre los partícipes y con el uso del consenso como método de resolución de conflictos. El primer factor extraído en nuestro análisis empírico, agrupa a las variables de coordinación, compromiso, confianza, comunicación y consenso en un mismo factor. Es decir, el factor 1 engloba a todas las dimensiones de éxito de la cooperación propuestas por Mohr y Spekman.

El factor 2 agrupa a los "items" que en principio pueden considerarse consecuencias no deseadas de los acuerdos de cooperación. Se corresponde, a groso modo, con los riesgos y limitaciones del acuerdo como forma organizativa que mantiene cierta indefinición a la hora de asignar los derechos de propiedad: complejidad, pérdida de autonomía y asimetrías de información; Provan (1984) y Williamson (1975).

Los factores 3 y 5 agrupan variables referidas a características de las empresas que participan en el acuerdo; su estructura interna, cultura y objetivos el primero, y su origen geográfico el segundo. Atendiendo a los resultados del análisis factorial, además de las restricciones que impone la práctica del acuerdo a las relaciones entre los partícipes, recogidas en el factor 1, existen otras que afectan a las empresas en su conjunto, estilo directivo y origen geográfico, suficientemente diferenciadas como para que se agrupen en factores diferentes. Autores como Devlin y Bleackley (1988) advierten de los retos y complejidades que plantea la gestión de un acuerdo entre empresas, y atribuyen los mismos a los diferentes estilos de dirección, culturas, prácticas operativas y grados de control que presentan las empresas que participan en dicho acuerdo. Beamish (1985) y Blodgett (1991), en sendos trabajos empíricos, encuentran que el nivel de desarrollo de un país y el grado de apertura de su economía influyen en la estabilidad de los acuerdos. Por lo tanto, el factor 5 recoge aspectos del entorno económico y social del país a que pertenece la empresa como relevantes y diferenciados de los demás cuando se trata de valorar la experiencia de los acuerdos.

El análisis factorial realizado sobre las respuestas al cuestionario permite identificar otro tipo de restricciones diferentes a la práctica del acuerdo y a las características de las empresas, que se concentran sobre las experiencias negativas previas, factor 12, y sobre las actividades de su campo de aplicación, factor 6. La literatura previa ha detectado el "trade off" que parecen afrontar las empresas al asociar la proximidad entre el acuerdo y su actividad principal con la transferencia de información que se desea proteger (en esta línea Killing (1980) señala que cuanto más relacionada está la actividad de la empresa con la tecnología a la que se desea acceder, menor vinculación debe establecerse entre los dos socios). Este "trade off" lleva también a las empresas a rechazar los acuerdos con empresas competidoras.

2.2. RELACIÓN ENTRE RESTRICCIONES Y COSTES DE UTILIZAR LOS ACUERDOS

El conjunto de oportunidades diferentes que las empresas perciben en los acuerdos de cooperación son asimilables a "beneficios" que van a conseguirse participando en el acuerdo. Por lo tanto, todas ellas actúan en el mismo sentido cuando se trata de obtener una medida

sinéctica del valor económico que una empresa otorga al acuerdo de cooperación. No ocurre lo mismo cuando se trata de traducir en costes las restricciones o requisitos que impone un acuerdo a los partícipes. Este subapartado analiza la relación entre los factores identificados como restricciones y los costes de utilizar el acuerdo como forma organizativa.

1. La vinculación entre las empresas participantes.

La vinculación implica una coordinación constante, un alto nivel de compromiso, una comunicación permanente, un clima de confianza y un consenso en la toma de decisiones entre las empresas participantes. Si conseguir una vinculación adecuada entre las empresas que establecen una cooperación puede favorecer el éxito de la misma (Mohr y Spekman, 1994), también implica destinar una gran cantidad de recursos a dicho fin. Por tanto, se puede afirmar que para aquellas empresas que estén de acuerdo con esta dimensión, los costes de emplear este mecanismo subirán respecto a los costes de utilización cuando la empresa no considera tan necesaria esta vinculación.

2. Los "lastres" de desarrollar un acuerdo.

Los acuerdos pueden afectar negativamente a la reputación de la organización y pueden debilitar la posición de la empresa frente a la competencia. El coste de recuperar la imagen de la empresa así como la voluntad de recuperar una posición determinada frente a la competencia puede suponer una cantidad de recursos desmesurada para las posibilidades de una organización. Si a estos dos "lastres" les unimos los costes de solucionar los problemas vinculados con las diferentes aportaciones que pueden realizar los participantes y los problemas del reparto del resultado de la cooperación, se puede ver que para aquellas empresas que estén de acuerdo con esta dimensión, los costes de emplear el mismo suben respecto al coste para las empresas que no están tan de acuerdo con esa idea.

3. Las similitudes entre las empresas participantes.

El hecho de que las empresas que desarrollan una cooperación tengan estructuras organizativas, culturas y objetivos similares parece que puede reducir los costes de emplear este mecanismo para organizar la asignación de recursos. Se puede pensar que va a ser más

difícil que se produzcan o aparezcan conflictos o desequilibrios en la relación entre las empresas que participan en la cooperación. Por tanto, para aquellas empresas que están de acuerdo con la idea de que las cooperaciones se deben establecer entre organizaciones que presentan características similares, se va a suponer que los costes de emplear un acuerdo será más bajo que para aquella empresa que no está de acuerdo con esta idea y que, por tanto, puede establecer cooperaciones con empresas que no cumplen estas condiciones.

4. La procedencia de las empresas participantes.

Parece preferible establecer los acuerdos con empresas de países de economías abiertas y/o de países desarrollados⁴. Las razones que pueden desaconsejar las cooperaciones con empresas de países que no presentan las características antes citadas se encuentran en la cantidad de trabas e inconvenientes que aparecen durante la relación, que hacen subir los costes de emplear un acuerdo. En consecuencia, si las otras empresas participantes en la cooperación proceden de países con economías abiertas y/o de países desarrollados, parece que los costes de emplear un acuerdo van a bajar.

Por tanto, para aquellas empresas que están de acuerdo con la dimensión que establece que las otras empresas participantes en la cooperación deben provenir de países con economías abiertas y/o de países desarrollados, los costes de emplear el acuerdo bajan respecto a los costes de emplear este mecanismo para aquellas empresas que no están de acuerdo con esta idea.

5. La actividad del acuerdo.

La actividad del acuerdo "debe" estar relacionada con la principal actividad de las empresas que establecen el mismo. De hecho, tanto de la parte descriptiva como de la información contenida en los cuestionarios, se desprende que las empresas españolas que participaban en una cooperación pretendían realizar la misma actividad que venían realizando hasta ese momento. Sin embargo, esta relación de la actividad del acuerdo con la actividad habitual

⁴Un ejemplo real de esta preferencia lo tenemos en las cooperaciones que se han establecido durante los últimos años entre empresas españolas y empresas de los países del este, una vez estos comienzan a abrir sus economías al exterior ("Hungría: oportunidades tras el muro". Expansión 20.04.90, pág. 12).

puede suponer traspasar a la otra u otras empresas participantes en la cooperación información que la empresa desea proteger.

En consecuencia, y debido a lo que se puede denominar como "costes de protección", los costes de emplear un acuerdo van a subir. Por tanto, para aquellas empresas que están de acuerdo con la idea que establece que la actividad del acuerdo debe estar relacionada con la actividad habitual, el coste de emplear el acuerdo sube en relación al coste de emplear los acuerdos para las empresas que no están de acuerdo con esta idea y, por tanto, no relacionan la actividad del acuerdo con su actividad habitual.

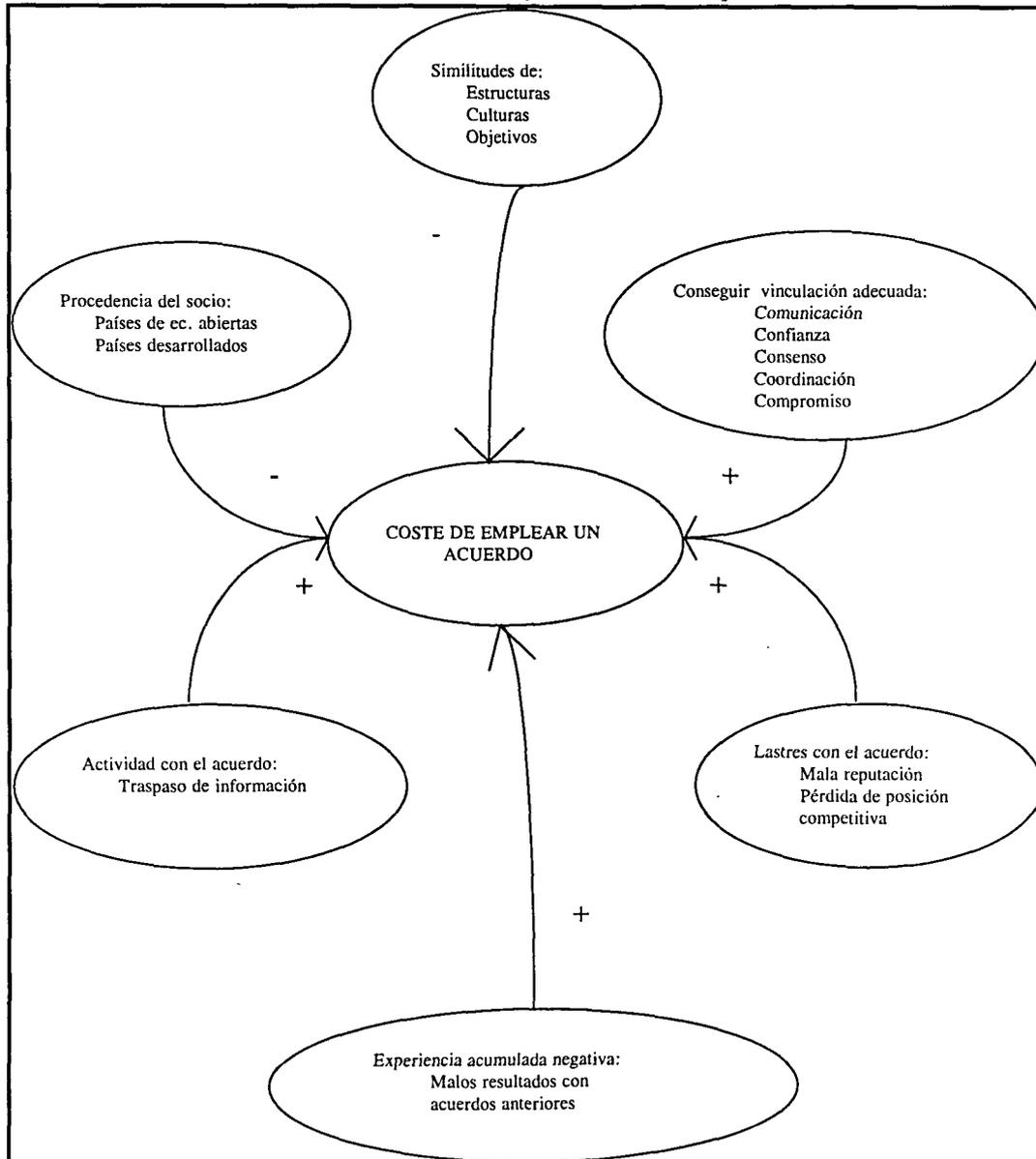
6. La experiencia acumulada con los acuerdos.

Las experiencias negativas con los acuerdos, es decir, haber fracasado en el desarrollo de acuerdos anteriores, pueden frenar el establecimiento de nuevos acuerdos de cooperación. El temor de una empresa a fracasar con un nuevo acuerdo puede ser tan alto que la cantidad de recursos destinados a superar esa barrera y a "asegurar" el éxito con la cooperación podría ser tan grande que sería preferible emplear otro mecanismo para organizar las actividades. Por tanto, para aquellas empresas que tienen en cuenta los fracasos anteriores con esta forma de organización, el coste de emplear el acuerdo sube respecto al coste de utilización para aquellas empresas que no ven afectada su decisión de establecer nuevos acuerdos por su experiencia pasada.

En el Cuadro 2 se pueden ver las relaciones entre las dimensiones consideradas y el coste de emplear un acuerdo de cooperación. Aun así, es evidente que resulta muy difícil determinar si los costes de emplear el mecanismo de los acuerdos de cooperación van a ser altos o bajos ya que hay dimensiones que hacen subir los costes mientras que otras los hacen bajar⁵. El coste de emplear este mecanismo dependerá, por tanto, de qué dimensión o dimensiones tengan un efecto mayor (si las dimensiones que reducen el coste tienen un efecto mayor que las dimensiones que lo suben, el coste bajará y viceversa).

⁵Persiguiendo una mayor claridad, en el cuadro únicamente se ha reflejado el sentido que mejor encajaba con la interpretación inicial de la dimensión.

Cuadro 2. Relación entre las dimensiones y el coste de emplear un acuerdo.



Los signos hacen referencia al efecto de la dimensión sobre el coste.

Fuente: elaboración propia.

Además, es muy posible que estas dimensiones no afecten por igual a los costes de emplear un acuerdo según el sector donde una empresa desarrolla la cooperación o las características de la empresa que lo establece. Las dimensiones que hacen subir o bajar el coste pueden considerarse más importantes al desarrollar un acuerdo en un determinado sector o por un tipo concreto de empresa, por ejemplo, las de un determinado tamaño. Por consiguiente, parece interesante analizar cómo se consideran las dimensiones que recogen tanto las restricciones

como las oportunidades según el sector donde se desarrolla la cooperación o según las características de la empresa que la establece.

3. ACUERDO Y DESACUERDO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS CON LOS ENUNCIADOS QUE RECOGEN LA EXPERIENCIA CON LOS ACUERDOS

Antes de concretar la valoración de las empresas encuestadas a las dimensiones que reflejan la experiencia con la cooperación, se puede ver en el Cuadro 3 el grado medio de acuerdo de las empresas que respondieron al cuestionario con los enunciados empleados en el mismo. Se observa la presencia de 3 grupos de enunciados en los que las puntuaciones medias de las empresas son altas o son bajas; es decir, se sitúan en los extremos. Más concretamente:

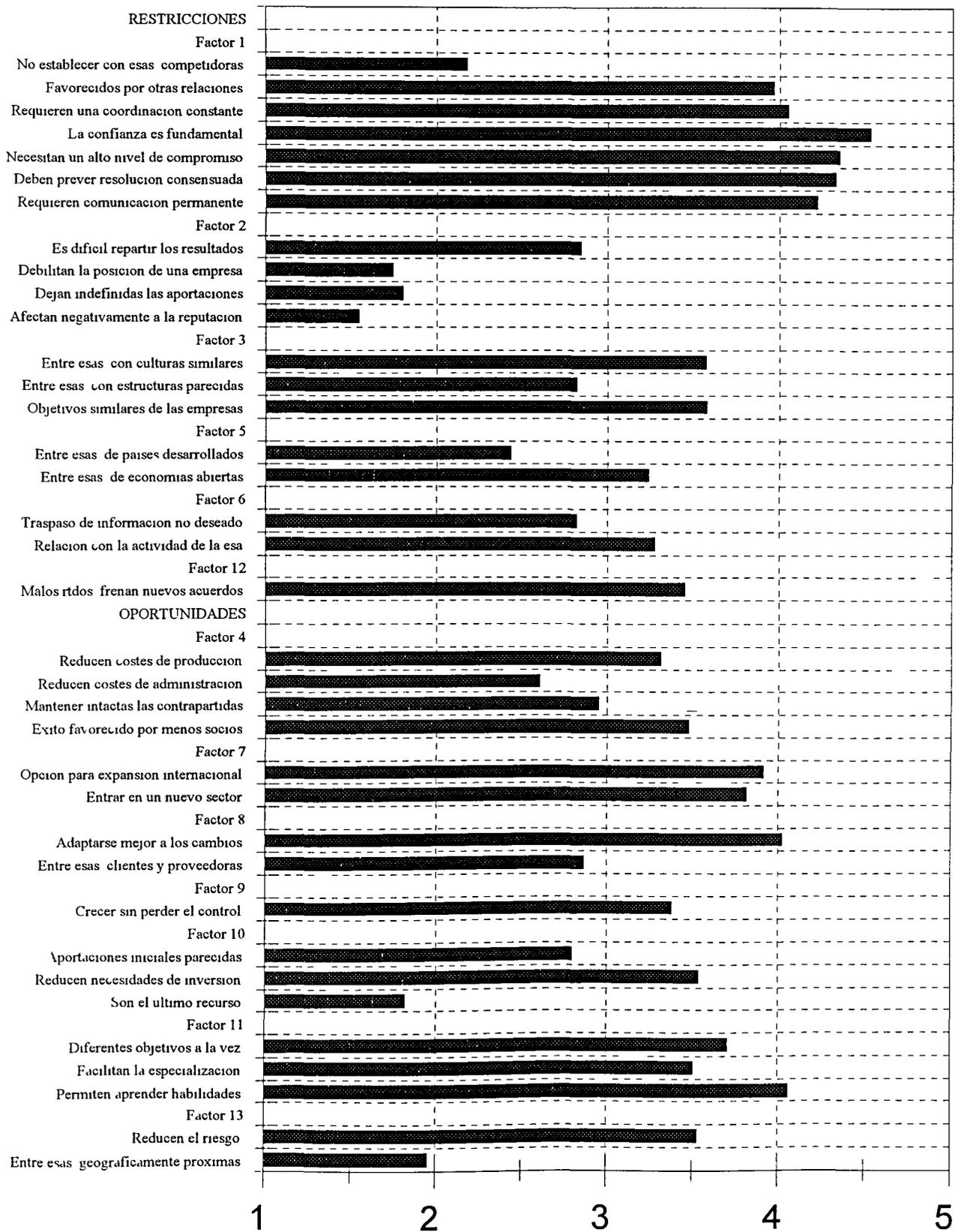
1. Las empresas muestran un alto grado de acuerdo con las afirmaciones referentes a una vinculación adecuada⁶. De igual modo, también están muy de acuerdo con las posibilidades que ofrecen los acuerdos para aprender habilidades, adaptarse mejor a los cambios y conseguir la expansión internacional.

2. Las puntuaciones medias a las afirmaciones que sostienen que *el establecimiento de un acuerdo de cooperación afecta negativamente a la reputación de las empresas participantes, que deja indefinidas las aportaciones que deben realizar las empresas participantes* y que *debilitan la posición de una empresa*, son bajas.

3. Se rechaza que el acuerdo de cooperación sea *el último recurso en el que piensa la empresa a la hora de organizar una actividad*, lo cual sugiere que las empresas le dan la misma importancia que a cualquier otra opción estratégica y/o organizativa. De la misma forma, las puntuaciones medias para las afirmaciones que sostienen que *los acuerdos se deben establecer entre empresas geográficamente próximas*, e incluso para la afirmación que sostiene que *no se deben establecer acuerdos entre empresas competidoras*, son bajas.

⁶Mirar en el cuadro las puntuaciones referidas a la comunicación permanente entre las empresas, la previsión de resoluciones consensuadas para los conflictos, el nivel de compromiso entre las partes, la confianza que debe existir entre las empresas participantes y la necesidad de una coordinación constante (parte superior).

Cuadro 3. Grado medio de acuerdo de las empresas con los ítems.



Por tanto, y según la experiencia de las empresas que han participado en acuerdos de cooperación, es muy importante que se llegue a establecer una *relación o vinculación* estrecha entre los socios participantes; no se confirman algunos de los *inconvenientes o lastres* que se han atribuido a estas formas de organización y, por último, las empresas no han de cumplir unos requisitos previos para poder participar en un acuerdo de cooperación con otras organizaciones (pueden ser empresas competidoras o estar alejadas geográficamente).

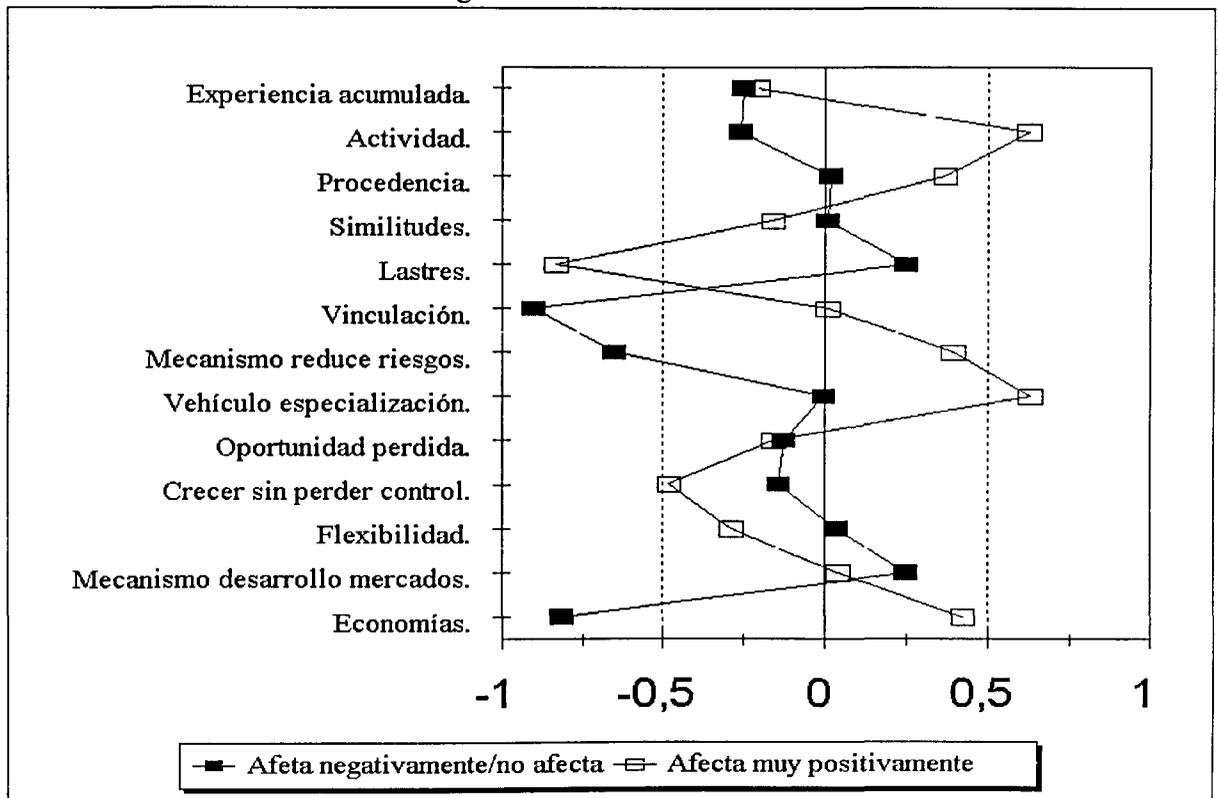
4. OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES ASOCIADAS A LOS ACUERDOS SEGÚN SUS CONSECUENCIAS EN LAS CUENTAS DE RESULTADOS

Como era de esperar, aparecen algunas diferencias a la hora de valorar los factores identificados si se distingue entre empresas para las que el acuerdo afecta negativamente o no ha afectado a su cuenta de resultados y las empresas para las que el acuerdo ha afectado muy positivamente (10 y 15 empresas, respectivamente). Como se puede ver en el Cuadro 4, las empresas que consideran que el acuerdo les afecta muy positivamente otorgan una puntuación media más alta a los factores que reflejan la vinculación que se requiere entre las empresas participantes en el acuerdo, la proximidad entre la actividad del acuerdo y la realizada por las empresas, las economías que llevan asociadas los acuerdos de cooperación y la utilidad de los acuerdos como vehículos de especialización y como mecanismos que reducen riesgos; en comparación a las puntuaciones medias a esos factores de las empresas que consideran que los acuerdos afectan negativamente o no afectan a su cuenta de resultados.

Tales puntuaciones, como es lógico, están relacionadas con las valoraciones que hacen esos dos colectivos de empresas a los items que explican cada factor (ver Cuadro 1, Anexo 4). Las empresas que consideran que el acuerdo ha afectado muy positivamente su cuenta de resultados se muestran más de acuerdo que las empresas que opinan que el acuerdo les ha afectado negativamente, o no les ha afectado, con los items que recogen las ideas de coordinación constante, confianza, compromiso, consenso y comunicación permanente (aunque no podemos hablar de diferencias significativas). De igual forma ocurre con los items que recogen las afirmaciones que establecen que la actividad del acuerdo tiene que estar

relacionada con la actividad de la empresa, que se produce un traspaso de información no deseado entre los socios de la cooperación, que se han de mantener intactas las contrapartidas y que los acuerdos facilitan la especialización y reducen el riesgo.

Cuadro 4. Medias de los factores según el efecto del acuerdo sobre la cuenta de resultados.



Fuente: elaboración propia.

En cambio, y como se podía prever dadas las puntuaciones medias que reciben los factores que hacen referencia a las economías asociadas a la cooperación, los lastres asociados a los acuerdos y la percepción el acuerdo como vehículo de especialización (ver Cuadro 4); las valoraciones medias de las empresas que creen que el acuerdo ha afectado bastante negativamente a su cuenta de resultados, o no la ha afectado, a los items que establecen que los acuerdos reducen los costes de producción, de administración y las necesidades de inversión, es inferior a la valoración del otro grupo de empresas. Sin embargo, las valoraciones medias a los items que reflejan los lastres o las cargas del acuerdo superan a las valoraciones de las empresas que consideran que el acuerdo ha afectado muy positivamente a su cuenta de resultados (ver Cuadro 1, Anexo 4).

De hecho, parece que un resultado satisfactorio del acuerdo sobre la cuenta de resultados se observa cuando ha habido una relación estrecha entre las empresas y que los lastres de los acuerdos de cooperación se perciben muy claramente si las consecuencias del acuerdo sobre la cuenta de resultados no han sido las esperadas. Además, para las empresas en las que se produce este efecto, los acuerdos pasan a ser el último recurso a la hora de elegir el mecanismo con el que se va a organizar una actividad.

5. OPORTUNIDADES Y RESTRICCIONES AL EMPLEAR LOS ACUERDOS

Con la intención de sintetizar si los acuerdos desarrollados por las empresas españolas conllevan más oportunidades que restricciones o, por el contrario, más restricciones que oportunidades, se han construido unas medidas numéricas que reflejan qué puede suponer para una empresa emplear esta fórmula intermedia de organización. Para construir esta medida numérica, se han tomado los valores que para cada empresa tenían todos los factores que se agrupaban como oportunidades de emplear un acuerdo y todos los factores agrupados como restricciones y se ha ponderado cada factor teniendo en cuenta el porcentaje de varianza que explicaba cada uno de ellos de las 36 afirmaciones iniciales.

Una vez se ha tenido el número que reflejaba las oportunidades y los requisitos para cada empresa, éstas se han agrupado según el sector en que desarrollaban el acuerdo, según el tipo de empresa, según la orientación internacional y según el tamaño; se ha calculado la media del número que refleja las oportunidades y las restricciones de las empresas en cada grupo y, por último, se ha tratado de justificar la posición que ocupaba cada grupo en un mapa cuyos ejes los constituyen precisamente las oportunidades y las restricciones.

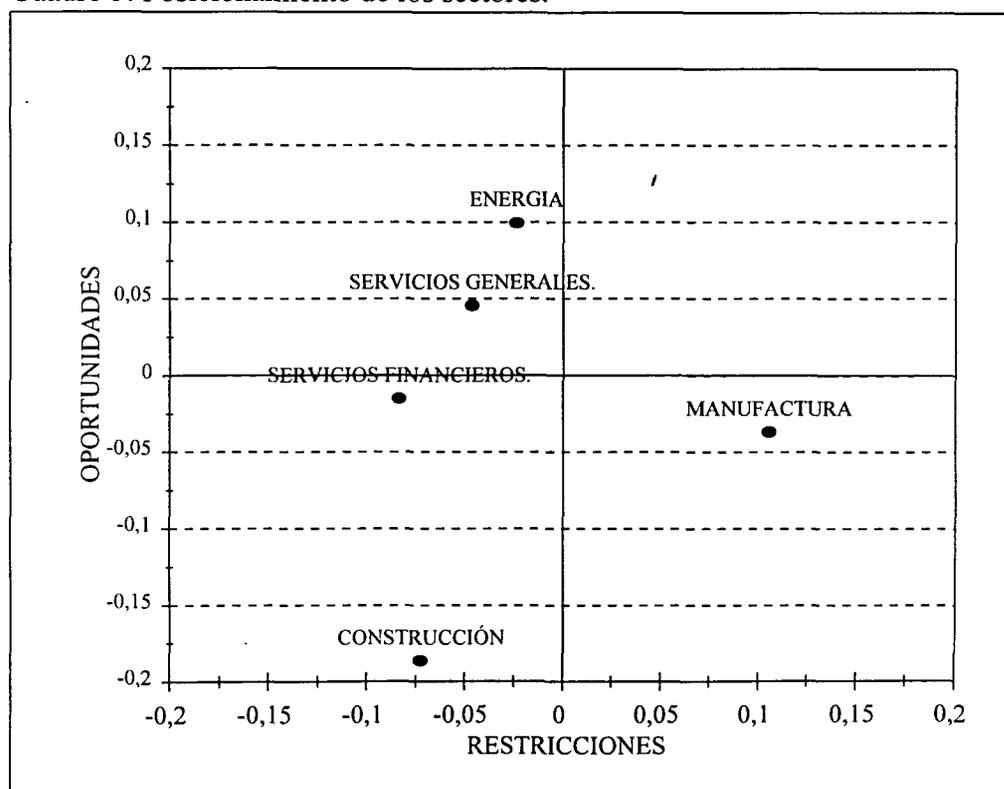
5.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES SEGÚN EL SECTOR⁷

En el Cuadro 5 se puede observar el lugar que ocupan los sectores considerados, posicionados en función de las oportunidades y las restricciones que supone emplear un acuerdo en los

⁷No se pueden establecer diferencias significativas entre las puntuaciones a los factores realizadas por las empresas que han establecido acuerdos en un sector determinado debido, precisamente, al número de observaciones en cada sector.

mismos. Como se puede ver en el citado cuadro, el empleo de los acuerdos presenta más oportunidades que restricciones en el sector de la energía y en el sector de los servicios generales, aunque en el primero el empleo de acuerdos supone más oportunidades que en el segundo.

Cuadro 5. Posicionamiento de los sectores.



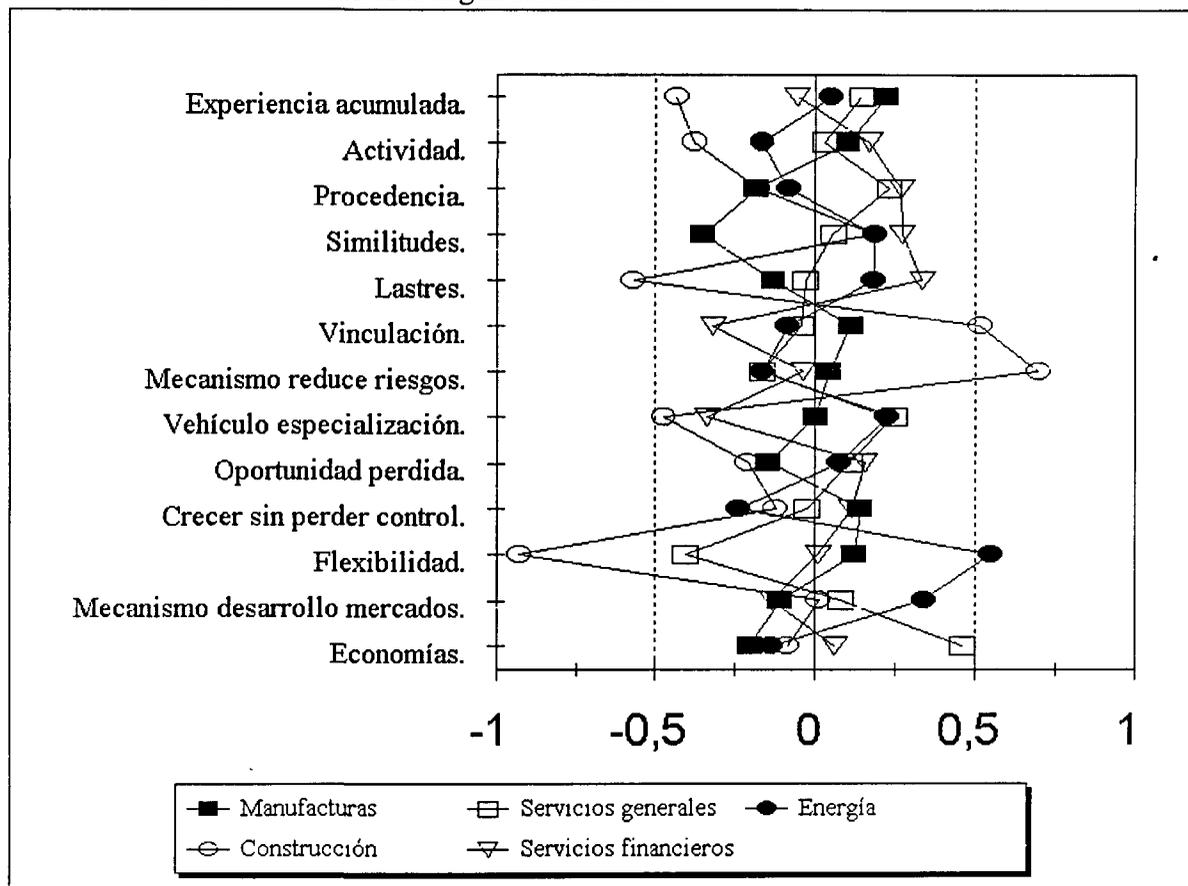
Fuente: elaboración propia.

Según la opinión de las empresas que establecen acuerdos en el sector de la energía y el agua, las oportunidades que éstos presentan se debe a que favorecen la flexibilidad de la organización además de permitirles que desarrollen mercados. Sin embargo, no van a favorecer un crecimiento sin pérdida de control ni la reducción del riesgo (ver Cuadro 6). En el sector de los servicios generales, las oportunidades se producen porque los acuerdos suponen ciertas economías⁸ y permiten a las empresas especializarse, aunque no van a reducir el riesgo asociado a la realización de la actividad. En cuanto a los requisitos, y por tanto al coste de utilizar un acuerdo, la voluntad de las empresas que han establecido acuerdos en este

⁸Las empresas que han desarrollado acuerdos en este sector son las que están más de acuerdo con la idea de que los acuerdos "reducen los costes de administración" (ver Cuadro 2 Anexo 4, #1).

sector de cooperar con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados, contribuye a la reducción del coste de emplear un acuerdo (ver Cuadro 6).

Cuadro 6. Medias de los factores según los sectores.



Fuente: elaboración propia.

En el sector de los servicios financieros, las oportunidades que supone establecer un acuerdo de cooperación provienen de la reducción de las necesidades de inversión de las empresas si bien es cierto que no van a permitir desarrollar mercados. En cuanto a las restricciones, como las empresas consideran que el establecimiento de un acuerdo conlleva algunos lastres y la actividad del acuerdo se relaciona con la actividad habitual de la empresa, el coste de emplear un acuerdo subirá. De todas formas, que las empresas no vean muy necesaria una estrecha vinculación con las otras empresas participantes; que las cooperaciones se establezcan entre empresas con estructuras, culturas y objetivos similares y con empresas que provienen de economías abiertas y/o de países desarrollados, hace bajar el coste de emplear estos mecanismos en este sector.

En el Cuadro 5 también se puede observar como quedan posicionados el sector de la construcción y el de las manufacturas en función de las oportunidades y las restricciones. En el primero, el empleo de acuerdos presenta muy pocas oportunidades y en el segundo muchas restricciones. Según la opinión de las empresas que establecen acuerdos en el sector de la construcción (ver Cuadro 6), éstos ni facilitan la especialización de la organización; ni reducen las necesidades de inversión; ni suponen una mayor flexibilidad para la organización⁹. Sin embargo, y como oportunidad, las empresas están de acuerdo en que los acuerdos reducen el riesgo (ver Cuadro 2 Anexo 4, #3).

Por otro lado, el coste de emplear estos mecanismos en este sector baja considerablemente ya que las empresas no creen que establecer un acuerdo conlleve algunos lastres¹⁰, no creen que la actividad del acuerdo tenga que estar relacionada con la actividad habitual¹¹ y tampoco creen que las experiencias pasadas deban afectar al establecimiento de nuevos acuerdos. Sin embargo, que las empresas participantes persigan una vinculación adecuada entre ellas, aunque se relacionen con empresas competidoras¹², va a hacer subir el coste de emplear un acuerdo en este sector.

En cuanto al sector de las manufacturas, si bien desarrollar un acuerdo en este sector podría permitir a la organización crecer sin perder el control, no está claro que suponga alguna economía de costes o que permita el desarrollo de nuevos mercados. Por otro lado, las empresas que cooperan en este sector no tan solo no se preocupan de cooperar con empresas parecidas ni procedentes de países con economías abiertas y/o desarrollados sino que, además, tienen en cuenta las experiencias que han acumulado con los acuerdos anteriores. Por tanto, las valoraciones que realizan las empresas a estos factores motiva que los costes de emplear acuerdos en este sector suban.

⁹Las empresas que establecen acuerdos en este sector no están de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos se deben desarrollar entre empresas clientes y proveedoras" (ver Cuadro 2 Anexo 4, #2).

¹⁰Las empresas no están de acuerdo con que "es difícil repartir los resultados de la cooperación" (ver Cuadro 2 Anexo 4, #4).

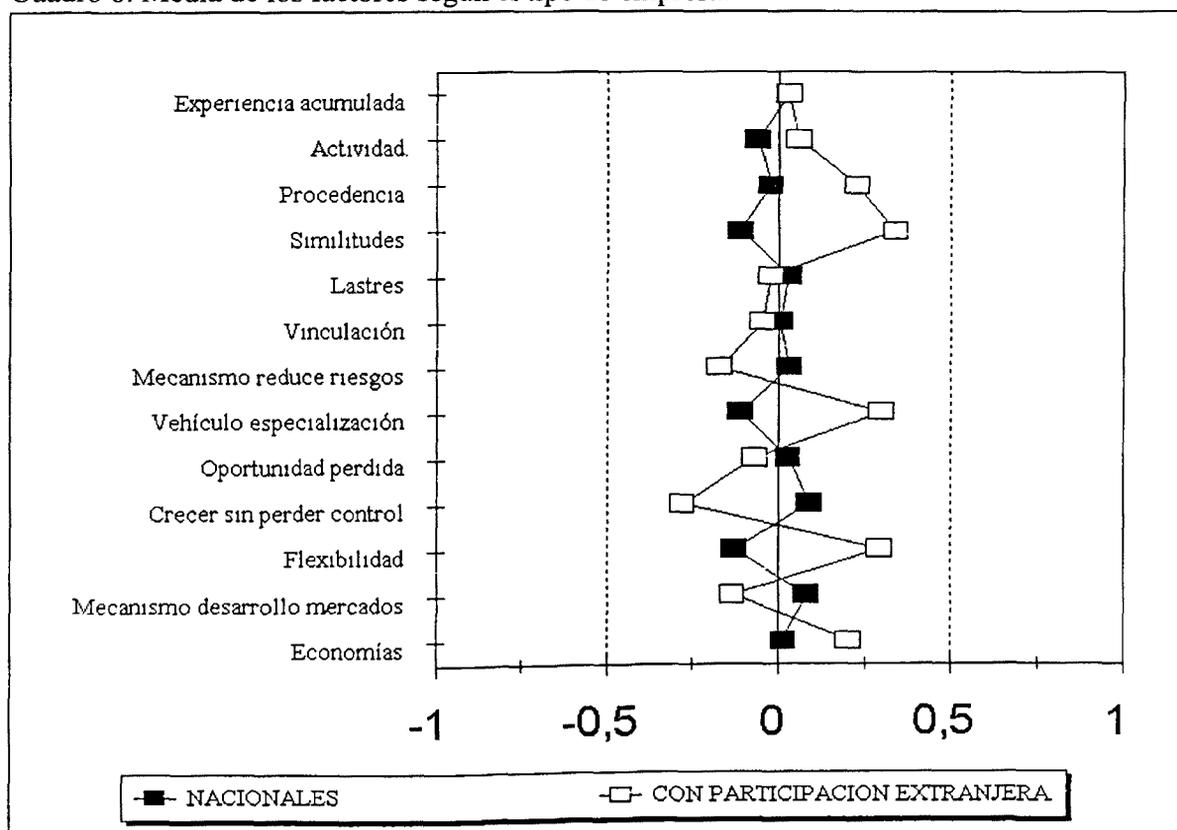
¹¹Las empresas no están de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos producen un traspaso de información no deseado" (ver Cuadro 2 Anexo 4, #5).

¹²No están muy de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos no se deben establecer con empresas competidoras" (ver Cuadro 2 Anexo 4, #6),

5.2. SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

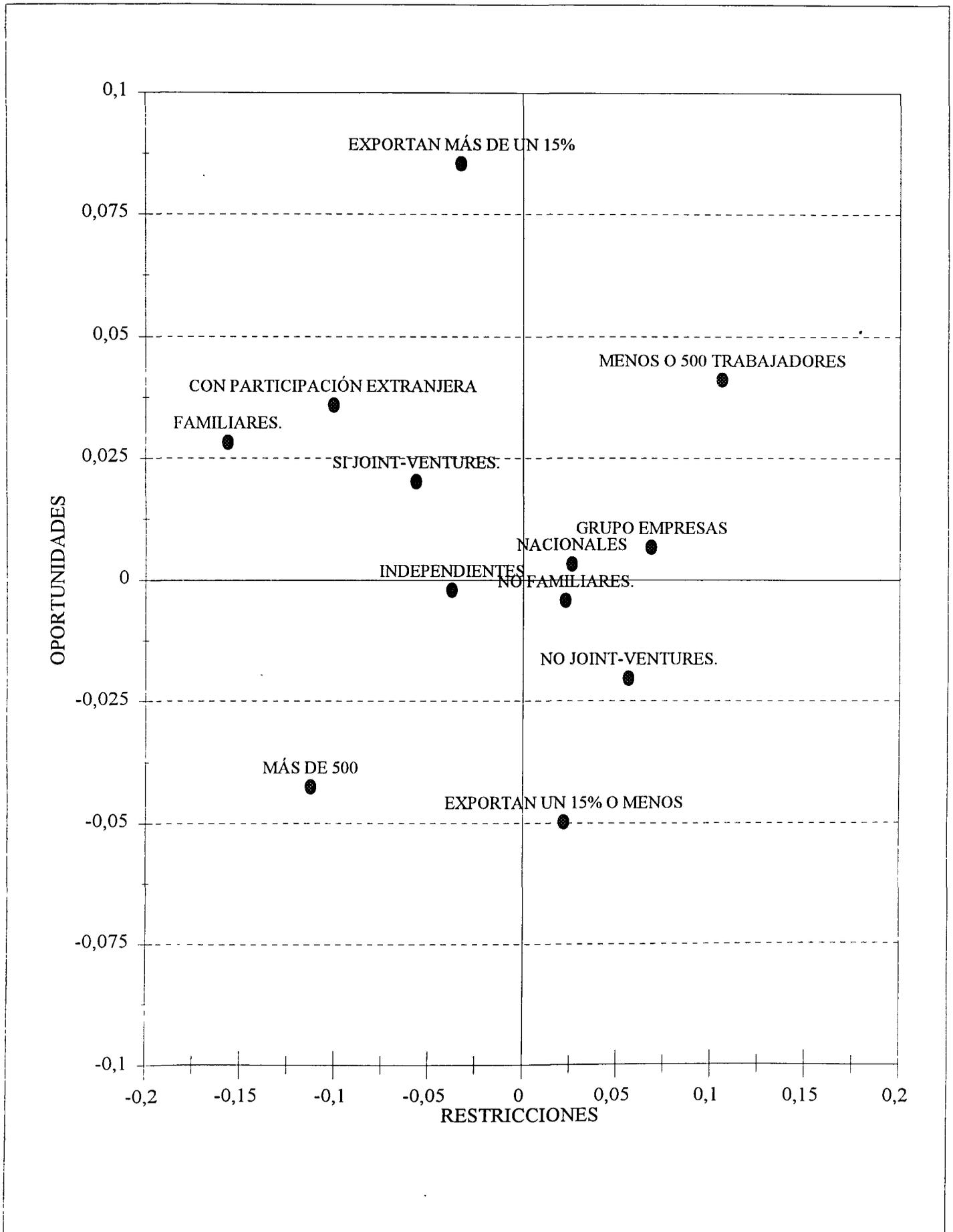
En el Cuadro 7 (ver pág. siguiente), aparecen posicionadas los grupos de empresas que se pueden establecer en función de las características consideradas. Según el tipo de empresa, para las empresas con participación extranjera los acuerdos suponen algunas oportunidades e implican pocas restricciones. Por contra, para las nacionales, el empleo de acuerdos presenta algunas restricciones y no supone muchas oportunidades. Según se puede observar en el Cuadro 8, si bien las empresas nacionales están más de acuerdo con los factores que establecen que los acuerdos reducen riesgos, que permiten crecer sin perder el control y que son un mecanismo adecuado para desarrollar mercados; las empresas con participación extranjera están más de acuerdo con los factores que establecen que los acuerdos pueden reducir los costes, facilitar la especialización y aumentar la flexibilidad de las empresas.

Cuadro 8. Media de los factores según el tipo de empresa.



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7. Posicionamiento de las empresas.



Además, para estas empresas el coste de emplear un acuerdo se ve reducido ya que establecen cooperaciones con empresas que presentan estructuras, culturas y objetivos similares y que provienen de países con economías abiertas y/o desarrollados (ver Cuadro 8¹³).

Si se analizan únicamente las empresas nacionales, se puede observar como mientras que para las empresas que pertenecen a un grupo empresarial los requisitos superan a las oportunidades (ver Cuadro 7), para las empresas independientes los requisitos son menores.

En el Cuadro 9¹⁴ se puede observar que, para las empresas independientes, como no están tan de acuerdo como las que pertenecen a un grupo con los factores que establecen que los acuerdos conllevan una serie de lastres, que es necesaria una estrecha vinculación entre las empresas participantes¹⁵ y, además, se muestran más a favor de establecer acuerdos con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados; el coste de utilizar los acuerdos de cooperación se reduce a pesar de que estén más de acuerdo que las que pertenecen a un grupo con el factor que establece que la actividad del acuerdo debe estar relacionada a la actividad habitual de la empresa. Estas últimas empresas, de todas formas, están más de acuerdo que las independientes con el factor que establece que los acuerdos son mecanismos adecuados para reducir riesgos¹⁶.

Por tanto, y como se podía esperar en un principio, el empleo de un acuerdo de cooperación resulta más interesante (menos costoso) para las empresas nacionales independientes que para las que pertenecen a un grupo. Para estas últimas las ventajas que podría suponer el empleo de acuerdos de cooperación para la puesta en marcha de la estrategia se pueden obtener del grupo empresarial al que pertenece.

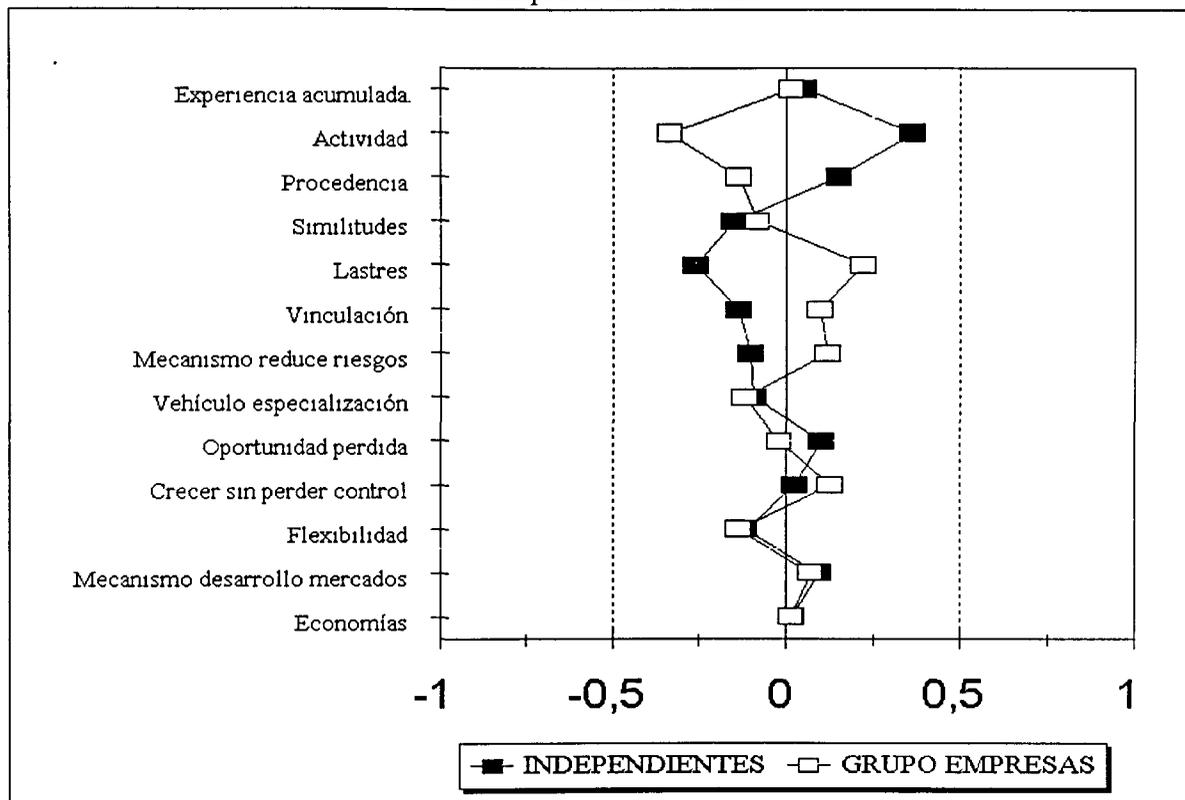
¹³Debido al número de observaciones en cada uno de los grupos, no es posible dar validez estadística a los resultados del análisis de varianza realizado para determinar si hay o no diferencias entre las valoraciones medias a los factores.

¹⁴No se puede hablar de diferencias estadísticamente significativas en las valoraciones medias que realizan los dos grupos a los factores considerados

¹⁵Las empresas independientes están menos de acuerdo que las que pertenecen a un grupo con los enunciados que establecen que "los acuerdos necesitan una coordinación constante" y "una comunicación permanente" (ver Cuadro 3 Anexo 4, #1-#2).

¹⁶Están más de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos reducen riesgos" (ver Cuadro 3 Anexo 4, #3).

Cuadro 9. Valoraciones medias de las empresas nacionales.



Fuente: elaboración propia.

Si se distingue entre las empresas familiares y las empresas no familiares, se puede observar como los acuerdos de cooperación presentan algunas oportunidades y muy pocos requisitos para las empresas familiares mientras que para las empresas no familiares ocurre lo contrario, los requisitos son mayores y las oportunidades pocas (ver Cuadro 7).

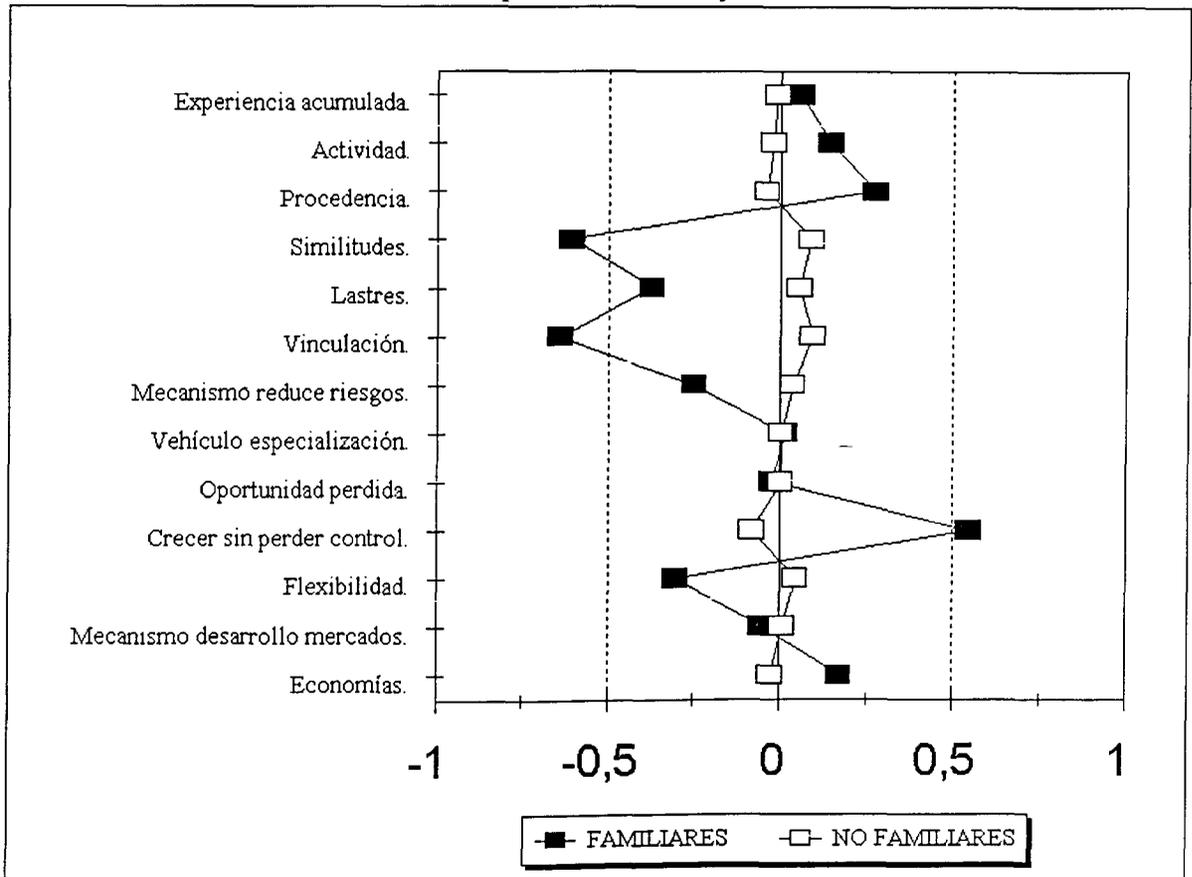
En el Cuadro 10¹⁷ se puede observar como las empresas familiares parecen estar más de acuerdo que las no familiares con los factores que establecen que los acuerdos permiten crecer sin perder el control y que suponen algunas economías de costes¹⁸. Sin embargo, no creen que los acuerdos faciliten la flexibilidad de la organización ni que reduzcan el riesgo. No se debe olvidar que muchas empresas familiares son empresas medianas o pequeñas y, por su misma dimensión, son mucho más ágiles y flexibles que las empresas de mayor tamaño.

¹⁷No se puede hablar de diferencias significativas en las valoraciones medias a los 13 factores entre las empresas familiares y las no familiares.

¹⁸Están más de acuerdo con los enunciados que establecen que "los acuerdos reducen los costes de administración" y que "el éxito se ve favorecido por un menor número de socios" (ver Cuadro 4 Anexo 4, #1-#2).

En cuanto al coste que supone para las empresas familiares emplear un acuerdo, al considerar que la actividad debe estar relacionada a la actividad habitual de la empresa y no establecer acuerdos con empresas con culturas, estructuras y objetivos similares¹⁹, el coste sube. Sin embargo, como están más de acuerdo con el factor que recoge la idea de establecer acuerdos con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados y menos con los factores que consideran que establecer acuerdos afecta negativamente a la reputación y/o a la posición competitiva frente a los competidores²⁰ y que es necesaria una estrecha vinculación entre las organizaciones participantes²¹, el coste de utilizar un acuerdo baja.

Cuadro 10. Valoraciones medias de empresas familiares y no familiares.



Fuente: elaboración propia.

¹⁹Las no familiares están más de acuerdo en que "los acuerdos se han de establecer con empresas con objetivos similares" (ver Cuadro 4 Anexo 4, #3).

²⁰Aunque están más de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos debilitan la posición de una empresa" y menos con que "los acuerdos dejan indefinidas las aportaciones" que las no familiares, la valoración de ambos es baja (ver Cuadro 4 Anexo 4, #4 - #5).

²¹Las empresas no familiares están más de acuerdo con los enunciados que establecen que "los acuerdos requieren una comunicación permanente" y "una coordinación constante" (ver Cuadro 4 Anexo 4, #6 - #7).

En definitiva, como se puede ver, algunas de las valoraciones realizadas por las empresas familiares responden claramente al temor que en estas empresas se tiene a perder el control. En concreto, parece que defienden una escasa involucración con las otras empresas participantes ya que a menos involucración menos riesgo de perder el control.

Con relación a la orientación internacional de una empresa, para las empresas que exportan más de un 15% los acuerdos presentan muchas oportunidades y pocos requisitos mientras que para las empresas que exportan un 15% o menos ocurre lo contrario, presentan algunos requisitos más y muy pocas oportunidades. Por tanto, y como se esperaba a priori, parece que cuanto mayor es la orientación internacional de una empresa (medida en este caso como el porcentaje que representan las exportaciones) más sentido tiene emplear un acuerdo de cooperación (ver Cuadro 7).

Como se puede ver en el Cuadro 11²², las empresas que exportan más del 15 por cien están más de acuerdo que las que exportan menos con el factor que recoge la idea de que los acuerdos son vehículos adecuados para conseguir una especialización²³.

Además, pero en este caso sin que pueda hablarse de diferencias significativas a nivel estadístico, las empresas que exportan más parecen estar más de acuerdo con las dimensiones que reflejan las ideas de que los acuerdos son mecanismos para desarrollar mercados y que ahorran costes. Por tanto, como ya se había señalado, las oportunidades que conllevan los acuerdos para estas empresas son considerables.

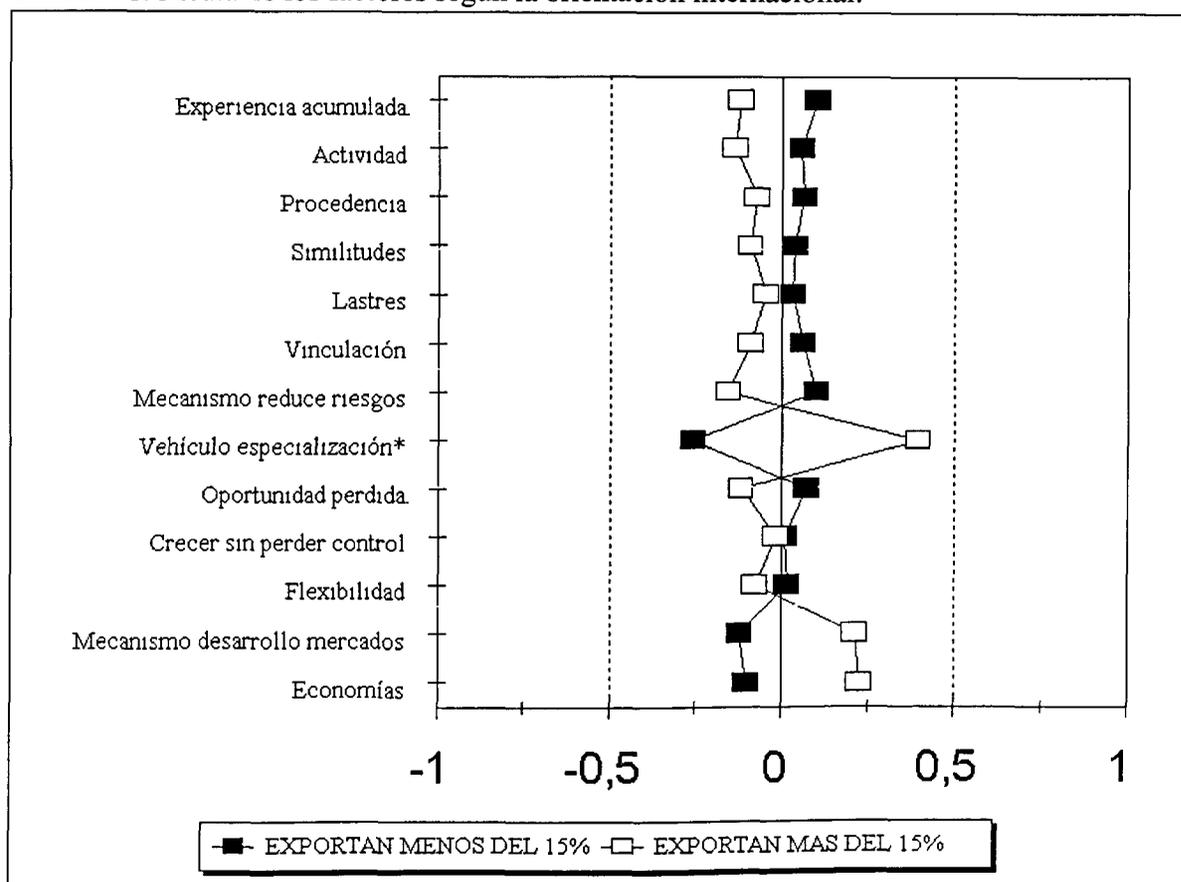
Las empresas con una menor orientación internacional parece que están más de acuerdo con los factores que señalan que los acuerdos se deben establecer con empresas con estructuras, culturas y objetivos similares y con empresas que provengan de economías abiertas y/o de países desarrollados; aspectos que, como ya se ha mencionado, hacen bajar los costes de

²²Los grupos que pueden establecerse (empresas que exportan menos del 15% y empresas que exportan más del 15%) presentan suficientes observaciones como para otorgar validez estadística a los resultados del análisis de varianza realizado.

²³Las empresas con una mayor vocación internacional están más de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos facilitan la especialización" que las empresas con una vocación internacional menor (ver Cuadro 5 Anexo 4, #1).

emplear un acuerdo. Sin embargo, también se muestran más de acuerdo con las ideas que establecen que la vinculación entre las empresas participantes en la cooperación debe ser alta, que establecer acuerdos conlleva algunos lastres para la empresa, que la actividad del acuerdo ha de estar relacionada con la actividad habitual de la empresa y que las experiencias pasadas afectan al establecimiento de nuevos acuerdos. Todas estas valoraciones hacen que el coste de emplear un acuerdo suba para estas empresas.

Cuadro 11. Media de los factores según la orientación internacional.



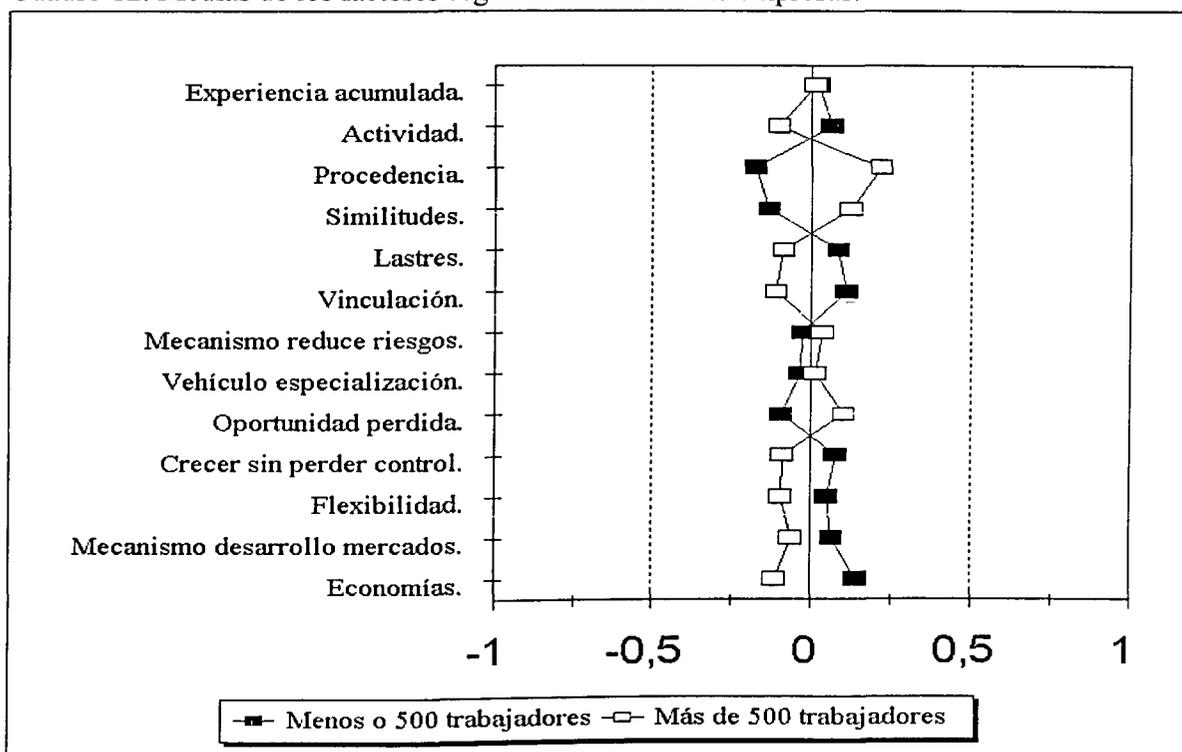
Fuente. elaboración propia.

En relación al tamaño de la empresa, para las grandes (más de 500 trabajadores) el empleo de los acuerdos de cooperación presenta pocas oportunidades pero también pocos requisitos mientras que para las empresas pequeñas/medianas (menos o 500 trabajadores) utilizar este mecanismo representa algunas oportunidades aunque también conlleva ciertos requisitos (ver Cuadro 7).

En concreto, y como se puede observar en el Cuadro 12²⁴, las oportunidades para estas últimas empresas se presentan porque parecen estar más de acuerdo que las empresas con más de 500 trabajadores con los factores que recogen las ideas que establecen que los acuerdos implican economías en costes²⁵, que son mecanismos para desarrollar mercados, que facilitan la flexibilidad de la empresa y que permiten a ésta crecer sin perder el control.

Por otro lado, al estar más de acuerdo con los factores que recogen las ideas que suponen que establecer un acuerdo conlleva algunos lastres para las empresas²⁶, que es necesaria una vinculación estrecha entre las participantes y que la actividad ha de estar relacionada con la actividad habitual; estas empresas han de soportar un coste alto al emplear un acuerdo de cooperación.

Cuadro 12. Medias de los factores según el tamaño de las empresas.



Fuente: elaboración propia.

²⁴No hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias que las empresas con un número de trabajadores igual o inferior a 500 y las empresas con más de 500 otorgan a cada uno de estos factores.

²⁵Están más de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos reducen los costes de producción" (ver Cuadro 6 Anexo 4, #1).

²⁶Básicamente coinciden con los enunciados que establecen que "es difícil repartir los resultados de la cooperación" y que "los acuerdos dejan indefinidas las aportaciones" (ver Cuadro 6 Anexo 4, #2 - #3).

Para las empresas grandes los requisitos se limitan a los factores que establecen que los acuerdos se deben desarrollar entre empresas similares²⁷ y que provengan de países de economías abiertas y/o desarrollados, lo que facilita que, para estas empresas, el coste de emplear un acuerdo baje respecto al coste que supone para una empresa con un número reducido de trabajadores.

Por último, a la hora de analizar las oportunidades y las restricciones según la estructura utilizada, trabajaremos con dos grupos de empresas: el grupo de empresas que han establecido alguna joint-venture y el grupo de empresas que han empleado otras formas de cooperación²⁸. En el Cuadro 7 se puede observar como para las empresas que han utilizado joint-ventures el empleo de acuerdos supone algunas oportunidades y pocas restricciones mientras que para las que utilizan otras estructuras las restricciones aumentan y disminuyen las oportunidades.

Como se puede observar en el Cuadro 13, el grupo de empresas con joint-ventures está más de acuerdo con el factor relacionado al crecimiento sin pérdida de control y menos de acuerdo con el relacionado a las economías que el otro grupo de empresas considerado²⁹. No se puede olvidar que esta forma de cooperar supone una mayor complejidad para las empresas que cualquier otra alternativa³⁰.

Por otro lado, como el grupo de empresas con joint-ventures está menos de acuerdo con los factores que establecen que la experiencia acumulada frena el establecimiento de nuevos acuerdos, que la actividad tiene que estar relacionada con la actividad habitual de la empresa, que el establecimiento de acuerdos afecta negativamente a la reputación y/o a la posición competitiva y que los acuerdos así establecidos requieren una mayor vinculación; los costes

²⁷Están más de acuerdo con los enunciados que establecen que "las cooperaciones se deben establecer entre empresas con culturas similares", "que se debe cooperar con empresas de estructuras parecidas" y "con empresas de objetivos similares" (ver Cuadro 6 Anexo 4, #4 - #5 - #6).

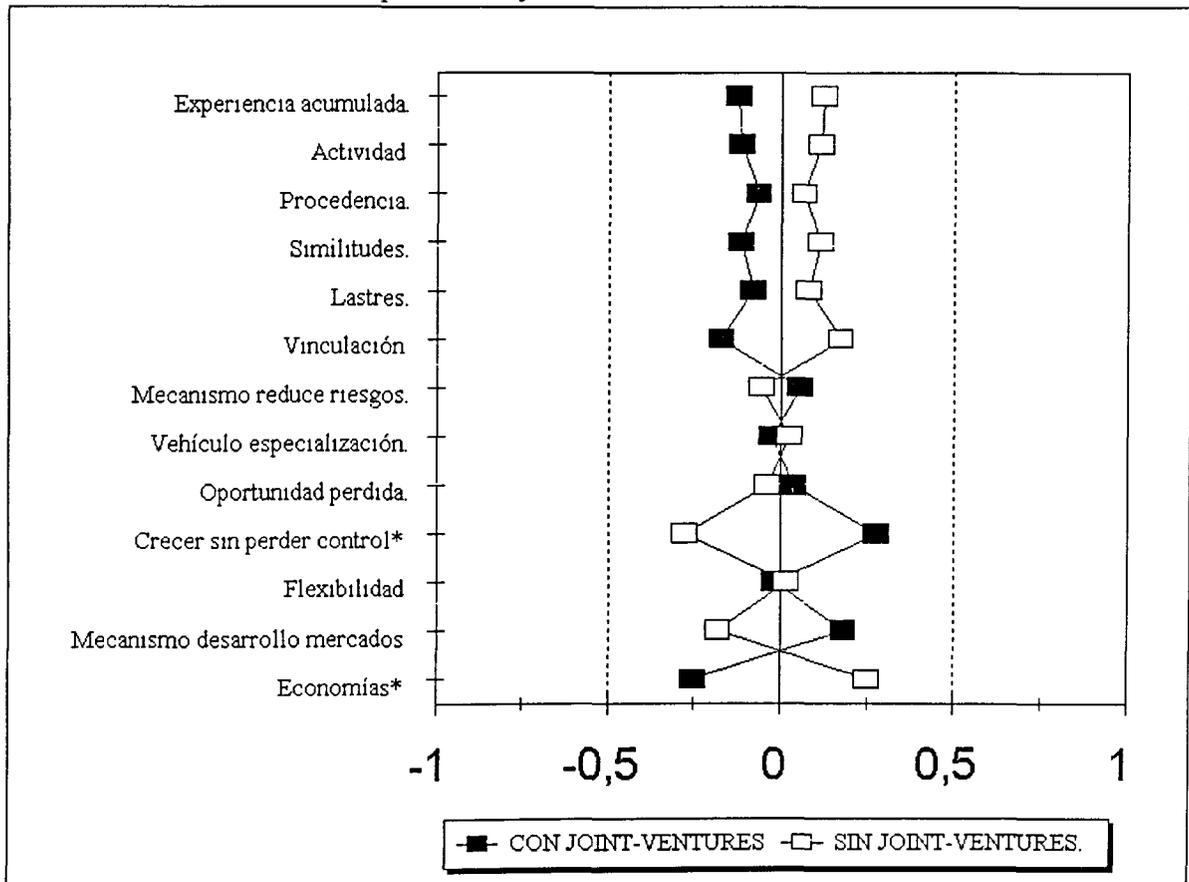
²⁸Las observaciones en ambos grupos permiten hablar de diferencias significativas entre las medias ya que el tamaño de ambos es suficiente.

²⁹Están más de acuerdo con el enunciado que establece que "los acuerdos permiten crecer sin perder el control" y menos con el que establece que "los acuerdos reducen los costes de administración" (ver Cuadro 7 Anexo 4, #1 - #2).

³⁰Las empresas que han establecido joint-ventures están más de acuerdo que las que han empleado otra forma con el enunciado que establece que "los acuerdos son una opción adecuada para conseguir la expansión internacional"; sin embargo, no se puede hablar de diferencias significativas en la valoración media del factor que recoge la idea de que los acuerdos son mecanismos para desarrollar mercados.

de emplear un acuerdo para estas empresas bajan de forma considerable. Las empresas que han establecido otro tipo de acuerdos, están más de acuerdo que las empresas con joint-ventures con los factores que establecen que las cooperaciones se deben establecer con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados y con empresas con culturas, estrategias y objetivos similares. Esto favorece que el coste de emplear un acuerdo se reduzca.

Cuadro 13. Valoración de empresas con y sin Joint-ventures.



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIÓN.

Si bien las causas que pueden favorecer el éxito de una cooperación se han abordado en una gran mayoría de trabajos, obteniendo resultados bastante similares (Mohr y Spekman, 1994; Menguzzato, 1992), las investigaciones sobre las causas del fracaso no han obtenido resultados muy homogéneos. El objetivo de este capítulo es, precisamente, contribuir no tan solo al conocimiento de las oportunidades de los acuerdos sino también al de las restricciones

que llevan asociadas estas formas organizativas. Estas restricciones, además, van a afectar a los costes del empleo de las alianzas y pueden conducir al fracaso de las mismas (en la Tabla 1 del capítulo aparecen las oportunidades y restricciones de utilizar un acuerdo detectadas con el análisis Factorial realizado).

Por otro lado, en este capítulo también se ha querido determinar la sensibilidad tanto de las oportunidades como de las restricciones a las características de las empresas que establecen los acuerdos así como al sector donde se desarrolla la actividad del mismo. En relación al sector, por lo que hace referencia a las oportunidades y las restricciones (costes) que tiene desarrollar un acuerdo, parece que en los sectores de la energía y de los servicios generales, presentan más oportunidades que restricciones. De todas formas, las causas de las ventajas son diferentes en esos dos sectores. Así, en el sector de la energía las oportunidades de desarrollar un acuerdo aparecen porque permiten desarrollar mercados y confieren flexibilidad a la organización, mientras que en el sector de los servicios generales, las oportunidades se presentan porque suponen ahorros en costes, facilitan la especialización y las cooperaciones se establecen con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados. Como nota señalar que en el sector de los servicios financieros el coste de emplear un acuerdo desciende porque las empresas no buscan una vinculación estrecha con los otros participantes, se coopera con empresas parecidas y que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados.

Por lo que hace referencia a las características concretas de las empresas, parece que para las empresas con participación extranjera, para las empresas nacionales independientes, para las empresas familiares, para las que exportan más de un 15%, para las empresas grandes y para las empresas que han establecido alguna joint-venture, desarrollar un acuerdo presenta más oportunidades que restricciones. De todas formas, las oportunidades son diferentes. Así, para las empresas con participación extranjera los acuerdos reducen costes, permiten la especialización y aumentan la flexibilidad. Además, como desarrollan cooperaciones con empresas parecidas y que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados, los costes se reducen. Para las empresas nacionales independientes el coste de utilizar acuerdos se

reduce porque estas empresas no ven lastres a la hora de establecer una cooperación, no consideran que sea necesaria una vinculación estrecha entre los participantes y, como ocurría anteriormente, se coopera con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados. Las oportunidades de emplear los acuerdos para las empresas familiares provienen de que estos mecanismos les permiten crecer sin perder el control, no consideran que afecte a su reputación ni a su posición competitiva, no creen necesaria una vinculación estrecha con el resto de participantes y suponen ahorros de costes. Además, las empresas familiares cooperan con empresas que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados, aspectos que permiten reducir los costes. Para las empresas que exportan más del 15 por cien los acuerdos facilitan la especialización, les permiten desarrollar mercados y, además, implican algún ahorro de costes. Las empresas grandes, al cooperar con empresas parecidas y con empresas que provienen de economías abiertas y/o desarrolladas, ven reducirse el coste de emplear estos mecanismos frente a las empresas de menor tamaño. Por último, para las empresas que han establecido joint-ventures, como estos acuerdos permiten crecer sin perder el control, no suponen ningún lastre para las empresas, no ven necesaria una vinculación tan estrecha con el resto de participantes como empresas con otras estructuras, las actividades no ponen en dificultades a las organizaciones y no afectan las experiencias pasadas, estos mecanismos presentan muchas más ventajas que inconvenientes.

Estos resultados pueden ser de gran ayuda para los directivos y empresarios relacionados con acuerdos de cooperación pues, en función de las características de su empresa, del sector donde sus acuerdos desarrollan la actividad y de la experiencia que tengan en la puesta en marcha de acuerdos; van a saber de dónde pueden obtener beneficios al utilizar estas formas intermedias de organización y cómo pueden reducir los costes de emplear las mismas y, por tanto, la probabilidad de fracaso. Esto puede suponer un incremento del empleo de los acuerdos por parte de las empresas españolas ya que van a ser capaces de utilizar estas herramientas de una forma más eficaz y eficiente.

ANEXO 1.

TEMAS	AUTORES
Reducción de Costes	Ahern (1991); Borys y Jemison (1989); Casani (1995); García Canal (1991, 1993); Genescà (1995); Hamel (1991); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Hennart (1988); Jacquemin et al. (1986); Jarillo (1989); Jarillo y Martínez (1989); Kent (1991); Kogut (1988); Mariti y Smiley (1983); Martiti (1989); Menguzzato (1992); Menguzzato y Renau (1995); Miles y Snow (1984); Miranda (1992); Mohr y Spekman (1994); Porter y Fuller (1986); Powell (1987); Rai, Borah y Ramaprasad (1996); Shan (1990); Williamson (1975, 1986, 1987, 1991).
Reparto Riesgo	Ahern (1991); Casani (1995); Forrest y Martin (1992); García Canal (1993); Gulati (1995); Jarillo y Martínez (1989); Jarillo y Ricart (1987); Kent (1991); Mariti y Smiley (1983); Miranda (1992); Mohr y Spekman (1994); Porter y Fuller (1986); Powell (1987); Schaan (1988); Shan (1990); Üsdiken, Sözen y Enbiyaoglu (1988).
Crecimiento y control	Ahern (1991); Jarillo (1989); Salas (1987); Swinth y Vinton (1993).
Adaptabilidad (flexibilidad)	Ahern (1991); Costa (1989a, 1989b, 1991); Documento OCDE (1989); García Canal (1991); Genescà (1995); Jarillo (1989); Lorange y Roos (1991); Menguzzato (1992).
Diferentes objetivos	Casani (1995); Forrest y Martin (1992); García Canal (1991); Salas (1987); Schaan (1988).
Traspaso información	Ahern (1991); García Canal (1991, 1993); Kogut (1989); Lorange y Roos (1991); Mariti y Smiley (1983); Mohr y Spekman (1994); Porter y Fuller (1986); Powell (1987); Salas (1987).
Empresas de culturas similares	Ahern (1991); Devlin y Bleackley (1988); Forrest y Martin (1992); Jacquemin et al. (1986); Jarillo (1989); Lorange y Roos (1991); Rai, Borah y Ramaprasad (1996); Swinth y Vinton (1993).
Empresas con estructuras organizativas parecidas	Ahern (1991); Porter y Fuller (1986); Salas (1987); Schaan (1988); Westney (1988).
Reparto de resultados	García Canal (1991).
Aportaciones iniciales	Beamish y Banks (1987); Blodgett (1991, 1992); Ghemawat, Porter y Rawlison (1986); Gulati, Khana y Nohria (1994); Hamel (1991); Killing (1983); Rai, Borah y Ramaprasad (1996).
Resultados previos	García Canal (1991); Lorange y Roos (1991).
Proximidad geográfica de las empresas	Ahern (1991); Comisión Comunidades Europeas (1992); García Canal (1996); Gulati (1995); Jarillo (1989); Rai, Borah y Ramaprasad (1996).
Posición competitiva	Ahern (1991); Casani (1995); Contractor y Lorange (1988); Devlin y Bleackley (1988); García Canal (1991); Hamel (1991); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Harrigan (1986, 1988); Jarillo (1989); Kogut (1988); Mariti y Smiley (1983); Menguzzato (1992); Ohmae (1989).
Empresas competidoras	Ahern (1991); García Canal (1996).

Empresas clientes y proveedoras	Ahern (1991); García Canal (1996).
Facilitan especialización	Ahern (1991); Casani (1995); García Canal (1991, 1993); Genescà (1995); Jarillo y Martínez (1989); Miranda (1992).
Aprender habilidades	Ahern (1991); Borys y Jemison (1989); Buckley y Casson (1988); Casani (1995); Contractor y Lorange (1988); Documento OCDE (1989); Forrest y Martin (1992); García Canal (1991, 1993, 1996); Gulati (1995); Hamel (1991); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Harrigan (1984); Kent (1991); Kogut (1988); Lorange y Roos (1991); Lyles (1987); Menguzzato (1992); Menguzzato y Renau (1995); Mohr y Spekman (1994); Powell (1987); Prahalad y Hamel (1990); Westney (1988).
Favorecida por la existencia de otras relaciones	García Canal (1996); Granovetter (1985, 1992); Gulati (1995); Gulati, Khana y Nohria (1994); Hamel (1991); Kogut (1989); Parkhe (1993); Rai, Borah y Ramaprasad (1996).
Reducen necesidades de inversión	Borys y Jemison (1989); Forrest y Martin (1992), Ohmae (1989)
Opción para expansión internacional	Ahern (1991); Borys y Jemison (1989); Casani (1995); Costa (1989a, 1991); Gulati (1995); Kent (1991); Lorange y Roos (1991); Mariti (1989); Menguzzato y Renau (1995); Miranda (1992); Mohr y Spekman (1994); Ohmae (1989); Porter y Fuller (1986); Powell (1987); Salas (1987); Schaan (1988); Shan (1990); Thorelli (1986); Valdes y García Canal (1995).
Opción para entrar en nuevo sector	García Canal (1991).
Último recurso de organización	García Canal (1991); Gullander (1976); Lorange y Roos (1991); Porter y Fuller (1986).
Indefinición aportaciones	Hamel, Doz y Prahalad (1989).
Efecto sobre la reputación	Ahern (1991); Hamel (1991); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Jarillo (1989); Lorange y Roos (1991).
Empresas con objetivos similares	Hamel (1991); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Jaquemin et al. (1986); Lorange y Roos (1991).
Actividad relacionada a la principal actividad	Lorange y Roos (1991).
Coordinación constante	García Canal (1994); Jarillo (1989); Mohr y Spekman (1984); Pfeffer y Salancik (1978); Porter y Fuller (1986).
Confianza y estabilidad	Ahern (1991); Arrow (1969); Borys y Jemison (1989); Casani (1995); Forrest y Martin (1992); García Canal (1991, 1996); Garvey (1995); Gulati (1995); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Jarillo (1988); Jarillo (1989); Jarillo y Ricart (1987); Lorange y Roos (1991); Menguzzato (1992); Miranda (1992); Mohr y Spekman (1994); Porter y Fuller (1986); Rai, Borah y Ramaprasad (1996); Salas (1987); Schaan (1988); Smitka (1991).
Compromiso	Forrest y Martin (1992); García Canal (1991); Gulati, Khana y Nohria (1994); Mohr y Spekman (1994); Ohmae (1989); Rai, Borah y Ramaprasad (1996); Schaan (1988).

Resolución de conflictos consensuada	Borys y Jemison (1989); Mohr y Spekman (1994); Schaan (1988); Valdes y García Canal (1994).
Mantener contrapartidas	Ohmae (1989).
Comunicación permanente	Anderson et al. (1987); Devlin y Bleackley (1988); Forrest y Martin (1992); Gulati , Khana y Nohria (1994); Miranda (1992); Mohr y Nevin (1990); Mohr y Spekman (1994); Salas (1987); Schaan (1988); Snyder y Morris (1984).
Empresas de países desarrollados	Beamish (1985); Blodgett (1992); Comisión Comunidades Europeas (1992); Jarillo (1989); Reynolds (1979).
Empresas de países con economías abiertas	Blodgett (1992); García Canal (1993); Jarillo (1989).
Nº de socios	Alchian y Demsetz (1972); García Canal (1991, 1996); Grandori (1987); Gulati (1995); Salas (1989); Stigler (1974); Valdes y García Canal (1994).

ANEXO 2.

1. Justificación de la utilización de un factorial.

Desde un punto de vista técnico se justifica el empleo del análisis factorial ya que:

1. El determinante de la matriz de correlaciones, que es un indicador del grado de las intercorrelaciones entre las variables, es muy bajo (0.0000001) lo que significa que hay intercorrelaciones muy altas; por tanto, los datos pueden ser adecuados para aplicar un análisis factorial

2. El test de esfericidad de Bartlett¹ también confirma la aplicabilidad del análisis factorial.

Este test se utiliza para someter a comprobación la hipótesis de que la matriz de correlaciones es la matriz identidad (1's en la diagonal principal y 0's en las otras posiciones). Si una matriz de correlaciones es una matriz identidad significa que las intercorrelaciones entre las variables son ceros y, por tanto, la nube de puntos en el espacio formaría una esfera.

En el análisis este test nos da un valor de 927.33962 con una significación de 0.00000 por lo que la probabilidad de equivocarse al rechazar la hipótesis de que la matriz de correlaciones entre las variables cuantitativas es la matriz identidad es prácticamente nula. Se puede afirmar que la matriz de datos es adecuada para proceder con el análisis factorial.

3. El índice Kaiser-Meyer-Olkin² (una medida de adecuación de la muestra) es un índice para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de

¹El test de esfericidad de Bartlett consiste en una estimación de χ^2 a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Se fundamenta en que el determinante de una matriz es un índice de la varianza generalizada de la misma. Un determinante próximo a 0 indica que una o más variables podrían ser expresadas como una combinación lineal de otras variables. Se ha demostrado que estos determinantes siguen una distribución χ^2 . La expresión matemática de la prueba de Bartlett es:

$$\chi^2 = -[n-1-1/6(2v+5)] \ln |R|$$

donde n es el número de individuos de la muestra y v el número de variables incluidas en la matriz de correlaciones. La expresión $\ln |R|$ se refiere al logaritmo neperiano del determinante de la matriz de correlaciones. Los grados de libertad vienen dados por $1/2 (v^2-v)$. Si con el test de Bartlett se obtienen valores altos de χ^2 se rechaza la hipótesis con un cierto grado de significación.

²El Kaiser-Meyer-Olkin se calcula a través de:

los coeficientes de correlación parcial. Siempre que este índice sea próximo a 1 se justifica la aplicación del análisis factorial. En nuestro caso este índice es igual a 0,46, un valor un poco bajo para que se pueda afirmar con rotundidad la total adecuación del análisis factorial en nuestro estudio por el índice K.M.O.

2. Método de componentes principales.

El método de componentes principales lo que hace es condensar la matriz de correlaciones en unos componentes principales de la variabilidad total. Permite transformar un conjunto de variables intercorrelacionadas en otro conjunto de variables no correlacionadas denominadas factores, que son combinaciones lineales de las variables originales. El primer componente principal que se extrae es el que resume lo mejor posible la información contenida en la matriz de datos original (es el que contribuye mejor a explicar la varianza total). El segundo componente principal es el que resume lo mejor posible la información restante (el que aporta un máximo de la varianza residual siendo independiente del primero).

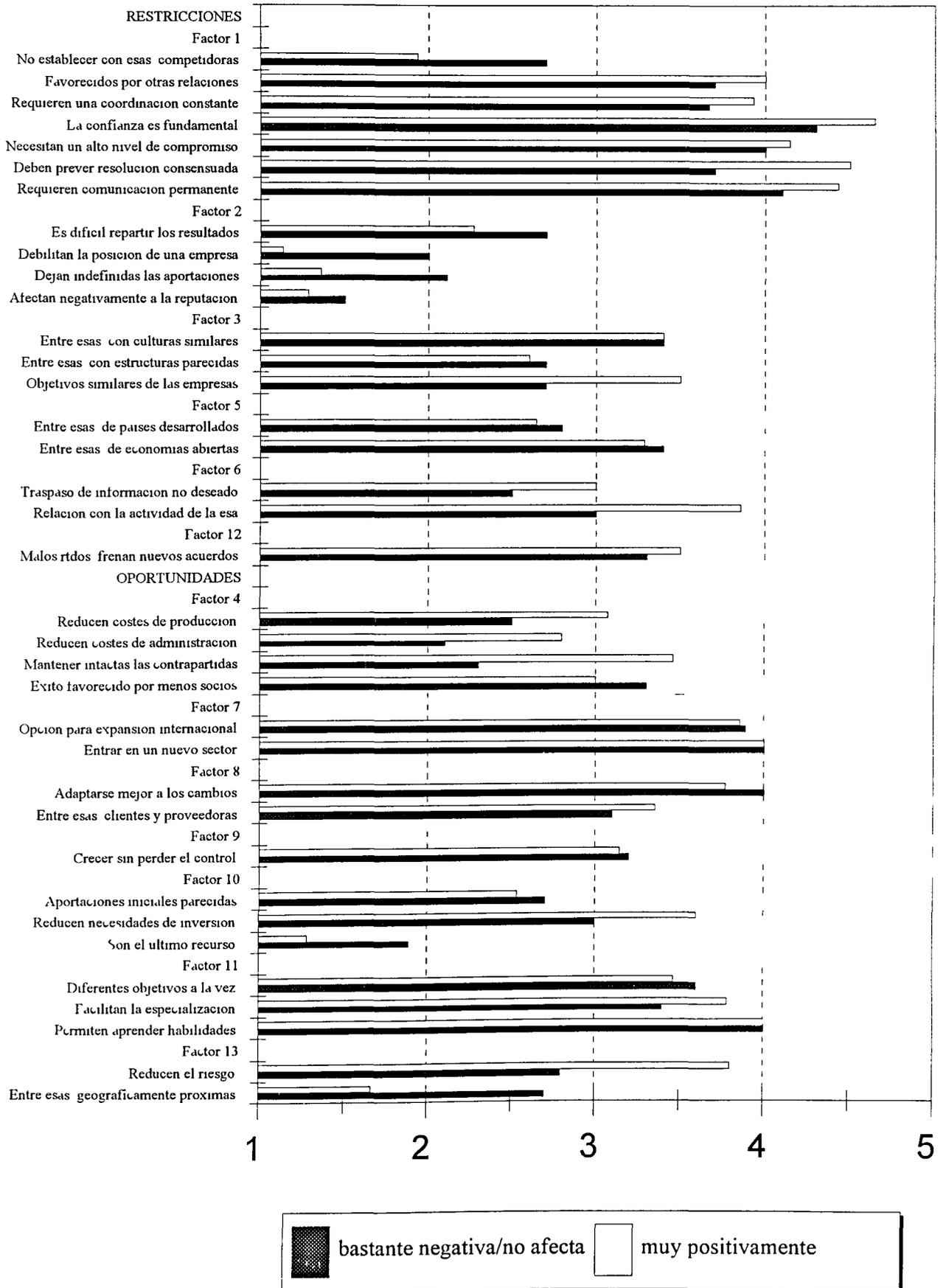
$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2}$$

donde r_{ij} es el coeficiente de correlación simple entre las variables i y j , y a_{ij} es el coeficiente de correlación parcial entre las variables i y j (indicador de la fuerza de las relaciones entre dos variables eliminando la influencia de otras variables). Si la suma de los coeficientes de correlación parcial al cuadrado entre todos los pares de variables es pequeño comparado con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, el índice KMO se aproximará a 1. Valores bajos en el índice KMO desaconsejan la aplicación del análisis factorial puesto que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por las otras variables. Si las variables comparten factores comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de variables deberá ser bajo puesto que eliminan los efectos lineales de otras variables.

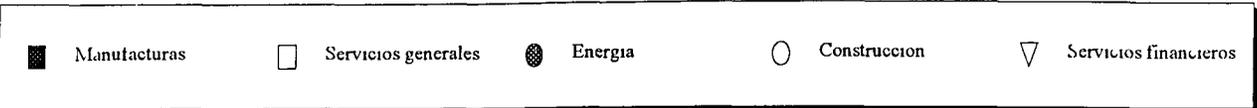
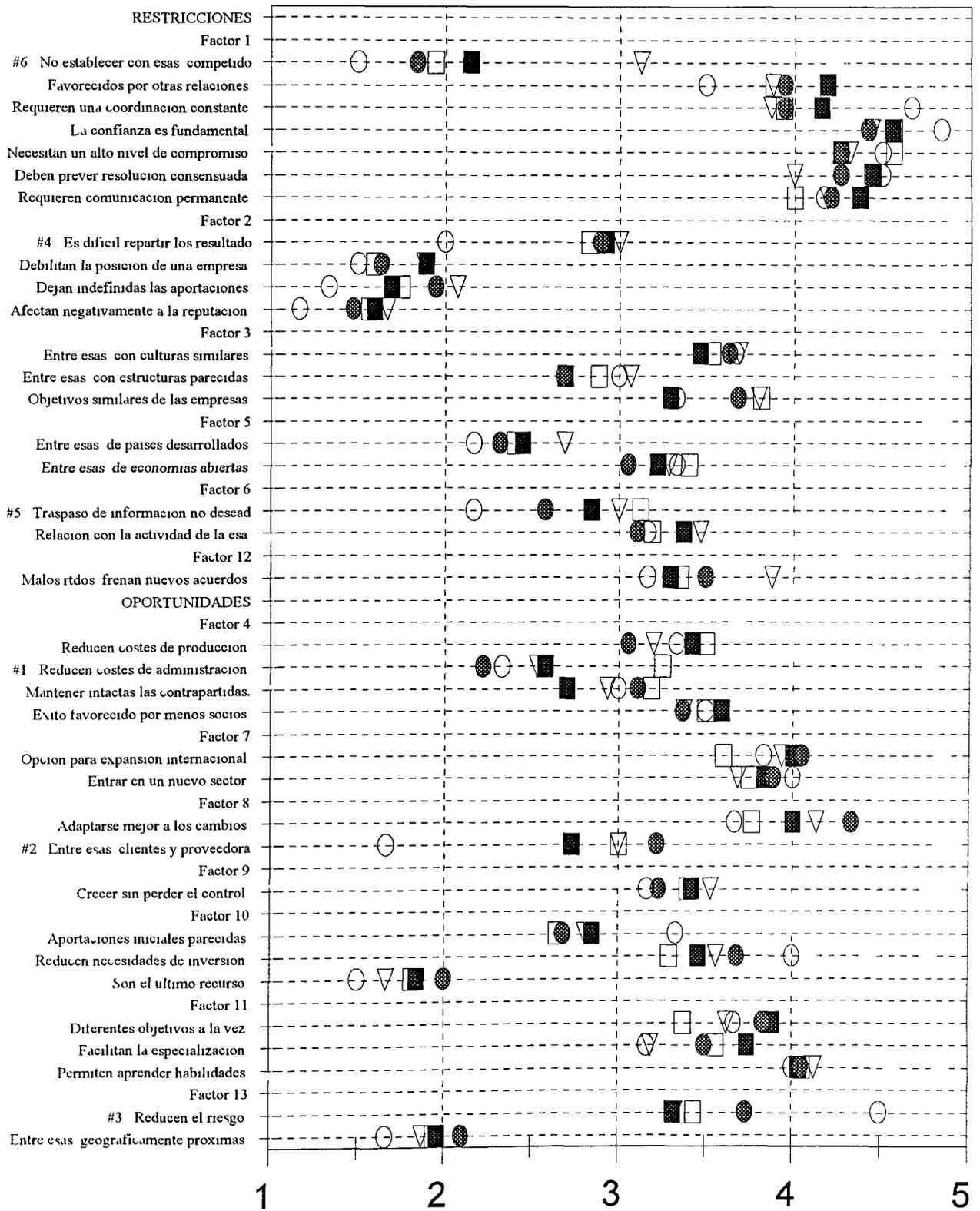
ANEXO 3.

	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6	FACTOR7	FACTOR8	FACTOR9	FACTOR10	FACTOR11	FACTOR12	FACTOR13
P1428	.77018	.06954	-.10826	-.22129	.05262	.02923	.09001	.06480	-.10982	.13727	-.24532	.07471	-.13579
P1430	.75891	.14635	.10636	.01393	.18404	.00045	.04500	-.04551	.26634	.15151	.02855	-.11429	-.03945
P1433	.66653	-.02248	.14510	-.00615	-.03718	-.07500	.08957	.13849	-.17458	.10870	.08676	.06915	.01305
P1429	.60546	-.23907	.25796	.05380	-.30124	.16481	-.07198	-.17533	.23977	-.00726	.24500	-.04782	-.09996
P1431	.57612	-.39893	-.15437	-.01335	-.16079	.22712	.16581	-.05769	.09620	-.11968	.17120	.21344	.05909
P1419	.44519	.07937	-.02866	-.02959	-.19393	-.00179	.04697	.40582	.40295	.16895	.14352	.22641	.15535
P1415	-.43479	.23227	.15311	-.09477	.00537	.38470	.07209	-.03928	.10989	.35065	-.04398	.18277	.12351
P1425	.05974	.73498	.00302	-.01271	-.11322	.12639	.03444	-.14917	-.18082	-.00749	-.12057	-.08646	.12582
P1414	-.12399	.69033	-.08208	.16578	.12707	.09300	-.04298	-.08114	.26147	-.07189	.02898	.16547	-.03459
P1424	.04758	.63758	-.02098	.04862	-.15011	-.18426	-.07877	.28426	-.29758	.11910	.13672	-.02341	-.22817
P1410	.03093	.50253	.15400	-.02601	.13918	.20194	-.09071	.43096	.13846	-.06004	-.17530	.26505	-.23759
P1409	.05696	.10344	.81259	.05281	.08453	.19952	-.00726	-.13120	.07372	.04883	-.17671	-.02211	.01591
P1408	.02300	-.14099	.77449	-.11799	.13031	.09713	-.20442	.03993	-.04592	-.01924	-.09368	.10435	.08065
P1426	.36602	.02278	.45483	.16885	.42494	-.18010	.01018	.27214	.02552	.10345	-.04466	.14855	-.02322
P1402	-.16091	-.02664	-.01662	.77738	.31114	-.04670	-.12755	.00202	-.07966	.00213	-.07110	-.05418	.04450
P1401	.17572	.07641	-.13189	.71254	-.20815	-.07256	-.19625	.22806	.04716	.12970	-.04474	.09991	.21126
P1432	-.00848	.13675	-.00618	.52561	-.00252	.47693	.24930	-.22561	-.16436	.07082	.06541	.14670	.05764
P1436	.21481	-.20813	-.22670	-.50988	.31372	.05357	.06467	.21419	-.03039	.25247	.00347	.21706	.07603
P1435	.10158	-.20264	.09073	-.05152	.77447	-.06093	.15571	-.12180	.09083	-.13270	-.04192	.04662	-.12138
P1434	-.15521	.18320	.19005	.07547	.71993	.19943	-.03146	-.05114	.01485	-.02461	.13969	-.01437	.12093
P1427	.12358	-.00475	.12854	-.15387	.04317	.79643	-.12935	.14583	-.15426	-.08364	-.01367	-.20037	.14656
P1407	-.02907	.14434	.15357	.07304	.06534	.59895	-.17011	-.17132	.10489	.09059	.08386	.30646	-.20151
P1421	.10514	.04960	-.08088	-.02508	.02607	-.08324	.82899	.18793	-.00933	.14356	-.23534	-.10104	.08007
P1422	.12312	-.13515	-.09650	-.19624	.08905	-.06823	.82544	-.03644	.05344	-.02375	.19618	.00529	.03937
P1405	.10772	-.11168	.00894	-.00014	-.16876	-.01237	.16938	.75469	.12068	.08883	-.03598	-.16559	-.08666
P1416	-.24962	.07977	-.20596	.09599	.17678	-.07044	-.01171	.46378	-.05519	.04825	.41318	.16774	.19118
P1404	.01198	-.09207	.05432	-.05115	.07298	-.08911	.05048	.12238	.83307	-.04046	-.08148	-.05731	.06261
P1411	.11199	.02879	.53556	-.06461	.02873	-.08095	.10134	.05434	.00396	-.65740	.00445	.11165	.11545
P1420	.12844	-.25816	.13382	.03782	-.15982	.06460	.11335	.08251	.18937	.60348	.04882	.02369	.38566
P1423	.09505	.20000	.13941	.01857	-.05268	-.18767	.17569	.28305	-.28059	.59663	-.01753	.15365	-.13717
P1417	.04762	-.14729	-.17986	-.02624	.01030	.10941	.02503	-.01761	-.13431	-.05215	.81914	-.00194	-.02297
P1418	.21657	.15839	-.09221	-.24440	.04365	-.40072	-.08662	-.05565	.36302	.27467	.52453	-.05749	-.00856
P1406	.29686	.20560	-.06004	-.12203	.07227	-.06089	-.13390	.30212	.26547	.05331	.38886	-.37294	-.11986
P1412	.09483	.05652	.09692	-.01557	.05050	.01651	-.07124	-.01581	-.03929	.03421	.00188	.89099	-.01430
P1403	-.01613	-.04103	.16559	.18436	.05437	.05644	.14501	-.01186	.10134	-.05136	-.02564	.01961	.78230
P1413	-.17516	-.01570	.35570	.09827	.12778	.06323	.34203	.21492	.10051	-.23892	-.01790	.11142	-.51126

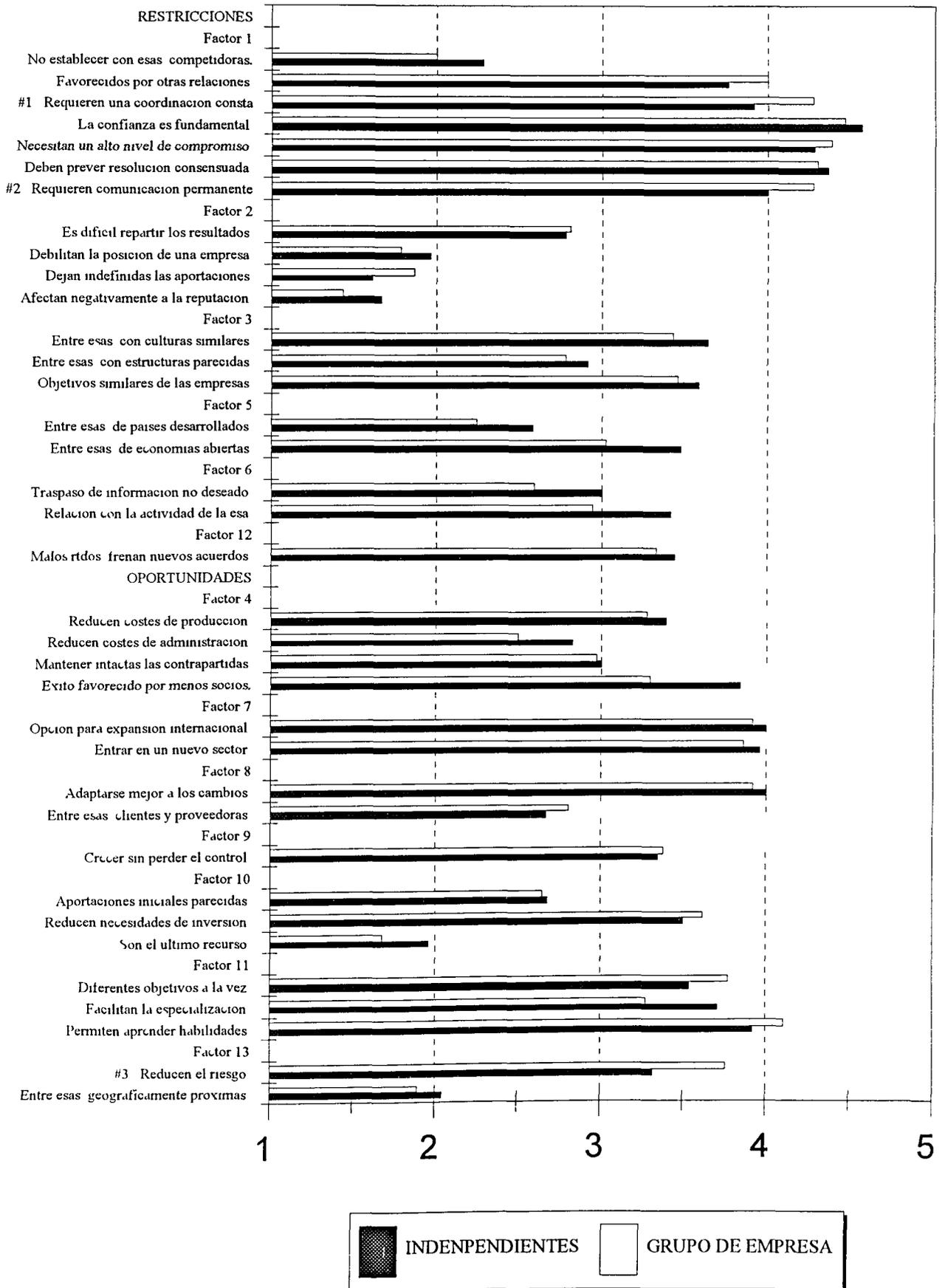
ANEXO 4. Cuadro 1. Grado medio de acuerdo de las empresas según el efecto en la cuenta de resultados.



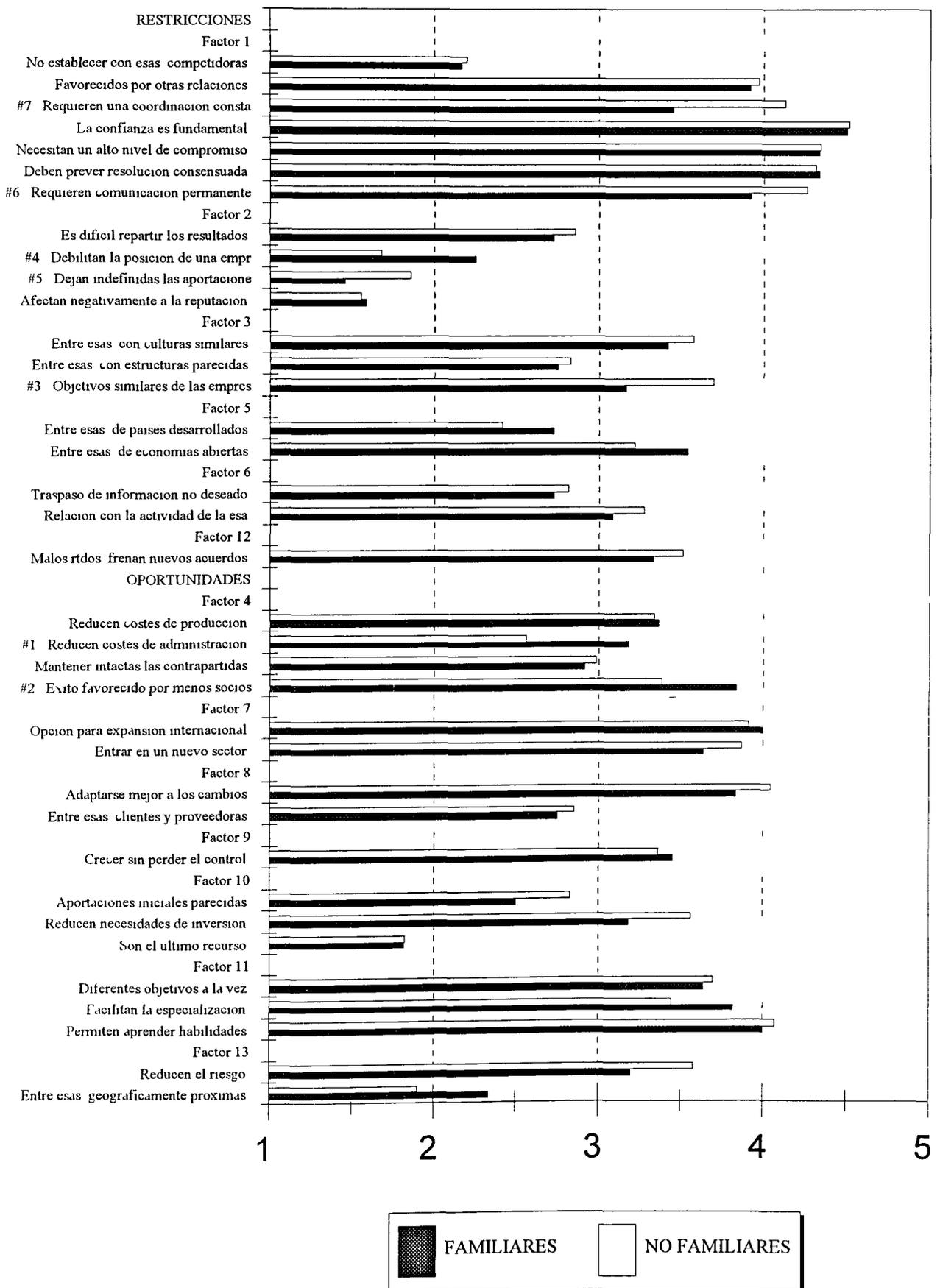
Cuadro 2. Grado medio de acuerdo de las empresas según el sector donde establecen el acuerdo.



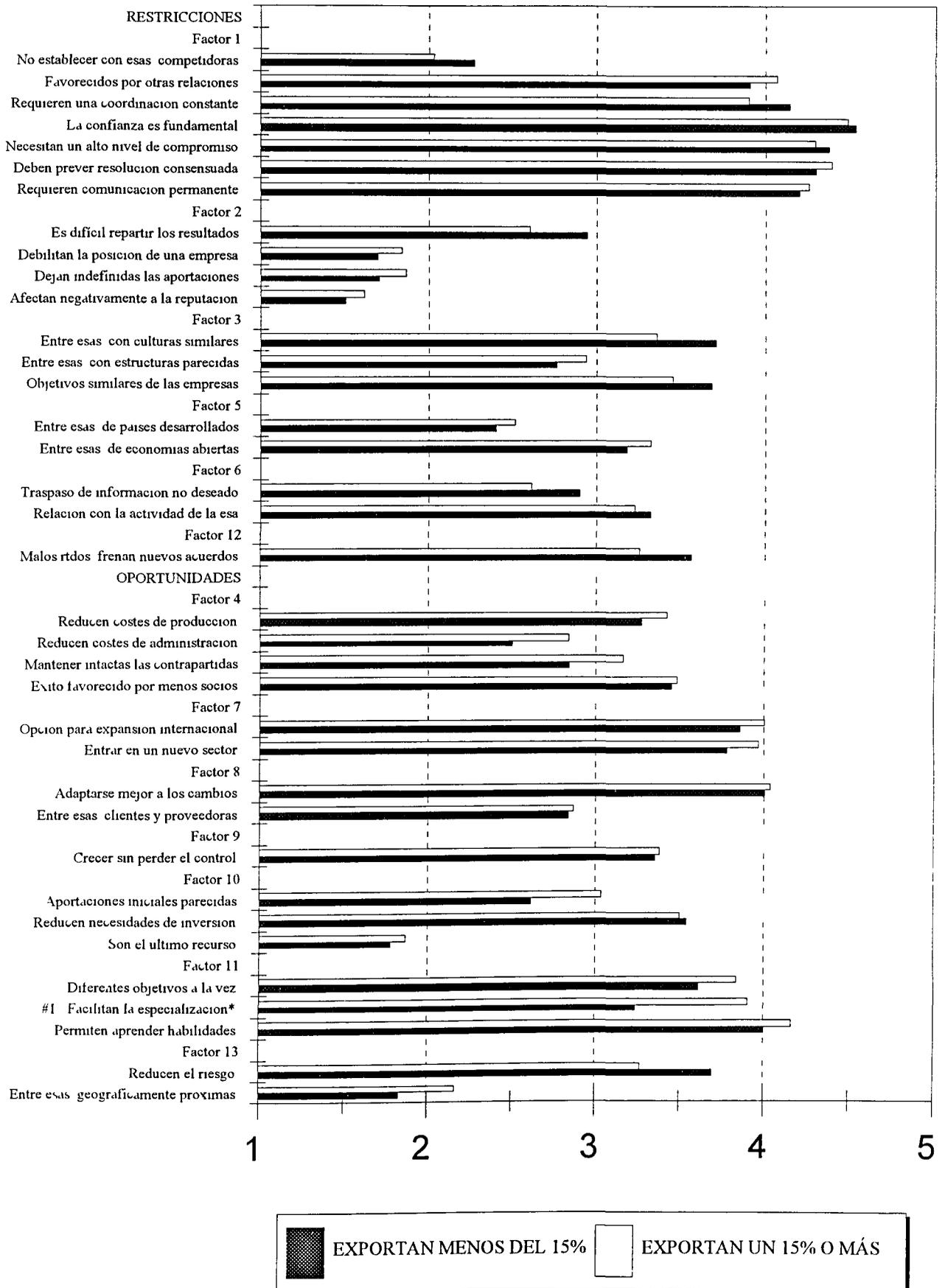
Cuadro 3. Grado medio de acuerdo de las empresas nacionales independientes y de las que pertenecen a un grupo



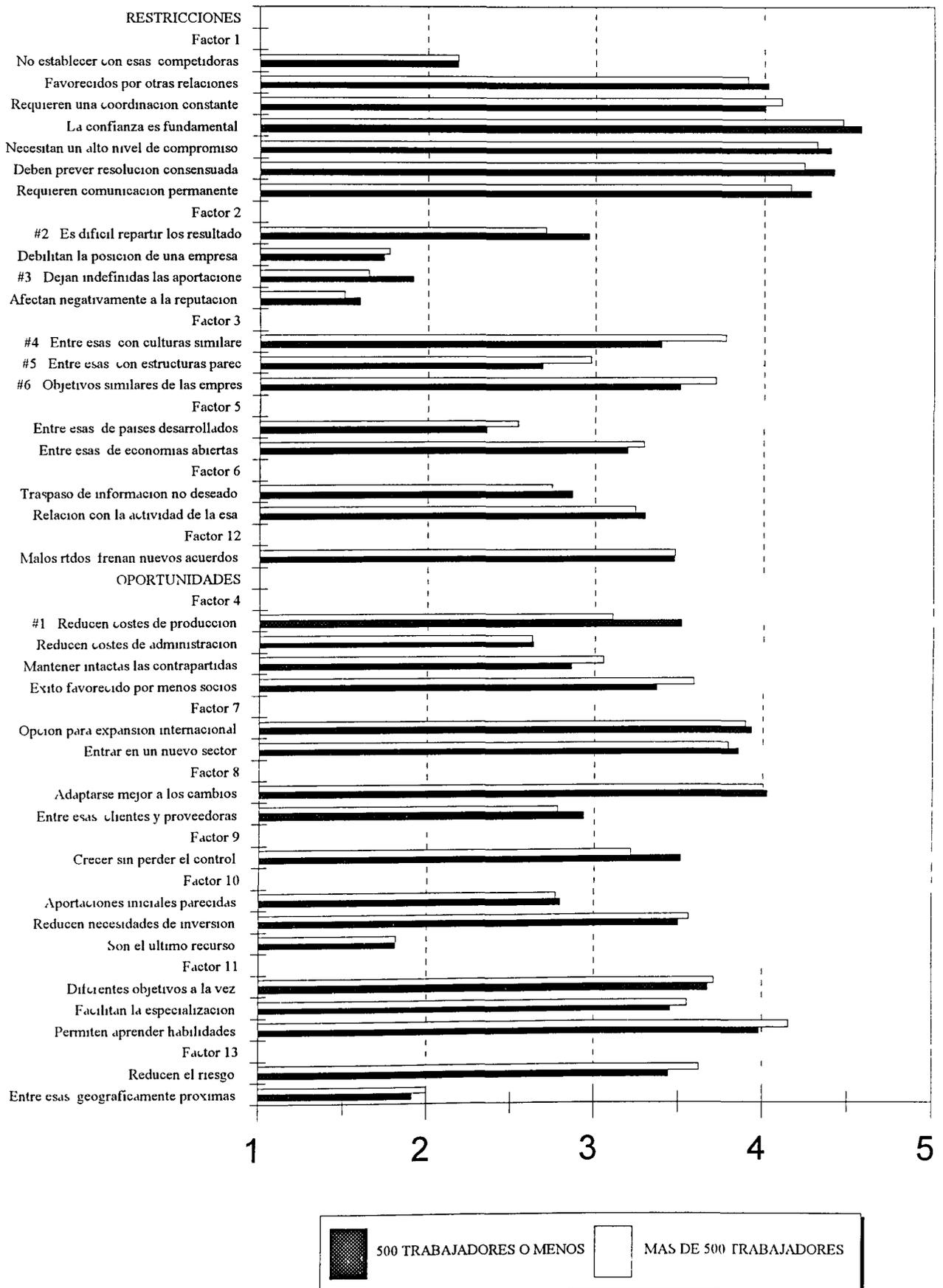
Cuadro 4. Grado medio de acuerdo de las empresas familiares y de las no familiares.



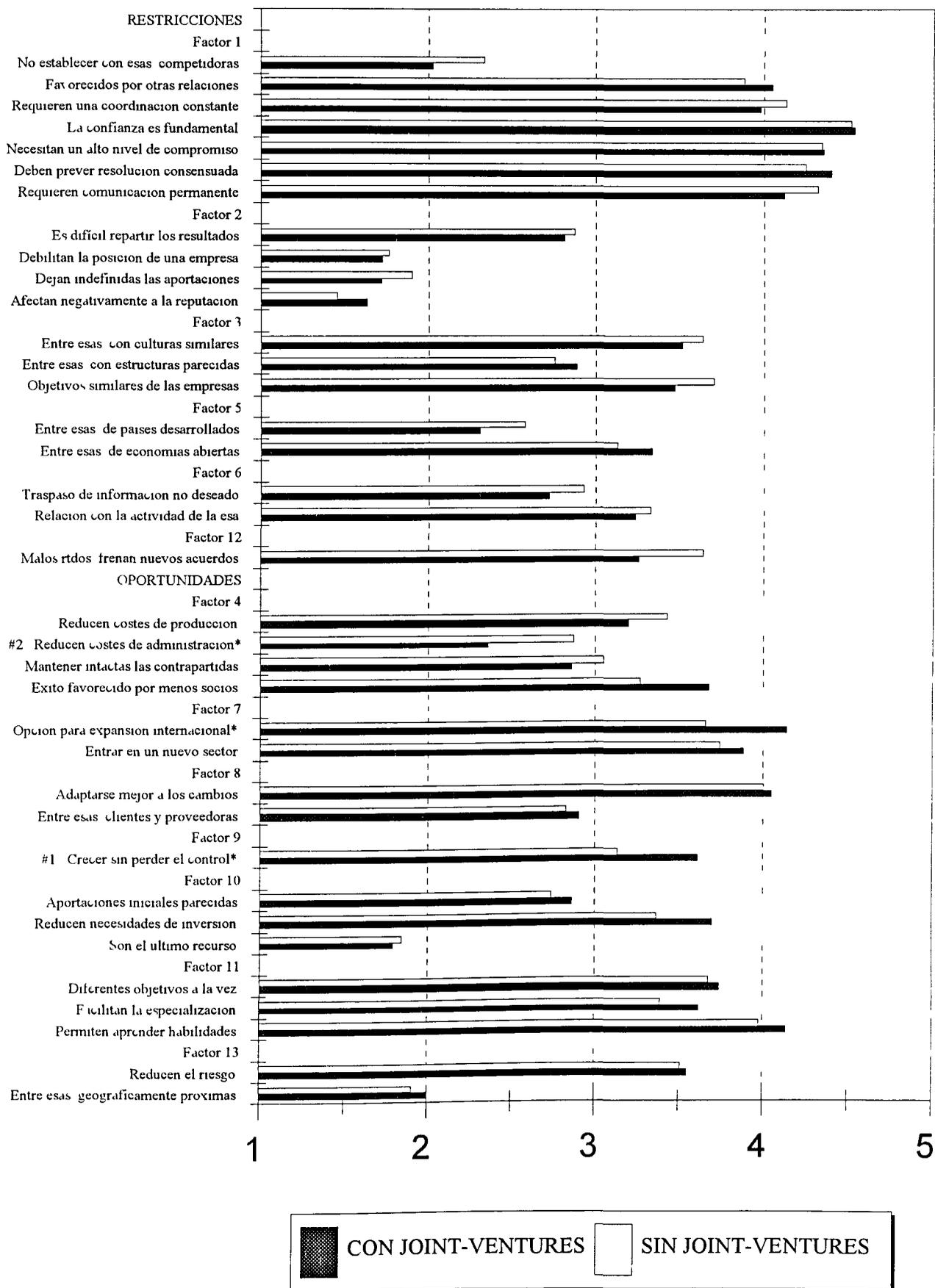
Cuadro 5. Grado medio de acuerdo de las empresas según su grado de orientación internacional.



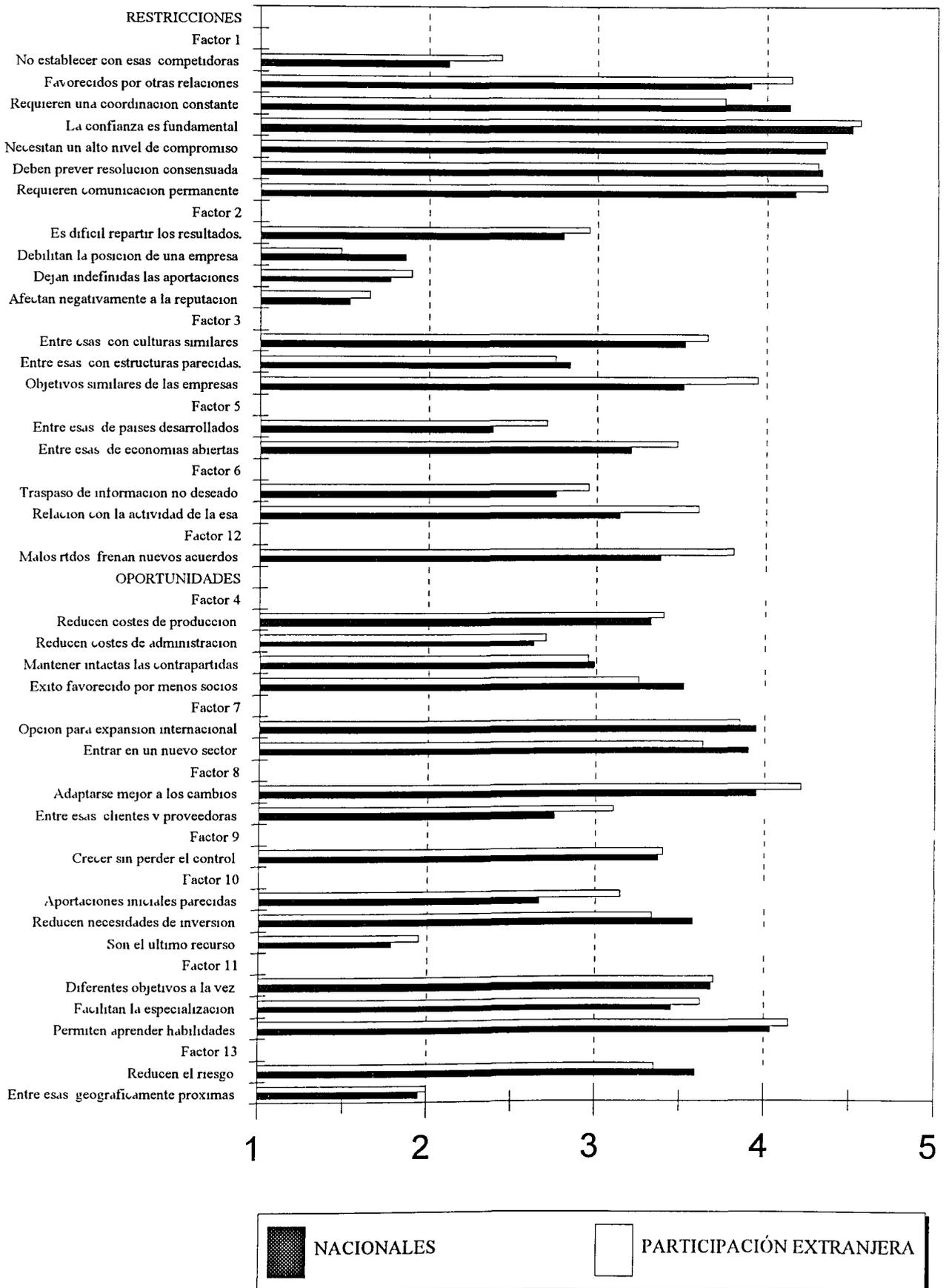
Cuadro 6. Grado medio de acuerdo de las empresas según su tamaño.



Cuadro 7. Grado medio de acuerdo de las empresas según si han establecido o no joint-ventures.



Cuadro 8. Grado medio de acuerdo de las empresas nacionales y de las que tienen participación extranjera.



BIBLIOGRAFÍA

- 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).
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Cost and Economic Organization". *American Economic Review*, Vol. 62, p. 777-795
- Anderson, E.; Lodish, L. y Weitz, B. (1987): "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, p. 85-97.
- 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.
- 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.
- Bisquerra, R. (1989): Introducción Conceptual al Análisis Multivariable. Un Enfoque Informático con los Paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.
- 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.
- Buckely, P. J. y Casson, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business" en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, p. 31-53. Lexington: Lexington Books.
- 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. y Lorange, P. (1988): "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.) Cooperative Strategies in International Business, p. 3-28, Lexington Books. Lexington.
- Costa, M. T. (1989a): "Los Acuerdos de Cooperación entre Empresas Industriales". *Revista Economistas*, Año VI, nº 35, p. 236-239
- Costa, M. T. (1989b): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 27-45.
- Costa, M. T. (1991): "La empresa española frente a la cooperación internacional" en Velarde, J.; García Delgado, J. L. y Pedreño, A. Apertura e Internacionalización de la Economía Española, p. 397-414, Colección Economistas Libros.
- 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 Firms Independientes". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 179-225.
- Expansión, 20.04.90, p. 12.
- 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.
- 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.
- Genescà (1995): "Estrategia de cooperación y competitividad" en Cuervo García, A. Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, p. 439-455, Editorial Civitas.
- 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 Business School Press, Boston, p. 345-365.
- Grandori, A. (1987): Perspectives on organization Theory. Cambridge, Ballinger.
- Granovetter, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, p. 481-510
- Granovetter, M. (1992): "Problems of Explanation in Economic Sociology", en Nohria, N. y Eccles, R. (eds.) Networks and Organizations: Structure, Form and Action, p. 25-56, Harvard Business School Press, Boston.
- 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.
- Gullander, S. (1976): "Joint Ventures in Europe: Determinants of Entry". *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 6, p. 85-111.
- 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. (1984): "Joint Ventures and Global Strategies". *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 7-16.
- 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.
- Hennart, J. F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 361-374.
- Jacquemin, A.; Lammerant, M. y Spinoit, B. (1986): "Competition Européenne et Cooperation entre Entreprises en Matière 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.
- Jarillo, J. C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 69-75.
- Jarillo, J. C. y Martínez, J. I. (1989): "Evidencia Empírica de la Superioridad de los Sistemas Cooperativos". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 99-104.
- Jarillo, J. C. y Ricart, J. E. (1987): "Sustaining Networks". *Interfaces*, Vol 17, n° 5, September-October, p. 82-91.
- Kent, D. H. (1991): "Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures: an Empirical Investigation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 387-393.
- Killing, J. P. (1980): "Technology Acquisition: License Agreement or Joint-venture". *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 38-46.

- Killing, J. P. (1983): Strategies for Joint Venture Success, Praeger, New York.
- Kogut, B. (1988): "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.
- 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. (1987): "Common Mistakes of Joint Ventures. Experience Firms". *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 79 - 85.
- Mariti, P. (1989): "Los Acuerdos de Colaboración entre Empresas en las Economías Modernas". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 61-67.
- 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.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los costes de Transacción". *ICE*, Vol. 746, n° 4, p. 7-24.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984): "Fit, Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*, Vol. 26, n° 3, p. 10-28.
- 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 Nevin, J. R. (1990): "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 36-51.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135-152.
- Obis, M. T. (1993): "Análisis y Control de Costes, Rendimientos y Resultado en las Entidades de Crédito". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances". *Harvard Business Review*, March-April, p. 143-154.
- 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.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy" en Porter, M. E. (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, p. 315-343.
- Powell, W. (1987): "Hybrid Organizational Arrangements", *California Management Review*, Fall, p. 67-87.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence and the Corporation". *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-91.
- Provan, K. (1984): "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System". *Academy of Management Review*, Vol. 9, p. 494-504.
- Rai, A.; Borah, S. y Ramaprasad, A. (1996): "Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study". *Decision Sciences*, Vol. 27, n° 1, Winter, p. 141-155.
- Reynolds, J. I. (1979): Indian-American Joint Ventures: Business Policy Relationships, University Press of America, Washington, D. C.
- Salas, V. (1987): "Els Acords de Cooperació entre Empreses". *Revista Económica de Catalunya* (6), Septiembre-Diciembre, p. 8-18
- Schaan, J. L. (1988): "Cómo Mejorar la Probabilidad de Exito de las Empresas Conjuntas". *ICE*, Octubre, p. 33-44.

- Shan, W. (1990): "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 129-139.
- Smitka, M. J. (1991): Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry. Columbia University Press, New York.
- Snyder, R. y Morris, J. (1984): "Organizational Communication and Performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, p. 461-465.
- Stigler, G. J. (1974): "Free-Riders and Collective Action: an Appendix to Theories of Economic regulation". *Bell Journal of Economics*, Vol. 5, p. 359-365.
- Swinth, R. L. y Vinton, K. L. (1993): "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?". *Family Business Review*, Vol. VI, Spring, p. 19-30.
- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1, p. 37-51.
- Üsdiken, B.; Sözen, Z. y Enbiyaoglu, H. (1988): "Strategies and Boundaries: Subcontracting in Construction". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 633-637.
- Valdes, A. y García Canal, E. (1994): "Causas del Exito o Fracaso de las Empresas Conjuntas Subvencionadas con Capital Público". IV Congreso Nacional ACEDE, Barcelona, 15-17 de Septiembre.
- Valdes, A. y García Canal, E. (1995): "Las Empresas Conjuntas y la Pequeña Empresa Española: el Caso de las Acciones Colectivas Promovidas por el IMPI". *ICE*, 746, p. 43-55.
- 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. (1975): Markets and Hierarchies. The Free Press, New York.
- 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.

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

INTRODUCCIÓN.

El aprendizaje organizativo constituye uno de los principales temas de investigación durante los últimos años, atrayendo especialistas de diversas disciplinas, Teoría de la Organización, Economía Industrial, Historia Económica, *Management*, etc., y ocupándose de actividades y decisiones tan relevantes como la innovación y desarrollo (Cohen y Levinthal, 1989, 1990), la diversificación (Ramanujan y Varadarajan, 1989; Pennings, Barkema y Douma, 1994) y la internacionalización de las empresas (Johanson y Vahlne, 1990). El objetivo de esta parte de la tesis es aportar reflexiones teóricas y evidencias empíricas sobre el aprendizaje organizativo en el ámbito de los acuerdos de cooperación empresarial, a partir de experiencias de un conjunto de empresas españolas.

Prahalad y Hamel (1994) señalan al conocimiento y la cooperación como las dos áreas más fructíferas de investigación en el próximo futuro. De hecho, existe una amplia literatura que atribuye a los acuerdos de cooperación entre empresas un destacado papel cuando se trata de transferir conocimientos específicos de unas organizaciones a otras (Alter y Hage, 1993; Kogut, 1988; Badaracco, 1991; Hamel, 1991; Lyles, 1994; Parkhe, 1991; Powell, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Pucik, 1988; Westney, 1988). 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).

Nuestro propósito en el presente trabajo es distinto, pues el aprendizaje organizativo se aplica 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. La premisa básica sobre la que se asienta la exposición posterior es que las diferentes

modalidades de acuerdos de cooperación (acuerdos de intercambio, participaciones accionariales minoritarias, joint-ventures, etc.) exigen de quienes participan en ellas distintas habilidades y conocimientos, que se deben adquirir a través de una experiencia acumulativa. Por lo tanto, el contenido del presente trabajo se encuentra en la línea de aquellos autores de la dirección de empresas que postulan una capacidad de aprendizaje por experiencia para las empresas y organizaciones en general, a través del cual adquieren habilidades que refuerzan su competitividad (Chandler, 1962; Hamel, 1991; Lyles y Schwnek, 1992). Como señalan Lyles, von Krong, Roos y Kleine (1996, pág. 83) *"aprender de eventos pasados es una forma frecuentemente aplicada de incrementar la habilidad para resolver problemas"*.

Un acuerdo de cooperación comprende una etapa de preparación, en la que se produce el encuentro entre los socios y se trazan las líneas maestras del mismo, y otra posterior de ejecución, en la que se llevan a la práctica las actividades previstas. Las dos etapas, preparación y ejecución, demandan de quienes se van a ver envueltos en ellas, conocimientos y habilidades difíciles de definir, sistematizar y transmitir, lo cual supone que tales conocimientos y habilidades sólo se adquieren a través del aprendizaje que permite la experiencia. Si este razonamiento es correcto, las empresas, delante de los acuerdos, adoptarán una práctica incrementalista, es decir, comenzarán a adquirir experiencia con los acuerdos más simples de planificar y ejecutar para, de forma progresiva, involucrarse después en acuerdos más exigentes en la preparación y en la gestión.

Para llevar a cabo el análisis del aprendizaje organizativo en torno a los acuerdos de cooperación entre empresas, se dispone de información cuantitativa y cualitativa sobre un conjunto de empresas españolas que en el pasado reciente han participado en tales acuerdos. Para cada empresa se conoce en qué tipo de acuerdos ha participado así como alguna de sus características más relevantes como dimensión, importancia de su actividad exportadora, naturaleza de los propietarios y sector de actividad en el que desarrollan las cooperaciones. El abanico de acuerdos en los que han participado las empresas de la muestra se extiende desde los acuerdos de intercambio, más simples, hasta las empresas comunes (joint-ventures), más complejas. También se dispone de una valoración subjetiva de su experiencia, hasta ese

momento, en acuerdos de cooperación, traducida en unas dimensiones de "beneficios" y "costes" de la cooperación.

No todas las empresas de la muestra han participado en el conjunto de acuerdos de cooperación posibles. Ello permite dividir las en el subconjunto que ha participado en todos los acuerdos, incluidas las joint-ventures, y el subconjunto que ha participado en otros acuerdos excepto las joint-ventures. Si la premisa sobre el aprendizaje organizativo por acumulación de experiencia es correcta, la comparación de los "beneficios" y "costes" de la cooperación entre un colectivo de empresas y otro permitirá descubrir cuáles son los beneficios y costes incrementales que pueden atribuirse a un proceso de aprendizaje completo o, con otras palabras, a llegar a utilizar la joint-venture como forma de organización.

¿Por qué unas empresas llegan a participar en joint-ventures y otras no? Presumiblemente el aprendizaje organizativo no será homogéneo entre unas empresas y otras. Es de esperar que existan factores internos y externos que influyan en la capacidad para transformar experiencias en habilidades y, por lo tanto, los beneficios y costes incrementales de la joint-venture pueden verse moderados por tales factores. La investigación posterior se detiene en la relación entre características de las empresas (tamaño, actividad exportadora, propiedad, sector de actividad donde desarrollan acuerdos) y beneficios y costes incrementales de las joint-ventures, como paso previo a la formulación de un modelo que permite relacionar la probabilidad de que una empresa llegue a participar en una joint-venture con unas características observables de la misma.

Para cumplir con los objetivos mencionados el capítulo se organiza como sigue. Después de presentar en el primer apartado el marco teórico en torno al tema del aprendizaje organizacional, y más concretamente en el contexto de los acuerdos de cooperación, el segundo apartado se dedica a describir el estudio empírico realizado para contrastar las hipótesis sobre aprendizaje organizativo, con los datos de una muestra de empresas españolas que han participado en acuerdos de cooperación. En el tercer apartado se presentan los resultados de la estimación de un modelo que trata de predecir la probabilidad de que una

empresa participe en todas las clases de acuerdos de cooperación, incluidas las joint-ventures. Las conclusiones, como resumen de los principales resultados, cierran el trabajo.

1. MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

La puesta en práctica de nuevas actividades y procesos por parte de las empresas requiere estar en posesión de capacidades y/o habilidades específicas a las mismas. La internalización de las nuevas habilidades, el reajuste de los procedimientos y/o estructuras, constituye lo que se denomina aprendizaje organizativo, elemento esencial para la supervivencia de la empresa y el sostenimiento de sus ventajas competitivas en el tiempo (Lyles, 1988).

La teoría del aprendizaje organizativo, teoría que tiene sus principios en la escuela behaviorista y que enfatiza los conceptos de racionalidad limitada y adquisición gradual de las habilidades (Simon, 1961; Cyert y March, 1963), establece que el conocimiento inicial facilita el aprendizaje de conocimiento nuevo y relacionado (Cohen y Levinthal, 1990). Cuanto más relacionado esté el nuevo conocimiento con el conocimiento inicial, más fácil será para la empresa asimilar este nuevo conocimiento y aplicarlo en su propio beneficio. Para entender esto basta con considerar los avances tecnológicos que pueden producirse en el entorno de una empresa. Estos pueden ser mejor entendidos en la medida que estén relacionados con los que la empresa ya conoce (Cohen y Levinthal, 1989, 1990, 1994).

Esta idea del aprendizaje gradual de las organizaciones se ve complementada o reforzada con la corriente que se centra en el análisis de las capacidades organizativas (Wernerfelt, 1984). Según esta corriente, el crecimiento de las capacidades de una empresa es un proceso complejo, gradual e idiosincrático, donde las capacidades previas constituyen una plataforma para adquirir capacidades nuevas (Nelson y Winter, 1982; Prahalad y Hamel, 1990; Nelson, 1991).

Participar en un acuerdo de cooperación no es una excepción y, de igual forma, también requiere una nueva variedad de habilidades, procedimientos y conocimientos concretos. De

todas formas, el aprendizaje organizativo relacionado con la cooperación entre empresas se enfrenta a dificultades e impedimentos particulares ya que, como señala Kogut (1988), las habilidades que se requieren para la misma son de naturaleza intangible y, por tanto, de muy difícil definición. Debido a ello, el aprendizaje organizativo relacionado con la cooperación será un aprendizaje por experiencia, de tal manera que la adquisición de conocimientos y habilidades comienza desde el momento en que se participa en el primer acuerdo. Las estructuras de acuerdos de cooperación que requieren un menor compromiso y complejidad, van a permitir a las organizaciones adquirir las habilidades necesarias para dirigir y poner en marcha futuras cooperaciones que, de forma gradual, adoptarán estructuras cada vez más complejas.

Además, también será posible adquirir más conocimiento relacionado con la cooperación lo que supondrá un mayor aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la misma y una reducción de los costes de su uso. A modo de ejemplo, y como apunta Barkema et al. (1995), la habilidad para trabajar con otras empresas en una joint-venture internacional se puede aprender no sólo de las joint-ventures internacionales previas, sino también de las joint-ventures domésticas que la empresa haya desarrollado. De hecho, la experiencia en la joint-venture doméstica permite a la empresa aprender cómo internalizar las contingencias que ocurren al cooperar con otra empresa ya que, a través de una relación continuada y estrecha, cada empresa aprende mucho una de otra (Levinthal y Fichman, 1988; Gulati, 1995) alcanzando así una relación estable y exitosa (Hill y Hellriegel, 1994). Generalizando, se podría afirmar que las empresas que tienen experiencia en relaciones de cooperación están más capacitadas para manejar de forma más eficiente tanto estructuras más complejas como los problemas inherentes a tales estructuras (Shetty, 1979; Lyles, 1988; Westney, 1988). Lyles (1987, 1988), por ejemplo, sugiere que la experiencia en las joint-ventures internacionales mejora la comprensión de este mecanismo así como de los problemas que lleva asociados.

Las ideas que se acaban de reflejar conducen a pensar que las empresas que *comienzan* a establecer cooperaciones con otras empresas deberían utilizar las estructuras más sencillas. Por un lado, éstas les van a permitir adquirir las habilidades básicas para saber trabajar con

otras empresas y, por otro, les van a facilitar el aprendizaje de las habilidades necesarias para desarrollar futuras cooperaciones utilizando estructuras más complejas¹. En definitiva, la aplicación de la teoría del aprendizaje organizativo al campo de la cooperación establece que la adquisición de las capacidades necesarias para cooperar con éxito constituye un proceso complejo y gradual, donde las capacidades previas en relación a la cooperación con otras empresas sirven de plataforma para poder adquirir nuevas capacidades.

Por tanto, no haber participado en una estructura de cooperación determinada, puede hacer más difícil completar adecuadamente todo el proceso de adquisición de capacidades y, en cierta forma, dificultar el aprovechamiento de las oportunidades inherentes a la cooperación así como favorecer el fracaso de una cooperación que adopte una estructura para la cual las empresas participantes no disponen de las capacidades requeridas. De hecho, y como apunta Barkema et al. (1995), las diferencias existentes entre las empresas en términos de su capacidad para beneficiarse de la experiencia con una determinada estructura (de aprender desde esa estructura) depende del itinerario de aprendizaje seguido hasta el momento que deciden utilizarla. El aprendizaje ocurrirá cuando, por el itinerario seleccionado, se pase de estructuras simples a estructuras cada vez más complejas, de forma que se facilite el incremento de las capacidades de una organización².

El argumento conceptual propuesto para estudiar los acuerdos de cooperación desde la perspectiva del aprendizaje organizativo se puede resumir así en la Figura 1, donde la experiencia previa, la secuencia de estructuras cooperativas en que se ha participado previamente, constituye la principal fuente de conocimientos y habilidades adquiridos en un momento en el tiempo. En base a dichos conocimientos la empresa valorará las oportunidades y restricciones (beneficios y costes) que cabe atribuir a un acuerdo determinado y tomará las decisiones pertinentes sobre participar o no en el mismo.

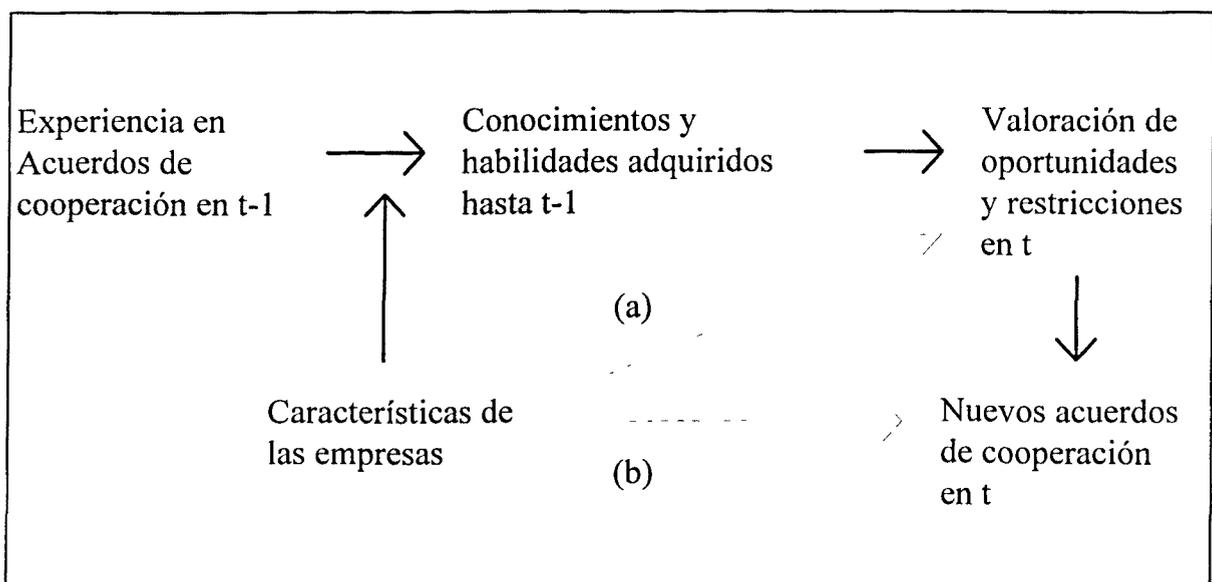
¹Esto no implica, sin embargo, que las empresas sigan siempre los "itinerarios" óptimos para realizar un aprendizaje completo. Las empresas pueden adoptar directamente la estructura más compleja, que puede suponer la mayor involucración entre las empresas participantes, por alguna imposición externa a las mismas (por ejemplo, una imposición gubernamental por la que una empresa, para poder operar en un determinado mercado, debe crear una empresa conjunta con una organización autóctona).

²Es necesario, además, que dentro de la empresa se encuentren los canales de información adecuados para facilitar la difusión de nuevos conocimientos (Hedlund, 1994).

La representación gráfica de la Figura 1 establece también que la transformación de experiencias en conocimientos y habilidades no es homogénea entre todas las empresas, variando de unas a otras según sus propias características y, posiblemente, las características del entorno (mercado) en que se desenvuelven.

En este sentido, Westney (1988) admite que podría ser intuitivamente obvio que experiencias extensas en estrategias cooperativas mejoren la posibilidad de dirigir con éxito nuevas relaciones. Sin embargo, argumenta que las curvas de aprendizaje podrían ser sólo acumulables en contextos específicos, como ciertas empresas, tipos de organización o segmentos de la industria. Es decir, no se puede asumir uniformidad en las capacidades de aprendizaje dentro de las empresas ya que el aprendizaje en una organización es específico de la misma. Viene limitado por las formas de hacer las tareas, por el know-how y por las rutinas (Dodgson, 1993) así como por la forma en que se produce el conocimiento, la información y la comunicación (Marengo, 1992). De hecho, no todas las empresas tienen la misma capacidad para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla en su propio beneficio; es decir, en terminología de Cohen y Levinthal (1990), no todas las empresas tienen la misma *capacidad de absorción*.

Figura 1. Modelo de Aprendizaje Organizacional en la cooperación interempresarial.



Fuente: elaboración propia.

2. MODELO EMPÍRICO

El carácter estático (transversal) de la información disponible no permite un contraste directo del modelo postulado en la Figura 1. Es por ello necesario reformular el modelo simbólico de dicha figura con el fin de expresarlo en hipótesis empíricamente contrastables.

La primera hipótesis se formula a partir del carácter incrementalista atribuido al proceso de adquisición de conocimientos y habilidades para participar con éxito en un acuerdo de cooperación.

Hipótesis 1. Las empresas adquirirán experiencia-conocimientos necesarios para participar en acuerdos de cooperación siguiendo unas pautas bien definidas, según las cuales se iniciarán con acuerdos de carácter más simple y progresivamente ampliarán su experiencia participando en acuerdos de mayor complejidad.

La hipótesis 1 se basa en el postulado de la teoría del aprendizaje según el cual éste es más efectivo cuando implica la adquisición de conocimientos y habilidades próximos a los que ya se han adquirido previamente. Es previsible que, al ampliar las experiencias desde menos a más complejidad, cada nuevo acuerdo encuentre más proximidad y relación con lo aprendido hasta ese momento.

Si el aprendizaje por experiencia es realmente efectivo, ocurrirá también que una mayor experiencia en acuerdos de cooperación incrementará el stock de conocimientos y habilidades, lo cual a su vez colocará a las empresas en una posición más ventajosa de cara a aprovechar mejor los beneficios y reducir los costes de los acuerdos. Puede afirmarse por tanto que,

Hipótesis 2. Las empresas con mayor experiencia en acuerdos de cooperación tendrán una valoración neta más positiva de los mismos que las de menor experiencia.

Los datos disponibles, que se describen en el siguiente apartado, no nos dicen en qué momento en el tiempo cada empresa realiza por primera vez un determinado acuerdo; sólo nos dice si en el momento de responder al cuestionario ha participado en una u otra modalidad de

acuerdo. Esto nos obligará a reformular la hipótesis 1 pero, además, impedirá contrastar la relación establecida de forma directa entre adquisición de conocimientos y características de las empresas. Alternativamente, en la Figura 1 se han marcado dos líneas discontinuas (a y b) según las cuales las características de las empresas influirán en la valoración de los beneficios y costes percibidos de participar en los acuerdos y, en consecuencia, en la decisión concreta sobre el acuerdo en que participa. En otros términos, si unas características empresariales van unidas a más beneficios y/o menos costes atribuidos a los acuerdos de cooperación, más probable será también que esas características influyan positivamente en la decisión de participar en un acuerdo concreto. Veamos ahora qué nos dice la teoría del aprendizaje sobre factores facilitadores o inhibidores del mismo y como estos factores pueden aproximarse a través de características observables de las empresas.

Según la visión de las capacidades organizativas de Nelson y Winter (1982), la capacidad de absorción de una organización no reside en un solo individuo sino que depende de los lazos entre un mosaico de capacidades individuales y, por tanto, la diversidad de estructuras de conocimiento es vista como una base robusta para el aprendizaje, ya que mejora la probabilidad de que la información nueva esté relacionada con lo que ya se sabe (Cohen y Levinthal, 1990; Simon, 1985; Bower y Hilgard 1981; Lyles y Schwenk, 1992; Wathne, Roos y von Krogh, 1996). Se puede suponer que las empresas de mayor tamaño, con una experiencia completa en el establecimiento de acuerdos, deberían percibir más oportunidades con los acuerdos y menos restricciones ya que su capacidad de absorción supera a la de las empresas pequeñas por la mayor diversidad de conocimientos que existe en las primeras.

Hipótesis 3a. Las empresas de mayor tamaño valoran más altos los beneficios netos de la participación en acuerdos de cooperación.

Hipótesis 3b. Las empresas grandes tendrán una mayor probabilidad de completar el proceso de aprendizaje relacionado con la cooperación.

Un argumento similar puede elaborarse para relacionar la participación en acuerdos de cooperación y la orientación internacional de las empresas. Es de esperar que la participación

intensa en actividades de exportación proporcione a las empresas una base diversificada de conocimientos y habilidades, la cual, a su vez, deberá aumentar la capacidad de absorción con respecto a la de las empresas sin esa experiencia internacional. El hecho de que una empresa actúe en un mercado diferente al que actúa normalmente, conlleva la necesidad de aprender cómo actuar en ese mercado. Esta necesidad de aprender requiere una capacidad de absorción importante que luego puede favorecer el aprendizaje en otro campo de conocimiento que tenga algunas similitudes. La experiencia o la ejecución de una tarea de aprendizaje podría influir y mejorar la ejecución en alguna tarea de aprendizaje subsecuente (Ellis, 1965). Esta progresiva mejora en la ejecución/realización de la tarea de aprendizaje es una forma de transferir conocimiento que ha sido referida como "aprender a aprender" (Ellis, 1965; Estes, 1970). Por tanto, como señala Dodgson (1993) las estrategias adoptadas por las empresas también influyen en el aprendizaje.

Hipótesis 4a. Las empresas con mayor orientación exportadora valoran más altos los beneficios netos de la participación en acuerdos de cooperación.

Hipótesis 4b. Las empresas con mayor orientación exportadora tendrán una mayor probabilidad de completar el aprendizaje relacionado con la cooperación.

Un tercer aspecto conocido de las empresas de la muestra es su propiedad, de carácter familiar o no familiar. La empresa familiar, con una propiedad más cohesionada y una línea jerárquica más clara, podría tener una mayor capacidad de absorción que la no familiar, pues la cohesión y jerarquía deben dar lugar, a su vez, a un proceso de comunicación más fluido. Si bien el aprendizaje individual es básico en el aprendizaje de las organizaciones (Dodgson, 1993; Cohen y Levinthal, 1990; Lyles, von Krogh, Roos y Kleine, 1996; Aadne, von Krogh y Roos, 1996; Crossan e Inkpen, 1992), el grupo, como un todo, también debe tener un nivel de conocimiento suficiente para operar de forma adecuada. Ello hace que el proceso de comunicación entre los miembros del grupo sea fundamental de cara a establecer el nivel de conocimiento del mismo.

Ahora bien, cabe pensar que el aprendizaje no sólo depende de la facilidad para asimilar la información nueva por parte del conjunto de la organización, sino que dependerá también de la cantidad y calidad de la información que la organización capta del entorno externo y la selecciona para ser posteriormente asimilada.

La literatura sobre aprendizaje organizativo reconoce a la figura del "portero" como una pieza clave en la captación de señales exteriores relevantes. La estrechez de la estructura accionarial de las empresas familiares puede ser negativa de cara a contar con "porteros" plurales y dispersos, por ejemplo, entre los miembros de su consejo de administración, que la nutran de señales e informaciones valiosas para conseguir un stock de conocimientos amplio y profundo al mismo tiempo. Por todo ello, la empresa familiar cuenta con elementos facilitadores (su poder de comunicación interna) y con elementos inhibidores (escasez de porteros) del aprendizaje organizacional, lo cual impide formular una hipótesis precisa sobre la relación entre propiedad familiar de la empresa y participación en acuerdos de cooperación. De hecho, la relación entre propiedad de la empresa y experiencia en acuerdos de cooperación debe determinarse a partir de la evidencia empírica pues a partir de ella será posible conocer la importancia relativa de los factores positivos y negativos que parecen concurrir en la propiedad de la empresa.

El sector de actividad donde tienen lugar los acuerdos influirá en el proceso de aprendizaje si, como afirma Westney (1988), las curvas de experiencia que determinan ese aprendizaje son transferibles de forma desigual en unos sectores que en otros. Por otra parte, la necesidad de buscar oportunidades de crecimiento en otros sectores distintos del que actualmente ocupa la empresa será desigual entre sectores pues desigual será también la expectativa de crecimiento de la demanda, por ejemplo. Cabe esperar, por tanto, que la participación de las empresas en acuerdos de cooperación, y las lecciones y experiencias de los mismos, tenga una importante componente sectorial que habrá de ser controlada con el fin de aislar correctamente el resto de variables explicativas.

3. EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EL APRENDIZAJE EN LA PRÁCTICA DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

3.1. GRADUALIDAD DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

En este apartado se presentan evidencias empíricas, extraídas de las prácticas de cooperación en una muestra de empresas españolas, que permiten contrastar la hipótesis planteada sobre la gradualidad del aprendizaje organizativo que conlleva la participación de las empresas en acuerdos de cooperación. A partir del seguimiento de las noticias periodísticas sobre acuerdos de cooperación entre empresas, en los que al menos una de las participantes era de nacionalidad española, se elaboró una base de datos exhaustiva para el trienio 1990-1992. Posteriormente, de la misma base se extrajo una lista de unas 400 empresas a las que se les remitió un cuestionario recabando información sobre su experiencia en la participación en acuerdos; 85 empresas devolvieron el cuestionario debidamente cumplimentado. Los análisis posteriores se basan en las respuestas de estas 85 empresas, algunas de cuyas características más relevantes se presentan en el Anexo 1.

A las empresas encuestadas se les preguntó sobre los acuerdos de cooperación en que habían participado durante los últimos años. La Tabla 1 muestra el número absoluto y relativo de empresas que afirman haber participado en los tipos de acuerdos de cooperación enumerados en la lista.

Tabla 1. Tipos de acuerdos de cooperación en que participan las empresas de la muestra.

TIPOS.		Número	Porcentaje
Ac. de intercambio	Contratos a largo de suministro (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	Consortios de desarrollo tecnológico.	26	30,6
	Consortios para concursar licitaciones.	35	41,2
	Consortios 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 a partir de la información contenida en los cuestionarios recibidos.

Como puede comprobarse, el tipo de cooperación citado con mayor frecuencia es el de "acuerdos para realizar actividades conjuntas", utilizado por el 78,8 por cien de las empresas que responden al cuestionario. Le siguen las empresas comunes (joint-ventures), donde dicen participar casi el 51 por cien de las empresas, y las "licencias y acuerdos de transferencia tecnológica", con el 49,4 por cien de las empresas.

La Hipótesis 1, que establece que la adquisición de las capacidades para cooperar con éxito constituye un proceso gradual donde las capacidades previas en relación a la cooperación con otras empresas sirven de plataforma para poder adquirir nuevas capacidades, requeriría, para ser contrastada con mayor rigor, información sobre la secuencia temporal que ha seguido cada una de las empresas para involucrarse en los múltiples tipos de acuerdo en que han participado gran parte de ellas.

Con una perspectiva temporal se podría contrastar si, efectivamente, de cara a conseguir las habilidades y conocimientos que demanda la participación en acuerdos cada vez más complejos, las empresas comienzan a adquirir experiencia en acuerdos más simples y fáciles de gestionar, y posteriormente se involucran en acuerdos progresivamente de mayor complejidad, tanto en su planificación como en su ejecución. Sin embargo, el momento en el tiempo en que cada empresa inicia su participación en todos y cada uno de los acuerdos en que ha estado envuelta hasta el momento en que responde el cuestionario, es muy difícil de precisar. Por ello, en el contexto de la evidencia disponible, el contraste de la hipótesis de gradualidad planteada sobre el aprendizaje organizativo asociado a la cooperación debe hacerse por un procedimiento indirecto que implica contrastar si los casos en que las empresas participan en acuerdos complejos, sin haber participado también en acuerdos más simples, son muy escasos, en comparación con los casos donde las empresas que participan en acuerdos complejos también participan o han participado en acuerdos de más fácil planificación y ejecución.

Para realizar el contraste, la lista de tipos de acuerdos de cooperación de la Tabla 1 se agrupa en tres grandes categorías, de menor a mayor grado de complejidad y, por lo tanto, de menor a mayor exigencia de habilidades y conocimientos específicos:

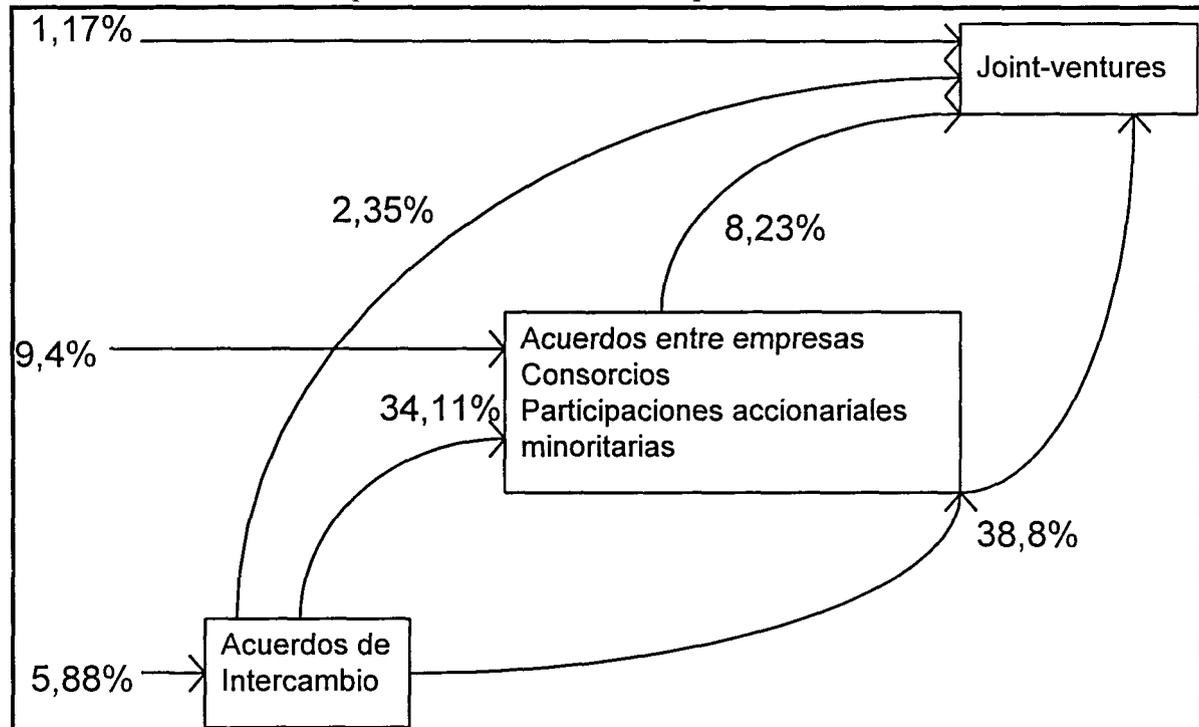
- Acuerdos de intercambio.
- Participaciones accionariales minoritarias, consorcios y acuerdos.
- Empresas comunes o joint-ventures.

De forma más concreta, nuestra hipótesis establece ahora que las empresas que en el momento de responder el cuestionario han participado en acuerdos del tipo de joint-ventures, han participado también en acuerdos de cooperación de menor complejidad y exigencias. De igual modo, se espera que las empresas con experiencias en participaciones accionariales minoritarias, consorcios y acuerdos que también han participado en acuerdos de intercambio, estén presentes en la muestra en mayor proporción que las empresas que dicen haber participado en consorcios, acuerdos y participaciones pero no en acuerdos de intercambio.

El Cuadro 1 presenta la información que nos permitirá comprobar estas hipótesis. Sólo una de las 85 empresas, el 1,2 por cien, manifiesta participar en joint-venture y no participa en ningún otro tipo de acuerdo de cooperación. Casi un 10 por cien de las empresas inician su experiencia en la cooperación con acuerdos, consorcios y/o participaciones accionariales minoritarias, mientras que aproximadamente el 6 por cien de las empresas se encuentran en el primer estadio de la cooperación, participando únicamente en acuerdos de intercambio.

Por otra parte, el 34 por cien de las empresas participan en acuerdos del segundo nivel de complejidad habiendo participado también en acuerdos de intercambio, mientras que el 38,8 por cien de las empresas han completado el ciclo acuerdos de intercambio, participaciones, consorcios, acuerdos y joint-ventures. Finalmente, sólo un 2,35 por cien de las empresas participan en joint-ventures y acuerdos de intercambio sin participar también en acuerdos del segundo nivel de complejidad y un 8,2 por cien participan en el segundo y tercer nivel de complejidad sin pasar por el primero (los acuerdos de intercambio).

Cuadro 1. Itinerario de adopción de estructuras de cooperación.



Fuente: elaboración propia.

Las cifras del Cuadro 1 significan que aproximadamente el 77 por cien de las empresas que participan en joint-ventures participan o han participado en acuerdos del primer y segundo nivel de complejidad, el 16 por cien en acuerdos de joint-venture y acuerdos del segundo nivel de complejidad, poco más del 4,5 por cien en acuerdos de intercambio y joint-ventures y el 2 por cien participan en joint-ventures sin participar en algún otro tipo de acuerdo. Entre las empresas que participan en el segundo nivel de complejidad, acuerdos que van más allá del intercambio, el 78 por cien han participado también en acuerdos de intercambio; por tanto, sólo el 22 por cien está en acuerdos del segundo nivel de complejidad sin pasar por el primero.

En consecuencia, la evidencia empírica extraída de la muestra de empresas es consistente con la hipótesis de aprendizaje organizativo como explicación del proceso que gobierna las decisiones de participación en acuerdos de cooperación interempresarial, aunque recordemos que dicha hipótesis se ha expresado en su forma débil al no disponer de datos temporales.

3.2. RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE APRENDIZAJE Y LOS BENEFICIOS Y COSTES ATRIBUIDOS A LA COOPERACIÓN

Para contrastar la Hipótesis 2, que establece que el proceso de aprendizaje supondrá un mayor aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la cooperación y una reducción de los costes de su uso, se lleva a cabo la comparación de beneficios y costes que asocian a la cooperación las empresas que han completado el proceso de aprendizaje, es decir, las empresas que han utilizado todas las estructuras disponibles para materializar colaboraciones interempresariales, y las que no.

El cuestionario remitido a las empresas de la muestra permite identificar tanto los beneficios u oportunidades como los costes o limitaciones que las empresas perciben de los acuerdos en que participan o han participado³ (en el Cuadro 2 se presentan agrupados los factores que representan oportunidades y restricciones y los enunciados que están más correlacionadas con cada uno de ellos, ya que han constituido la base tanto para su denominación como para su interpretación).

Además, como en el apartado anterior se ha determinado que las empresas que participan en joint-ventures, en su gran mayoría, han participado también, o participan, en acuerdos de cooperación con niveles inferiores de complejidad y exigencias, es decir, poseen una experiencia acumulada completa en acuerdos de cooperación que les permite valorar los beneficios y costes de los mismos con pleno conocimiento de las peculiaridades que presenta cada tipo de acuerdo; si comparamos las valoraciones de beneficios y costes asociados a la experiencia de la cooperación de las empresas que han completado el proceso de aprendizaje, con las valoraciones de las empresas que no han llegado todavía a adquirir toda esa experiencia (33 empresas frente 52), nos estaremos aproximando al efecto diferencial del proceso de aprendizaje completo sobre los beneficios y costes asociados a los acuerdos de cooperación.

³Recordar que el cuestionario incluía una pregunta con una lista de 36 enunciados valorativos sobre los acuerdos de cooperación. El análisis factorial por componentes principales realizado, permitió reducir la lista de enunciados, que aparece en el Anexo 2, a 13 factores o dimensiones. De éstos, siete se pueden asociar con beneficios u oportunidades que las empresas encuentran al participar en los acuerdos, y seis representan costes o restricciones que las empresas deben superar cuando participan en acuerdos de cooperación.

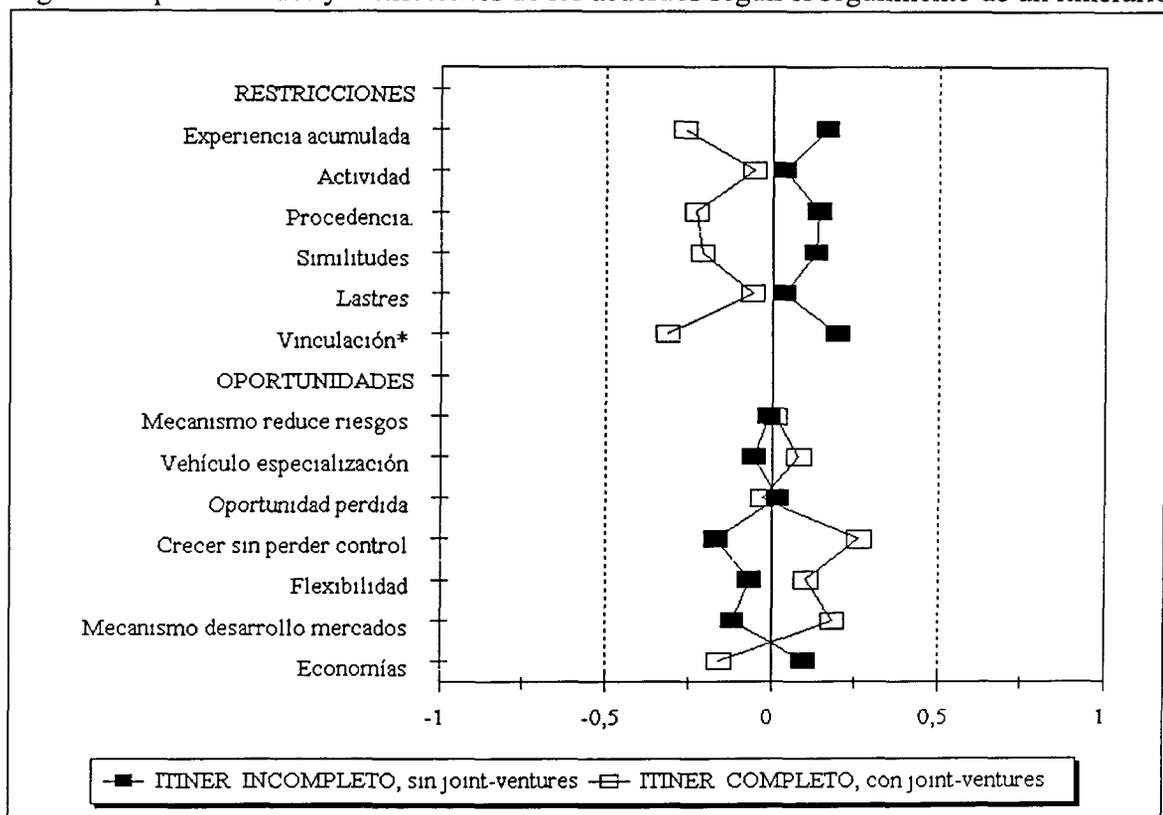
Cuadro 2. Oportunidades y restricciones asociadas a los acuerdos de cooperación.

OPORTUNIDADES	RESTRICCIONES
<p>Factor 4: Economías asociadas a la cooperación.</p> <p>2 Los acuerdos de cooperación reducen los costes de administración</p> <p>1 Los acuerdos de cooperación reducen los costes de producción</p> <p>32 Las contrapartidas pactadas inicialmente en un acuerdo deben mantenerse intactas hasta el final</p> <p>36 El éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor nº de socios</p>	<p>Factor 1: Vinculación y presión social entre las empresas participantes.</p> <p>28 Los acuerdos requieren una <i>coordinación cte</i> entre las empresas participantes</p> <p>30 Los acuerdos necesitan un alto nivel de <i>compromiso</i> entre las partes</p> <p>33 Los acuerdos requieren una <i>comunicación permanente</i> entre las partes</p> <p>29 La <i>confianza</i> entre las empresas participantes es fundamental para la estabilidad de la cooperación</p> <p>31 Los acuerdos deben prever una <i>solución consensuada</i> para posibles conflictos</p> <p>19 Los acuerdos se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas que los establecen</p> <p>15 Los acuerdos de cooperación no se deben establecer con empresas competidoras</p>
<p>Factor 7: Mecanismo para desarrollar mercados.</p> <p>21 Los acuerdos constituyen la mejor opción para iniciar una expansión internacional</p> <p>22 Los acuerdos son los mecanismos más adecuados para entrar en un nuevo sector</p>	<p>Factor 2: Pérdida de reputación y competencia.</p> <p>25 Los acuerdos afectan negativamente a la reputación de una empresa</p> <p>14 Los acuerdos debilitan la posición de una empresa frente a la competencia</p> <p>24 Los acuerdos acostumbran a dejar indefinidas las aportaciones que debe realizar cada uno de los socios</p> <p>10 Es difícil establecer el reparto de los resultados del acuerdo</p>
<p>Factor 8: Flexibilidad.</p> <p>5 Los acuerdos permiten a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno</p> <p>16 Los acuerdos se deben establecer entre empresas clientes y proveedoras</p>	<p>Factor 3: Similitudes entre empresas participantes</p> <p>9 Los acuerdos se deben establecer entre empresas con estructuras organizativas parecidas</p> <p>8 Los acuerdos se deben establecer entre empresas con culturas similares</p> <p>26 Las empresas que participan en un acuerdo de cooperación deben compartir objetivos similares</p>
<p>Factor 9: Crecimiento sin pérdida de control.</p> <p>4 Los acuerdos permiten a las pequeñas y medianas empresas crecer sin perder el control</p>	<p>Factor 5: Origen geográfico de los participantes</p> <p>35 Los acuerdos deben establecerse con empresas de países con economías abiertas</p> <p>34 Los acuerdos deben establecerse con empresas de países desarrollados</p>
<p>Factor 10: Oportunidad perdida</p> <p>11 Las aportaciones iniciales que realizan los socios de una cooperación deben ser parecidas</p> <p>20 Los acuerdos reducen las necesidades de inversión</p> <p>23 Los acuerdos de cooperación son el último recurso a la hora de decidir como llevar a cabo una actividad</p>	<p>Factor 6: Proximidad entre las actividades realizadas.</p> <p>27 Los acuerdos deben estar relacionados con la principal actividad de las empresas que lo establecen</p> <p>7 Establecer un acuerdo implica traspasar al socio información que se desea proteger</p>
<p>Factor 11: Vehículo de especialización y aprendizaje.</p> <p>17 Los acuerdos de cooperación facilitan la especialización de la empresa en una actividad</p> <p>18 Los acuerdos permiten a las empresas aprender habilidades que no poseían</p> <p>6 Los acuerdos permiten conseguir diferentes objetivos al mismo tiempo</p>	<p>Factor 12: Experiencia previa</p> <p>12 Los malos resultados en acuerdos anteriores frenan el establecimiento de nuevos acuerdos</p>
<p>Factor 13: Reducir riesgos.</p> <p>3 Los acuerdos reducen el riesgo que soportan las empresas</p> <p>13 Los acuerdos de cooperación se deben establecer con empresas geográficamente próximas</p>	

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 2, llegar a participar en las joint-ventures resulta en una apreciación distinta de las restricciones y oportunidades que ofrecen los acuerdos de cooperación, con respecto a la apreciación de las empresas que no han participado todavía en joint-ventures. Más concretamente, dicha participación lleva a una menor valoración de algunas restricciones y a una mayor valoración de algunas oportunidades, es decir, el proceso de aprendizaje significa para las empresas otorgar una mayor valoración positiva a los acuerdos de cooperación como estructura organizativa tal y como se esperaba.

Figura 2. Oportunidades y restricciones de los acuerdos según el seguimiento de un itinerario.



Fuente: elaboración propia.

El marco de aprendizaje organizativo bajo el cual se analizan los acuerdos de cooperación en este trabajo, atribuye la valoración más positiva que otorgan a los acuerdos de cooperación aquellas empresas que han completado el ciclo de aprendizaje y han acumulado la experiencia particular de involucrarse en joint-ventures, a que dichas empresas, al aumentar su aprendizaje por experiencia participando en la forma más compleja de acuerdo de cooperación, han

adquirido habilidades y conocimientos que les permiten reducir los costes de transacción a que dan lugar los acuerdos como estructura organizativa.

Podría ocurrir también que el colectivo de empresas con experiencia en joint-ventures respondiera a los items que sirven para calibrar los beneficios y costes de los acuerdos de cooperación, pensando sobre todo en los beneficios y costes que atribuyen a la joint-venture como caso particular, si bien más complejo, de acuerdo de cooperación. En tal caso, los dos perfiles que se dibujan en la Figura 2 nos permitirán conocer las restricciones y oportunidades diferenciales de la joint-venture como forma de acuerdo de cooperación, relativamente a otras modalidades de acuerdos. Con la información disponible no podemos saber cuál de las dos explicaciones ofrece mayor credibilidad, por lo que habrá que pensar en una posible combinación de ambas como la causa más plausible de la vinculación gráfica que nos presenta dicha figura.

Descendiendo a variables concretas que actúan como restricciones y como oportunidades, se constata que la experiencia adicional de las joint-ventures hace menos limitativas a las restricciones de la experiencia acumulada, la procedencia, las similitudes y la vinculación de las empresas participantes. En otras palabras, la joint-venture posibilita, directa o indirectamente (a través de las habilidades y conocimientos que contribuye a desarrollar), olvidar más rápidamente las experiencias previas negativas en acuerdos de cooperación, llevar a cabo acuerdos con socios de diferentes procedencias geográficas y con culturas, organización y objetivos poco similares y reducir las exigencias de coordinación, comunicación y confianza entre los socios participantes (en este caso, las diferencias en la valoración entre empresas con y sin joint-ventures son estadísticamente significativas). En cuanto a las oportunidades-beneficios de los acuerdos de cooperación, comprobamos como la experiencia de las joint-ventures lleva a las empresas que la poseen a valorar más positivamente la dimensión de crecer sin perder el control y la que identifica a los acuerdos con mecanismos de desarrollo de mercados, mientras que otorgan una valoración más negativa a la dimensión de la economías de la cooperación.

Puede afirmarse, por tanto, que las joint-ventures contribuyen a que las empresas perciban a los acuerdos de cooperación como formas organizativas que permiten abordar el crecimiento consiguiendo objetivos de orden interno (mantener el control de la empresa) y externo (penetrar en nuevos mercados); sin embargo, la experiencia de las joint-ventures conduce a valoraciones más pesimistas sobre la posibilidad de que los acuerdos de cooperación sean un vehículo para la reducción de costes.

Señalar, por último, que la experiencia de las joint-ventures y la adquisición de habilidades y conocimientos plenos a través de los acuerdos, no lleva a valoraciones diferentes de las dimensiones que se refieren a la flexibilidad y a la oportunidad perdida con los acuerdos ni a las que los consideran mecanismos reductores de riesgos y vehículos de especialización.

3.3. DETERMINANTES DEL PROCESO DE APRENDIZAJE. VARIABLES RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

En este apartado se presentan evidencias empíricas que permiten contrastar las hipótesis planteadas sobre la influencia de las características de las empresas en la transformación de la experiencia con acuerdos a los conocimientos y habilidades que poseen las mismas sobre la cooperación.

3.3.1. Proceso de aprendizaje y orientación internacional.

Las empresas de la muestra se han dividido en dos grupos según que sus exportaciones representen más del 15 por cien de sus ventas o según que representen un 15 por cien o un porcentaje inferior. El número de empresas de cada grupo es de 31 y 52, respectivamente.

Como ya se ha comentado, las empresas con una actividad exportadora más intensa han ido adquiriendo las habilidades y conocimientos necesarios para mantener relaciones comerciales y de otro tipo con residentes en otros países, que previsiblemente van a ser de utilidad para planificar y ejecutar acciones complejas, en conjunción con otros socios, como exige el desarrollo de un acuerdo de cooperación.

En las Figuras 3 y 4 se representan visualmente aquellos factores de beneficios y costes que difieren entre empresas que han completado el proceso de aprendizaje y las que no, cuando las empresas exportan más del 15 por cien de sus ventas, Figura 3, y cuando exportan menos del 15 por cien, Figura 4.

Entre las empresas que exportan más del 15 por cien, completar el proceso de aprendizaje conduce a que las empresas vean en los acuerdos una oportunidad para crecer sin perder el control, aspecto que no valoran las empresas que no han acumulado la experiencia que conlleva el proceso de aprendizaje con los acuerdos. Las joint-ventures, último eslabón en la cadena de aprendizaje con los acuerdos, pueden haber sido el único mecanismo posible que ha permitido a las empresas que exportan un porcentaje considerable llegar a nuevos mercados sin poner en peligro su control sobre la organización. Es más, en algunos países la única posibilidad de actuar conlleva la creación de empresas conjuntas con organizaciones autóctonas. Esta valoración, por tanto, está reflejando la oportunidad que representa la cooperación para estas empresas.

Figura 3.

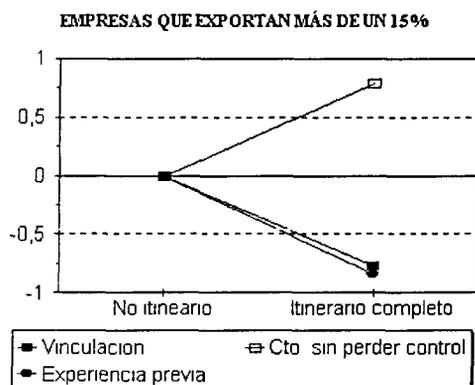
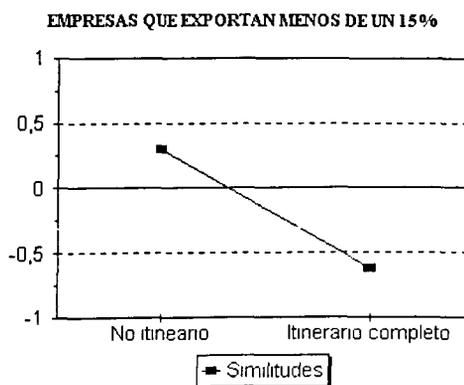


Figura 4.



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, la experiencia en acuerdos de aquellas empresas que han seguido hasta el final el itinerario de las estructuras, lleva a estas empresas a dar una nueva valoración a la "vinculación" en comparación con la que otorgan las empresas que no han completado su proceso de aprendizaje. Participar en varios acuerdos, puestos en marcha a través de diferentes

estructuras, puede motivar que las empresas perciban que no es necesaria una vinculación muy estrecha entre los participantes. Conviene pensar que llegar al final de itinerario supone el desarrollo de empresas comunes. Si bien es cierto que esta forma de cooperar puede ser más costosa que cooperar utilizando cualquier otra estructura, también lo es que deja todos los aspectos relacionados a la cooperación (tareas, aportaciones, recompensas para los participantes) mucho más definidos, con lo que no se percibe necesaria una vinculación muy estrecha entre los participantes, fuera de la nueva entidad, para un funcionamiento correcto de la cooperación. En cierta forma, la misma estructura con la que se articula el acuerdo garantiza la vinculación adecuada entre los socios participantes en el mismo.

De igual forma, también desciende la valoración del factor que recoge las experiencias previas con acuerdos de cooperación. Completar el proceso de aprendizaje conlleva desarrollar varios acuerdos de cooperación, algunos pueden producir resultados satisfactorios y otros resultados menos satisfarioros. Sin embargo, la experiencia adquirida por las empresas hace que la decisión de desarrollar un nuevo acuerdo no se vea influenciada por los resultados en acuerdos pasados. Las valoraciones a estos dos últimos factores van a reducir el coste de emplear el mecanismo de la cooperación para estas empresas. Por tanto, para las empresas que exportan más de un 15 por cien, llegar a completar el proceso de aprendizaje amplifica el efecto de uno de los factores que representa oportunidades con la cooperación y modera el efecto de dos de los factores que inciden en los costes de emplear este mecanismo.

Las empresas que exportan menos del 15 por cien no muestran diferencias, según que hayan seguido el itinerario hasta el final o no, en ninguno de los factores en los que sí muestran diferencias las que exportan por encima del 15 por cien. En las empresas con baja intensidad exportadora, el proceso de aprendizaje no hace cambiar la valoración que se otorga a los factores de "crecer sin perder el control", "vinculación" y "experiencia previa" con respecto a la que les otorgan las empresas que no hayan completado dicho proceso.

En cambio, en el grupo de empresas poco exportadoras, el aprendizaje tiende a que las empresas se muestren más en desacuerdo con las exigencias de "similitudes" entre los socios

cuando se plantean participar en un acuerdo. Como se ha comentado anteriormente, el hecho de completar el itinerario, llegando a desarrollar empresas comunes, hace percibir menos necesario el equilibrio entre los socios como una forma de evitar abusos y desconfianzas, aumentando la viabilidad de la cooperación. Se confirma que la estructura seleccionada para articular la cooperación se encarga de realizar esa tarea.

En definitiva, el efecto de completar el proceso de aprendizaje sobre las valoraciones de las oportunidades y las restricciones asociadas a los acuerdos, no es el mismo para empresas con un porcentaje de exportaciones superior o inferior al 15 por cien como ya se esperaba. La evidencia empírica apunta a que las empresas con mayor intensidad exportadora atribuyen a los acuerdos de cooperación más beneficios y menos costes que las empresas con baja intensidad exportadora.

3.3.2. Proceso de aprendizaje y tamaño de la empresa.

La distinción se establece entre empresas grandes, con más de 500 trabajadores, y el resto de empresas, pequeñas y medianas (39 y 45 empresas respectivamente). Para cada grupo se repite el ejercicio de comparar los factores de beneficios y costes entre las empresas que han completado el proceso de aprendizaje y las que no lo han completado. Las Figuras 5 y 6 resumen los resultados de las comparaciones para los casos en que se han detectado diferencias estadísticamente significativas.

Entre las empresas grandes, completar el proceso afecta a las valoraciones del factor "crecer sin perder el control" y del factor que recoge la "procedencia" de las empresas participantes en la cooperación, mientras que entre las empresas pequeñas los factores afectados son los de "vinculación" y "similitudes".

Las empresas de mayor tamaño, que poseen experiencia en todas las modalidades de acuerdos de cooperación, atribuyen a los acuerdos los beneficios de favorecer el crecimiento sin perder el control, beneficio que no reconocen las empresas grandes que no han llegado a acumular toda la experiencia de un proceso de aprendizaje completo. Estas empresas perciben a las

estructuras de cooperación que han utilizado como puras herramientas operativas, mientras que las empresas grandes que completan el itinerario, llegando a utilizar la fórmula que implica el mayor compromiso en la relación, consideran a los acuerdos como herramientas estratégicas; es decir, mecanismos adecuados para poner en funcionamiento una estrategia de crecimiento de la organización.

Figura 5.

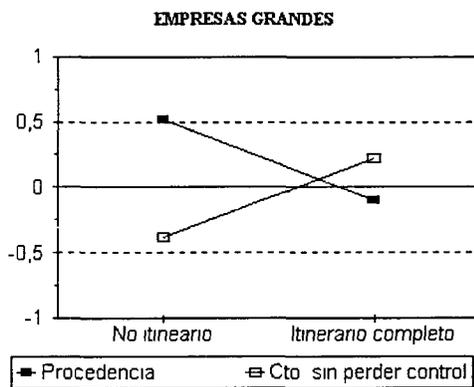
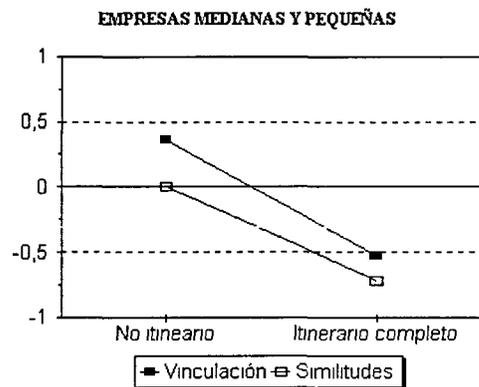


Figura 6.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el hecho de completar el proceso de aprendizaje motiva que las empresas grandes reduzcan la valoración al factor que refleja la procedencia de las empresas que participan en la cooperación. Estas empresas han podido aprender a trabajar conjuntamente con otras organizaciones y a resolver los conflictos que pudieran aparecer en la relación. Por ello no les preocupa la procedencia de las empresas con las que cooperan pues, sea cual sea el origen geográfico, están preparadas para promover una dirección adecuada de la cooperación. Las empresas grandes que no completan el aprendizaje prefieren establecer cooperaciones que no impliquen excesivos conflictos, ya que carecen de las habilidades requeridas para solventarlos, por lo que valoran que las empresas con las que cooperan no provengan de un entorno muy diferente al suyo.

En cuanto a las empresas pequeñas y medianas, llevar a cabo un aprendizaje completo reduce sus exigencias de "vinculación" y "similitudes" en los acuerdos, en comparación con las valoraciones que atribuyen a estos factores las empresas del mencionado tamaño que no han

completado el proceso de aprendizaje. Para estas últimas empresas, cooperar con empresas parecidas e interrelacionar con ellas estrechamente va a favorecer la estabilidad de la cooperación.

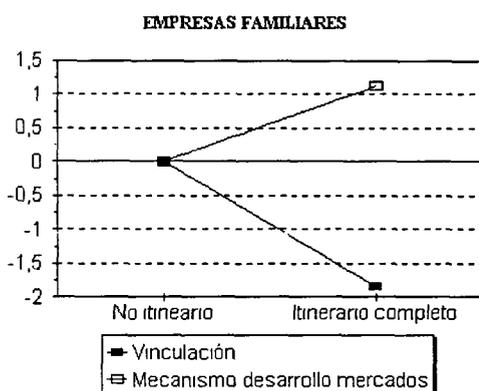
En definitiva, el proceso de aprendizaje favorece que las empresas grandes perciban la cooperación como una oportunidad para crecer sin necesidad de ceder el control, mientras que en las empresas pequeñas y medianas reduce las exigencias de equilibrio entre los socios (similitudes) y de "vinculación", dimensión que puede favorecer que el coste de utilizar esta herramienta por estas empresas sea menor. Una vez más, el efecto de completar el proceso de aprendizaje sobre las valoraciones de las oportunidades y las restricciones asociadas a los acuerdos, no es el mismo para las empresas grandes que para las empresas medianas o pequeñas. La evidencia empírica apunta a que las empresas mayores perciben más oportunidades que las pequeñas.

3.3.3. Proceso de aprendizaje y propiedad de la empresa.

La distinción se establece ahora entre empresas familiares y empresas no familiares (12 y 71 respectivamente). De acuerdo con los resultados de la Figura 7, entre las empresas familiares, llevar a cabo todo el proceso de aprendizaje marca diferencias en la valoración del factor que identifica a los acuerdos como mecanismos adecuados para desarrollar mercados y en la valoración del factor que recoge la idea de la vinculación entre las empresas participantes en el acuerdo, con respecto a las empresas familiares que no han completado todo el proceso. La experiencia en el desarrollo de acuerdos conduce a una valoración significativamente más alta de las posibilidades que ofrecen los acuerdos de cooperación para acceder a nuevos mercados; una vez más, utilizar las diferentes estructuras posibles para articular un acuerdo permite comprobar la utilidad de estos como vías de entrada a nuevos mercados. De igual forma, completar todo el itinerario hace que las empresas familiares no consideren necesaria una vinculación muy estrecha con el resto de empresas con las que colaboran. El haber llegado a desarrollar empresas comunes permite identificar una forma de materializar la cooperación

que implica no involucrarse en demasia con el resto de participantes fuera de lo que es la propia estructura elegida para desarrollar esa colaboración.

Figura 7.



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las empresas no familiares, completar o no el proceso de aprendizaje no repercute en una valoración diferencial de los factores identificados como oportunidades asociadas a la cooperación o como restricciones o costes de utilizar la misma. Este hecho prueba la hipótesis que establecía que la propiedad de las empresas pueden influir en la transformación de experiencias con la cooperación a habilidades y conocimientos sobre la misma, que a su vez afecta a las oportunidades y restricciones asociadas a esta herramienta. Las empresas familiares con una experiencia completa en el establecimiento de acuerdos perciben alguna oportunidad no percibida por las empresas no familiares.

3.3.4. Relación entre aprendizaje, beneficios y costes de los acuerdos y los sectores donde las empresas establecen acuerdos

Si se tienen en cuenta los sectores donde las empresas pueden desarrollar acuerdos de cooperación, aparecen diferencias entre las empresas que han completado todo el itinerario y las que no en los sectores de las manufacturas, de la construcción y de los servicios financieros. En los sectores de los servicios generales y la energía no se aprecian diferencias

significativas en las valoraciones de los factores según que las empresas hayan completado o no el proceso de aprendizaje con la cooperación, es decir, que hayan utilizado o no todas las estructuras disponibles para materializar sus colaboraciones. Por tanto, la hipótesis de la incidencia del sector sobre el proceso de aprendizaje también parece contrastarse con la información disponible.

Las empresas que estableciendo acuerdos en el sector de las manufacturas han completado el itinerario con las estructuras, dan una valoración inferior a los factores que representan las ideas de vinculación y procedencia respecto a las empresas que, estableciendo acuerdos en este mismo sector, no han llegado a completar el itinerario con las estructuras disponibles para materializar sus colaboraciones (ver Figura 8). El haber llegado a desarrollar joint-ventures después de otras estructuras que suponen menos involucración, motiva que las empresas que desarrollan acuerdos en este sector no requieran de una vinculación muy elevada con el resto de empresas participantes en el acuerdo para hacer funcionar adecuadamente el mismo, ni tampoco que las otras empresas participantes procedan de un entorno próximo o similar.

Figura 8.

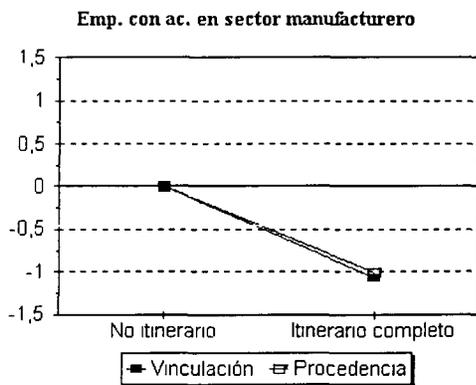
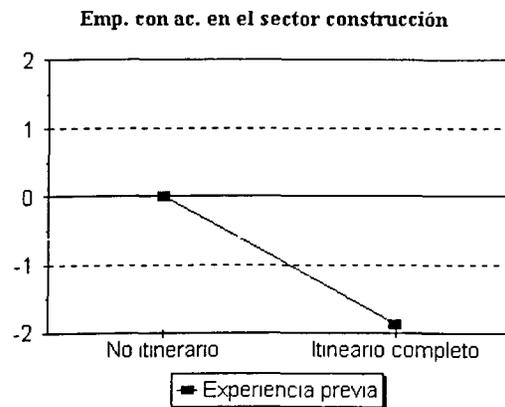


Figura 9.



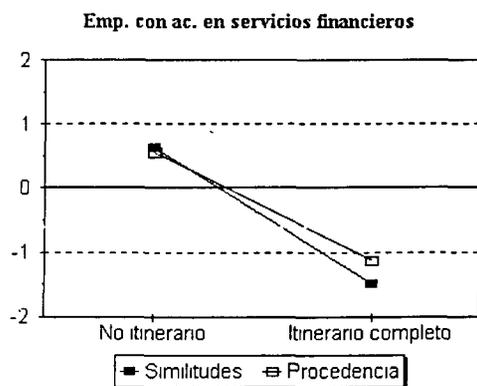
Fuente: elaboración propia.

Para aquellas empresas que desarrollan acuerdos en el sector de la construcción y que han completado el itinerario con las estructuras, la importancia que conceden a la experiencia previa con los acuerdos es mucho menor que la de las empresas que, desarrollando acuerdos en este mismo sector, no han llegado a utilizar las diferentes estructuras que tienen a su

disposición para materializar el acuerdo de cooperación (ver Figura 9). El aprendizaje que se realiza en este sector al utilizar las diferentes estructuras conlleva que las empresas no arrastren los malos resultados de acuerdos pasados a sus nuevas experiencias en el campo de la cooperación interempresarial.

Por último, en el caso de las empresas que han establecido acuerdos en el sector de los servicios financieros, aquellas que han completado el itinerario con las estructuras disponibles dan una valoración inferior a las similitudes y a la procedencia que las empresas que no lo han completado (ver Figura 10). El hecho de haber utilizado la joint-venture permite que las empresas no consideren tan necesarias las similitudes en cuanto a estructuras, objetivos y/o culturas, ni la procedencia de un entorno próximo o similar para mantener la estabilidad en la relación y conseguir los resultados deseados.

Figura 10.



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, al considerar grupos diferentes de empresas, según las características recogidas, si bien los factores donde aparecen diferencias son los mismos que aparecían cuando sólo se tenía en cuenta si las empresas completaban o no un itinerario, se ha podido observar que en unas empresas con unas características determinadas, o que establecen acuerdos en un sector específico, no se producen diferencias en las valoraciones de algunos de los factores esperados. Por tanto, parece que el proceso de aprendizaje es diferente según la empresa que lo realiza y el sector en el cual se realiza.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y DECISIONES DE PARTICIPACIÓN EN ACUERDOS DE COOPERACIÓN

En el apartado anterior se ha aproximado la posible influencia de las características de las empresas sobre el proceso de aprendizaje relativo a los acuerdos de cooperación, a través de relacionar características de las empresas y la valoración de los beneficios y costes de la cooperación que resulta de dicho aprendizaje. Nuestro objetivo ahora es contrastar empíricamente un modelo que relaciona las características de las empresas y las decisiones de participar en acuerdos de cooperación (la línea b de la Figura 1).

Puesto que la evidencia empírica muestra que efectivamente el proceso de aprendizaje es desigual según las características de las empresas, es de esperar que las decisiones sobre participación en acuerdos también dependan de dichas características. Más aún, atendiendo al sentido observado de la relación y a la teoría expuesta anteriormente, cabe esperar que la participación en acuerdos de cooperación se asocie positivamente con la orientación internacional de las empresas, con la dimensión y con el carácter familiar, puesto que estas características son las que, a su vez, incrementan los beneficios y/o reducen los costes del acuerdo de cooperación como estructura organizativa.

La Tabla 2 muestra la primera evidencia empírica sobre la hipótesis que se ha postulado. En ella se presenta un cuadro de contingencias donde se cruzan las variables de características empresariales con la pertenencia de la empresa al llamado colectivo 1, donde se agrupan a las empresas que han llegado a participar en joint-ventures y que, por lo tanto, han completado el ciclo de aprendizaje con una involucración en acuerdos más complejos; o al colectivo 2, que incluye a las empresas con una participación menos intensa en acuerdos de cooperación en la medida en que no han llegado a participar en joint-ventures. Además de las variables de propiedad (si la empresa es o no familiar), orientación internacional (si la empresa exporta menos del 5 por cien, entre el 5 y el 15 por cien y más del 15 por cien) y tamaño (si la empresa presenta menos de 250 trabajadores, entre 250 y 500 y más de 500), se incluye también el sector de actividad donde desarrolla el acuerdo, como característica del entorno empresarial que también puede influir en la decisión de participar en el acuerdo.

Según el estadístico de la Chi-cuadrado calculado, la hipótesis nula de independencia entre orientación internacional, tamaño, sector, y la pertenencia a un colectivo u otro de empresas, se rechaza a los niveles de significación habituales. Además, a medida que se incrementa la orientación exportadora, aumenta el porcentaje de empresas que pertenecen al colectivo 1, es decir, han participado en más modalidades de acuerdos incluidas las joint-ventures. Algo similar ocurre con la variable tamaño. Es decir, parece detectarse una asociación positiva entre actividad exportadora y participación en acuerdos de cooperación, así como entre tamaño y participación en acuerdos, tal como era de esperar dado que orientación exportadora y tamaño mejoraban la relación beneficios-costes percibida de la cooperación entre las empresas que habían completado el ciclo de aprendizaje.

Tabla 2. Características de las empresas de los dos colectivos considerados.

	Colectivo 1 (%)	Colectivo 2 (%)	Número	Valor de la χ^2
Propiedad de las empresas				
Empresas familiares.	33,3	66,7	71	
Empresas no familiares.	38	62	12	
TOTAL			83	0,097
Orientación internacional:				
Exportan menos del 5 por cien.	21,6	78,4	37	
Entre el 5 - 15 por cien.	46,7	53,3	15	
Más del 15 por cien.	54,8	45,2	31	
TOTAL			83	8,3648**
Tamaño:				
Menos de 250 trabajadores.	21,4	78,6	28	
Entre 250 y 500.	41,2	58,8	17	
Más de 500.	48,7	51,3	39	
TOTAL			84	5,2326*
Sector:				
Manufacturas.	37	63	27	
Servicios generales.	41,2	58,8	17	
Energía.	63,2	36,8	19	
Construcción.	33,3	66,7	6	
Servicios financieros.	12,5	87,5	16	
TOTAL			85	9,557**

Colectivo 1: Han completado el itinerario con las estructuras.

Colectivo 2: No han completado el itinerario (no han realizado completamente el proceso de aprendizaje).

*Significación < 0,1; **Significación < 0,05.

Fuente: elaboración propia.

Entre las empresas familiares, la proporción de empresas en el colectivo 1 es menor que entre las no familiares, pero las diferencias observadas no son ahora estadísticamente significativas.

Por último, los sectores de actividad a los que pertenece la empresa también parecen determinar su mayor o menor participación en acuerdos de cooperación y, en particular, en la práctica de la modalidad de joint-ventures. Energía es el sector donde el porcentaje de empresas que han participado en todas las modalidades de acuerdos es mayor, mientras que entre las empresas de servicios financieros se detecta el porcentaje más bajo; el resto de sectores muestran valores intermedios. Aparentemente, la modalidad de joint-venture se ha adaptado bien a las necesidades de las empresas energéticas españolas en su activo proceso de internacionalización, sobre todo hacia los países latinoamericanos, durante los últimos años.

4.1. ESTIMACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE COMPLETAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE

El estudio de la relación entre las características de las empresas y su participación en acuerdos de cooperación se completa ahora con un análisis multivariante, en el cual lo que se quiere determinar es la probabilidad de que una empresa, con unas características determinadas, llegue a completar el itinerario con las estructuras. El análisis se realiza con un modelo de elección discreta en el que, precisamente, el comportamiento de los agentes se describe en términos de probabilidad. Más concretamente, la estimación del modelo se realiza a través del logit bivalente⁴. La variable dependiente es la pertenencia de la empresa al colectivo 1 o al colectivo 2, y como variables explicativas se incluyen el sector donde se desarrolla el acuerdo, la orientación internacional, medida por el porcentaje de las exportaciones, el tamaño y la propiedad⁵.

La estimación de este primer modelo de regresión logística ajusta bastante bien los datos observados (se podía rechazar al 95 por cien de confianza la hipótesis nula que establece que los coeficientes de todas las variables independientes son 0). Los coeficientes que eran significativamente distintos de cero, según el estadístico de Wald, eran los coeficientes para la

⁴Para un desarrollo teórico más amplio sobre modelos de elección discreta ver Gracia Diez, M. (1988/2).

⁵Las variables categóricas se introdujeron creando variables binarias que representaran las categorías de cada una de ellas. El número de variables binarias requeridas para representar una variable categórica es uno menos que el número de categorías.

primera categoría de la variable orientación internacional y de la variable tamaño y para la tercera categoría de la variable sector (ver Tabla 3).

Tabla 3. Modelos de elección discreta estimados.

	Modelo 1.		Modelo 2.	
	Coefficiente	Error estándar	Coefficiente	Error estándar
SECTOR				
Manufacturero	1,3815	1,0512	1,4665	1,0115
Servicios Generales	1,5846	1,0422	1,5817	1,0389
Energía	1,9943**	0,9530	2,0682**	0,9503
Construcción	0,9841	1,2017	1,0269	1,2003
ORIENTACIÓN INTERNACIONAL				
Menos de un 5%	-1,1734*	0,6353	-1,0727*	0,6262
Entre 5 y 15%	-0,2152	0,7543	-0,0131	0,7211
TAMAÑO				
Menos de 250 trabajadores	-1,3187*	0,7006	-1,4002**	0,6789
Entre 250 y 500	-0,4044	0,7165	-0,4265	0,7176
PROPIEDAD				
No familiar	0,4375	0,7970		
Constante	-1,2192	1,16	-0,9197	0,9335
Número de casos	82		83	
Model Chi Square	18,291**		18,871**	

*Significación < 0,1

**Significación < 0,05.

Fuente: elaboración propia.

En los modelos de regresión logística los coeficientes estimados NO indican el efecto en la probabilidad de que un suceso ocurra debido a un incremento unitario en la correspondiente variable explicativa. En estos modelos, es el signo de los coeficientes lo que indica la dirección del cambio en la probabilidad. Si el coeficiente es positivo la probabilidad del suceso concreto aumenta mientras que si el coeficiente es negativo la probabilidad decrece⁶. Además, dada la naturaleza categórica de las variables independientes o explicativas, la interpretación de los coeficientes de las categorías de las variables debe hacerse en

⁶Para poder interpretar los coeficientes de la regresión logística se debe modificar la ecuación del modelo. En este caso concreto, como variable dependiente se considerará el log. de la probabilidad de que la empresa complete un itinerario sobre la probabilidad de que la empresa no lo complete. Realizando esta modificación será posible interpretar los coeficientes de la ecuación como cambios en el log. asociado con un cambio unitario en la variable independiente. De todas formas, resulta más fácil pensar en una relación entre probabilidades que en el log. de esa relación con lo cual "e" elevado al coeficiente será el factor por el cual el ratio entre las probabilidades señaladas cambia cuando la variable independiente se incrementa en una unidad. Si el coeficiente es positivo el factor por el cual se modifica el ratio es mayor que 1 con lo que el ratio aumenta. Si el coeficiente es negativo, el factor es menor que 1 por lo que el ratio decrece y si el coeficiente es igual a 0 el factor es igual a 1 y el ratio queda inalterado.

comparación a alguna otra categoría (hemos de tener en cuenta que la interpretación va a depender de la forma en que se han creado las nuevas variables que se utilizan para representar las variables categóricas). De las diferentes posibilidades que hay (por ejemplo, que el coeficiente represente el efecto de cada categoría respecto a una categoría de referencia o que compare el efecto de cada categoría respecto al efecto promedio de todas las categorías) nosotros hemos empleado la primera. Como consecuencia, se va a poder comparar el efecto de cada categoría respecto a la categoría de referencia.

En nuestro caso, el coeficiente para la primera categoría de la variable orientación internacional es significativo y negativo, es decir, ser una empresa que exporta menos de un 5 por cien reduce la probabilidad de completar un itinerario con las estructuras disponibles para materializar una cooperación, en relación a la probabilidad de las empresas que exportan más de un 15 por cien. Ocurre lo mismo con el coeficiente para la primera categoría de la variable tamaño: ser una empresa con menos de 250 trabajadores también reduce la probabilidad de completar el itinerario en relación a las empresas que cuentan con más de 500 trabajadores. Por último, el coeficiente para la tercera categoría de la variable sector es significativo y positivo, en consecuencia, ser una empresa que ha establecido acuerdos en el sector de la energía aumenta la probabilidad de completar todo el itinerario respecto a las empresas que desarrollan acuerdos en el sector de los servicios financieros. Estos resultados vienen a confirmar la dependencia que encontrábamos en las tablas de contingencia realizadas previamente (ver Tabla 2) entre las variables orientación internacional, tamaño y sector en que la empresa desarrolla acuerdos, y el hecho de completar un itinerario con las estructuras.

Sin embargo, como se puede observar en la Tabla 3, la variable propiedad en este primer modelo no resulta ser significativa. Recordemos que en las tablas de contingencia realizadas previamente no se había detectado una dependencia entre la variable propiedad y seguir o no un itinerario con las estructuras. Por ello se estimó un modelo que como variables independientes presenta el tamaño de la empresa, la orientación internacional de la misma y el sector donde desarrollaba los acuerdos de cooperación (modelo 2). Este modelo (para el que también se podía rechazar al 95 por cien de confianza la hipótesis que establece que los

coeficientes de todas las variables independientes son 0) clasifica mejor las observaciones que el modelo anterior (ver Tabla 4).

Los coeficientes que son significativamente distintos de cero, según el estadístico de Wald, son los mismos que en el caso anterior (ver Tabla 3), es decir, los coeficientes para la primera categoría de la variable tamaño y orientación internacional y para la tercera categoría de la variable sector (presentan, además, los mismos signos). Es decir, ser una empresa que tiene menos de 250 trabajadores, que exporta menos de un 5 por cien y que ha establecido acuerdos en el sector de la energía va a afectar a la probabilidad de seguir un itinerario. Como ya se ha comentado anteriormente, estos resultados confirman la dependencia que encontrábamos en las tablas de contingencia realizadas previamente entre las variables tamaño, orientación y sector en que la empresa desarrolla acuerdos, y el hecho de seguir un itinerario con las estructuras.

Tabla 4. Tablas de clasificación de los modelos estimados

	Modelo 1			Modelo 2		
	No itinerario	Itinerario completo	% correc	No itinerario	Itinerario completo	% correc
No itinerario.	41	10	80,39	40	11	78,43
Itinerario completo.	11	20	64,52	8	24	75
% global			74,39			77,11

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los resultados de la estimación del mejor modelo (el segundo) implican, por un lado, que el proceso de aprendizaje realizado con la cooperación por las empresas que exportan más de un 15 por cien es más completo que el proceso de las empresas que exportan menos de un 5 por cien. Se podría pensar que su capacidad de absorción es mayor ya que se ha visto favorecida por la necesidad de incorporar nuevos conocimientos previamente, en concreto, durante el proceso de internacionalización. Por otro lado, estos resultados también demuestran que en algunos sectores sí se puede producir la acumulación de conocimientos en relación a la cooperación, en la línea de lo que argumentaba Westney (1988). Asimismo, parece que la capacidad de absorción en relación a la cooperación también se ve favorecida

por un mayor tamaño de la empresa. La mayor diversidad de conocimientos que se poseen las empresas grandes aumenta su capacidad de absorción.

CONCLUSIONES

El primer objetivo de este trabajo es analizar el desarrollo de acuerdos de cooperación como un proceso de aprendizaje, dentro del cual las empresas inician su experiencia en la cooperación con estructuras simples y fáciles de gestionar y, progresivamente, se van involucrando en formas más complejas aprovechando los conocimientos y habilidades que han ido adquiriendo. Dado que los datos de los que se disponía no permitían establecer la secuencia temporal que ha seguido cada empresa con las estructuras disponibles para involucrarse en los múltiples acuerdos en los que participaba, la hipótesis sobre el aprendizaje se contrastó mediante un procedimiento indirecto que consistía en establecer las diferentes estructuras que había utilizado una empresa en sus cooperaciones.

Se esperaba que las empresas que habían llegado a establecer joint-ventures hubieran establecido también acuerdos de intercambio y participaciones accionariales minoritarias, consorcios y/o acuerdos, y que las que establecían estructuras de este segundo bloque también hubieran establecido acuerdos de intercambio. De igual forma, se esperaba que pocas empresas iniciaran su andadura en el terreno de la cooperación desarrollando una joint-venture y pocas empresas que habiendo establecido únicamente algún acuerdo de intercambio ya pasaran directamente a la joint-venture.

Los datos de los que se disponía confirmaban estas expectativas: el 77 por cien de las empresas que desarrollaban joint-ventures participaban o habían participado en acuerdos del primer y segundo nivel; entre las empresas que participaban en el segundo nivel, el 78 por cien ha participado también en acuerdos de intercambio; tan solo una empresa de las 85 manifestó participar en alguna joint-venture y no participar en ningún otro tipo de acuerdo de cooperación y sólo un 2,35 por cien de las empresas participaban en joint-ventures y en acuerdos de intercambio, sin participar en acuerdos del segundo nivel de complejidad. Por

tanto, la evidencia empírica que se extrae de la muestra de empresas que responde al cuestionario es consistente con la hipótesis de aprendizaje organizativo.

Un segundo objetivo del trabajo pretendía poner de manifiesto que el proceso de aprendizaje ayudaba a las empresas a conocer mejor los beneficios u oportunidades y las restricciones o costes que llevan consigo cualquier acuerdo de cooperación. Para alcanzar este segundo objetivo se han comparado los beneficios y los costes que asocian a los acuerdos aquellas empresas que han completado el itinerario con las estructuras, con los beneficios y costes que asocian las empresas que no han llegado a completar este itinerario.

Al realizar la comparación se observa que las empresas que han seguido todo el itinerario no se preocupan ni de la vinculación con el resto de participantes en el acuerdo, ni de la procedencia de los socios, ni de las similitudes en estructuras, objetivos o culturas. Además, no tienen en cuenta la experiencia con los acuerdos, es decir, los resultados de acuerdos anteriores. Por otro lado, consideran que los acuerdos permiten un crecimiento de la empresa sin pérdida de control y los perciben como mecanismos que facilitan el desarrollo de nuevos mercados. De todas formas, también hay que decir que estas empresas parecen percibir en menor medida los ahorros en los costes que otras empresas asocian a los acuerdos. Por tanto, como se puede comprobar, haber seguido un itinerario con las estructuras disponibles para cooperar hace subir unas componentes de los costes y oportunidades y hace bajar otras.

Se ha podido observar en el trabajo que las componentes que "suben" y "bajan" por el hecho de haber completado un itinerario, con las estructuras disponibles para materializar una cooperación, están relacionadas a las propias características de las empresas así como al sector en que la empresa desarrollaba los acuerdos de cooperación. Parece que para las empresas con una alta orientación internacional, para las empresas grandes y para las familiares, los beneficios atribuidos a la cooperación, después de haber completado el itinerario, aumentan. Este aumento se explica porque las dos primeras perciben a los acuerdos como mecanismos que permiten un crecimiento sin pérdida de control y las familiares como mecanismos que permiten desarrollar mercados. En cuanto a los sectores de actividad en que las empresas

desarrollan acuerdos, es destacable la reducción de restricciones que observan las empresas que establecen cooperaciones en el sector de la construcción. Esta reducción se refleja en su valoración al factor que recoge las experiencias previas con la cooperación (ver Tabla 5).

Tabla 5. Siguen itinerario.

	COSTES				BENEFICIOS	
	F1 Vinculación	F3 Similitudes	F5 Procedencia.	F12 Exp.previa	F7 Des. mercado	F9 Cto. y control
Emp. exportan + 15%	-			-		+
Emp. exportan - 15%		-				
Emp. grandes			-			+
Emp. pequeñas	-	-				
Emp. familiares	-				+	
Emp. no familiares						
Manufacturas	-		-			
Construcción				-		
Servicios Financieros		-	-			

Fuente: elaboración propia.

Por último, se han estimado modelos de elección discreta para establecer la probabilidad que tiene una empresa, con unas características determinadas, de completar un itinerario con las estructuras. En concreto, se ha podido establecer que la probabilidad de completar el itinerario que tiene una empresa con un porcentaje de exportaciones inferior al 5 por cien es menor que la probabilidad de una empresa que exporta más del 15 por cien. De igual forma, las empresas con menos de 250 trabajadores también tienen una probabilidad inferior de completar el itinerario que las empresas con más de 500. Por otro lado, las empresas que desarrollan acuerdos en el sector de la energía tienen una mayor probabilidad de completar el itinerario que las empresas que los desarrollan en el sector de los servicios financieros.

En definitiva, una mayor orientación internacional favorece una mejor capacidad de absorción de conocimientos relacionados a la cooperación pues, previamente, a la hora de dirigirse a nuevos mercados, la empresa ya ha tenido que desarrollar su capacidad de absorción de nuevos conocimientos. Asimismo, un mayor tamaño también favorece la capacidad de absorción, en este caso debido a la más que probable diversidad de conocimientos que presentan estas empresas. Por tanto, sube la probabilidad de que nuevas habilidades y

conocimientos sean identificados y aplicados en beneficio de la empresa más fácilmente. Por otro lado, los resultados también permiten afirmar que en el sector de la energía es posible acumular los conocimientos relacionados a la cooperación mejor que en el sector de los servicios financieros.

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE RESPONDIERON AL CUESTIONARIO.

A continuación se describen las empresas que respondieron al cuestionario atendiendo al sector al que pertenecen, a su tamaño, a su propiedad, a la orientación internacional y a los sectores en los que habían establecido acuerdos de cooperación.

Por lo que respecta a la distribución sectorial, en la Tabla 1 se puede observar como predominan las empresas fabricantes y las que pertenecen al sector de las finanzas, seguros y bienes raíces.

Tabla 1. Clasificación de las empresas que responden por sector de actividad.

SECTOR.	RESPUESTA.	
	Nº	%
Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca.	1	1,2
Minería.	2	2,4
Construcción.	8	9,4
Fabricantes.	25	29,4
Transportes, Comunicaciones y Servicios Públicos.	9	10,6
Mayoristas.	5	5,9
Detallistas.	2	2,4
Finanzas, Seguros y Bienes Raíces.	18	21,2
Servicios.	15	17,6
TOTAL	85	100

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tamaño, 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. De todas formas, el 44 por cien de las empresas que hacen acuerdos de cooperación son de tamaño mediano (entre 50 y 500 trabajadores).

Tabla 2. Clasificación de las empresas que responden según su tamaño.

TAMAÑO.	NÚMERO.	PORCENTAJE.
Menos de 50 trabajadores.	8	9,5
Entre 50 y 250 trabajadores.	20	23,8
Entre 250 y 500 trabajadores.	17	20,2
Más de 500 trabajadores.	39	46,4
TOTAL.	84*	100

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

Fuente: elaboración propia.

La propiedad de las empresas que participan en acuerdos de cooperación y responden al cuestionario 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. No parece, por tanto, que la propiedad condicione de forma importante la participación o no en acuerdos de cooperación.

En cuanto a la propensión exportadora de las empresas que responden, 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.

Tabla 4. Clasificación de las empresas según su orientación internacional.

% DE EXPORTACIONES.	NÚMERO.	PORCENTAJE.
No exportan al extranjero.	17	20,5
Exportan menos de un 5%.	20	24,1
Exportan entre un 5% y un 15%.	15	18,1
Exportan entre un 15% y un 25%.	12	14,5
Exportan más de un 25%.	19	22,8
TOTAL.	83*	100

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

Fuente: elaboración propia.

Por último, según los sectores en los que han establecido acuerdos, las empresas que responden al cuestionario quedan clasificadas como refleja la Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de las empresas según el sector donde desarrollan acuerdos.

SECTORES.	RESPUESTA.	%
Energía y agua (3)	19	22,36
Construcción (4)	6	7,06
Manufacturas (1+2+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	27	31,76
Servicios generales (14+15+16+18+19+20)	17	20
Servicios Financieros (17+21)	16	18,82
TOTAL	85	100

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, en las respuestas predominan las empresas que han establecido acuerdos en los sectores manufactureros y en los sectores de la energía y agua y de los servicios generales.

ANEXO 2.

A continuación se presenta la lista de afirmaciones referidas a los acuerdos de cooperación con las que las empresas encuestadas debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo.

Lista de afirmaciones:

1. Los acuerdos de cooperación reducen los costes de producción.
2. Los acuerdos de cooperación reducen los costes de administración.
3. Los acuerdos reducen el riesgo que soportan las empresas.
4. Los acuerdos permiten a las pequeñas y medianas empresas crecer sin perder el control.
5. Los acuerdos permiten a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno.
6. Los acuerdos permiten conseguir diferentes objetivos al mismo tiempo.
7. Establecer un acuerdo implica traspasar al socio información que se desea proteger.
8. Los acuerdos se deben establecer entre empresas con culturas similares.
9. Los acuerdos se deben establecer entre empresas con estructuras organizativas parecidas.
10. Es difícil establecer el reparto de los resultados del acuerdo.
11. Las aportaciones iniciales que realizan los socios de una cooperación deben ser parecidas.
12. Los malos resultados en acuerdos anteriores frenan el establecimiento de nuevos acuerdos.
13. Los acuerdos de cooperación se deben establecer con empresas geográficamente próximas.
14. Los acuerdos debilitan la posición de una empresa frente a la competencia.
15. Los acuerdos de cooperación no se deben establecer con empresas competidoras.
16. Los acuerdos se deben establecer entre empresas clientes y proveedoras.
17. Los acuerdos de cooperación facilitan la especialización de la empresa en una actividad.
18. Los acuerdos permiten a las empresas aprender habilidades que no poseían.
19. Los acuerdos se ven favorecidos por la existencia de otras relaciones entre las empresas que los establecen.
20. Los acuerdos reducen las necesidades de inversión de las empresas.
21. Los acuerdos constituyen la mejor opción para iniciar una expansión internacional.
22. Los acuerdos son los mecanismos más adecuados para entrar en un nuevo sector.
23. Los acuerdos de cooperación son el último recurso a la hora de decidir cómo llevar a cabo una actividad.
24. Los acuerdos acostumbra a dejar indefinidas las aportaciones que debe realizar cada uno de los socios.
25. Los acuerdos afectan negativamente a la reputación de una empresa.
26. Las empresas que participan en un acuerdo de cooperación deben compartir objetivos similares.
27. Los acuerdos deben estar relacionados con la principal actividad de las empresas que lo establecen.
28. Los acuerdos requieren una *coordinación cte.* entre las empresas participantes.

29. La *confianza* entre las empresas participantes es fundamental para la estabilidad de la cooperación.
30. Los acuerdos necesitan un alto nivel de *compromiso* entre las partes.
31. Los acuerdos deben prever una *solución consensuada* para posibles conflictos.
32. Las contrapartidas pactadas inicialmente en un acuerdo deben mantenerse intactas hasta el final.
33. Los acuerdos requieren una *comunicación permanente* entre las partes.
34. Los acuerdos deben establecerse con empresas de países desarrollados.
35. Los acuerdos deben establecerse con empresas de países con economías abiertas.
36. El éxito final de un acuerdo se ve favorecido por un menor n° de socios.

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.
- Alter, C. y Hage, J. (1993): Organizations Working Together Beverly Hills, CA.: Sage.
- 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.
- Bower, G. H. y Hilgard, E. R. (1981): Theories of Learning, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1989): "Innovation and Learning: the Two Faces of R&D". *Economic Journal*, 99, p. 569 - 596.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128 - 152.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1994): "Fortune Favors the Prepared Firm". *Management Science*, 40 (2), p. 227 - 251.
- Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1992): "Believing Is Seeing: an Exploration of the Organization Learning concept and Evidence from the Case of Joint-venture Learning", Working paper, Western Business School, University of Western Ontario, Canada.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: a Review of Some Literature". *Organization Studies*, Vol. 14, nº 3, p. 375 - 394.
- Ellis, H. C. (1965): The Transfer of Learning, New York, MacMillan.
- Estes, W. K. (1970): Learning theory and Mental Development, New York, Academic Press.
- Gracia Diez, M. (1988): "Modelos con variable dependiente cualitativa y de variación limitada". *Cuadernos Económicos del ICE*, Nº 39 (2), p. 7 - 49.
- 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.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83 - 103.
- Hedlund, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Summer Issue), p. 73 - 90.
- Hill, R. C. y Hellriegel, D. (1994): "Critical Contingencies in Joint-ventures Management: Some Lessons from Managers". *Organization Science*, 5 (4), p. 594 - 607.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): "The Mechanism of Internalisation". *International Marketing Review*, 7 (4), p. 11 - 24.
- Kogut, B. (1988): "Joint-ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management Journal*, 9, p. 319 - 332.
- Levinthal, D. A. y Fichman, M. (1988): "Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-client Relationship". *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), p. 345 - 369.
- Lyles, M. (1987): "Common Mistakes of Joint-ventures Experienced Firms". *Columbia Journal of World Business*, (Summer), p. 79 - 85.
- Lyles, M. A.; von Krogh, G.; Roos, J. y Kleine, D. (1996): "The Impact of Individual and Organizational Learning on Formation and Management of Organizational Cooperation", en Georg von Krogh y Johan Roos (Eds.), Managing Knowledge, London: Sage Publication Ltd. p. 82 - 99.

- Lyles, M. A. (1988): "Learning Among Joint venture-sophisticated Firms". en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, p. 301 - 316..
- Lyles, M. A. (1994): "The Impact of Organizational Learning on joint-venture Formation". *International Business Review*, 3 (Special Issue), p. 37 - 45.
- Lyles, M. A. y Schwnek, C. R. (1992): "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures". *Journal of Management Studies*, Vol 29, n° 2, p. 155 - 179.
- Marengo, L. (1992): Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptative Model of the Firm, Unpublished D. Phil Dissertation. Science Policy Research Unit. University of Sussex.
- Nelson, R. R. (1991): "Why do Firms Differ, and How Does it Matter?". *Strategic Management Journal*, 12, p. 61 - 74.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Bellknap/Harvard.
- 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.
- Pennings, J. M. ; Barkema, H. y Douma, S. (1994): "Organizational Learning and Diversification". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 3, p. 608 - 640.
- Polanyi, M. (1962): Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy. London: Routledge.
- Powell, W. 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 of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79 - 91.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994): "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 5 - 16.
- Pucik, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: the HRM Agenda". *Human Resource Management*, Vol. 27(1), p. 77 - 93.
- Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989): "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 523 - 551.
- Shetty, Y. K. (1979): "Managing the Multinational Corporation: European and American Styles". *Management International Review*, 19 (3), p. 39 - 48.
- Simon, H. A. (1961): Administrative Behaviour, New York, MacMillan.
- Simon, H. A. (1985): "What We Know About the Creative Process" en R. L. Kuhn (ed.) Frontiers in Creative and Innovative Management, p. 3 - 20, Cambridge, MA, Ballinger.
- Wathne, K.; Roos, J. y von Krogh, G. (1996): "Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", en Georg von Krogh y Johan Roos (Eds.), Managing Knowledge, London: Sage Publication Ltd. p. 55 - 81.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5, p. 171 - 180.
- 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.

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

INTRODUCCIÓN

La economía de los costes de transacción postula inicialmente a la "empresa" (integración vertical, propiedad unificada) y al "mercado" (separación, propiedad dispersa) como las dos formas puras y únicas de gobernar las transacciones, Coase (1937), Arrow (1969), Williamson (1975). Más tarde, Williamson (1991) reconoce que la empresa y el mercado son en realidad dos formas extremas en un continuo de modalidades estructurales identificadas como estructuras de gobierno "híbridas", por cuanto combinan principios y reglas propias de cada una de las formas puras, empresa y mercado¹. Williamson coloca a los acuerdos de cooperación entre empresas en la categoría de híbridos, de manera que el estudio de los acuerdos de cooperación entre empresas queda así plenamente integrado en la metodología general de la Economía de los Costes de Transacción, interesada por explicar la elección de la estructura de gobierno de una transacción a partir de criterios de eficiencia económica (minimizar costes de producción más costes de transacción).

Descendiendo al plano más concreto de los acuerdos de cooperación entre empresas, éstos constituyen a su vez un conjunto heterogéneo de estructuras contractuales que se aproximan más a la propiedad unificada de la empresa o a la propiedad dispersa del mercado. En este sentido, Pisano (1989) divide los acuerdos de cooperación entre empresas en dos grandes categorías, aquellos en los que el acuerdo implica participaciones accionariales cruzadas de las empresas involucradas (incluida la creación de una empresa común, joint-ventures) y el resto de acuerdos de cooperación. Posteriormente utiliza la Teoría de los Costes de Transacción para postular hipótesis sobre qué características de las transacciones influirán en la utilización de participaciones accionariales cruzadas en los acuerdos de cooperación. Gulati (1995) continua la línea iniciada por Pisano (1989) y seguida por Osborn y Baughn

¹Ver también Imai e Itami (1984) y Richardson (1972).

(1990), y coloca explícitamente a los acuerdos de cooperación con participaciones accionariales cruzadas en las proximidades de la "empresa" y al resto de acuerdos de cooperación en las proximidades del "mercado".

Nuestro objetivo en el presente trabajo es continuar la línea metodológica de Pisano, Osborn y Baughn y Gulati y utilizar la Teoría de los Costes de Transacción para explicar la elección entre diversas modalidades de cooperación entre empresas, según las características observables de las transacciones correspondientes. La principal novedad del trabajo es que el conjunto de acuerdos de cooperación entre empresas² se divide en tres grandes categorías, i) acuerdos de intercambio; ii) participaciones accionariales minoritarias, consorcios y alianzas entre empresas; y iii) "joint-ventures", de manera que los acuerdos de intercambio ocupan un lugar próximo al mecanismo de mercado, las joint-ventures ocupan un lugar próximo a la empresa y la segunda categoría, participaciones, consorcios y alianzas, se situaría en un puesto intermedio entre las otras dos. Se trata, por tanto, de desgranar el continuo de formas híbridas de gobierno de manera que quede perfilado con mayor nitidez que en trabajos previos el "continuo" de estructuras que ocupa la zona intermedia entre la empresa y el mercado. La desagregación realizada permite contrastes más rigurosos y exigentes de los postulados de la Teoría de los Costes de Transacción.

En efecto, Williamson (1991) argumenta que en transacciones donde intervienen recursos de baja especificidad la estructura de gobierno elegida será el mercado, mientras que si la especificidad es alta la elección recaerá en la empresa. Las estructuras de gobierno híbridas tienen cabida cuando la especificidad de los recursos se coloca en niveles intermedios. Para llegar a este resultado Williamson supone que pasar del mercado a la empresa significa aumentar los costes ex-ante de transacción (principalmente los costes de establecer la estructura de gobierno), mientras que una vez se ha elegido la estructura de empresa los costes de transacción apenas son sensibles a cambios en la especificidad de los activos. En la estructura de mercado los costes ex-ante son bajos, pero los costes ex-post se incrementan muy rápidamente al aumentar el grado de especificidad de los recursos. El

²Las estructuras consideradas se corresponden con las propuestas por Thompson y McEwen (1958).

resultado final es que, a partir de un cierto umbral de especificidad, los costes de transacción totales de la empresa son menores a los del mercado y aquélla es la estructura elegida. Cuando se trata de estructuras híbridas los costes ex-ante se sitúan en un punto intermedio entre el mercado y la empresa mientras que la pendiente de los costes ex-post con respecto a la especificidad de los activos es también intermedia entre las pendientes de los costes correspondientes a la empresa y al mercado puro. El resultado final es que, en determinados casos, existe un primer umbral de especificidad de los activos que determina la elección de la estructura híbrida frente al mercado y un segundo umbral a partir del cual la empresa sustituye a la estructura híbrida.

El continuo entre acuerdos de intercambio, participaciones-consorcios-alianzas, y joint-ventures postulado en el presente trabajo permite establecer un conjunto de hipótesis similares a las que obtiene Williamson separando mercados, híbridos y empresas, si bien las variables que originan los costes de transacción, una vez elegida la modalidad contractual, no será la especificidad de los recursos (pues no es posible observarla en los datos disponibles) sino que serán atributos relacionados con la complejidad de la transacción, como por ejemplo el número de socios que participan en la cooperación, el número de actividades en que se materializa la cooperación, y la naturaleza (por ejemplo si se realizan actividades de I+D) o los objetivos (por ejemplo la diversificación empresarial) de la cooperación.

El apartado siguiente presenta un mayor detalle del marco conceptual y teórico del trabajo, al mismo tiempo que revisa la literatura previa sobre determinantes de la elección de estructuras de gobierno para la cooperación entre empresas, que han sido objeto de contraste empírico. El apartado segundo presenta los datos disponibles para el contraste empírico y a partir de las variables observables se postulan las hipótesis empíricamente contrastables. Los resultados del contraste empírico se presentan en el apartado tercero, juntamente con algunos análisis de sensibilidad para comprobar la robustez de los mismos. Las conclusiones valoran la evidencia empírica extraída del análisis en relación con las hipótesis planteadas a priori.

1. DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Williamson (1975, 1979, 1985) define a los costes de transacción como los costes en que se incurre en la planificación, diseño y puesta en práctica de determinada estructura de gobierno aplicada a una transacción concreta. Cabe por tanto hablar de costes de transacción asociado a la utilización de la empresa, el mercado o cualquier forma híbrida de organización. El interés de los agentes económicos en reducir costes (pues con ellos aumentan sus beneficios) lleva a elegir para cada transacción aquella estructura de gobierno más eficiente. La Teoría de los Costes de Transacción ha tratado de dar carácter científico a esta afirmación a través de vincular los costes de transacción de una estructura de gobierno concreta con atributos característicos de la transacción y para unas características de la naturaleza humana (racionalidad limitada, oportunismo) dadas.

En Milgrom y Roberts (1993), siguiendo a Williamson y a otros autores, como por ejemplo Klein y otros (1978), Joskow (1987), etc., se identifican las siguientes características de las transacciones como potencialmente relevantes en la determinación del coste de transacción asociado a una estructura de gobierno concreta:

1. La especificidad de los recursos afectados a la transacción
2. La frecuencia con que se repite la transacción y el periodo de tiempo a lo largo del cual va a prolongarse.
3. La incertidumbre sobre las condiciones que prevalecerán en la ejecución del contrato y las posibilidades de describirlas (complejidad)
4. Dificultades para evaluar resultados y prestaciones derivadas de la transacción
5. Interrelación con otras transacciones.

La utilización de una estructura de gobierno de mercado implica recurrir a contratos completos para definir las condiciones y contrapartidas que se derivan de una transacción. En muchos casos, la racionalidad limitada de las personas impide realizar contratos completos porque la falta de información, en sentido amplio, demanda una capacidad de

predicción y precisión que supera los límites de la racionalidad. En esos casos los agentes se involucran en transacciones conscientes de que existen ambigüedades e imprecisiones en el contrato que las regula, las cuales requerirán renegociaciones y ajustes futuros según que la incertidumbre inicial vaya resolviéndose con el paso del tiempo.

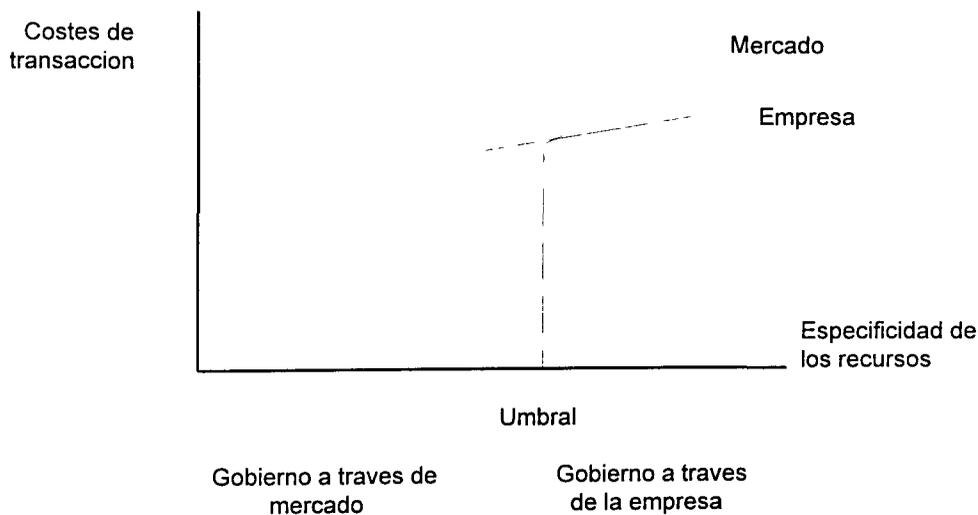
Si la renegociación continuada se realiza en condiciones restrictivas, porque existen inversiones específicas de las partes que impiden ejercitar la opción de salida como fórmula para salvaguardar las rentas de la inversión, entonces la tendencia oportunista de las personas genera riesgos de expropiación de las correspondientes cuasi-rentas. Cuando los agentes son capaces de anticipar ese riesgo de expropiación pedirán otras salvaguardas distintas de la salida para proteger sus cuasi-rentas o bien renunciarán a la transacción. Williamson sugiere que la incertidumbre unida a la especificidad de los recursos afectados crea las condiciones favorables para que la propiedad unificada, con un contrato de carácter incompleto y una asignación de los derechos residuales de decisión pertinente, sustituya al mercado en el gobierno de las transacciones.

El razonamiento anterior sugiere ir incluso más allá. ¿Por qué la propiedad unificada no sustituye enteramente al mercado y actúa selectivamente en el gobierno de las transacciones? Es decir, porqué no tratamos de reproducir las condiciones de funcionamiento del mercado dentro de la jerarquía comprensiva de la empresa, allí donde el mercado se demuestra más eficaz, limitando la intervención autoritaria que la propiedad permite a aquellos casos en que el mercado se demuestra ineficaz. La respuesta es clara: la propiedad unificada tiene sus propios costes de transacción y por lo tanto no siempre la sustitución del mercado resulta eficiente.

Todas estas consideraciones llevan a Williamson (1991) a proponer el esquema de la Figura 1a para explicar la especialización entre empresa y mercado a la hora de gobernar transacciones donde están presentes activos específicos. La "empresa" lleva consigo unos altos costes ex-ante en la medida en que su puesta en marcha requiere una estructura de gestión a través de la cual se administra el ejercicio de la autoridad. Una vez establecida

esta estructura, los costes ex-post de transacción apenas varían al aumentar más o menos la especificidad de los activos afectados. El "mercado", en cambio, tiene unos bajos costes de transacción de carácter fijo con su aplicación a una transacción concreta, pero los costes variables de transacción aumentan muy rápidamente con el grado de especificidad de los activos. A partir de un cierto umbral de especificidad la empresa sustituye al mercado porque los costes totales de transacción son menores. Lo contrario ocurre por debajo de ese umbral de especificidad.

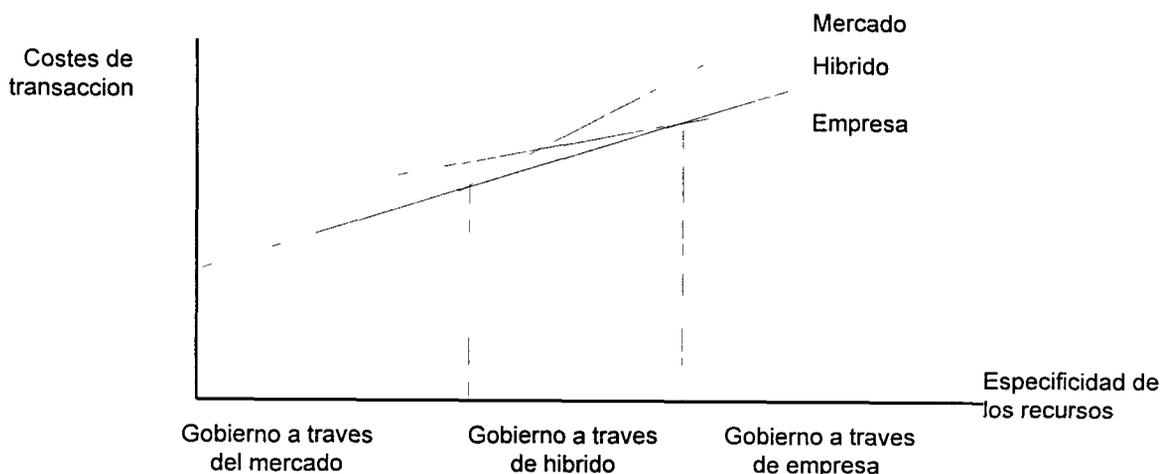
Figura 1a. Especificidad de los recursos y gobierno de las transacciones: mercados y empresas. Adaptado de Williamson (1991).



Fuente: adaptado de Williamson (1991).

Cuando a la empresa y al mercado se les añaden las formas de gobierno híbridas, su propia conceptualización, como mezcla de principios propios de cada forma pura, sugiere que la función de coste de transacción correspondiente a una estructura híbrida al variar la especificidad de los activos, tendrá un coste fijo y un coste variable intermedio entre los costes respectivos de la empresa y el mercado. La Figura 1b muestra la superposición de las tres curvas de costes de transacción y la correspondiente parcelación del eje de abcisas donde quedan identificados los intervalos de grado de especificidad donde cada estructura de gobierno se demuestra más efectiva.

Figura 1b. Especificidad de los recursos y gobierno de las transacciones: mercados, híbridos y empresas. Adaptado de Williamson (1991).



Fuente. Adaptado de Williamson (1991).

El análisis realizado es extrapolable a otros atributos de las transacciones, como por ejemplo dificultades para la medición o interrelación con otras transacciones, además del atributo de especificidad (combinado con incertidumbre y ausencia de información verificable). En base a ello, a lo largo del trabajo nos referiremos genéricamente a la complejidad de una transacción, resultante del grado en que confluyen en ella condiciones de información, especificidad, problemas de medición e interrelación con otras transacciones.

1.1. APLICACIÓN AL ANÁLISIS DE LA ELECCIÓN ENTRE ESTRUCTURAS PARA EL GOBIERNO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

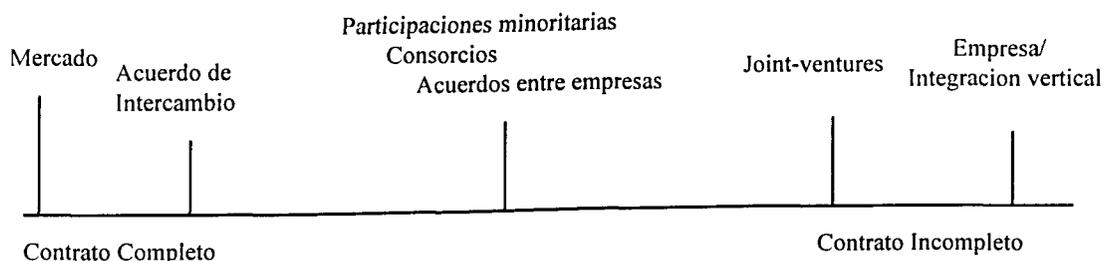
La cooperación entre empresas, entendida como una relación estable a lo largo de la cual se ponen en común recursos o se realizan intercambios bajo el paraguas de contratos que van más allá del intercambio de una cantidad por un precio, acostumbra a identificarse como uno de los campos de actividad económica donde emergen estructuras de gobierno híbridas entre la empresa (integración vertical) y mercado, Milgrom y Roberts (1993). Ocurre no obstante, que la observación casual de los acuerdos de cooperación revela una amplia variedad de estructuras de gobierno suficientemente diferenciadas entre sí. Cabe, por tanto, plantearse de nuevo un problema de elección institucional restringido al conjunto de

híbridos que están presentes en el gobierno de la cooperación entre empresas. Como ya se dijo en la introducción, éste es precisamente el objetivo de este trabajo.

En la Figura 2 se muestra una propuesta de estructuras de gobierno que están presentes en las relaciones interempresariales, en el continuo desde el mercado a la integración vertical. Cuando hablamos del mercado nos referimos a intercambios entre empresas sujetas a la regla precisa de una cantidad y un precio, realizados espontáneamente y sin que se deriven obligaciones mutuas más allá de la transacción concreta. El gobierno de mercado se asimila con el de los contratos completos. En el extremo opuesto, la integración vertical se asocia con los contratos incompletos con propiedad unificada (la transacción se produce dentro de una empresa entendida como unidad jerárquica).

Entre el mercado y la empresa se sitúan, por este orden, los acuerdos de intercambio, las participaciones accionariales-consorcios-alianzas, y las joint-ventures. Nuestra propuesta con el continuo de estructuras es consistente con la que implícitamente hacen Pisano (1989), Osborn y Baughn (1990), Gulati (1995) y García Canal (1996) al situar a las joint-ventures y las participaciones accionariales, en su caso, en las proximidades de la integración vertical y reconocerles ventajas similares de cara a la protección de cuasi-rentas en presencia de incertidumbre e inversiones específicas. Implícitamente ello supone considerar al resto de estructuras en que se materializa la cooperación entre empresas en las proximidades del mercado³.

Figura 2. Relación entre estructuras cooperativas y contratos completos e incompletos.



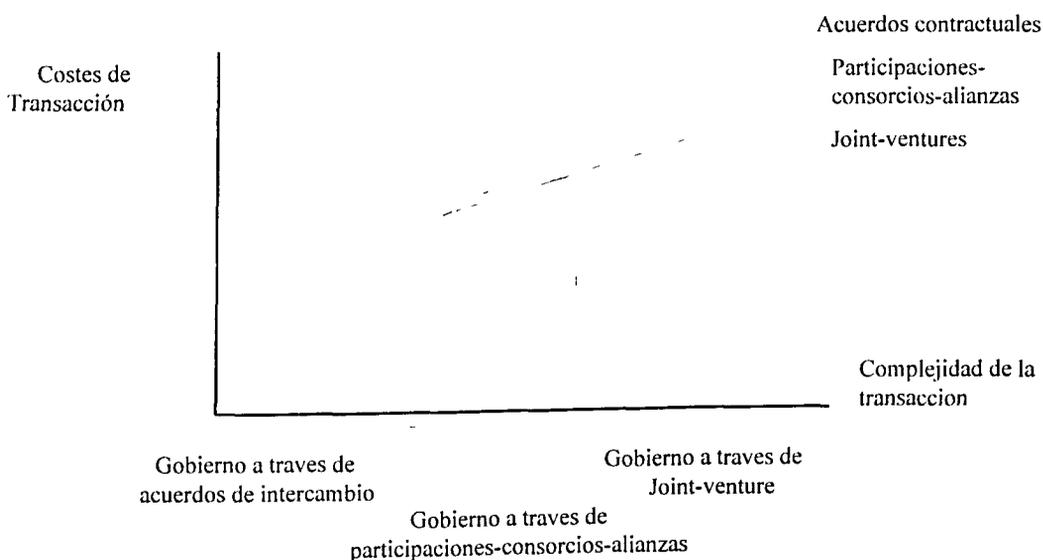
Fuente: elaboración propia.

³En el capítulo 2 de la tesis aparecen las definiciones de las estructuras de gobierno que se mencionan.

La diferencia entre la Figura 2 y las propuestas anteriores es que el conjunto de estructuras de gobierno diferentes de las joint-ventures se desagrega a su vez en acuerdos de intercambio, próximos al mercado, y las participaciones-consorcios-alianzas ocupando el punto medio de la línea trazada.

La Teoría de los Costes de Transacción, en los términos de Williamson (1991), establece ahora que la elección entre las tres modalidades de estructuras de gobierno híbridas vendrá determinada por las mismas comparaciones de costes de transacción respectivos que la elección entre empresa, híbrido y mercados. En este sentido, la hipótesis teórica a contrastar posteriormente establece que el acuerdo de intercambio tienen unos costes fijos bajos y unos costes variables que crecen rápidamente con la complejidad de la transacción a la que se aplican. Las joint-ventures, en cambio, tienen un coste fijo más alto, pero en cambio los costes de transacción variables varían poco con diferentes grados de complejidad. Las participaciones-consorcios-alianzas ocupan una posición intermedia tanto en costes fijos como en la pendiente de los variables, Figura 3. Se definen así dos nuevos umbrales de complejidad que marcan otros tantos puntos de sustitución entre estructuras de gobierno.

Figura 3. Complejidad de la transacción y estructuras de gobierno: acuerdos de intercambio, participaciones-consorcios-alianzas y joint-ventures.



Fuente: elaboración propia.

1.2. OTROS FACTORES DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Aunque la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, Williamson,...) constituye el principal soporte teórico de los determinantes de la elección de la estructura de gobierno en la cooperación empresarial, recientemente han aparecido algunos trabajos empíricos que relacionan dicha elección con factores de confianza³, Gulati (1995), y con las características de la competencia en los mercados de productos o servicios finales de las empresas que cooperan, Veugelers y Kesteloot (1996).

Gulati (1995) señala que la elección entre participaciones accionariales-joint-ventures y otras estructuras de gobierno en la cooperación interempresarial, está afectada por el deseo de las empresas participantes de preservar una reputación de conducta cooperativa que persigue beneficios colectivos y no sólo intereses particulares a corto plazo. Gulati señala que las participaciones accionariales cruzadas tienen por objeto preservar los intereses económicos de las empresas involucradas en una cooperación, habida cuenta de que los altos costes de transacción impiden hacer contratos explícitos completos ex-ante y por lo tanto el desarrollo de la cooperación es vulnerable a conductas oportunistas ex-post. La participación accionarial concede poder a quien la posee y con ello capacidad para influir en la toma de decisiones, neutralizando la viabilidad de conductas aprovechadas. Además, facilita el alineamiento de incentivos particulares y generales de la acción cooperativa.

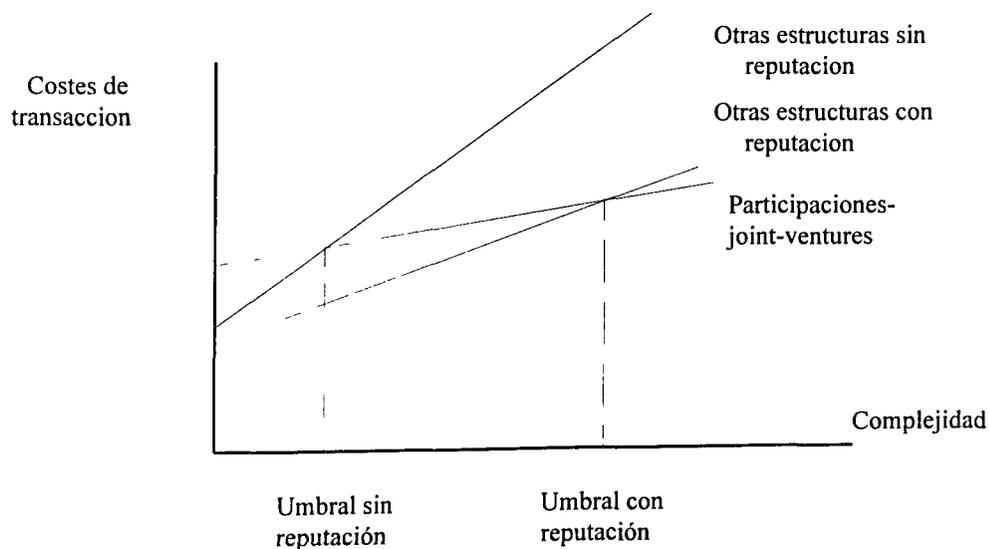
La participación accionarial es una salvaguarda frente a las acciones oportunistas ex-post. Sin embargo, cuando los participantes en la cooperación han aceptado un contrato implícito en el cual se comprometen a no aprovecharse de las oportunidades que les ofrece un contrato explícito vago y llenos de ambigüedades, y al mismo tiempo se puede predecir que existen incentivos para cumplir el compromiso porque de otro modo se destruye una reputación que tendrá consecuencias negativas para el futuro, entonces la participación accionarial puede ser innecesaria pues el contrato implícito la sustituye. El interés por

³Hay autores que consideran que el proceso de construcción de confianza merece especial atención en la cooperación y aunque no creen que los contratos legales tengan un papel significativo en este proceso (Ariño et al. 1997), el resultado del mismo sí puede incidir en la estructura contractual elegida.

preservar la reputación que supone el contrato implícito se convierte ahora en la salvaguarda frente al oportunismo.

En términos de la representación gráfica que venimos utilizando, el argumento de Gulati (1995) queda representado en la Figura 4. El contrato implícito desplaza hacia abajo la función de costes de transacción correspondiente a las estructuras de gobierno distintas de la participación accionarial cruzada y por lo tanto aumenta el umbral de complejidad de las transacciones a partir del cual las participaciones-joint-ventures son más eficientes como estructuras de gobierno. Dicho de otro modo, la eficiencia de los contratos explícitos aumenta, y por lo tanto su difusión será relativamente mayor, cuando es posible complementarlos con acuerdos implícitos en los que la reputación actúa como salvaguarda frente al oportunismo.

Figura 4. El papel de la reputación (contratos implícitos) en la elección de las estructuras de gobierno para la cooperación empresarial.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al trabajo de Veugelers y Kesteloot (1996), su principal aportación es analizar la cooperación entre empresas cuando las empresas involucradas en esa cooperación son al mismo tiempo competidoras en el mercado del producto. Por ejemplo, empresas competidoras deciden iniciar una cooperación para el desarrollo conjunto de proyectos en

actividades de investigación y desarrollo. Cuando esto ocurre es de esperar que la viabilidad de la cooperación dependa de la simetría entre las empresas, pues ésta determina en gran parte cómo se van a repartir las ganancias de dicha cooperación. Cabría suponer, por tanto, que entre empresas de un mismo mercado la cooperación se limitará al conjunto de empresas con un tamaño similar. Contrariamente, la evidencia empírica muestra abundantes ejemplos de cooperación entre empresas asimétricas en cuanto a su tamaño. Los autores del trabajo establecen condiciones para la viabilidad de cooperaciones entre empresas asimétricas y encuentran que ésta aumenta con la complementariedad entre las tecnologías productivas de las empresas y con una menor tasa de revertimiento (spill-overs) de los resultados de la investigación de una empresa sobre el conocimiento tecnológico de las demás.

La cooperación entre empresas que compiten en un mercado final introduce una cuestión adicional al análisis que venimos realizando: ¿cómo se ve afectada la rivalidad competitiva de las empresas por el hecho de participar en iniciativas cooperativas en los mercados de recursos o en las actividades de comercialización y venta? La literatura sobre este tema es escasa, pero Reynolds y Snapp (1986) encuentran que las participaciones accionariales y las joint-ventures pueden afectar a la competencia entre las empresas en un mercado. Ello significa que a la hora de explicar el uso de participaciones accionariales y joint-ventures, se habrán de tener en cuenta también motivos de búsqueda de poder de mercado, además de motivos de eficiencia que señala la Teoría de los Costes de Transacción.

2. LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS Y LOS CONTRASTES A REALIZAR

La teoría precedente postula algunas hipótesis alrededor de argumentos de eficiencia y de poder de mercado sobre los determinantes de la elección de la estructura de gobierno para los acuerdos de cooperación. Nuestro propósito en este apartado es avanzar en el contraste empírico de estas hipótesis a partir de información disponible sobre cooperaciones empresariales en las que participan empresas españolas, durante los años 1990, 1991 y 1992.

La base de datos disponible permite identificar las estructuras de gobierno utilizadas en la cooperación y en base a ella se construyen tres agrupaciones, i) acuerdos de intercambio; ii) participaciones accionariales-consorcios-alianzas; iii) joint-ventures. La clasificación inicial separa las participaciones accionariales de las joint-ventures por considerar que una participación minoritaria, como suponemos ocurre en estos casos, significa un menor grado de poder disciplinario de las conductas oportunistas que las joint-ventures o, si se desea, que la joint-venture significa un salto cualitativo en las estructuras de gobierno pues supone crear una empresa conjunta para llevar adelante la cooperación. En todo caso, cuando se comparan los resultados obtenidos con los de otros trabajos y en los análisis de sensibilidad, se comprueban los efectos de colocar las participaciones minoritarias en la misma categoría que las joint-ventures.

Para cada cooperación se conoce también: el número de socios que participan en ella; el alcance de la cooperación en términos del número de actividades que se desarrollan en la misma; si la cooperación incorpora actividades de investigación y desarrollo; la naturaleza de la cooperación, en el sentido de si el acuerdo es de carácter horizontal, en cuanto que involucra a empresas en la misma fase de su cadena de valor o a empresas en niveles diferentes; el propósito de la cooperación, según que el mismo implique que alguna de las empresas va a diversificar sus productos-mercados; la nacionalidad de las empresas involucradas en la cooperación, sólo españolas o españolas y extranjeras; la localización de las actividades que se realizan en la cooperación, distinguiendo según que se concentren en un solo país o en varios países; y finalmente el sector de actividad económica donde tienen lugar las actividades de la cooperación empresarial: manufacturas, servicios generales, servicios financieros, energía y construcción.

Del total de 1148 acuerdos registrados en la base de datos, un 25,9 por cien pertenecen a la primera categoría de acuerdos de intercambio, un 49 por cien a la segunda de participaciones-consorcios-alianzas y un 25,2 por cien a la tercera categoría de joint-ventures, cifra similar a la que se han detectado en otros estudios, Sanchis y Urra (1994). El Cuadro 1 muestra los valores medios de las variables enumeradas anteriormente como

descriptivas de la cooperación realizada en cada una de las categorías identificadas y en el total de acuerdos registrados.

Cuadro 1. Variables que caracterizan las cooperaciones empresariales.

Variable	1ª Categoría	2ª Categoría	3ª Categoría	Total
Número socios (promedio)	2.07	2.27	2.50	2.27
Alcance de la cooperación (%)				
1. Múltiples actividades	5.10	61.40	84.80	52.70
0. Una actividad	94.90	38.60	15.20	47.30
Tipo de actividad (%)				
1. Involucra I+D	10.40	11.00	0.30	8.20
0. Otro tipo de actividades	89.60	89.00	99.70	91.80
Naturaleza (%)				
1. Horizontal	43.10	69.20	63.00	60.90
0. Vertical	56.90	30.80	37.00	39.10
Propósito (%)				
1. Diversificación	0.30	7.30	13.10	7.00
0. Otro	99.70	92.70	86.90	93.00
Nacionalidad (%)				
1. Internacional	65.00	62.60	70.60	65.20
0. Nacional	35.00	37.40	29.40	34.80
Localización (%)				
1. Un solo país	83.80	74.90	84.10	79.50
0. Más de un país	16.20	25.10	15.90	20.50
Sector (%)				
Manufacturas	68.00	31.50	41.90	43.60
Servicios Generales	16.20	28.50	33.20	26.50
Energía	8.40	13.90	9.00	11.20
Construcción	0.70	10.30	6.60	6.90
Servicios Financieros	6.70	15.80	9.30	11.80
Total de acuerdos	297	562	289	1148

Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta al resto de variables, obsérvese que en un 52,7 por cien de los acuerdos identificados se realiza más de una actividad, mientras que únicamente en un 8,2 por cien, las actividades realizadas tienen relación con la I+D. Por lo que respecta a la naturaleza del acuerdo, un 60,9 por cien de los identificados se pueden considerar horizontales. En relación al propósito que se persigue con los acuerdos, en tan solo un 7 por cien se refleja la voluntad de conseguir una diversificación. Señalar también que un 65,2 por cien de los acuerdos recogidos se establecen entre empresas de diferente nacionalidad, es decir, son acuerdos internacionales y que un 79,5 por cien se localizan en un solo país. Por último, en relación al sector, la distribución de los 1148 acuerdos identificados queda como sigue: un 43,6 por cien de los acuerdos desarrollan su actividad en el sector de las manufacturas, un

26,5 por cien en los servicios generales, un 11,2 por cien en el sector de la energía, un 6,9 por cien en el sector de la construcción y, por último, un 11,8 por cien en los servicios financieros.

2.1. FORMALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

En el primer apartado se enumeraban los atributos de las transacciones que, de acuerdo con la teoría, deben afectar a los costes de utilizar una estructura de gobierno u otra. Estos atributos no son observables y sólo es posible disponer de algunas variables "proxy" cómo las que se enumeran en el Cuadro 1. Para contrastar los postulados teóricos que emanan de la Teoría de los Costes de Transacción es necesario formular hipótesis a partir de variables o atributos observables de la transacción. Tal es el caso en prácticamente todos los trabajos existentes en la literatura.

Así, por ejemplo, Pisano (1989) postula que la probabilidad de que la cooperación empresarial recurra a estructuras de gobierno con participaciones accionariales (incluidas las joint-ventures) es mayor cuando una de las actividades que se realiza en la cooperación es la de I+D, cuando la cooperación afecta a múltiples actividades y cuando se desarrolla en un entorno donde el número de potenciales socios cooperantes es pequeño. La primera variable, actividades de I+D, se utiliza como proxy de problemas de medición de resultados, incertidumbre y especificidad de los recursos. La segunda, alcance de la cooperación, se relaciona con la importancia del capital relacional específico y con la complejidad de enumerar ex-ante contingencias previsibles a lo largo de la cooperación. Finalmente, las oportunidades del entorno para la colaboración se relaciona con la credibilidad de la amenaza de salida de la cooperación por parte de los socios, cuando uno de ellos actúa de forma oportunista ex-post.

Gulati (1995) sigue una estrategia similar y manifiesta que la probabilidad de que la cooperación se canalice bajo una estructura de gobierno con participaciones accionariales es mayor si se realizan actividades de I+D, cuando el número de socios es superior a dos (pues se supone que aumentan las disfunciones y las posibilidades de conflicto) y cuando en

la cooperación participan empresas de varios países (pues es más difícil que la reputación induzca confianza entre los socios). También supone que la experiencia previa entre los socios que participan en la cooperación reduce la probabilidad de utilizar participaciones accionariales, pues esa experiencia es más fácil que haya redundado en mayor confianza y preocupación por la reputación.

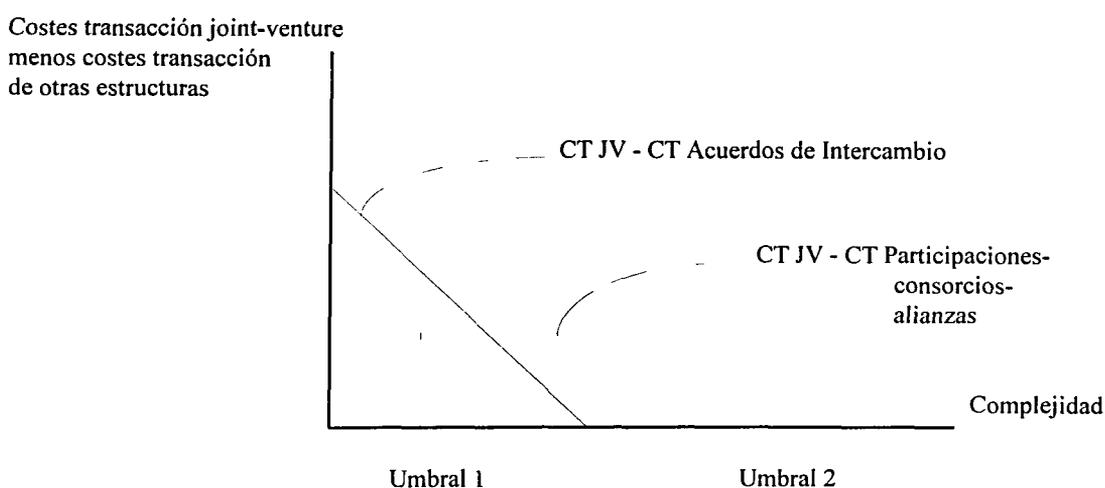
Entre los datos disponibles en nuestra base de datos podemos conocer bastantes de las variables que han servido para contrastar los postulados de la Teoría de los Costes de Transacción en otros trabajos. Ello nos permitirá replicar alguno de los mismos y comprobar si se obtienen o no resultados similares. Sin embargo, el propósito de este trabajo es algo diferente pues no se trata de explicar la decisión de utilizar o no participaciones accionariales como soporte de la cooperación empresarial sino comprobar que las funciones de costes de transacción correspondientes a tres tipos de estructuras de gobierno, desde aquélla que está más cerca del mercado hasta la que está más cerca de la empresa, se comportan de acuerdo con las premisas de la Figura 3 al variar la complejidad, en sentido amplio, de la transacción.

Concretando algo más la propuesta, se establece primero que la complejidad de la transacción va a estar positivamente relacionada con el número de socios, el alcance en términos de número de actividades, la presencia de actividad de I+D en la cooperación y el objetivo de diversificación por parte de alguno de los socios. Estas son, por tanto, fuentes potenciales de costes de transacción y la premisa es que variaciones en estos atributos señalados dan lugar a variaciones en los costes de transacción distintas para cada estructura de gobierno según se muestra en la Figura 3.

Segundo, para realizar el contraste se va a utilizar una metodología de análisis multivariante, el logit multinomial, en la que se compara la probabilidad de elegir una estructura de gobierno con respecto a otra, en nuestro caso con respecto a la probabilidad de elegir la joint-venture. En dicho modelo el coeficiente estimado para cada variable independiente mide la variación en la probabilidad relativa de la estructura correspondiente

ante cambios en la variable explicativa. De acuerdo con las premisas de la Teoría de los Costes de Transacción, es de esperar que las variaciones en las probabilidades relativas reflejen variaciones en las diferencias de costes de transacción con respecto a la joint-venture, es decir, que las pendientes en las funciones de probabilidad relativa sean proporcionales a las pendientes de las funciones de diferencias en costes de transacción, Figura 5.

Figura 5. Diferencia de costes de transacción de la joint-venture y otras estructuras de gobierno⁴.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente se postulan las siguientes hipótesis a contrastar empíricamente:

Hipótesis: La probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio en relación a utilizar joint-ventures disminuye más rápidamente que la probabilidad relativa de utilizar participaciones-consorcios-alianzas cuando,

- a) mayor es el número de socios que participan en la cooperación
- b) se pasa de una cooperación centrada en una sola actividad a una cooperación con múltiples actividades

⁴Las pendientes de las funciones indican relación entre pendientes de funciones de probabilidad relativas en la estimación logit multinomial

c) se pasa de una cooperación en la que no se realizan actividades de I+D a otra donde sí se realizan estas actividades

d) se pasa de una cooperación donde las empresas involucradas tienen como objetivo la expansión de sus actividades a otra donde la cooperación persigue objetivos de diversificación

Como hemos indicado, todos estos atributos de la transacción se han singularizado como fuentes de complejidad y en trabajos previos ya citados se han justificado como proxies de los atributos básicos que contempla la Economía de los Costes de Transacción (disfunciones, especificidad, interrelaciones, problemas de medición, incertidumbre, ...).

2.2. VARIABLES DE CONTROL

Los costes de transacción se han complementado con otros argumentos a la hora de explicar la utilización de estructuras de gobierno como las joint-ventures en la cooperación interempresarial. Por lo tanto resulta oportuno incluir en el análisis empírico algunas variables de control que tengan en cuenta factores de confianza-reputación así como relación de las empresas en los mercados de productos finales.

La primera de estas variables es la nacionalidad de los socios. A través de ella se puede influir sobre las condiciones de confianza entre los socios de manera que si todas las empresas son españolas es previsible que la confianza inicial sea mayor que cuando alguna de las empresas es extranjera. Es de esperar, por tanto, que la probabilidad de utilizar joint-ventures aumente cuando el acuerdo es de carácter internacional porque en él están presentes empresas extranjeras.

En segundo lugar se tendrá en cuenta también si el acuerdo es de carácter horizontal, en el sentido de que incorpora empresas que realizan las mismas actividades en la misma fase de su cadena de valor, o vertical, es decir se realiza entre empresas que ocupan etapas sucesivas de la cadena de valor. Puesto que los intereses colusivos sólo pueden estar presentes en acuerdos horizontales, si la estructura de gobierno que utiliza participaciones

accionariales persigue objetivos colusivos, entonces puede predecirse que la utilización de estructuras de gobierno con participaciones accionariales (incluidas las joint-ventures) será más probable en acuerdos horizontales que verticales.

La tercera variable de control es la localización de las actividades de la cooperación, distinguiendo entre la localización en un solo país y la localización en varios países. Previsiblemente la concentración geográfica facilita la emergencia de relaciones de reputación y confianza y, por tanto, cuando la cooperación se localiza en un solo país la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio es mayor.

Por último se controla por el sector de actividad donde tiene lugar el acuerdo, para tener en cuenta factores tecnológicos y de demanda comunes a las empresas en el mismo, no observables pero que pueden afectar a los costes relativos de transacción y a las oportunidades para la colusión o las posibilidades de que emerjan relaciones de confianza.

3. RESULTADOS DEL CONTRASTE EMPÍRICO

Se contrastan en primer lugar las hipótesis que según Pisano (1989) y Gulati (1995) pueden determinar la utilización de participaciones accionariales (incluidas joint-ventures) en el gobierno de la colaboración empresarial. Para ello se define una variable dependiente dicotómica que toma el valor de uno cuando tal participación accionarial existe y cero en caso contrario.

De acuerdo con los autores citados, la probabilidad de utilizar participaciones accionariales aumenta con la presencia de actividades de I+D (Pisano), con un alcance amplio de las actividades a realizar (Pisano y Gulati) y con el número de socios (Gulati). Por otro lado, disminuye con atributos que pueden favorecer la aparición de relaciones de confianza sustentadas en la reputación, como por ejemplo el hecho de que todas las empresas sean de la misma nacionalidad. El propósito de la cooperación, expansión o diversificación, no ha sido considerado en trabajos previos, pero aquí se añade como variable explicativa esperando que la diversificación favorezca el uso de participaciones accionariales al suponer

una mayor incertidumbre y exigir mayores cautelas en la protección de los conocimientos que se transfieren en la cooperación; García Canal (1996). Finalmente, se controla por el carácter horizontal o vertical del acuerdo, para tener en cuenta la posibilidad de que las participaciones accionariales escondan objetivos de colusión y prácticas monopolistas, así como por el sector de actividad

En la Tabla 1 se observan los resultados de estimar, con nuestros datos, un modelo que como variable dependiente presenta una variable binaria que toma valor 1 si el acuerdo adopta la forma de joint-venture o participación accionarial minoritaria y 0 en otro caso. Como variables independientes presenta una variable que refleja si el número de socios que participan en el acuerdo es superior a dos, si con el acuerdo se desarrollan múltiples actividades, si la actividad realizada conlleva acciones de I+D, si se persigue una diversificación, si el acuerdo es internacional, es horizontal y, por último, el sector donde se desarrolla el acuerdo, recogido a través de una variable cualitativa con cinco categorías.

Tabla 1. Resultado de la estimación logit sobre determinantes de la utilización de participaciones accionariales en la cooperación empresarial.

	Coefficiente	Estándar error
Número de socios	-0,3184	0,2354
Actividades Múltiples	3,4870***	0,2102
Presencia de I+D	-2,7915***	1,0794
Propósito de diversificación	2,8836***	0,5372
Acuerdos internacionales	0,7394***	0,1844
Acuerdo horizontal	-0,2074	0,1865
Sector		
Manufacturas	0,6115**	0,2783
Servicios Generales	0,1925	0,2899
Energía	-1,0793***	0,3477
Construcción	-0,6681*	0,3565
Constante	-3,0562***	0,3449
Número de casos	1148	
Model Chi Square	646,976***	
Porcentaje de clasificación correcta	83,71%	

* Significación < 0,1; **Significación < 0,05; *** Significación < 0,01.

Fuente: elaboración propia.

La estimación de este modelo ajusta bastante bien los datos observados (se podía rechazar al 99 por cien de confianza la hipótesis nula que establece que los coeficientes de todas las

variables independientes son 0)⁵. Como se puede ver, prácticamente todos los coeficientes eran significativamente distintos de cero, según el estadístico de Wald, excepto el coeficiente para la variable que recoge si el acuerdo se establecía en el sector de los servicios generales, si el acuerdo es horizontal y el coeficiente de la variable número de socios.

Los signos de los coeficientes permiten afirmar, por un lado, que cuando el acuerdo es múltiple, el propósito es la diversificación y/o cuando intervienen empresas de diferente nacionalidad, mayor es la probabilidad de adoptar una estructura que suponga la creación de una empresa conjunta o la participación de un socio en el capital del otro u otros que participen en la relación. Estos resultados coinciden con los que obtenían Pisano y Gulati en los trabajos referenciados anteriormente, confirmándose la hipótesis de que las cooperaciones internacionales presentan una mayor probabilidad de materializarse a través de estructuras que involucren participaciones en el capital.

Por otro lado, y según los resultados obtenidos, cuando el acuerdo conlleva la realización de actividades de I+D, la probabilidad de adoptar una joint-venture o una participación descende. Nuestros datos no permiten separar si se produce la creación conjunta de I+D o únicamente una transferencia o cesión de conocimientos entre las empresas participantes en el acuerdo. Asimismo, también se ha de señalar que en los acuerdos en los que se realiza más de una actividad, en muchos casos, las actividades de I+D aparecen durante el desarrollo de la relación. Estas consideraciones podrían explicar el signo negativo del coeficiente asociado a la variable que recoge la realización de actividades de I+D.

El coeficiente asociado a la variable que recoge si los acuerdos son horizontales no es significativo. De todas formas, el signo no concuerda con el obtenido en el trabajo de Pisano (1989) ya que, según este autor, los socios verticalmente relacionados tienen una menor probabilidad de comportarse de forma oportunista ya que no son competidores directos y porque pueden derivar beneficios mutuos de una cooperación continuada; por

⁵Además se conseguía una clasificación correcta de las observaciones que supera el 83%.

tanto, tienen una necesidad inferior de establecer acuerdos que involucren al capital. Por contra, si las empresas utilizan acuerdos que involucran capital por razones de eliminar competencia, los socios relacionados horizontalmente podrían utilizar con mayor probabilidad acuerdos que involucraran al capital.

Por otro lado, un mayor número de socios parece no tener un efecto significativo sobre la probabilidad de adoptar una joint-venture o una participación minoritaria frente a la probabilidad de adoptar otras estructuras. Este resultado no coincide con el obtenido por Gulati (1995) donde el mayor número de socios parecía aumentar la probabilidad de establecer un acuerdo en forma de joint-venture o con participación en capital.

En relación a las variables que recogen el sector en el que se desarrolla la cooperación, se puede observar que la probabilidad de establecer una empresa conjunta o un acuerdo que conlleve la participación en el capital de una empresa por parte de otra participante en la relación, aumenta significativamente en el sector manufacturero y descienden en los sectores de la energía y la construcción respecto a los acuerdos establecidos en el sector financiero. Por tanto, el sector en el que se establece el acuerdo también afecta a la estructura que éste adopta.

3.1. LA ELECCIÓN ENTRE TRES ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

Nuestro trabajo difiere de la literatura previa en que postula la elección entre tres categorías de estructuras de gobierno que presentan diferentes variaciones de sus costes de transacción cuando se emplean en transacciones con diferentes grados de complejidad. Para llevar a cabo el contraste sobre la preferencia de estructuras se utiliza el método de estimación logit multinomial, donde la variable dependiente asigna el valor 0 a la categoría de joint-venture, el valor 1 a la categoría de participación-consorcio-alianza y el valor 2 a la categoría de acuerdo de intercambio. En cuanto a las variables explicativas coinciden con las enunciadas y descritas en el Cuadro 1.

En la estimación logit multivariante los coeficientes estimados para las variables explicativas miden el efecto de la variación en los valores de las mismas sobre la probabilidad relativa de que estemos en una determinada categoría de la variable dependiente, en relación a pertenecer a la categoría omitida o de referencia. En nuestro caso estimaremos el impacto de las variables explicativas sobre la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio y sobre la probabilidad de utilizar participaciones-consorcios-alianzas, con respecto a la probabilidad de utilizar joint-ventures, en el gobierno de la cooperación empresarial. Los resultados de la estimación logit multinomial se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Estimación logit multinomial de la probabilidad de elegir acuerdos de intercambio y elegir participaciones-consorcios-alianzas, en relación a la probabilidad de joint-venture.

VARIABLES	Participaciones accionariales, consorcios o alianzas entre empresas		Acuerdos de Intercambio	
	Coefficiente	Estándar Error	Coefficiente	Estándar Error
Número de socios	-0,30279***	0,8480E-01	-0,74815***	0,2100
Actividad múltiple	-0,86182***	0,2003	-4,3722***	0,3234
Actividad de I+D.	2,9304***	1,027	1,9735*	1,040
Propósito: diversificación	-0,71016**	0,2911	-3,2936***	1,080
Acuerdo Internacional	-0,65774***	0,1828	0,56674E-01	0,2541
Acuerdo horizontal	0,98534E-01	0,1815	-0,99071***	0,2428
Localización: un país	-0,63004***	0,2209	-0,10180	0,3066
Sectores				
Manufacturas	-0,86702***	0,2670	0,61054	0,3845
Servicios Generales	-0,57277**	0,2712	-0,21621	0,4132
Energía	0,46769E-01	0,3406	0,76170	0,4996
Construcción	0,18206	0,3642	-0,85509	0,8763
Constante	3,3568***	0,4349	3,6804***	0,6778
Chi-cuadrado	692,9213***			
nº observac.	1148			

Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes estimados para las variables número de socios, acuerdo con múltiples actividades y diversificación muestran los signos esperados y todos son estadísticamente significativos. Además, sus valores absolutos en las dos categorías de estructuras de gobierno muestran la relación esperada, mayores en la categoría de acuerdos de intercambio que en la categoría de participaciones-consorcios-alianzas. Esto significa que, por ejemplo, cuando la cooperación es más compleja porque se realizan en ella múltiples actividades

(producción, marketing, distribución, I+D...), disminuye la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio en relación a utilizar joint-ventures, en comparación con la probabilidad relativa si el acuerdo se centra en una sola actividad (que no sea I+D). Algo similar ocurre cuando la estructura de gobierno es participación-consorcio-alianza. Pero, además, la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio disminuye más que la probabilidad de utilizar participaciones-consorcios-alianzas, tal como se prevé de la comparación de los costes de transacción en cada caso. Para estas tres variables utilizadas como indicadores de variabilidad en la complejidad de los acuerdos, se cumplen, por tanto, las hipótesis planteadas.

El resultado es distinto en la variable I+D, donde la probabilidad relativa de utilizar estructuras de gobierno distintas de la joint-venture, es mayor cuando se realizan actividades de I+D que cuando no se realizan. Ocurre no obstante, que las actividades de I+D son muy diversas, desde la simple compra-venta de una licencia tecnológica (transferencia de conocimiento) hasta la creación de empresas comunes para el desarrollo de nuevos productos o procesos (generación de conocimiento nuevo), sin que sea posible con los datos a nuestra disposición saber en qué caso nos encontramos realmente. La evidencia de que pasar de cooperaciones sin actividades de I+D a cooperaciones con I+D supone un incremento mayor en la probabilidad de utilizar estructuras de gobierno distintas de la joint-venture que de utilizar joint-ventures, podría sugerir que la duración de los proyectos vinculados con I+D no es muy prolongada y, en consecuencia, para gobernarlas eficazmente no es necesario llegar a la creación de una empresa conjunta siendo suficiente otras estructuras más simples. Nótese también que la realización de actividades de I+D tiene un coeficiente positivo mayor en participaciones-consorcios-alianzas que en acuerdos de intercambio, por lo que entre las estructuras que no implican la creación de empresas comunes son las más próximas a la empresa las que parecen demostrarse más eficientes (menores costes de transacción).

Sobre las variables de control nótese que pasar de cooperación vertical a cooperación horizontal disminuye significativamente la probabilidad relativa de utilizar acuerdos de

intercambio. Dicho de otro modo, cuando la cooperación se realiza entre empresas situadas en etapas sucesivas de la cadena de valor aumenta la probabilidad de utilizar el acuerdo de intercambio como estructura de gobierno. Esta evidencia va a favor de la hipótesis que en la cooperación vertical es más fácil que se desarrollen situaciones de confianza y reputación entre las empresas debido a que sus relaciones son más estables y continuadas en el tiempo; es decir, los acuerdos de intercambio estarían complementados por contratos implícitos y sería innecesario incorporar las salvaguardas adicionales que ofrecen las demás estructuras de gobierno.

Cuando en la cooperación intervienen empresas de diferentes países, frente a sólo empresas españolas, la estructura de gobierno con menos probabilidad de ser utilizada es la de participación-consorcio-alianza, es decir, la probabilidad de utilizar joint-ventures y la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio es similar, siendo al mismo tiempo mayor que la probabilidad de la estructura de gobierno intermedia. Aparentemente, la falta de confianza mutua que se atribuye a las empresas cooperantes cuando son de diferente nacionalidad, frente a cuando son todas españolas, se suple con una eficacia similar con las dos estructuras de gobierno más próximas a las formas puras, mercado (contrato completo) y empresa (contrato incompleto).

La localización de las actividades de la cooperación en un solo país aumenta la probabilidad de utilizar acuerdos de intercambio sobre la probabilidad de utilizar participaciones-consorcios-alianzas, con respecto a las probabilidades cuando la cooperación transcurre en más de un país, (la joint-venture no es relevante aquí porque lógicamente por su naturaleza implica realizar actividades en un solo país). Se cumple así la predicción teórica de que cuando las empresas cooperan con una mayor proximidad física es más fácil que surjan relaciones de confianza-reputación reforzando la eficacia de los acuerdos de intercambio.

Por último, entre las variables dicotómicas sectoriales aparecen algunos coeficientes negativos y significativos, lo cual indica que la probabilidad de utilizar participaciones-consorcios-alianzas en los sectores de manufactura y servicios generales es menor que en el

sector financiero (categoría omitida) sin que sea posible a priori establecer razones teóricas que fundamenten este resultado.

3.2. ROBUSTEZ DE LOS RESULTADOS

Aunque la hipótesis nula de no significación conjunta es rechazada por los resultados del logit multinomial con un alto grado de significación, es igualmente cierto que la matriz de clasificación de valores previstos da errores importantes en la categoría de joint-ventures, donde más del 50 por cien de estas formas organizativas se clasifican erróneamente como participaciones-consorcios-alianzas (ver Tabla 3).

Tabla 3. Clasificación de cooperaciones empresariales en estructuras de gobierno.

	PREDICHO			
	Joint-Venture	Participaciones, consorcio, alianzas	Acuerdos de intercambio	Total
ACTUAL				
Joint-venture	103	151	35	289
Participaciones, consorcio, alianzas	97	398	67	562
Acuerdos de intercambio	6	65	226	297
Total	206	614	328	1148
% Casos predichos correctamente	63,32%			

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de averiguar las causas de que el modelo no separe adecuadamente las joint-ventures de la otra categoría más próxima de estructuras de gobierno procedemos en primer lugar a agrupar joint-ventures y participaciones accionariales minoritarias, en una misma categoría, al igual que Pisano y Gulati. Puede argumentarse que si las participaciones accionariales son muy pequeñas se dista mucho de la protección de intereses que permite la empresa conjunta, mientras que participaciones accionariales más altas consiguen resultados similares a las joint-ventures. La información disponible no permite conocer cuál es la magnitud de la participación accionarial, de ahí la conveniencia del análisis de sensibilidad.

Los resultados obtenidos al aplicar el logit multinomial a la nueva agrupación se muestra en la Tabla 4. Como puede comprobarse, la bondad del ajuste del modelo aumenta, valor de la

Chi cuadrado, así como el porcentaje de clasificaciones correctas, a pesar de que en esta segunda estimación aumentan los casos de consorcios-alianzas clasificados erróneamente como joint-ventures/participaciones accionariales minoritarias (ver Tabla 5). Todo ello confirma la intuición de una cierta sustitutibilidad entre participaciones accionariales y las estructuras intermedias, si bien en la muestra de datos disponibles las participaciones accionariales parecen estar más próximas a las joint-ventures.

Tabla 4. Estimación logit multinomial de la probabilidad de elegir acuerdos de intercambio y consorcios-alianzas, en relación a la probabilidad de participaciones-joint-venture.

VARIABLES	Consorcios o alianzas entre empresas		Acuerdos de Intercambio	
	Coficiente	Estándar Error	Coficiente	Estándar Error
Número de socios	-0,39795E-01	0,7715E-01	-0,55298***	0,2090
Actividad múltiple	-2,5448***	0,2253	-4,9719***	0,3211
Actividad de I+D.	3,5783***	1,104	2,6131**	1,119
Propósito: diversificación	-2,4341***	0,5134	-4,6975***	1,150
Acuerdo Internacional	-1,3485***	0,2106	-0,35859	0,2609
Acuerdo horizontal	0,49573**	0,2109	-0,74579***	0,2467
Localización: un país	-1,4500***	0,2462	-0,68910**	0,3164
Sectores				
Manufacturas	-0,75331***	0,2924	0,78404**	0,3849
Servicios Generales	0,14772E-01	0,2902	0,25920	0,4139
Energía	1,5291***	0,3644	1,9997***	0,5043
Construcción	1,1048***	0,3686	-0,13023	0,8654
Constante	3,3099***	0,4541	3,5902***	0,6780
Chi-cuadrado	997,8583***			
nº observac.	1148			

* Significación < 0,1; ** Significación < 0,05; ***Significación < 0,01

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Clasificación de cooperaciones empresariales en estructuras de gobierno.

ACTUAL	PREDICHO			
	Joint-Venture y PAM	Consorcio, alianzas	Ac. intercambio	Total
Joint-venture y PAM	416	23	36	475
Consorcio, alianzas	122	171	83	376
Acuerdos de intercambio	14	44	239	297
Total	552	238	358	
% Casos predichos correctamente	71,95%			

Fuente: elaboración propia.

Las predicciones teóricas de los determinantes de la elección de la estructura de gobierno al variar la complejidad de los atributos de las transacciones apenas se modifican, aunque

ahora el coeficiente de número de socios en la categoría de consorcios-alianzas no es significativo. Por otra parte, el coeficiente de la variable cooperación horizontal es ahora positivo y significativo en la categoría de consorcios-alianzas, poniendo de manifiesto que la probabilidad de esta estructura de gobierno aumenta con respecto a la joint-venture cuando la cooperación es horizontal en relación a la vertical, frente a la probabilidad cuando las participaciones accionariales se incluían en la categoría de consorcios-alianzas. Este resultado sugiere que las participaciones accionariales no se utilizan principalmente para facilitar las prácticas colusivas en empresas en un mismo mercado.

Los coeficientes de las variables dicotómicas sectoriales muestran ahora cambios significativos con respecto a la Tabla 2. En el sector de manufacturas y de la energía la estructura de gobierno más probable es el acuerdo de intercambio. En los servicios generales ninguno de los coeficientes es estadísticamente significativo, y por tanto ninguna estructura se singulariza como más probable frente a las demás, en relación al sector de servicios financieros. En suma, en cada uno de los sectores, manufactura, servicios, energía y construcción, parecen concurrir factores específicos que condicionan la estructura de gobierno a elegir para regular la cooperación empresarial, no recogidos en las otras variables explicativas.

Algunos autores, García Canal (1996), han analizado los determinantes de la elección de la estructura de gobierno distinguiendo entre cooperaciones en las que participan sólo empresas españolas y cooperaciones en las que participan empresas españolas y extranjeras. Si repetimos la estimación del logit multinomial separadamente para un tipo de cooperaciones y otras no se detectan resultados muy diferentes de los que se obtienen cuando se realiza una sola estimación para todos los acuerdos (ver Tablas 1 a 4 del Anexo)⁷. De todas formas, se puede observar que ni el propósito ni la localización son

⁷Agrupando las participaciones accionariales con las joint-ventures, y separando las colaboraciones internacionales de las nacionales, se puede observar el mismo efecto sobre la probabilidad de elegir una estructura determinada versus la probabilidad de una joint-venture de las variables que recogen si en la colaboración se realiza más de una actividad y si el acuerdo es horizontal, aunque no se mantiene exactamente el efecto del propósito de la cooperación. Como ocurría antes, también aumenta el porcentaje de casos que se agrupan correctamente.

variables significativas en las alianzas nacionales, por lo que estos factores asociados a la complejidad tienen un efecto más claro en las alianzas internacionales.

CONCLUSIONES

El seguimiento de las transacciones que se realizan entre las empresas pone de manifiesto que el gobierno de las mismas no siempre se realiza bajo contratos completos y estandarizados (mercado) o bajo la autoridad de una unidad jerárquicamente superior (empresa). Por el contrario, buena parte de esas transacciones transcurre bajo estructuras de gobierno híbridas donde los contratos son parcialmente incompletos, la relación es a medio-largo plazo, se establecen mecanismos de salvaguarda de intereses concretos (participaciones accionariales) o incluso se crean unidades jurídicas a quienes se les encargan actividades de interés común (joint-ventures). Todo este conjunto de prácticas se han conocido como actividades de cooperación interempresarial para diferenciarlas de las disputas y rivalidades que marcan la vida de las empresas cuando compiten en un mercado

En este trabajo se han presentado los análisis de una muestra amplia de relaciones interempresariales clasificadas como transacciones cooperativas en las que participan empresas españolas durante los años 1990, 1991 y 1992. Dicho análisis se ha realizado a partir de los postulados de la Teoría de los Costes de Transacción, complementados con otros extraídos de la literatura sobre contratos implícitos (confianza y reputación). Los resultados muestran que, en general, estos fundamentos teóricos constituyen una base muy sólida para explicar la elección de estructuras de gobierno concretas para la tutela de las transacciones.

Variaciones en atributos seleccionados como indicadores de complejidad de las transacciones, número de socios en la cooperación, alcance y propósito de diversificación de la misma, tienden a incrementar los costes de transacción de las estructuras de gobierno elegidas, aunque de forma desigual en unas y otras. Las estructuras de gobierno como el acuerdo de intercambio incrementan más sus costes de transacción que las empresas conjuntas al aumentar la complejidad de las transacciones, si bien para niveles relativamente

bajos de complejidad el acuerdo de intercambio puede ser preferido como estructura de gobierno a la joint-venture pues los costes fijos de esta última son más altos y no compensa su ventaja en costes variables. Otras formas de gobierno, como consorcios y alianzas, podrían ocupar un lugar intermedio en cuanto a la naturaleza de los costes de transacción y las ventajas comparativas, entre acuerdos de intercambio y joint-ventures.

La evidencia empírica obtenida en el trabajo confirma, pues, que el continuo desde el mercado a la jerarquía está ocupado por formas híbridas de gobierno, algunas de las cuales se aproximan más a la forma pura de mercado y otra a la forma pura de empresa. En este sentido, los trabajos interesados en explicar la elección de la estructura de gobierno para las transacciones se beneficiarán de una mayor desagregación de las categorías comúnmente identificadas como híbridas, que las que, por ejemplo, sólo distinguen entre estructuras con participación accionarial de las partes involucradas en la transacción y estructuras sin ella.

Las empresas españolas participan activamente en actividades de cooperación y los criterios y condiciones que parecen determinar la elección de la estructura para su gobierno son ante todo criterios de eficiencia, similares a los que se detectan entre empresas de otros países. Por la importancia cuantitativa que tienen y por las consecuencias para la eficiencia económica, la elección de la estructura de gobierno para una cooperación interempresarial adquiere una gran relevancia. Aparentemente, a juzgar por los resultados, las empresas entienden los beneficios y costes relativos de las formas de gobierno entre las que pueden elegir en cada caso, pero no es óbice para recomendar políticas públicas tendentes a difundir con rapidez las mejores prácticas en la gestión de la cooperación, entre las empresas potencialmente involucradas en actividades de cooperación. Con respecto a las empresas que van a participar en actividades de cooperación, el trabajo destaca la relevancia que puede tener la correcta elección de la estructura de gobierno para el éxito final de la misma, así como las oportunidades para atenuar el oportunismo, como fuente de coste de transacción, que ofrece una relación de confianza mútua, frente a la alternativa de recurrir a formas de gobierno más costosas en su estructuración y gestión.

ANEXO

Tabla 1. Resultados de la estimación del modelo logit multinomial sólo para acuerdos nacionales.

VARIABLES	Participaciones accionariales, consorcios o alianzas		Acuerdos de Intercambio	
	Coficiente	Estándar Error	Coficiente	Estándar Error
Número de socios	-0,47863**	0,1875	-0,80898**	0,3787
Actividad múltiple	-1,5355***	0,4103	-5,2752***	0,6775
Actividad de I+D.	1,3660	1,089	-1,4054	1,220
Propósito: diversificación	-0,24266	0,4060	-12,596	173,1
Acuerdo horizontal	0,27677E-01	0,3397	-1,5766***	0,4806
Localización: un país	15,440	702,4	2,6966**	1,309
Sectores				
Manufacturas	0,27064	0,5333	2,4710***	0,7492
Servicios Generales	0,15235	0,5430	0,54903	0,7902
Energía	0,11090	0,6287	0,20719	0,9850
Construcción	1,4142**	0,6496	0,79093	1,392
Constante	-12,607	702,4	0,74324	1,610
Chi-cuadrado	287,7383***			
nº observac.	399			

* Significación < 0,1; ** Significación < 0,05; ***Significación < 0,01

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Clasificación de cooperaciones empresariales en estructuras de gobierno (sólo para acuerdos nacionales).

	PREDICHO			
	Joint-Venture	Participaciones, consorcio, alianzas	Acuerdos de intercambio	Total
ACTUAL				
Joint-venture	14	65	6	85
Participaciones, consorcio, alianzas	3	180	27	210
Acuerdos de intercambio	0	17	87	104
Total	17	262	120	399
% Casos predichos correctamente	70,42%			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de la estimación del modelo logit multinomial para acuerdos internacionales.

VARIABLES	Participaciones accionariales, consorcios o alianzas		Acuerdos de Intercambio	
	Coficiente	Estándar Error	Coficiente	Estándar Error
Número de socios	-0,26812***	0,1013	-0,83044***	0,2658
Actividad múltiple	-0,72673***	0,2394	-4,2039***	0,3764
Actividad de I+D.	13,000	184,5	12,651	184,5
Propósito: diversificación	-1,5190***	0,5208	-2,6679**	1,295
Acuerdo horizontal	0,15540	0,2209	-0,95526***	0,2962
Localización: un país	-0,66135***	0,2307	-0,10797E-01	0,3169
Sectores				
Manufacturas	-1,2407***	0,3222	-0,30176E-01	0,4684
Servicios Generales	-0,82689**	0,3286	-0,45423	0,5014
Energía	0,15033	0,432	0,93228	0,6150
Construcción	-0,27775	0,4618	-1,6190	1,183
Constante	2,7909***	0,4738	4,0515***	0,775
Chi-cuadrado	460,1185***			
nº observac.	749			

* Significación < 0,1; ** Significación < 0,05; ***Significación < 0,01

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Clasificación de cooperaciones empresariales en estructuras de gobierno (sólo para acuerdos internacionales).

	PREDICHO			
	Joint-Venture	Participaciones, consorcio, alianzas	Acuerdos de intercambio	Total
ACTUAL				
Joint-venture	88	87	29	204
Participaciones, consorcio, alianzas	68	235	49	352
Acuerdos de intercambio	6	33	154	193
Total	162	355	232	749
% Casos predichos correctamente	63,68%			

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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.
- 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.
- García Canal, E. (1996): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances". *Organization Studies*, 17, Issue 5, p. 773 - 794.
- 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.
- Imai, K. e Itami, H. (1984): "Interpenetration of Organization and Market". *International Journal of Industrial Organization*, 2, p. 285 - 310.
- Joskow, P. L. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets". *The American Economic Review*, March, Vol. 77, Nº 1, p. 168 - 185.
- Klein, B.; Crawford, R. A. y Alchian, A. A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process". *Journal of Law and Economics*, 21, p. 297 - 326.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Ariel Economía.
- Osborn, R. N. y Baughn, C. C. (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances". *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Nº 3, p. 503 - 519.
- Pisano, G. P. (1989): "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry". *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 5, Nº 1, p. 109-126.
- Reynolds, R. y Snapp, B. (1986): "The Competitive Effects of Partial Equity Interests and Joint Ventures". *International Journal of Industrial Organization*, p. 141 - 153.
- Richardson, G. B. (1972): "The Organisation of Industry". *Economic Journal*, Vol. 82, Nº 327, September, p. 883 - 896.
- 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.
- 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.
- Veugelers, R. y Kesteloot, K. (1996): "Bargained Shares in Joint Ventures Among Asymmetric Partners: Is the Matthew Effect Catalyzing?". *Journal of Economics*, Vol. 64, Nº 1, p. 23 - 51.
- 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. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 2, p. 269-296.

CONCLUSIONES

En este último capítulo se presentan los principales resultados y las conclusiones más relevantes que se derivan de nuestro estudio sobre las formas intermedias de organización. En primer lugar, cabe señalar la identificación a nivel teórico que se realiza de una serie de factores relacionados con la estabilidad de la cooperación. Estos factores están influyendo en los costes de utilizar las formas intermedias para organizar un intercambio y, por tanto, desempeñan un papel importante en la elección de estos mecanismos de organización frente a la selección de alguna de las alternativas más tradicionales (el mercado o la jerarquía). Los factores que se han obtenido se agrupan en cinco categorías: factores en la etapa de formación, factores de la relación con el socio, factores relacionados con la forma concreta que adopta la cooperación, factores referentes a las estructura de la industria y, por último, factores del entorno económico y político en el que actúan las organizaciones.

Los primeros recogen aspectos como la actitud de la organización hacia los acuerdos de cooperación, la comprensión de la racionalidad global de la alianza por todos los individuos y grupos básicos de la organización, las consecuencias de la alianza para todos los socios y el plan estratégico global para la alianza. En el segundo grupo se encuentran aspectos relacionados al grado de incompatibilidad en la relación, el nivel de confianza entre los participantes, el grado de reciprocidad potencial entre los socios en la colaboración, la presencia o no de otras relaciones entre las partes que cooperan, el compromiso que se establece entre las partes y la forma en que se resuelven los conflictos. En el tercer grupo se encuentran los aspectos relacionados al poder que ostenta cada parte, al objetivo del acuerdo de cooperación, a la existencia o no de renegociaciones previas y a la comunicación que existe entre las partes. Por último, en los factores referentes a la estructura de la industria se hace mención a la estabilidad en las variables estructurales y en los factores referidos al entorno económico y político se aborda el nivel de desarrollo del país donde se realiza la cooperación, la incertidumbre política y el grado de apertura de la economía.

Con el presente trabajo también se ha podido constatar que los acuerdos de cooperación entre empresas constituyen un fenómeno ampliamente extendido en la realidad económica española ya que, en el periodo 1990-1992, se registra un número estable de casi 400 acuerdos anuales. Estos acuerdos constituyen una vía importante de internacionalización de la empresa española, puesto que la mayoría de los acuerdos de cooperación se realizan entre empresas localizadas en España y empresas con sede social en otros países (en una mayoría abrumadora países de Europa Occidental y, sobre todo, de la Comunidad Económica Europea). Sin embargo, el acuerdo todavía constituye más un camino para que la empresa extranjera penetre en el mercado español que no una vía para que la empresa española consiga acceder a mercados exteriores. Por tanto, con los acuerdos internacionales la empresa española busca defender y reforzar sus posiciones en los mercados donde ya está presente. Otro detalle que reafirma este empleo de las cooperaciones sería el escaso número de acuerdos que permiten a la empresa española una diversificación de sus actividades actuales.

Por sectores, la manufactura y los servicios generales constituyen los grandes sectores de actividad que más acuerdos concentran. 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 múltiples actividades. 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 nuestras empresas.

En cuanto a las estructuras con que se materializan los acuerdos, se puede afirmar que conllevan un grado de implicación considerable entre las empresas que participan (las más utilizadas son las coaliciones), y por lo que respecta al número de socios se ha observado que es más bien 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 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).

En el trabajo también se ha observado como las variables del entorno de la empresa, así como la estrategia seguida por ésta, mantienen interrelaciones y dependencias, y también se relacionan con el tipo de acuerdo de cooperación que finalmente se adopta. 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 mismo condiciona el campo de aplicación y éste, a su vez, la naturaleza vertical u horizontal de la cooperación. 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. Como nota señalar que 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.

Una de las aportaciones más relevantes del presente estudio es el análisis pormenorizado de la cooperación empresarial a partir de las valoraciones recopiladas directamente de empresas

involucradas en algún tipo de acuerdo de cooperación en los últimos años. La realización de una encuesta postal, remitida a una muestra representativa de empresas españolas que han desarrollado acuerdos de cooperación, ha permitido derivar estas experiencias. Además, con la encuesta se pueden conocer las características de las empresas participantes en cooperaciones interempresariales, sus motivaciones a la hora de elegir el acuerdo como forma organizativa y los condicionantes de la decisión sobre el tipo concreto de acuerdo a desarrollar.

Las respuestas recibidas permiten 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. De hecho, aunque el acuerdo es una modalidad organizativa más empleada por las grandes empresas, el 44 por cien de las empresas que los utilizan tienen entre 50 y 500 trabajadores. 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, lo que se ha observado es que la proporción de empresas que han establecido joint-ventures va creciendo según aumenta el tamaño y la propensión exportadora de las mismas.

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. Por lo tanto, el empleo de estas formas de organización no se trata de ninguna moda pasajera adoptada por las empresas. De todas formas, 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 afectan a la valoración de los motivos. En concreto, ser una empresa familiar afecta a la valoración de los *avances tecnológicos* como motivo para establecer una cooperación (la empresa familiar al utilizar procesos productivos más trabajo intensivos otorga una menor valoración al mencionado motivo), 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. Este resultado constituye una recomendación importante para las empresas 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 en cuenta la finalidad básica del acuerdo. De todas formas, se pueden apreciar algunas diferencias en las valoraciones de los factores que afectan a la elección según el sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo o las características de las empresas que participan. Así, las empresas que desarrollan acuerdos 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 en 4 ó 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).

Por lo que se refiere 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 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, podemos decir que las empresas encuestadas muestran plena satisfacción de haber participado o estar participando en acuerdos de cooperación: 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.

De todas formas, estas herramientas no sólo presentan ventajas para las empresas, también conllevan una serie de restricciones que en algunos casos pueden motivar el fracaso de la cooperación. En el trabajo se ha querido especificar tanto las oportunidades como las restricciones que las empresas españolas asocian a la cooperación, así como determinar la sensibilidad de ambas a las características de las empresas y al sector donde se desarrolla la actividad del acuerdo.

Para la especificación de oportunidades y restricciones se ha realizado un análisis factorial sobre el grado de acuerdo o desacuerdo que las empresas muestran sobre una serie de enunciados que recogen creencias derivadas del empleo de los acuerdos, y que aparecen en la literatura. Este análisis ha permitido identificar 13 factores, 7 de los cuales representan oportunidades o beneficios de los acuerdos y 6 representando restricciones o costes (ver Tabla

1). Estos últimos, además, coinciden con algunos de los factores señalados a nivel teórico que afectan a los costes de utilizar las formas intermedias. Por lo tanto, se validan algunas intuiciones teóricas que se habían señalado previamente sobre los acuerdos.

Tabla 1. Agrupación de factores.

Oportunidades al utilizar los Acuerdos	Restricciones de utilizar los Acuerdos
Factor 4: Economías asociadas a la cooperación.	Factor 1: Vinculación y presión social entre las empresas participantes
Factor 7: Mecanismo para desarrollar mercados.	Factor 2: Pérdida de reputación y competencia.
Factor 8: Flexibilidad.	Factor 3: Similitudes entre las empresas participantes.
Factor 9: Crecimiento sin pérdida de control.	Factor 5: Origen geográfico de los participantes.
Factor 10: Oportunidad perdida (no existe acuerdo).	Factor 6: Proximidad entre las actividades realizadas.
Factor 11: Vehículo de especialización y aprendizaje.	Factor 12: Experiencia previa.
Factor 13: Reducir riesgos.	

Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a la sensibilidad de oportunidades y restricciones, en relación al sector, parece que en los sectores de la energía y de los servicios generales los acuerdos presentan más oportunidades que restricciones. De todas formas, las causas de las ventajas son diferentes. Así, en el sector de la energía las oportunidades de desarrollar un acuerdo aparecen porque permiten desarrollar mercados y confieren flexibilidad a la organización, mientras que en el sector de los servicios generales las oportunidades se presentan porque suponen ahorros en costes, facilitan la especialización y las cooperaciones se establecen con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados. Como nota señalar que en el sector de los servicios financieros el coste de emplear un acuerdo desciende pues las empresas no buscan una vinculación estrecha con los otros participantes y se coopera con empresas parecidas que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados.

Por lo que hace referencia a las características concretas de las empresas, parece que para las empresas con participación extranjera, para las empresas nacionales independientes, para las empresas familiares, para las que exportan más de un 15%, para las empresas grandes y para

las empresas que han establecido alguna joint-venture, desarrollar un acuerdo presenta más oportunidades que restricciones. De todas formas, las oportunidades son diferentes. Así, para las empresas con participación extranjera los acuerdos reducen costes, permiten la especialización y aumentan la flexibilidad. Además, como desarrollan cooperaciones con empresas parecidas y que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados, los costes se reducen. Para las empresas nacionales independientes el coste de utilizar acuerdos se reduce porque estas empresas no ven lastres a la hora de establecer una cooperación, no consideran que sea necesaria una vinculación estrecha entre los participantes y, como ocurría anteriormente, se coopera con empresas de países de economías abiertas y/o desarrollados. Las oportunidades de emplear los acuerdos para las empresas familiares provienen de que estos mecanismos les permiten crecer sin perder el control y suponen ahorros de costes. Además, como las empresas familiares cooperan con empresas que provienen de países de economías abiertas y/o desarrollados, no consideran que establecer un acuerdo afecte a su reputación ni a su posición competitiva y no creen necesaria una vinculación estrecha con el resto de participantes aspectos, se les reduce el coste de su utilización. Para las empresas que exportan más del 15 por cien los acuerdos facilitan la especialización, les permiten desarrollar mercados y, además, implican algún ahorro de costes. Las empresas grandes, al cooperar con empresas parecidas y con empresas que provienen de economías abiertas y/o desarrolladas, ven reducirse el coste de emplear estos mecanismos frente a las empresas de menor tamaño. Por último, para las empresas que han establecido joint-ventures, como estos acuerdos permiten crecer sin perder el control, no suponen ningún lastre para las empresas, no ven necesaria una vinculación tan estrecha con el resto de participantes como empresas con otras estructuras, las actividades no ponen en dificultades a las organizaciones y no afectan las experiencias pasadas, estos mecanismos presentan muchas más ventajas que inconvenientes.

Una vez analizada la sensibilidad de las restricciones y las oportunidades asociadas a los acuerdos respecto a las características de las empresas, el presente estudio ha abordado el establecimiento de acuerdos de cooperación como un proceso de aprendizaje, dentro del cual se supone que las empresas inician su experiencia en la cooperación con estructuras simples y

fáciles de gestionar y, progresivamente, se van involucrando en formas más complejas aprovechando los conocimientos y habilidades que han ido adquiriendo. Además, se ha analizado si el proceso de aprendizaje relacionado a la cooperación ayudaba a las empresas a conocer mejor los beneficios u oportunidades y las restricciones o costes que lleva consigo cualquier acuerdo.

Dado que los datos de los que se disponía no permitían establecer la secuencia temporal que ha seguido cada empresa con las estructuras disponibles para involucrarse en los múltiples acuerdos en los que participaba, la hipótesis sobre el aprendizaje incremental se contrastó mediante un procedimiento indirecto que consistía en establecer las diferentes estructuras que había utilizado una empresa en sus cooperaciones. Se esperaba que las empresas que habían llegado a establecer joint-ventures hubieran establecido también acuerdos de intercambio y participaciones accionariales minoritarias, consorcios y/o acuerdos, y que las que establecían estructuras de este segundo bloque también hubieran establecido acuerdos de intercambio. De igual forma, se esperaba que pocas empresas iniciaran su andadura en el terreno de la cooperación desarrollando una joint-venture y pocas empresas que habiendo establecido únicamente algún acuerdo de intercambio ya pasaran directamente a la joint-venture. Los datos de los que se disponía confirmaban estas expectativas: el 77 por cien de las empresas que desarrollaban joint-ventures participaban o habían participado en acuerdos del primer y segundo nivel; entre las empresas que participaban en el segundo nivel, el 78 por cien ha participado también en acuerdos de intercambio; tan solo una empresa de las 85 manifestó participar en alguna joint-venture y no participar en ningún otro tipo de acuerdo de cooperación y sólo un 2,35 por cien de las empresas participaban en joint-ventures y en acuerdos de intercambio, sin participar en acuerdos del segundo nivel de complejidad.

Para analizar el efecto del aprendizaje sobre la valoración de beneficios y oportunidades, se han comparado los beneficios y los costes que asocian a los acuerdos aquellas empresas que han completado el itinerario con las estructuras, con los que asocian las empresas que no han llegado a completar este itinerario. Se observa que las empresas que han seguido todo el itinerario no se preocupan ni de la vinculación con el resto de participantes en el acuerdo, ni

de la procedencia de los socios, ni de las similitudes en estructuras, objetivos o culturas. Además, no tienen en cuenta la experiencia con los acuerdos, es decir, los resultados de acuerdos anteriores. Por otro lado, consideran que los acuerdos permiten un crecimiento de la empresa sin pérdida de control y los perciben como mecanismos que facilitan el desarrollo de nuevos mercados. De todas formas, también hay que decir que estas empresas parecen percibir en menor medida los ahorros en los costes que otras empresas asocian a los acuerdos. Por tanto, haber seguido un itinerario con las estructuras disponibles para cooperar hace subir unas componentes de los costes y oportunidades y hace bajar otras.

Más concretamente, se ha podido observar que las componentes que "suben" y "bajan" por el hecho de haber completado un itinerario con las estructuras disponibles para materializar una cooperación, están relacionadas a las propias características de las empresas así como al sector en que la empresa desarrolla los acuerdos de cooperación. Parece que para las empresas con una alta orientación internacional, para las empresas grandes y para las familiares, los beneficios atribuidos a la cooperación, después de haber completado el itinerario, aumentan. Este aumento se explica porque las dos primeras perciben a los acuerdos como mecanismos que permiten un crecimiento sin pérdida de control y las familiares como mecanismos que permiten desarrollar mercados. En cuanto a los sectores de actividad en que las empresas desarrollan acuerdos, es destacable la reducción de restricciones que observan las empresas que establecen cooperaciones en el sector de la construcción. Esta reducción se refleja en su valoración al factor que recoge las experiencias previas con la cooperación.

Puesto que el itinerario afecta a la percepción de oportunidades y restricciones, se han estimado modelos de elección discreta para establecer la probabilidad que tiene una empresa, con unas características determinadas, de completar un itinerario con las estructuras. En concreto, se ha podido establecer que la probabilidad de completar el itinerario que tiene una empresa con un porcentaje de exportaciones inferior al 5 por cien es menor que la probabilidad de una empresa que exporta más del 15 por cien. De igual forma, las empresas con menos de 250 trabajadores también tienen una probabilidad inferior de completar el itinerario que las empresas con más de 500. Por otro lado, las empresas que desarrollan

acuerdos en el sector de la energía tienen una mayor probabilidad de completar el itinerario que las empresas que los desarrollan en el sector de los servicios financieros. La mayor orientación internacional favorece una mejor capacidad de absorción de conocimientos relacionados a la cooperación pues, previamente, a la hora de dirigirse a nuevos mercados, la empresa ya ha tenido que desarrollar su capacidad de absorción de nuevos conocimientos. Asimismo, un mayor tamaño también favorece la capacidad de absorción, en este caso debido a la más que probable diversidad de conocimientos que presentan estas empresas. Por tanto, sube la probabilidad de que nuevas habilidades y conocimientos sean identificados y aplicados en beneficio de la empresa más fácilmente. Por otro lado, los resultados también permiten afirmar que en el sector de la energía es posible acumular los conocimientos relacionados a la cooperación mejor que en el resto de sectores.

Por último, para finalizar la presente investigación, se han identificado diferentes aspectos relacionados con la actividad de la cooperación y con el equilibrio/desequilibrio existente entre las empresas participantes en un acuerdo, que pueden explicar la estructura que adopta una cooperación interempresarial. Los resultados de los análisis realizados confirman que los atributos seleccionados como indicadores de complejidad de las transacciones (número de socios, alcance y propósito de diversificación de la misma), así como las asimetrías entre las empresas participantes, serán claves para seleccionar la estructura con que se materializará la cooperación ya que están afectando a los costes de transacción de las estructuras de gobierno disponibles. Así, al aumentar la complejidad de las transacciones (cuanto mayor es el número de empresas participantes en la colaboración, mayor es el número de actividades que se desarrollan en la misma y se persigue la diversificación) los acuerdos de intercambio incrementan más sus costes de transacción que las empresas conjuntas. Por contra, para niveles bajos de complejidad, se prefiere el acuerdo de intercambio a la empresa conjunta o joint-venture pues los costes fijos de ésta última son más altos. Otras formas de gobierno -consorcios, alianzas, participaciones- ocupan un lugar intermedio entre los acuerdos de intercambio y las joint-ventures. En definitiva, los resultados de esta última parte de nuestro estudio permiten afirmar que no se puede hablar

de una estructura que funcione mejor que otras en cualquier situación sino que es la misma actividad que se organiza y las empresas que participan lo que determina cuál es la estructura con que se puede materializar esa relación de forma más eficiente.

Por tanto, y como conclusión general después de conocer las experiencias y opiniones de las empresas españolas que han establecido acuerdos de cooperación, pensamos que el empleo de estos instrumentos va a convertirse en una práctica habitual por parte de todas las empresas. Si bien su utilización conlleva ciertas restricciones, diferentes según el tipo de empresa o el sector en el que se desarrolla la colaboración, el proceso de aprendizaje que se puede experimentar, en algunas organizaciones más fácilmente que en otras, favorece el mejor aprovechamiento de todas las ventajas que lleva asociadas y que, además, son muy útiles a la hora de operar en un entorno caracterizado por la mayor competencia y la rapidez de la innovación tecnológica.

Debido a la previsible continuidad en la utilización de los acuerdos ya que las condiciones del entorno no parecen que vayan a cambiar, creemos que el campo de la cooperación será objeto de numerosos trabajos de investigación en los próximos años. El objetivo de los mismos debería tratar de identificar aquellos patrones de actuación que pueden favorecer el éxito en el empleo de estas herramientas. De todas formas, para que los trabajos puedan realizar contribuciones relevantes en este aspecto, será necesario disponer de suficiente información como para extraer conclusiones sobre el establecimiento de los acuerdos. De hecho, la mayoría de trabajos empíricos sobre la materia han utilizado la prensa especializada como fuente de información, con los inconvenientes que ello supone y que se han puesto de manifiesto en el texto.

En concreto, en la elaboración de este trabajo también nos hemos encontrado con la dificultad de no disponer de una base donde se recopilara toda la información relevante sobre el desarrollo de los acuerdos de cooperación que permitiera contrastar alguna de las hipótesis que se formulaban en el mismo. Así, a la hora de confeccionar nuestra base fue prácticamente imposible establecer el momento en que se establecían los diferentes tipos de

acuerdos en los que participaba una empresa, lo que nos hizo contrastar la hipótesis del aprendizaje a través de un procedimiento indirecto. En definitiva, los datos se han revelado como la principal limitación a la hora de confeccionar el presente estudio y pueden ser la principal barrera en la realización de trabajos con aportaciones relevantes al campo de la cooperación.

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.
- ABC. Diario de Economía, 2/1/90 - 31/12/91.
- 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).
- Aiken, M. y Hage, J. (1968): "Organizational Interdependence and Interorganizational Structure", American Sociological Review, 33, p. 912-930.
- Alchian, A. A. y Demsetz, H. (1972): "Production, Information Cost and Economic Organization". American Economic Review, Vol. 62, p. 777-795
- Alter, C. y Hage, J. (1993): Organizations Working Towether Beverly Hills, CA.: Sage.
- Anderson, E.; Lodish, L. y Weitz, B. (1987): "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels". Journal of Marketing Research, Vol. 24, p. 85-97.
- 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 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, Nº 1, November, p. 72 - 79.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (1988): Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Routledge, New York.
- 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.
- Bisquerra, R. (1989): Introducción Conceptual al Análisis Multivariable. Un Enfoque Informático con los Paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.
- 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.
- Boletín Oficial del Estado, Nº 103, 30 de Abril de 1991, ley 12/1991.
- Boletín Oficial del Estado, Nº 137, 9 de Junio de 1982, ley 18/1982.
- 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.
- Bower, G. H. y Hilgard, E. R. (1981): Theories of Learning. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Buckely, P. J. y Casson, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business" en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, p. 31-53. Lexington: Lexington Books.
- 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, nº 1.
- Casani, F. (1995): "Una Aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España". *ICE*, Vol. 746, p. 25-41.
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press.
- 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.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1989): "Innovation and Learning: the Two Faces of R&D". *Economic Journal*, 99, p. 569 - 596.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128 - 152.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., (1994): "Fortune Favors the Prepared Firm". *Management Science*, 40 (2), p. 227 - 251.
- 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.
- Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988): "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.) Cooperative Strategies in International Business, p. 3-28, Lexington Books. Lexington.
- Costa, M. T. (1989): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 27-45.
- Costa, M. T. (1989a): "Los Acuerdos de Cooperación entre Empresas Industriales". *Revista Economistas*, Año VI, nº 35, p. 236-239
- Costa, M. T. (1991): "La empresa española frente a la cooperación internacional" en Velarde, J.; García Delgado, J. L. y Pedreño, A. Apertura e Internacionalización de la Economía Española, p. 397-414, Colección Economistas Libros.

- Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1992): "Believing Is Seeing: an Exploration of the Organization Learning concept and Evidence from the Case of Joint-venture Learning", Working paper, Western Business School, University of Western Ontario, Canada.
- Cummings, T. (1984): "Transorganizational Development". *Research in Organizational Behavior*, 6, p. 367 - 422.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- 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.
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas, Nº L 199/1, 31 de Julio de 1985, Reglamento nº 2137/85.
- Documento OCDE (1989): "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firms Independientes". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 179-225.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: a Review of Some Literature". *Organization Studies*, Vol. 14, nº 3, p. 375 - 394.
- Dums 15.000. Principales empresas españolas (1990). Dun & Bradstreet, S.A. Madrid.
- 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.
- Ellis, H. C. (1965): The Transfer of Learning. New York, MacMillan.
- Encuesta sobre 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.
- Estes, W. K. (1970): Learning theory and Mental Development. New York, Academic Press.
- Expansión, 02.01.90 / 31.12.92
- Expansión, 20.04.90 / 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 .
- Fariñas, J. C. (1992): La PYME industrial en España. Civitas, Madrid.
- Fernández, E. (1991): "La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, Documento de Trabajo Nº 029/1991.
- 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.
- Franko, L. G. (1971): Joint-venture Survival in Multinational Corporations, Praeger Publishers, New York.
- 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. (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.
- 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.

- Genescà (1995): "Estrategía de cooperación y competitividad" en Cuervo García, A. Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, p. 439-455, Editorial Civitas.
- 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 Business School Press, Boston, p. 345-365.
- Gomes-Casseres, B. (1987): "Joint-venture Instability: Is it a problem?". *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 97 - 102.
- Gracia Diez, M. (1988): "Modelos con variable dependiente cualitativa y de variación limitada". *Cuadernos Económicos del ICE*, N° 39 (2), p. 7 - 49.
- Grandori, A. (1987): Perspectives on Organization Theory. Cambridge, Ballinger.
- Granovetter, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, p. 481-510
- Granovetter, M. (1992): "Problems of Explanation in Economic Sociology", en Nohria, N. y Eccles, R. (eds.) Networks and Organizations: Structure, Form and Action, p. 25-56, Harvard Business School Press, Boston.
- 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.; 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.
- Gullander, S. (1976): "Joint Ventures in Europe: Determinants of Entry". *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 6, p. 85-111.
- 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. (1984): "Joint Ventures and Global Strategies". *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 7-16.
- 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.
- Hedlund, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-form Corporation". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Summer Issue), p. 73 - 90.
- Hennart, J. F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 361-374.
- Hill, R. C. y Hellriegel, D. (1994): "Critical Contingencies in Joint-ventures Management: Some Lessons from Managers". *Organization Science*, 5 (4), p. 594 - 607.
- 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.
- 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.
- Jarillo, J. C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 69-75.
- Jarillo, J. C. y Martínez, J. I. (1989): "Evidencia Empírica de la Superioridad de los Sistemas Cooperativos". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 99-104.
- Jarillo, J. C. y Ricart, J. E. (1987): "Sustaining Networks". *Interfaces*, Vol 17, nº 5, September-October, p. 82-91.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990): "The Mechanism of Internalisation". *International Marketing Review*, 7 (4), p. 11 - 24.
- Joskow, P. L. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets". *The American Economic Review*, March, Vol. 77, Nº 1, p. 168 - 185.
- Kandel, E. y Lazear, E. P. (1992): "Peer Pressure and Partnerships". *Journal of Political Economy*, Vol. 100, nº 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. (1980): "Technology Adquisition: License Agreement or Joint-venture". *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 38-46.
- Killing, J. P. (1983): Strategies for Joint Venture Success. Praeger, New York.
- Klein, B.; Crawford, R. A. y Alchian, A. A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process". *Journal of Law and Economics*, 21, p. 297 - 326.
- 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, Nº 2, December, p. 183-198.
- LAREA/CEREM (1986): *Les Strategies d'Accords des Groupes Européens Entre la Cohésion et l'Eclatement*, Université de Paris-X, Nanterre.
- Levine, S. y White, P. (1962): "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relations". *Administrative Science Quarterly*, 5, p. 583 - 601.
- 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. (1987): "Common Mistakes of Joint-ventures Experienced Firms". *Columbia Journal of World Business*, (Summer), p. 79 - 85.
- Lyles, M. A.; von Krong, G.; Roos, J. y Kleine, D. (1996): "The Impact of Individual and Organizational Learning on Formation and Management of Organizational Cooperation", en Georg von Krogh y Johan Roos (Eds.), Managing Knowledge, London: Sage Publication Ltd. p. 82 - 99.
- Lyles, M. A. (1988): "Learning Among Joint venture-sophisticated Firms". en Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, p. 301 - 316..
- Lyles, M. A. (1994): "The Impact of Organizational Learning on joint-venture Formation". *International Business Review*, 3 (Special Issue), p. 37 - 45.

- Lyles, M. A. y Schwnek, C. R. (1992): "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures". *Journal of Management Studies*, Vol 29, nº 2, p. 155 - 179.
- Madhok, A. (1994): *Mode of Foreign Market Entry: Bringing the Firm Back into the Decision*. University of Utah (mimeo)
- Marengo, L. (1992): *Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm*, Unpublished D. Phil Dissertation. Science Policy Research Unit. University of Sussex.
- Mariti, P. (1989): "Los Acuerdos de Colaboración entre Empresas en las Economías Modernas". *Economía Industrial*, Marzo-Abril, p. 61-67.
- 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.
- Menguzzato, M. (1992): "La Cooperación: una Alternativa para la Empresa de los 90". *Dirección y Organización*, Nº 4, Octubre-Noviembre-Diciembre, p. 54-62.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los costes de Transacción". *ICE*, Vol. 746, nº 4, p. 7-24.
- 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.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984): "Fit, Failure and the Hall of Fame". *California Management Review*, Vol. 26, nº 3, p. 10-28.
- 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. (1989): "Communicating with industrial customers". Marketing Science Institute, Report Nº, 89 - 112. Cambridge, MA.
- Mohr, J. y Nevin, J. R. (1990): "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 36-51.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 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.
- Nelson, R. R. (1991): "Why do Firms Differ, and How Does it Matter?". *Strategic Management Journal*, 12, p. 61 - 74.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Bellknap/Harvard.
- Obis, M. T. (1993): "Análisis y Control de Costes, Rendimientos y Resultado en las Entidades de Crédito". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances". *Harvard Business Review*, March-April, p. 143-154.
- 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, A. (1991): "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, nº 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.
- Pennings, J. M. ; Barkema, H. y Douma, S. (1994): "Organizational Learning and Diversification". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 3, p. 608 - 640.
- 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, 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.
- 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 Porter, M. E. (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, p. 315-343.
- Powell, W. 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.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994): "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 5 - 16.
- Provan, K. (1984): "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System". *Academy of Management Review*, Vol. 9, p. 494-504.
- 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.
- Rai, A.; Borah, S. y Ramaprasad, A. (1996): "Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study". *Decision Sciences*, Vol. 27, n° 1, Winter, p. 141-155.
- Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989): "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 523 - 551.
- Reynolds, J. I. (1979): Indian-American Joint Ventures: Business Policy Relationships, University Press of America, Washington, D. C.
- Reynolds, R. y Snapp, B. (1986): "The Competitive Effects of Partial Equity Interests and Joint Ventures". *4 International Journal of Industrial Organization*, p. 141 - 153.
- 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.
- 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.
- 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.
- Scott, W. R. (1987): Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 2ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Shan, W. (1990): "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms". Strategic Management Journal, Vol. 11, p. 129-139.
- Shetty, Y. K. (1979): "Managing the Multinational Corporation: European and American Styles". Management International Review, 19 (3), p. 39 - 48.
- Simon, H. A. (1961): Administrative Behaviour, New York, MacMillan.
- Simon, H. A. (1985): "What We Know About the Creative Process" en R. L. Kuhn (ed.) Frontiers in Creative and Innovative Management, p. 3 - 20, Cambridge, MA, Ballinger.
- Smitka, M. J. (1991): Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry. Columbia University Press, NY, New York.
- Snyder, R. y Morris, J. (1984): "Organizational Communication and Performance". Journal of Applied Psychology, Vol. 69, p. 461-465.
- Stigler, G. J. (1974): "Free-Riders and Collective Action: an Appendix to Theories of Economic regulation". Bell Journal of Economics, Vol. 5, p. 359-365.
- 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.
- Swinth, R. L. y Vinton, K. L. (1993): "Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures?". Family Business Review, Vol. VI, Spring, p. 19-30.
- 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.
- 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.
- 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.
- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". Strategic Management Journal , Vol. 7, N° 1, p. 37-51.
- Tirole, J. (1990): La Teoría de la Organización Industrial. Ariel Economía.

- Üsdiken, B.; Sözen, Z. y Enbiyaoglu, H. (1988): "Strategies and Boundaries: Subcontracting in Construction". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 633-637.
- Valdes, A. y García Canal, E. (1994): "Causas del Exito o Fracaso de las Empresas Conjuntas Subvencionadas con Capital Público". IV Congreso Nacional ACEDE, Barcelona, 15-17 de Septiembre.
- Valdes, A. y García Canal, E. (1995): "Las Empresas Conjuntas y la Pequeña Empresa Española: el Caso de las Acciones Colectivas Promovidas por el IMPI". *ICE*, 746, p. 43-55.
- 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.
- Wathne, K.; Roos, J. y von Krogh, G. (1996): "Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", en Georg von Krogh y Johan Roos (Eds.), Managing Knowledge, London: Sage Publication Ltd. p. 55 - 81.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5, p. 171 - 180.
- 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. (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, n° 31.
- 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.
- Zand, D. (1972): "Trust and Managerial Problem Solving". *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 229 - 239.



Servei de Biblioteques

Reg. 1500492836

Sig. TUAB/4106

Ref. 12500

