

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA* ¡Error! Marcador no definido.

Esteban GARCÍA CANAL
Doctor en CC. Económicas y Empresariales
Dto. de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo

Resumen

Este artículo presenta un panorama de la literatura sobre cooperación empresarial. En concreto, se persigue un doble objetivo. De un lado, mostrar una visión general de los trabajos de mayor relevancia realizados sobre esta temática. De otro, proporcionar una aproximación conceptual a la cooperación entre empresas, con la finalidad de introducir un concepto de cooperación empresarial, construir una tipología de acuerdos de cooperación y explicar las razones que justifican que empresas independientes cooperen entre si.

Palabras Clave

Empresas. Cooperación. Acuerdos de Cooperación. Alianzas Estratégicas. Estrategia Empresarial.

Este artículo ofrece un panorama de la literatura sobre cooperación empresarial. Ciertamente, hasta finales de la década de los setenta, no eran muchas las investigaciones realizadas sobre esta temática. Sin embargo, a partir de ese momento, la creciente importancia que cobra la cooperación entre empresas en la realidad económica mundial ha aumentado el interés de los investigadores hacia estas prácticas. Como fruto de este interés han surgido un buen número de trabajos que han ofrecido tanto reflexiones teóricas como evidencias empíricas sobre el tema. No obstante, tales trabajos se han caracterizado por su dispersión —ya que han sido realizados desde distintas disciplinas— y por su parcialidad —ya que normalmente analizan un aspecto o modalidad de cooperación. Todo ello dificulta el estudio de estas prácticas y justifica la realización de esfuerzos encaminados a sentar unas bases que permitan profundizar en el estudio de la cooperación empresarial.

*.- El autor agradece las sugerencias y comentarios realizados por el profesor **Esteban Fernández Sánchez** —director del trabajo del que se deriva este estudio y que, en ningún caso, es responsable de los posibles errores que pueda contener—; así como el apoyo financiero proporcionado por la **Fundación Banco Herrero**.

En concreto, este artículo persigue un doble objetivo. De un lado, mostrar una visión general de los trabajos de mayor relevancia realizados sobre esta temática. De otro, ofrecer una aproximación conceptual a la cooperación entre empresas, dando respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿qué rasgos caracterizan a los acuerdos de cooperación y, en general, a la cooperación entre empresas?
- ¿qué tipos de acuerdos de cooperación existen?
- ¿por qué existen acuerdos de cooperación entre empresas?

El trabajo ha sido estructurado en cuatro partes. Se dedican las tres primeras a señalar las contribuciones más importantes realizadas desde la Teoría Económica, la Teoría de la Organización y la literatura sobre Estrategia Empresarial, respectivamente —las tres disciplinas desde las que se ha estudiado la cooperación empresarial. Finaliza el trabajo con un epígrafe de síntesis, en el que se persigue dar respuesta a los interrogantes planteados en el párrafo anterior, con base en las conclusiones desgranadas en los apartados precedentes.

1.- CONTRIBUCIONES DE LA TEORÍA ECONÓMICA AL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Hasta fechas relativamente recientes el estudio de la cooperación empresarial apenas había tenido cabida dentro de la Teoría Económica. Ello se debía a la dificultad de justificar su existencia desde un paradigma que utilizaba un concepto de empresa próximo al de la Economía Neoclásica. Como es sabido, los economistas neoclásicos simplificaban la problemática empresarial en una función de producción. Con ello se asignaba a la empresa unos límites *naturales* determinados por la tecnología. Por esta razón, cualquier acción de las empresas que traspasase tales límites —esto es, de una unidad tecnológicamente separable a otra— era considerada, en todo caso, como colusión (Williamson, 1985, p. 26). De ahí que en los primeros trabajos en los que se analizaba la cooperación interempresarial, como los de Fusfeld (1958), Dixon (1962) y Mead (1967), estas prácticas fueran analizadas como encubridoras o, cuanto menos, favorecedoras de medidas restrictivas de la competencia.

No obstante, el reciente desarrollo de ciertos enfoques de la Teoría de la Empresa —sobre todo la Economía de los Costes de Transacción— ha proporcionado un marco conceptual desde el que analizar los acuerdos de cooperación entre empresas. En estos enfoques se parte de un reconocimiento de ciertas limitaciones en la relación de mercado para gobernar determinadas transacciones¹ entre los individuos, y que dan pie al surgimiento de formas de gobierno alternativas. Estas limitaciones de la relación de mercado tienen su origen en lo que se conoce como costes de transacción, concepto que hace referencia a los costes derivados de las relaciones contractuales asociadas a las transacciones. De este modo, ante la ineficiencia del mercado cuando los costes de transacción son elevados, aparecen la empresa y otras formas híbridas o intermedias entre la empresa y el mercado, como formas de gobierno de tales transacciones (Williamson, 1979, 1985, 1991, 1992), de tal manera que se minimizan aquellos costes.

Es dentro de estas formas intermedias de organización donde se integran los acuerdos de cooperación entre empresas (Mariti y Smiley, 1983). La cooperación se ve, pues, como una forma de organización con características comunes a la empresa y al mercado. Coincide con el mercado en que tras suscribir el acuerdo no se instaura una subordinación jerárquica entre los participantes en la transacción —como ocurriría en caso de organizar ésta internamente dentro de una empresa. Coincide con la empresa en que ambas son estructuras de gobierno creadas y dirigidas conscientemente por parte de los individuos, al contrario que la relación de mercado, en virtud de la cual los individuos articulan su comportamiento sin que esta coordinación obedezca a una planificación consciente.

Sin embargo, esta aproximación conceptual de la Teoría Económica —formas intermedias de organización entre el mercado y la empresa— se ve penalizada por dos limitaciones (Salas, 1989, p. 48). De un lado, por la dificultad de definir el concepto y establecer con precisión unos límites a la empresa y al mercado. De otro, por el amplio número de prácticas que pueden considerarse como intermedias entre aquellas dos formas de organización. Ciertamente, si no es posible determinar con exactitud los límites de la empresa y el mercado, la definición de la cooperación en cuanto forma intermedia entre aquéllas adolece, cuanto menos, de falta de rigor.

¹.- Al hablar de transacción se hace referencia a la transferencia de un bien o servicio entre unidades tecnológicamente separables (Williamson, 1981, p. 1547).

Por otro lado, el amplio número de prácticas que engloba hace de las forma intermedias de organización una categoría poco operativa².

Pese a esta falta de operatividad, desde la Teoría Económica no se ha profundizado excesivamente en el estudio de las singularidades que presentan los distintos tipos de cooperación. En efecto, en los estudios en los que se analiza la cooperación interempresarial estas prácticas han sido estudiadas, bien como una categoría global, como, por ejemplo, en lo trabajos ya citados de Williamson; o bien se ha analizado la problemática específica de alguna modalidad concreta de colaboración³. Por esta razón, las aportaciones realizadas desde la Teoría Económica no proporcionan elementos suficientes para la construcción de una tipología de acuerdos de cooperación.

Como ya se ha comentado, la razón aducida para justificar la existencia de estas formas intermedias de organización es la minimización de costes de transacción. En otras palabras, existen formas intermedias de organización porque éstas minimizan *en determinadas circunstancias* los costes contractuales de las transacciones que gobiernan (Williamson, 1985, p. 163; 1992, p. 344). Tales circunstancias se dan, básicamente, en dos casos: cuando se sacrifican economías de escala o alcance al integrar dentro de la misma empresa la transacción, y cuando se trata de transferir conocimientos de tipo tácito de una organización a otra (Hennart, 1988).

En efecto, la integración vertical conlleva una renuncia a la eficiencia en la realización de las actividades en cuestión que podría conseguir una empresa especializada en las mismas (Monteverde y Teece, 1982, p. 323). Ciertamente, la integración vertical —en cuanto respuesta al problema que suponen las inversiones en activos específicos a una transacción— elimina el riesgo de comportamientos oportunistas postcontractuales orientados a la apropiación de las cuasi rentas de tales activos⁴, pues coinciden la propiedad y el uso de los mismos. No obstante, cuando

².- De hecho, autores como Richardson (1972) afirman que, en realidad, existe un continuo de formas organizativas entre el mercado y la empresa.

³.- Constituyen ejemplos de este último caso, entre otros, los trabajos de Stuckey (1983) y Hennart (1988), referidos a las empresas conjuntas; así como los de Masten y Crocker (1985) y Joskow (1987), referidos a los contratos a largo plazo.

⁴.- Por cuasi renta se entiende aquel exceso del valor de los activos en su uso normal sobre lo que representaría su mejor uso alternativo. En el caso de inversiones con un alto grado de especificidad —es decir, que solamente pueden ser destinadas a la actividad que es objeto de la transacción—, una vez que uno de los participantes en la

la eficiencia que se sacrifica es elevada, parece mejor opción el recurso a fórmulas intermedias —como, por ejemplo, la contratación a largo plazo con aquella empresa especializada, o la creación de una empresa conjunta con la misma— que, al tiempo que permiten aprovecharse de la eficiencia de la especialización funcional, reducen el riesgo de posibles comportamientos oportunistas.

Respecto de la transmisión de conocimientos de tipo tácito entre dos organizaciones⁵, la difícil formalización aquéllos hace inviable su transmisión a través de la relación de mercado. En efecto, la transmisión de este tipo de conocimiento requiere que personal de las distintas organizaciones mantengan un estrecho contacto (Teece, 1981; Jorde y Teece, 1990, p. 80), con lo cual, las opciones viables para gobernar tal transmisión de conocimientos serían la organización interna —en este caso, que la empresa que desea acceder a los conocimientos en cuestión compre a la empresa que los posee— o alguna forma híbrida. No obstante, la adquisición de tal conocimiento a través de la adquisición de la empresa en cuestión puede llevar a ineficiencias debido a que suponga adquirir otros negocios, quizá no relacionados con los de la empresa compradora. En estas circunstancias, ciertas modalidades de cooperación interempresarial que instauren una estrecha relación entre las empresas pueden suponer una forma eficiente de acceder a tales conocimientos.

Así pues, desde la Economía de los Costes de Transacción las razones que justifican la existencia de acuerdos de cooperación son, de un lado, aprovechar la eficiencia derivada de la especialización funcional; y, de otra, favorecer la transmisión entre empresas de conocimientos de tipo tácito.

No obstante, como ya se ha mencionado al comienzo de este epígrafe, también ha sido justificada la existencia de estas prácticas como un intento de colusión o alteración de la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo. Tal es el caso de los trabajos

transacción ha realizado una inversión específica en este bien, el resto de participantes en la transacción tienen grandes incentivos para incumplir los términos del contrato y ofrecer, por ejemplo, un precio menor al pactado, pues saben que la otra parte carece de alternativas rentables para la utilización de tal activo. Para más detalle, véase Klein, Crawford y Alchian (1978).

⁵.- Al hablar de conocimiento tácito se hace referencia a aquel tipo de conocimiento difícil de formalizar —*know how*— y que se encuentra incrustado en una organización, a través de sus rutinas organizativas, o en la forma de actuar de sus miembros.

ya citados, o de otros más recientes, en los que se ponen de relieve algunos aspectos de los acuerdos de cooperación que inciden directamente sobre la competencia, como, por ejemplo, la creación de barreras a la entrada (Mariti y Smiley, 1983; Jacquemin et al., 1986), o la fijación de precios monopolistas (Shapiro y Willing, 1990). Lo cierto es que ninguno de estos estudios que ha pretendido analizar su impacto sobre la competencia ha podido llegar a conclusiones definitivas al respecto, pues la incidencia que ejercen estas prácticas sobre aquella es ambivalente, toda vez que comportan aspectos positivos y negativos. En cualquier caso, tales estudios sí muestran cómo una posible motivación para la conclusión de acuerdos es la colusión o alteración de la competencia en su propio beneficio (Porter y Fuller, 1986).

2.- LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

¡Error! Marcador no definido. Dentro de la Teoría de la Organización también ha tenido cabida el estudio de los vínculos y las relaciones cooperativas interempresariales. De hecho, los primeros trabajos que han analizado la cooperación interempresarial provienen de la Teoría de la Organización (Selznick, 1949). A pesar de ello, el estudio de tales prácticas de forma generalizada desde este campo de interés se remonta a fechas relativamente recientes, al igual que sucede en el caso de la Teoría Económica. Este retardo se explica por el énfasis puesto durante las etapas de desarrollo de la Teoría de la Organización en el estudio de la estructura y las relaciones internas de las organizaciones, lo cual hacía que fueran ignoradas las características del entorno en donde se encontraba inmersa la organización, así como de las relaciones que mantenía con otras unidades (Evan, 1966).

No obstante una vez que se comprueba la incidencia que tiene el entorno sobre la organización, comienza a ampliarse la perspectiva desde la que se realiza el análisis organizativo. De este modo, se empieza a estudiar la interrelación entre la organización y su entorno, buena parte de la cual se manifiesta en relaciones interorganizativas. Es dentro de esta problemática desde la que comienza a estudiarse los vínculos y acuerdos que establecen las organizaciones con otras unidades de su entorno. Estos vínculos han sido considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos⁶ que tiene toda organización respecto de otras unidades externas. En

⁶.- El término recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio. Así, se definen como "aquellos medios o facilidades potencialmente controlables por las organizaciones y potencialmente utilizables —directa o indirectamente— en las relaciones entre la organización y su entorno" (Yuchtman y Sheasore, 1967, p. 900).

efecto, esta dependencia de recursos requiere el establecimiento de relaciones de intercambio (Levine y White, 1961) con otras organizaciones que los controlen; y, en estas circunstancias, los vínculos cooperativos aumentan la certidumbre respecto de la realización de los intercambios necesarios.

En este sentido, la existencia de vínculos cooperativos requiere que la relación de dependencia sea mutua, o, como señala Benson (1975, p. 241), que cada participante tenga cierto poder frente al resto. Ciertamente, cada participante debe ser capaz de satisfacer, en algún grado, ciertas necesidades de los demás socios, pues, en otro caso —asumiendo que la cooperación es una acción voluntaria— no existen razones para que la otra parte realice concesiones asumiendo ciertos compromisos sobre su comportamiento futuro. Esta razón justifica que se afirme que aquellos vínculos realizados sin que existan las mínimas condiciones para el intercambio cooperativo, únicamente reflejan la posición dominante de una parte sobre la otra (Benson, 1975).

De lo anteriormente expuesto se deduce que los acuerdos cooperativos tienen un coste: la pérdida de cierta autonomía en las organizaciones que suscriben el acuerdo, y que se deriva de los compromisos que éstas asumen sobre su comportamiento futuro. Esta circunstancia ha dado pie a que el establecimiento de un vínculo organizativo se vea como un problema de carácter estratégico (Thompson y McEwen, 1958) o que se caracterice como dilema autonomía-certidumbre⁷.

Así pues, desde la Teoría de la Organización los acuerdos de cooperación son analizados como medios de gestionar la interdependencia de la organización con su entorno y que comportan en algún grado una pérdida de autonomía futura. Esta circunstancia ha permitido a Thompson y McEwen (1958, pp. 25-8) y Thompson (1967, pp. 34-6) construir una tipología de vínculos —matizada con posterioridad por otros autores como Galbraith (1977, pp. 209-18) y Scott (1992, pp. 197-208)— con base en el compromiso interorganizativo que comportan. En concreto, estos autores distinguen entre la contratación, la cooptación y las coaliciones. La

⁷.- Esta expresión fue introducida por Pfeffer y Salancik (1978, pp. 261-2), a partir de las conclusiones de Thompson y McEwen (1958, pp. 29-30). No obstante, esta relación entre pérdida de autonomía y reducción de incertidumbre ya había sido observada por Selznick (1949), con carácter particular para una modalidad de vínculo cooperativo: la cooptación.

primera incluye aquellos acuerdos por los que las partes se obligan a mantener una relación de intercambio en el futuro. La cooptación, por su parte, consiste en la inclusión de representantes de las unidades con las que existen interdependencias en los órganos de gobierno de la organización. Finalmente, las coaliciones engloban aquellos vínculos por los que dos o más organizaciones se comprometen a actuar conjuntamente para el logro de determinados objetivos operativos.

Por otro lado, dentro de la Teoría de la Organización, el estudio de la cooperación interempresarial ha sido estudiado desde distintos niveles de análisis (Aldrich y Whetten, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980), en función de que fueran estudiados vínculos individuales o conjuntos de vínculos interorganizativos. En efecto, con frecuencia la cooperación empresarial ha sido estudiada desde una perspectiva macro, utilizando como unidad de análisis conjuntos de vínculos entre organizaciones, cual es el caso del grupo organizativo —*organization set* (Evan, 1966)— y de las redes —*networks* (por ejemplo, Aldrich, 1979). En el primer caso —grupo organizativo— se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos; mientras que en el segundo —redes— se estudia la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones.

Estas dos unidades de análisis son, en principio, instrumentos contruidos artificialmente por el investigador mediante la identificación de los vínculos existentes entre la población objeto de estudio. No obstante, algunos trabajos mostraron cómo estos *entes artificiales* presentan características distintivas de los vínculos individuales que los componen, cuales son la capacidad de realización de acciones conjuntas que involucren a la totalidad de organizaciones que participan en ellas, así como el hecho de que los vínculos organizativos que engloban tengan, por lo general, una mayor estabilidad que el resto (Astley y Van de Ven, 1983). Esta circunstancia permite apreciar la existencia de dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial: los acuerdos de cooperación o vínculos individuales, y los conjuntos de vínculos cooperativos entre diversas organizaciones que las permiten actuar en determinados aspectos como si de una sola organización se tratase, y que se suelen denominar genéricamente como redes⁸.

⁸.- Estas ideas se detallan en la tesis doctoral del autor (García Canal, 1991).

3.- LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La literatura sobre Estrategia Empresarial ha venido tratando a la cooperación empresarial como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa. En concreto, los acuerdos de cooperación son considerados como una alternativa a la integración vertical y las fusiones-adquisiciones. En este sentido, la principal aportación que se realiza en estos trabajos es la de valorar cada una de las opciones estratégicas antes comentadas, enfatizando las ventajas que presentan los acuerdos de cooperación entre empresas.

Dentro de estos trabajos se distinguen dos orientaciones en el tratamiento que se realiza de los acuerdos de cooperación entre empresas como herramienta estratégica: una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción estratégica de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee; y, otra, que considera los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa, superior en eficiencia al resto de alternativas, en determinadas circunstancias.

3.1 LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA DE AJUSTE A NUEVOS RECURSOS/COMPETENCIAS

Esta visión de la cooperación tenía un antecedente en las teorías sobre la Empresa Multinacional. En ellas se solía considerar el establecimiento de acuerdos de cooperación —fundamentalmente la creación de empresas conjuntas con socios locales— como una opción *second best*, en cuanto medio de entrada en nuevos países. Sucedió así porque se justificaba la existencia de empresas multinacionales con base en la posesión por parte de éstas de determinados activos —el *know how* y la experiencia ganada en un país— susceptibles de ser explotados en otros mercados geográficos con un bajo coste (Porter, 1986). De este modo, se consideraba a las filiales de plena propiedad —al 100%— la forma de expansión óptima, pues, de un lado, se minusvaloraban las aportaciones que pudieran realizar los socios locales, y, de otro, existía el riesgo de un trasvase no deseado de *know how* hacia aquéllos. Esta preferencia por filiales de plena propiedad frente a la creación de joint ventures fue denominada por Stopford y Wells (1972) como "deseo de control"; preferencia que, por otra parte, no era sino el reflejo del estilo de dirección dominante (Aharoni, 1966, pp. 171-6).

Desde este planteamiento, tan sólo en dos casos se justificaba la creación de empresas conjuntas en vez de filiales de plena propiedad:

- a) En caso de existir desconocimiento del mercado. Cuando se da este desconocimiento, el deseo de control es dominado por la necesidad de aprender (Stopford y Wells, 1972, p. 21).
- b) Por factores políticos⁹. Este es el caso de aquellos asentamientos en países con riesgo político elevado, o con gobiernos hostiles a las multinacionales que obliguen o faciliten la entrada en el país mediante la creación de una empresa conjunta (Friedmann y Kalmanoff, 1961; Tomlinson, 1970).

En ambos casos, una vez que la empresa ha adquirido las nuevas capacidades necesarias, o que desaparecen aquellos factores políticos, la empresa multinacional abandonará la empresa conjunta para competir con una filial de plena propiedad.

La visión de la cooperación como una opción de ajuste se mantiene en un buen número de autores representativos del pensamiento estratégico actual. La idea común a esta orientación es que los acuerdos de cooperación tienen como finalidad acceder a determinadas capacidades o conocimientos que posee el socio —bien sean de carácter tecnológico o comercial— cuya obtención por otra vía sea menos eficiente (Harrigan, 1984). Desde este planteamiento, pues, el acuerdo de cooperación es una alternativa, no tanto a otras formas de organizar la actividad objeto del acuerdo, como a otras formas de adquisición de conocimientos o habilidades (Hamel, 1991). En este sentido, se aconseja el recurso a la cooperación cuando la empresa carece de las habilidades necesarias para realizar eficientemente una determinada actividad, y no existen otros medios que permitan acceder a las mismas de una forma más eficiente (Killing, 1980; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Esta situación suele darse cuando la empresa trata de introducirse en nuevos mercados geográficos o nuevos negocios (Bleeke y Ernst, 1991, p. 128).

⁹.- De la comparación de dos estudios sobre las motivaciones para la creación de empresas conjuntas por parte de las multinacionales, Beamish (1988, pp. 11-2) encontró que los factores políticos influían en mayor medida cuando se trataba de crear una empresa conjunta en un país en vías de desarrollo, que cuando se trataba de un país desarrollado. En estos últimos influía más la necesidad de las aptitudes del socio.

En general, desde esta perspectiva los acuerdos de cooperación se caracterizan como prácticas de corta duración temporal, pues si lo que se pretende con el acuerdo es un trasvase de conocimientos, en cuanto éste se produzca carece de sentido seguir manteniendo el acuerdo. Asimismo, estas prácticas se presumen como altamente inestables, pues para la empresa que trasvasa estos conocimientos —normalmente relacionados con su ventaja competitiva— el acuerdo supone cooperar con una empresa que en el futuro será su competidor. Por esta razón, se afirma que una forma de reducir la inestabilidad inherente a estos acuerdos es que exista un beneficio equivalente para ambos socios —por ejemplo, cruce de licencias, o acceso recíproco a mercados— más que compensaciones monetarias (Porter y Fuller, 1986; Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

¡Error! Marcador no definido.3.2 LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA PARA COORDINAR DE FORMA ESTABLE PARTE DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

El hecho de que ciertas empresas hayan recurrido con éxito a los acuerdos de cooperación para la organización de algunas de sus actividades, ha dado pie a que un buen número de autores prescriban la realización de acuerdos de cooperación, bien para organizar actividades de I+D, para competir a nivel mundial, o bien como alternativa a la integración vertical. En este sentido, la fundamentación en que se basa tal prescripción es que los acuerdos de cooperación propician una especialización funcional, permiten beneficiarse de la complementariedad de recursos y/o permiten diversificar riesgos, de tal manera que todo ello redunde en una mayor eficiencia en la realización de las actividades objeto del acuerdo, así como en la utilización de los activos de las empresas.

Así, en el ámbito de la I+D, se aconseja el recurso a la cooperación pues ésta permite el establecimiento de estándares (Fusfeld, 1989), alcanzar un umbral crítico para emprender proyectos de envergadura (Nueno y Oosterveld, 1987), introducir con éxito nuevas tecnologías (Teece, 1986), o evitar que la rigidez de una gran empresa frene esfuerzos innovadores (Olleros y McDonald, 1988).

También se ha aconsejado la cooperación, como la mejor forma de organizar la empresa para hacer frente a los retos de la competencia global. En concreto, se prescribe la realización de diversos acuerdos de cooperación que le permitan a las distintas empresas participantes competir

a nivel global de forma estable (Contractor y Lorange, 1988; Ohmae, 1989). Las razones para ello estriban en que la principal alternativa a la cooperación, las fusiones-adquisiciones, exigen un mayor desembolso de recursos y se enfrentan ante problemas de coordinación debido, entre otras razones, al mayor tamaño y a posibles diferencias culturales entre las empresas (Agarwal y Ramaswami, 1992).

Por último, en el ámbito de la integración vertical, la flexibilidad que permiten las nuevas tecnologías, así como las exigencias de los nuevos métodos de producción, hacen que se fomente el desarrollo de relaciones estables y a largo plazo con proveedores y clientes (por ejemplo, Johnston y Lawrence, 1988; Lyons et al., 1990).

Una conclusión a la que se suele llegar en estos estudios es que las fronteras de las empresas se están difuminando debido al uso generalizado de acuerdos de cooperación (por ejemplo, Badaracco, 1992). De hecho, en alguno de estos trabajos se aconseja implícitamente la adopción de un modelo de red, toda vez que se propone el establecimiento de un conjunto de vínculos que propicien relaciones de cooperación interorganizativa estables. Incluso se ha llegado a proponer explícitamente la adopción de la estructura de red por parte de las empresas (Miles y Snow, 1986; Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Mattsson, 1986), de las que Miles (1989) afirma que serán las estructuras organizativas del futuro. Tal prescripción tiene como fundamento la eficiencia que han alcanzado las empresas que se han organizado de esta manera o que han adoptado algunas de sus características estructurales, como la empresa IBM (Miles y Snow, 1986), las empresas japonesas (Gerlach, 1987) y la industria textil del norte de Italia (Lorenzoni y Ornati, 1988), entre otras. Incluso, se ha planteado la existencia de un tipo especial de red, centrada en torno a una empresa, en la que ésta —denominada *empresa hueca*¹⁰— únicamente realiza tareas de coordinación global.

En estos trabajos se afirma que la ventaja de este tipo de estructuras radica en que permiten combinar flexibilidad y eficiencia (Miles y Snow, 1986). La eficiencia es consecuencia de que cada organización se especializa en aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas, mientras que la flexibilidad viene propiciada por la coordinación de

¹⁰.- Véase Fernández y Fernández (1988, p. 35). La denominación empresa hueca ha sido acuñada por la revista *Business Week*.

interdependencias que proporcionan los distintos vínculos interorganizativos que unen a las empresas. **¡Error! Marcador no definido.**

4.- HACIA UNA SÍNTESIS

En las páginas anteriores ha sido revisado el tratamiento que se ha dado a la cooperación interempresarial desde las distintas disciplinas que la han analizado, lo cual ha servido para iluminar determinados aspectos relevantes para su comprensión. Este apartado tiene como objetivo integrar las principales conclusiones obtenidas, persiguiendo, en concreto, introducir un concepto de cooperación empresarial, construir una tipología de acuerdos de cooperación y explicar las razones que justifican que empresas independientes cooperen entre si.

4.1 UN CONCEPTO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

La labor de revisión realizada ha permitido identificar las siguientes características distintivas de la cooperación interempresarial:

- ¡Error! Marcador no definido.a)** No existencia de una relación de subordinación. Ni antes de la cooperación, ni como consecuencia de ésta, existe entre las empresas una relación de subordinación, manteniendo éstas plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación.
- b) Coordinación de acciones futuras. La cooperación instaure unas relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes, sobre la base de los compromisos ex-ante (Richardson, 1972) asumidos al suscribir cada acuerdo.
- c) Pérdida de cierta autonomía organizativa. Como consecuencia de la asunción de ciertos compromisos sobre el comportamiento futuro, se reduce la autonomía organizativa.
- d) Difuminación de los límites de la organización. La cooperación desarrolla unas relaciones de frontera difusa (Fernández Sánchez, 1991), que, en muchos casos, hacen difícil determinar las fronteras de la organización.
- e) Interdependencia. Entre las empresas que instauran relaciones cooperativas existe una relación de mutua dependencia: cada una tiene algo que ofrecer a la otra; pues, en otro caso, carece de sentido la cooperación.

- f) Consecución de un objetivo. La cooperación empresarial engloba acciones conscientes por parte de las empresas y que se orientan hacia la consecución de un objetivo. Tal objetivo puede expresarse genéricamente como la consecución de una mejora en la distribución de recursos entre los participantes.

Con todos estos elementos a mano, la cooperación interempresarial puede ser definida como *un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa.*

Por otro lado, de acuerdo con el análisis realizado de las contribuciones de la Teoría de la Organización, pueden distinguirse dos manifestaciones de la cooperación empresarial:

- a) Acuerdos de cooperación, que pueden definirse como toda aquella *decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.*
- b) Redes de empresas, que pueden ser definidas como un *conjunto de empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas.*

4.2 UNA TIPOLOGÍA DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN BASADA EN SU ESTRUCTURA CONTRACTUAL

Las tipologías establecidas en Thompson y McEwen (1958) y Thompson (1967), permiten construir una tipología basada en la fórmula o estructura contractual en la que se materializa el acuerdo de cooperación. En efecto, cada una de las categorías propuestas presentan rasgos estructurales diferentes entre sí y que las sitúan entre la relación de mercado y la organización interna. De este modo, del desarrollo de tales categorías se ha derivado la siguiente tipología:

- Acuerdos de intercambio, o contratación a largo plazo. Comprenden aquellos vínculos que una empresa establece con otras organizaciones independientes que, o bien la proveen de determinados bienes, o bien le prestan determinados servicios —realizan determinadas actividades—, de manera que dichas empresas se comprometen a la realización de intercambios o actividades de forma continuada por un período prolongado de tiempo.
- Participaciones accionariales minoritarias. Engloban aquellos vínculos establecidos entre dos o más empresas a través de una toma minoritaria de participación o un cruce accionarial que propician, en cada caso, un intercambio unilateral o bilateral de representantes en los órganos de gobierno de esas sociedades.
- Coaliciones. Son vínculos a través de los que los socios planifican conjuntamente y comprometen recursos en la realización de ciertas actividades en las que todos están interesados. Teniendo en cuenta el horizonte temporal del acuerdo, así como si éste implica la creación de una nueva empresa, pueden distinguirse tres tipos de coaliciones:
 - a) Consorcios. Son aquellas coaliciones que se crean para la realización de un proyecto concreto y cuyo horizonte temporal viene limitado por el desarrollo o ejecución de aquél. Así, los acuerdos suscritos por varias empresas para desarrollar conjuntamente un proyecto de I+D constituyen un ejemplo de consorcio.
 - b) Empresas conjuntas o *joint ventures*: Se trata de coaliciones que se crean sin un horizonte temporal cierto y en las que la coordinación de las actividades en las que los socios se encuentran interesados es realizada a través de una empresa creada con las aportaciones —dinerarias y no dinerarias— de los socios.
 - c) Acuerdos entre Empresas¹¹: Comprenden aquellas coaliciones creadas sin un horizonte temporal cierto y en las que la coordinación de las actividades objeto del acuerdo no se realiza por medio de una empresa conjunta. Incluye, de un lado, aquellos acuerdos en los que los socios realizan conjuntamente actividades de forma continuada y sin crear una empresa conjunta; de otro, los acuerdos de

¹¹.- Término introducido por Costa (1989, p. 39) para designar aquellos convenios que, sin crear una empresa conjunta, se basan en la utilización conjunta de recursos de forma complementaria por los participantes.

intercambio bilateral: aquéllos en los que los socios se benefician del output de actividades similares realizadas individualmente por cada uno de ellos, como es el caso de los intercambios de licencias y de redes de distribución, entre otros.

Cada estructura contractual restringe en distinto grado la autonomía futura de los socios. Así, la adopción de la estructura contractual de acuerdos de intercambio obliga a las empresas a mantener una relación cliente-proveedor durante un período de tiempo determinado. Por su parte, la estructura de participaciones accionariales minoritarias conlleva un mayor compromiso interorganizativo que los acuerdos de intercambio, pues la inclusión de un representante externo en los órganos de gobierno de la organización permite a éste influir en las acciones futuras que se emprendan. Finalmente, la estructura contractual de coalición es la que conlleva mayores niveles de compromiso interorganizativo y que, por tanto, reduce en mayor medida la autonomía de las empresas que las suscriben, pues éstas asumen un compromiso para la toma de decisiones conjunta en el futuro con respecto a las actividades que se van a coordinar, de tal manera que "un socio no puede actuar sin consultar con el resto" (Galbraith, 1977, p. 217). A su vez, dentro de las coaliciones, la estructura de empresa conjunta vincula a las partes en mayor medida que la estructura de acuerdos entre empresas, pues en aquéllas se crean mecanismos de decisión colectiva más formalizados que en esta última.

¡Error! Marcador no definido.4.3 MOTIVACIONES PARA LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Del análisis realizado en los epígrafes anteriores pueden deducirse cuatro motivaciones para la realización de un acuerdo de cooperación:

- a) Eficiencia. La conclusión de convenios de cooperación es un medio por el cual una empresa puede beneficiarse de una mayor eficiencia en la realización de las actividades objeto del acuerdo. Tal eficiencia puede provenir de:
 - 1.- Obtención de economías de escala, alcance o aprendizaje que una sola empresa no puede obtener.
 - 2.- Reparto de riesgos entre los socios.
 - 3.- Mayor rendimiento de la actividad en cuestión al beneficiarse de la complementariedad de los recursos de los socios.

- b) Aprendizaje o acceso a conocimientos. Una empresa puede suscribir un acuerdo de cooperación con la intención de conseguir mejoras en su posición competitiva a través del acceso a los conocimientos y habilidades de sus socios.
- c) Colusión o restricción de la competencia. Otra posible motivación para la realización de acuerdos de cooperación es la alteración de la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo.
- d) Factores Políticos. Una última motivación que puede llevar a una empresa a suscribir convenios de cooperación es la existencia de factores políticos, que obliguen o aconsejen a realizar determinadas actividades en colaboración con otras empresas. Tal es, por ejemplo, el caso analizado anteriormente de la expansión internacional hacia países con gobiernos hostiles y/o legislaciones restrictivas.

Esta tipología podría ser simplificada distinguiendo dos orientaciones básicas a la hora de suscribir un acuerdo de cooperación: una orientación de ajuste —mediante el acceso a unos conocimientos y/o mercados— y otra en la que se busca una forma estable de organización —debido a las ventajas de una mayor eficiencia o de la colusión. Del análisis de estos dos grandes orientaciones se desprende que la efectividad global del acuerdo requiere que las orientaciones de todos los socios sean del mismo tipo. No obstante, esto es algo difícil de detectar a priori; es más, un socio puede tener ambas orientaciones. Por esta razón, el principal coste que se asocia a la realización de acuerdos de cooperación es el del trasvase de las competencias distintivas de la empresa hacia competidores actuales o futuros.

Este hipotético trasvase no deseado de conocimientos hacia los socios es la razón por la que diversos autores no aconsejan la realización de acuerdos de cooperación en determinados casos. A este respecto, se suele hacer hincapié en la oportunidad de un análisis de la naturaleza de las contribuciones de cada socio al acuerdo. Así Pucik (1988) distingue entre recursos y competencias, en función de la mayor o menor facilidad de transmisión de las contribuciones de los socios. Los recursos son activos que, por lo general, tienen un valor específico en el mercado, y son fácilmente controlables. Por el contrario, las competencias son activos de carácter intangible —generalmente son *know how* tácito— que no es posible adquirir en el mercado y que solamente pueden ser apropiados con el tiempo. Con base en esta distinción entre recursos y competencias, no se aconseja la realización de acuerdos cuando las capacidades de una empresa

son significativamente más fáciles de transferir que las de otro u otros, pues tal empresa se encuentra en una posición de inferioridad respecto a su capacidad de aprender de los demás.

Un ejemplo clásico de esta asimetría de aprendizajes lo constituyen las alianzas creadas entre las empresas orientales y occidentales (Hamel et al., 1989; Pucik, 1988), de las que incluso se ha escrito que su balance global ha sido una pérdida de competitividad de las empresas occidentales (Reich y Mankin, 1986). No obstante, hay que señalar que en estas alianzas, las empresas japonesas, además de gozar de una posición privilegiada, al ser sus conocimientos y habilidades más difíciles de transmitir que los de las empresas occidentales, han tenido una mayor disposición a aprender (Hamel et al., 1989; Hamel, 1991).

En cualquier caso, la actuación de la empresa oriental, y, en concreto, la de la empresa japonesa resulta paradigmática respecto a la utilización de los dos tipos de cooperación, pues, aunque parece haber adoptado una orientación de ajuste en los acuerdos realizados con empresas occidentales, en sus vínculos y relaciones con empresas autóctonas han adoptado tradicionalmente una orientación de estabilidad. En efecto, tanto en las relaciones con sus subcontratistas, como en las relaciones con otras empresas japonesas interrelacionadas, estas empresas han desarrollado relaciones cooperativas, de tal manera que se relacionan con el entorno a través de vínculos cooperativos (Gerlach, 1987), que integrados forman lo que se conoce como *keiretsu*, que son redes de empresas, centradas alrededor de un gran banco por lo general, dentro de los cuales empresas interrelacionadas coordinan sus inversiones y estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S. y S. N. Ramaswami (1992): "El Potencial de Mercado y la Diferencia Sociocultural en la Elección de Joint-Ventures", *Economía Industrial*, enero-febrero, pp. 67-76
- Aharoni, Y. (1966): *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Boston (Trad. castellano: *Inversiones en el Extranjero*, Labor, Barcelona, 1976)
- Aldrich, H. E. (1979): *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Aldrich, H. y D. A. Whetten (1981): "Organization-Sets, Action-Sets and Networks: Making the Most of Simplicity", en Nystrom y Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, vol. I, pp. 385-408
- Astley, W. G. y A. H. Van de Ven (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273
- Badaracco, J. L. (1992): *Alianzas Estratégicas*, McGraw Hill, Madrid
- Beamish, P. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, NY
- Benson, J. K. (1975): "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 229-249
- Bleeke, J. y D. Ernst (1991): "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 127-135
- Contractor, F. y P. Lorange (1988): "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures", en Contractor, F. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lex., pp. 3-30
- Costa, M. T. (1989): "La Cooperación Entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva", *Economía Industrial*, nº 266, pp. 27-46
- Dixon, P. R. (1962): "Joint Ventures: What is Their Impact on Competition?", *Antitrust Bulletin*, 7, pp. 397-410
- Evan, W. M. (1966): "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", en Thompson, J. D. (ed.): *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 174-191
- Fernández Sánchez, E. (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38
- Fernández Sánchez, E. y Z. Fernández Casariego (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología*, Ariel, Barcelona
- Friedmann, W. G. y G. Kalmanoff (drs.) (1961): *Joint International Business Ventures*, Columbia University Press, New York
- Fusfeld, A. R. (1989): "Formulating Technology Strategies to Meet the Global Challenges of the 1990s", *Int. J. Technology Management*, 4, pp. 601-12
- Fusfeld, D. R. (1958): "Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry", *American Economic Review*, 48, pp. 578-87
- Galbraith, J. R. (1977): *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación Entre Empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la Economía de la Organización", Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Oviedo
- Gerlach, M. (1987): "Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm", *California Management Review*, 30 (1), pp. 126-142
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12, 83-103
- Hamel, G.; Doz, Y. L. y C. K. Prahalad (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 133-139

- Harrigan, K. R. (1984): "Joint Ventures and Global Strategies", *Columbia Journal of World Business*, summer, pp. 7-16
- Hennart, J. F. (1988): "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-74
- Jacquemin, A., Lammerant, M. y B. Spinoy (1986): *Compétition Européenne et Coopération Entre Entreprises en Matière de Recherche-Développement*, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg
- Jarillo, J. C. (1988): "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-44
- Johnston, R. y P. Lawrence (1988): "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, 66 (4), pp. 94-101
- Jorde, T. M. y D. J. Teece (1990): "Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust", *Journal of Economic Perspectives*, 4 (3), pp. 75-96
- Joskow, P. L. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments", *American Economic Review*, 77, March, pp. 168-85
- Killing, P. (1980): "Technology Adquisition: License Agreement or Joint Venture", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 38-46
- Klein, B.; Crawford, R. A. y A. A. Alchian (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326
- Levine S. y P. E. White (1961): "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, pp. 583-610
- Lorenzoni, G. y O. A. Ornati (1988): "Constellations of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 41-57
- Lyons, T.; Krachenberg, A. y J. Henke (1990): "Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations?", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 29-36
- Mariti, P. y R. H. Smiley (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*, 31, pp. 437-51
- Masten, S. E y K. J. Crocker (1985): "Efficient Adaptation in Long-Term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas", *American Economic Review*, 75, pp. 1083-93
- Mattsson, L. G. (1986): "Management of Strategic Change in a 'Markets-as-Networks' Perspective", en Pettigrew, A. (ed.): *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Cornwall, pp. 234-256
- Mead, W. J. (1967): "The Competitive Significance of Joint Ventures", *Antitrust Bulletin*, 12, pp. 819-49
- Miles, R. E y C. C. Snow (1986): "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, 28 (3), pp. 62-73
- Miles, R. E. (1989): "Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century", *California Management Review*, 31 (2), pp. 9-28
- Monteverde, K. y D. J. Teece (1982): "Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration", *Journal of Law and Economics*, 25, pp. 321-8
- Nueno, P. y J. Oosterveld (1987): "Categories of Technology Alliances", *Research Paper* nº 128, IESE, Barcelona
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, 67 (2), pp. 143-54
- Olleros, F. J. y R. J. McDonald (1988): "Strategic Alliances: Managing Complementarity to Capitalize on Emerging Technologies", *Technovation*, 7, pp. 155-76
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York
- Porter, M. E. (1988): "La Competencia en las Industrias Globales: Un Marco Conceptual", *Información Comercial Española*, Junio, pp. 71-100

- Porter, M. E. y M. Fuller (1988): "Coaliciones y Estrategia Global", *Información Comercial Española*, Junio, pp. 101-120
- Pucik, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda", *Human Resource Management*, 27, pp. 77-93
- Reich, R. B. y E. D. Mankin (1986): "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future", *Harvard Business Review*, 64 (2), pp. 78-86
- Richardson, G. B. (1972): "The Organisation of Industry", *Economic Journal*, 82, pp. 883-96
- Salas, V. (1989): "Acuerdos de Cooperación Entre Empresas. Bases Teóricas", *Economía Industrial*, nº 266, pp. 47-60
- Scott, W. R. (1992): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3ª ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Selznick, P. (1949): *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley
- Shapiro, C. y R. D. Willing (1990): "On the Antitrust Treatment of Production Joint Ventures", *Journal of Economic Perspectives*, 4 (3), pp. 113-30
- Stopford, J. M. y L. Wells (1972): *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York
- Stuckey, J. (1983): *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Harvard University Press, Cambridge
- Teece, D. J. (1981): "The Market for Know-how and the Efficient International Transfer of Technology", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, November, pp. 81-96
- Teece, D. J. (1986): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, 15, pp. 285-305
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York
- Thompson, J. D. y W. J. McEwen (1958): "Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process", *American Sociological Review*, 23, pp. 23-41
- Thorelli, H. B. (1986): *Networks: Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, 7, pp. 37-51
- Tomlinson, J. W. L. (1970): *The Joint Venture Process in International Business*, MIT Press, Cambridge
- Van de Ven, A. H. y D. L. Ferry (1980): *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley and Sons, New York
- Williamson, O. E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 3-61
- Williamson, O. E. (1981): "The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-68
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-96
- Williamson, O. E. (1992): "Markets, Hierarchies and the Modern Corporation: An Unfolding Perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17, pp. 335-52
- Yuchtman, E. y S. Sheasore (1967): "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, 32, pp. 891-903