

# **EL ESTUDIO DE LAS ALIANZAS Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: TENDENCIAS RECIENTES\***

Esteban García Canal  
Facultad de CC. Económicas y Empresariales  
Universidad de Oviedo  
Avda. Cristo s/n. 33071 OVIEDO  
Tel.: 98/5103693 // 98/5220334. Fax: 98/5236670  
e-mail: egarcia@hp845.econo.uniovi.es

---

\* - Agradezco los comentarios de Susana López Bayón, Josep Rialp, Ana Valdés Llana y un evaluador anónimo; así como el apoyo financiero de la CICYT (Proyecto SEC-96-0748).

# EL ESTUDIO DE LAS ALIANZAS Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS: TENDENCIAS RECIENTES

## Resumen

*Durante los últimos años se ha venido observando un creciente interés por el estudio de las alianzas estratégicas desde diferentes campos de la economía y dirección de empresas. En este trabajo hemos identificado siete líneas de investigación abiertas en las que se estudian diferentes aspectos de esta temática: Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas, Impacto de la cooperación sobre la competencia, Análisis contractual de las alianzas estratégicas, Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo, Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas, Origen y equilibrio de las redes organizativas y Las redes de empresas como opción de diseño organizativo. Para cada una de ellas se identifica el enfoque teórico dominante, se sistematiza e integra las principales aportaciones realizadas y se analizan sus posibilidades de desarrollo futuro.*

## Palabras Clave

*Acuerdos de Cooperación. Alianzas Estratégicas. Redes Organizativas. Relaciones Interorganizativas. Empresas Conjuntas.*

## 1. Introducción

Dentro de la literatura económica y sobre Dirección de Empresas se ha tendido a mantener una visión simplificada de las relaciones interorganizativas. Así, la Teoría Económica durante mucho tiempo consideró que el cauce ordinario por el que tales relaciones debían discurrir era el de la competencia y la contratación en el mercado, ignorando cualquier otro tipo de relación. Por su parte, dentro de los estudios sobre organización, las posibles relaciones organizativas no empiezan a ser consideradas hasta que se desarrolla la perspectiva de la organización como un sistema abierto<sup>1</sup>. Por último, la literatura sobre estrategia empresarial, fuertemente influida por la economía industrial (Porter, 1981), también consideraba a la empresa inmersa en relaciones de competencia. Al no encajar dentro de los modelos teóricos al uso, las alianzas y acuerdos de cooperación entre empresas eran consideradas como excepciones a la regla: desde la teoría económica se veían como prácticas sospechosas de encubrir restricciones a la libre competencia y, desde la literatura sobre estrategia, como opciones organizativas secundarias, como era el caso de las empresas conjuntas internacionales (Stopford y Wells, 1972). Así pues, aunque existían diversas relaciones interorganizativas, su importancia no era tanta como para justificar el desarrollo de nuevos paradigmas desde los que proporcionar una interpretación de su existencia, con lo que su estudio era marginal.

De este modo, hasta finales de la década de los 70 apenas se habían dedicado esfuerzos a analizar las alianzas estratégicas. No obstante a partir de ese momento surge un creciente interés por las alianzas. Un primer motivo es la importancia que empiezan a cobrar estas prácticas, pues aumenta el número de acuerdos de todo tipo, incluso en ámbitos en los que hasta ese momento no se habían producido, como es el caso de alianzas interempresariales creadas por grandes corporaciones para desarrollar nuevas tecnologías o coordinar sus estrategias internacionales. Con todo, este crecimiento de estudios sobre cooperación empresarial también se ve favorecido por el desarrollo de nuevos paradigmas y enfoques para el estudio de las organizaciones, como la economía de costes de transacción, el enfoque de recursos y capacidades de la dirección estratégica, el enfoque de dependencia de recursos y los diversos enfoques ecológicos para el estudio de las organizaciones. Todos ellos vienen a proporcionar nuevas herramientas conceptuales y/o metodológicas para su estudio.

Debido precisamente a todo este caudal de investigaciones realizadas, nos parecía éste un momento oportuno para revisar esta literatura, con la finalidad sistematizar los avances experimentados en el conocimiento de estas prácticas y, a la luz de los resultados obtenidos, plantear sugerencias sobre las futuras investigaciones sobre esta temática.

---

<sup>1</sup> - Con todo éste ha sido el campo donde más pronto empezaron a analizarse (Selznick, 1949).

El trabajo ha sido estructurado en torno a un estudio individualizado de las que, a nuestro juicio, constituyen las principales líneas de investigación sobre el tema, integrando, en la medida de lo posible, las aportaciones dispersas realizadas dentro de cada una de ellas. Lógicamente la simple determinación de cuáles son esas líneas ya introduce cierta subjetividad en el trabajo, al igual que la selección de los estudios; aunque entendemos inevitable en cualquier trabajo de revisión de literatura la existencia de cierto sesgo personal derivado del enfoque y formación de quien lo realiza. Al objeto de no alargar en exceso el trabajo hemos omitido las cuestiones relacionadas con la delimitación conceptual y establecimiento de tipologías de acuerdos y alianzas, cuestiones que consideramos suficientemente tratadas en otros estudios<sup>2</sup>, para, partiendo de una definición amplia de las alianzas y relaciones interorganizativas<sup>3</sup> analizar los principales resultados y cuestiones todavía abiertas dentro de cada línea de investigación.

En concreto, para nuestra labor de revisión hemos considerado las siguientes líneas de investigación:

- Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas.
- Impacto de la cooperación sobre la competencia.
- Análisis contractual de las alianzas estratégicas.
- Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo.
- Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas.
- Origen y equilibrio de las redes organizativas.
- Las redes de empresas como opción de diseño organizativo.

Los criterios que hemos seguido para identificar estas líneas de investigación han sido la existencia de un enfoque metodológico común en cada línea y/o el número de trabajos realizados sobre la temática en cuestión. En

---

<sup>2</sup>- Véase, por ejemplo, Fernández Sánchez (1993), Genescà (1995), Menguzzato (1995) y Salas (1989). Revisiones de literatura complementarias sobre las alianzas y relaciones interorganizativas en general se encuentran en Auster (1994), García Canal (1993a) y Grandori (1995); y sobre las empresas conjuntas en Kogut (1988), Parkhe (1993) y Valdés (1996).

<sup>3</sup>- Así, los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas 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. En general, engloban un continuo de fórmulas de organización de la actividad económica, en cuyos extremos se sitúan el mercado y la empresa u organización interna. Este carácter híbrido entre mercado y empresa es uno de los principales rasgos con que se ha caracterizado a los acuerdos de cooperación, debido a que tales acuerdos aúnan características de ambos: Del mercado, el hecho de que las empresas participantes mantienen su autonomía con posterioridad a la firma del acuerdo. De la empresa, el hecho de que los socios comparten un plan común para la realización de las actividades objeto de la cooperación. Como ejemplos de alianzas que encajan dentro de esta definición cabe señalar los siguientes: Empresas conjuntas o *joint ventures*, agrupaciones de interés económico, tomas o intercambios de participaciones minoritarias en el capital entre varias empresas, Contratos a largo plazo con distribuidores, Contratos a largo plazo para el suministro o la subcontratación de materias primas o componentes, Acuerdos contractuales para realizar actividades de I+D en colaboración, Subcontratación de actividades de I+D, Licencias de tecnología, Uniones temporales de empresas.

cualquier caso, existen interdependencias entre los mismos, y a lo largo del texto se da cuenta de los criterios que permiten diferenciar unas de otras, aunque en algunos casos parecen existir tendencias a integrar algunas de las líneas de investigación. Una breve caracterización de cada una de ellas se recoge en el cuadro 1. Una de las diferencias entre algunas de las diversas líneas de investigación es que no todas han utilizado la misma unidad de análisis (Aldrich y Whetten, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980). En general se han considerado dos niveles de análisis dentro de las relaciones organizativas: los acuerdos y alianzas de un lado, y las redes de empresas de otro. En el primer caso se analizan los vínculos individuales que unen a dos o más organizaciones; mientras que en el segundo se analizan conjuntos de vínculos que conforman un sistema organizativo capaz de integrar acciones coordinadas de las diversas organizaciones interconectadas por los mismos.

A continuación se examinan las que, a nuestro juicio, constituyen las principales aportaciones dentro de las diversas líneas de investigación antes comentadas. Como ya señalamos anteriormente, nuestro análisis ha perseguido, más que la exhaustividad en la enumeración de los diversos trabajos, la integración y sistematización de sus resultados dentro de cada línea. El trabajo finaliza con un breve resumen de los principales resultados de nuestra labor de revisión y una discusión de sus implicaciones para futuros trabajos de investigación.

## **2. Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas**

El carácter novedoso del tema motivó que buena parte de los primeros estudios fueran dirigidos a simplemente cuantificar y describir las tendencias emergentes en cuanto a la realización de alianzas (Marity y Smiley, 1983; Ghemawat *et al.*, 1986; Morris y Hergert, 1987). Una primera dificultad con la que se encontraron los investigadores fue con la ausencia de censos o estadísticas al respecto, lo que obligó en muchos casos a utilizar las noticias aparecidas en la prensa especializada como fuente de información. De este modo, se realizaron un buen número de estudios partiendo de bases de datos de ámbito europeo o mundial. En general, como razones para justificar el creciente número de alianzas —al menos parcialmente— se señala el impacto que ha tenido para las empresas la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la globalización de los mercados. En ambos casos, estos cambios han obligado a las empresas a reaccionar con rapidez, al objeto de adaptarse a un nuevo entorno que exigía competir en más mercados y/o acceder a nuevas tecnologías. Para conseguir esta adaptación la opción de las alianzas presentaba como ventaja, además de las posibilidades de aunar los recursos de varias empresas, el de ser un medio para la transmisión de conocimientos entre organizaciones (Chi, 1994).

En general, los esfuerzos dentro de este bloque de estudios han ido destinados a describir las principales características de las alianzas en relación a

diversas variables; aunque en algunos trabajos, como los de Dussauge y Garrette (1991), Menguzzatto (1992) y Urra (1996) se trata, además, de sintetizar la información que proporcionan estas variables mediante la utilización de la técnica del análisis de correspondencias múltiples.

Las principales bases de datos construidas a nivel europeo o mundial han sido analizadas en un trabajo previo (García Canal, 1993b, pp. 127-8), identificándose en las mismas las siguientes tendencias comunes:

- Crecimiento sostenido del número total de acuerdos desde finales de la década de los setenta.
- Los sectores en los que se observa una mayor frecuencia en la realización de acuerdos de cooperación son: de un lado, sectores relacionados con las nuevas tecnologías de la información, como electrónica e informática; y de otro, sectores más tradicionales, como química, energía y automóvil.
- Predominan aquellos acuerdos que tienen como objeto la realización de actividades de desarrollo tecnológico, seguidos de los acuerdos del ámbito de la producción y de actividad múltiple.
- Predominan los acuerdos suscritos por socios de distinta nacionalidad — internacionales— frente a los suscritos por socios del mismo país —domésticos o nacionales—. Asimismo, dentro de los acuerdos en los que participan empresas de la Unión Europea —en adelante UE— predominan los acuerdos internacionales suscritos fuera del ámbito de la UE frente a los intracomunitarios. Por otro lado, las empresas europeas son más propensas a suscribir acuerdos con empresas americanas que con empresas japonesas.
- La forma contractual de empresa conjunta (*joint venture*) es de las más frecuentes. Se observa, además, un bajo peso de los acuerdos verticales — cliente-proveedor—, aunque en parte ello es debido a razones metodológicas, pues la prensa (principal fuente de información en la mayoría de estos estudios) tiende a dar menos importancia a este tipo de acuerdos.
- Más del 70% de los acuerdos son suscritos por dos socios.

La economía española tampoco ha sido ajena a este crecimiento del número de alianzas. Aunque con cierto retraso, también en España se ha producido un importante aumento en estas prácticas, de tal modo que, desde comienzos de la presente década, se han venido construyendo de forma paralela diversas bases de datos de alianzas de empresas españolas. Un análisis conjunto de los trabajos donde se recogen sus resultados (García Canal, 1996a) ha confirmado la existencia de tendencias coherentes con las observadas a nivel europeo o mundial. Así, por ejemplo se mantienen algunas de las pautas organizativas ya observadas a nivel internacional como el predominio de las alianzas suscritas por tan solo dos socios, o la importancia de las empresas conjuntas como forma contractual más extendida. También se observa un marcado carácter internacional en las alianzas españolas, pues los acuerdos internacionales tienen un peso muy elevado. No obstante, también se apreciaron determinadas singularidades. De un lado, el predominio de los acuerdos para realizar múltiples actividades y de distribución, los cuales, de acuerdo con los

hallazgos de Dussauge y Garrette (1991), son el tipo de alianza que se suele crear cuando se busca la expansión internacional. De otro, el elevado peso de los acuerdos realizados con socios de otros países de la UE. Estas diferencias condujeron a interpretar que el principal móvil de los acuerdos de cooperación creados por la empresa española ha sido la expansión internacional; y en una parte muy importante de ellos el de facilitar una apertura a los mercados de la UE.

### 3. Impacto de la cooperación sobre la competencia

El análisis de las prácticas restrictivas de la competencia ha sido uno de los grandes temas de estudio por parte de la Organización Industrial y prácticamente el único prisma desde el que se han analizado los acuerdos de cooperación durante mucho tiempo; pues hasta los años 70, momento en que se produce el desarrollo de la Economía de la Organización, a toda forma no habitual de organización de la actividad económica "se le presuponían propósitos y efectos monopolistas" (Williamson, 1985, p. 382). Esta caracterización de prácticas restrictivas de la competencia se debía, en parte, a la utilización de un concepto de empresa próximo al de la Economía Neoclásica, en la cual, la abstracción del funcionamiento de la empresa en torno a una función de producción asignaba a ésta unos límites naturales determinados por la tecnología. De esta manera, cualquier acción de las empresas que traspasase tales límites —esto es, de una unidad tecnológicamente separable a otra— era considerada como colusión (Williamson, 1985).

Así, el primer intento de analizar las posibles implicaciones de la cooperación frente a la competencia fue el de Fufeld (1958), referido a la creación de empresas conjuntas en el sector del aluminio. A este estudio siguieron otros trabajos (Dixon, 1962; Bernstein, 1965; Boyle, 1968) en los que se pretendía poner de manifiesto cómo estas prácticas empresariales podían encubrir o, cuanto menos, favorecer medidas restrictivas de la competencia como, por ejemplo, la conclusión de acuerdos sobre precios y cantidades producidas.

En cualquier caso, la base argumental sobre la que se pretendía mostrar su capacidad para encubrir prácticas restrictivas de la competencia era que, como consecuencia de la realización de estos acuerdos, se creaban entre las empresas fuertes vínculos interorganizativos que hacían que la rivalidad entre éstas se redujese. Así, Mead (1967) encontró que, en la industria petroquímica, las empresas que creaban empresas conjuntas para pujar por concesiones, eran reacias a competir entre ellas en concursos futuros. No obstante, resulta evidente que el propio funcionamiento de todos los acuerdos entre empresas requiere una coordinación, así como una relación fluida entre las partes; por lo cual, la aceptación de este argumento llevaría a considerar todo acuerdo de cooperación como una práctica restrictiva de la competencia.

Este hecho, unido a la consideración de la organización interna, y los contratos en general, como formas de organizar transacciones ha motivado que el

estudio de los aspectos colusivos, o de restricción de la competencia, de los acuerdos de cooperación entre empresas pase a realizarse analizando sus efectos directos sobre la competencia, partiendo de la base de que los acuerdos de cooperación son un medio que tienen las empresas para realizar determinadas actividades relacionadas con sus negocios, y olvidando su concepción de prácticas encubridoras de otros acuerdos colusivos.

En esta línea se sitúan otros estudios 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 o un incremento de la concentración en el mercado (Bresnahan y Salop, 1986; Salas, 1989). Con todo, 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 aquélla es ambivalente, toda vez que comportan aspectos positivos y negativos. En cualquier caso, aunque, todavía continúa abierto el debate sobre los efectos de las alianzas estratégicas en la competencia (Shapiro y Willing, 1990), los trabajos realizados sí muestran cómo una posible motivación para la conclusión de acuerdos es la alteración de la competencia mediante la reducción de la rivalidad en la industria (Porter y Fuller, 1986; Kent, 1991).

#### **4. Análisis contractual de las alianzas estratégicas**

Los trabajos realizados dentro de esta línea de investigación analizan la creación de alianzas dentro del marco más amplio constituido por los problemas de organización de la actividad económica. En este sentido, las alianzas son una de las opciones con las que cuentan las empresas para organizar sus actividades y/o relaciones de intercambio. De este modo, y en contraposición a la línea de investigación anterior, se considera que su uso obedece a razones de eficiencia, minimizando los costes de coordinación y motivación derivados de la realización de tales intercambios o actividades. La práctica totalidad de trabajos se enmarcan dentro de lo que se conoce como Economía de la Organización, siendo el enfoque predominante la Economía de Costes de Transacción (Williamson, 1975, 1985, 1996). En general, la hipótesis de base en todos ellos es que las alianzas son unas formas organizativo-contractuales a las que se recurre para el intercambio de inputs productivos para los que el mercado presenta elevados costes de transacción y cuyo desarrollo interno por parte de la empresa interesada resulta más costosa que su aprovisionamiento o combinación a través de alianzas estratégicas (Hennart 1988). Atendiendo al problema organizativo-contractual estudiado, las aportaciones realizadas dentro de esta línea pueden dividirse en tres grandes bloques: las alianzas en el contexto de las relaciones verticales entre empresas, las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad y, por último, las empresas conjuntas frente a otras formas de cooperación empresarial.

##### *4.1 Las alianzas en el contexto de las relaciones verticales entre empresas*



Uno de los contextos en los que más se han analizado la creación de alianzas es en el de las relaciones verticales entre empresas; en concreto en las relaciones cliente-proveedor. Tradicionalmente este era un problema en el que se consideraban dos opciones: fabricar o comprar, y en el que existían dos fuerzas contrapuestas (Williamson 1975, 1979; Klein *et al.*, 1978): aprovechar las ventajas de la especialización (comprar) y el evitar los riesgos del oportunismo postcontractual asociado a la realización de inversiones en activos específicos (fabricar). No obstante, la creciente importancia de las alianzas en este campo ha obligado a buscar una interpretación económica de su utilización. No podemos olvidar que el marco general en el que se ha producido este incremento de las alianzas estratégicas ha sido el de la reestructuración de las empresas en torno a un núcleo de actividades relacionadas y la difusión del modelo conocido como producción ajustada (*lean production*). Ambos factores han provocado la expulsión hacia el exterior de las empresas de un gran número de actividades que ahora se subcontratan a proveedores especializados (*subcontratación avanzada*). Pero además, en este tipo de relaciones existe tal grado de especialización que la relación existente entre cliente y proveedor es lo que Williamson (1975) denomina como *pocos participantes* (*small numbers*). En estas circunstancias, el reducido número de participantes potenciales en una transacción (en muchos casos debido a la exigencia de realizar inversiones específicas), hace que resulte costoso realizar los intercambios a través del mercado. Hacía falta, por tanto, explicar los mecanismos contractuales incorporados en las alianzas que posibilitaban estas relaciones.

En este sentido, los trabajos realizados muestran como las diversas formas de alianzas estratégicas no han venido sino a proporcionar un abanico de soluciones contractuales que posibiliten estas relaciones de especialización productiva. En esta línea se sitúan trabajos como el de Monteverde y Teece (1982), que analiza lo que ellos denominan como cuasi-integración vertical<sup>4</sup>, una situación en la que la propiedad por parte del cliente de los activos específicos posibilita la relación de intercambio y con ello las ventajas de la especialización productiva. Joskow (1987, 1988) muestra que los contratos a largo plazo, pueden ser una solución a los problemas derivados de las inversiones específicas, evitando la integración vertical; aunque tales contratos, como señala Klein (1991), también pueden ser una fuente de comportamientos oportunistas. Stuckey (1983), por su parte, muestra con un análisis de la industria del aluminio cómo las empresas conjuntas ayudan a las empresas del sector a superar los problemas ocasionados por las diferencias entre los niveles de capacidad óptimos de las distintas fases de la cadena de valor del producto, entre las que se dan relaciones de *pocos participantes*. Con todo, las alianzas no siempre consiguen evitar la integración vertical cuando se dan situaciones de *pocos participantes*, como muestra el trabajo de Pisano (1990) en el ámbito de la I+D.

---

<sup>4</sup>- El término cuasi-integración vertical fue introducido por Blois (1972), aunque con un significado mucho más amplio, para referirse al sistema organizativo (red) que forma el contratista con sus subcontratistas.

Por otro lado, la competitividad alcanzada por los sistemas productivos basados en la subcontratación y en la producción ajustada, que vienen a conformar redes organizativas que unen a contratista y subcontratista, han motivado varios estudios que pretenden identificar los mecanismos contractuales por los que las relaciones cooperativas se mantienen. En esta línea se enmarcan los trabajos de Dyer y Ouchi (1993) y Mcmillan (1990), quienes encontraron algunos mecanismos contractuales que contribuían a salvaguardar los intereses de las partes. De entre estos destacan la existencia de cláusulas que fijan reducciones automáticas de precios con base en la curva de experiencia del subcontratista, el hecho de que la duración de los contratos de aprovisionamiento coincida con la vida del modelo que incorpora el componente subcontratado o el que existan participaciones minoritarias del contratista en el subcontratista.

No obstante, también existen mecanismos de salvaguardia implícitos que contribuyen a mantener la estabilidad de este tipo de relaciones. En este sentido, desde la Teoría de Juegos se han identificado factores que contribuyen a la estabilidad en las relaciones cooperativas. En concreto, en los estudios que han modelizado este tipo de relaciones como juegos de repetición se señalan dos factores que son pertinentes en este caso concreto:

1. La reputación. Aunque generalmente considerada respecto del lado de quien ocupa una posición de proveedor (Weigelt y Camerer, 1988), la reputación supone una garantía respecto del comportamiento de quien ocupa la posición de cliente en un contexto de relaciones de *subcontratación avanzada* con diversos proveedores. En efecto, el cliente está incentivado al desarrollo de una reputación respecto de no actuar de forma oportunista con sus proveedores: aunque le fuera económicamente rentable aprovecharse de uno de ellos, el efecto que esto podría tener en la moral de los demás, desincentivaría este tipo de comportamiento oportunista<sup>5</sup>.
2. La perdurabilidad de la relación. Una sanción no legal que siempre existe en toda relación es la cancelación de la misma. Por esta razón, un proveedor no estará incentivado a actuar de forma oportunista si observa que los beneficios que obtendría actuando de este modo son inferiores al valor actual de los que obtendría continuando la relación satisfactoriamente —y que perdería al prescindir de sus servicios el cliente— (Radner, 1985; Axelrod, 1986, Jarillo y Ricart, 1986). En este sentido, este incentivo es mayor cuanto mayor es el horizonte temporal de la relación y mayores las ganancias.

#### 4.2 Las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad

Otro campo donde se ha contrastado con mayor intensidad la comparación institucional entre las alianzas y el desarrollo interno ha sido en el de la expansión internacional de la empresa, probablemente por la facilidad para identificar las diferentes pautas organizativas adoptadas por las empresas y, por lo tanto, para

---

<sup>5</sup>- Véase el ejemplo de Benetton, recogido en Jarillo (1989).

construir bases de datos de inversiones en el exterior. En este sentido, las empresas conjuntas internacionales se suelen interpretar como una opción organizativa para combinar dos inputs productivos para los que no existe un mercado externo (Hennart 1991): de un lado, el conocimiento del mercado que posee una empresa asentada en el país de destino de la inversión y, de otro, las experiencias y habilidades en la producción y comercialización de un tipo de producto desarrolladas por la empresa que se expande.

Desarrollando este planteamiento, las empresas conjuntas han sido analizadas como una opción alternativa a la creación de filiales de plena propiedad (Buckley y Casson, 1988; Gatignon y Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991; Padmanabhan y Cho (1996); López Duarte y García Canal, 1996), o frente a la adquisición de empresas ya establecidas en el país de destino, que es otra forma de acceder a ese conocimiento del país de destino de la inversión (Caves y Mehra, 1986; Kogut, 1988; Wilson, 1980). En general, se señala que existen dos fuerzas contrapuestas en la decisión de crear o no una empresa conjunta: de un lado, la necesidad de obtener recursos de otros socios (fundamentalmente el conocimiento del mercado local), que conducen a la creación de las mismas; y, de otro lado, el deseo de la empresa que se expande de proteger los activos que son la base de sus competencias distintivas, que lleva a la creación de filiales de plena propiedad o la adquisición. Los resultados de los estudios empíricos realizados han sido consistentes con estas hipótesis en la práctica totalidad de los casos.

#### *4.3 Las empresas conjuntas frente a otras formas contractuales de cooperación*

Otro problema analizado dentro de esta línea de investigación ha sido el de la forma contractual en las alianzas estratégicas. Ciertamente, existen múltiples formas de alianzas y, por ello, también cabe analizar las razones que llevan a la elección de una forma contractual y no otra. Los esfuerzos realizados en esta dirección se han centrado principalmente en la creación de empresas conjuntas como alternativa a otros acuerdos contractuales<sup>6</sup>; por ejemplo, desde una perspectiva económica, Pisano *et al.* (1988), Pisano (1989) y García Canal (1996b); y desde una perspectiva más interdisciplinar, Osborn y Baughn (1990), Tallman y Shenkar (1994) y Gulati (1995). Esta preferencia por el estudio de las empresas conjuntas se debe a que son las formas contractuales más complejas, aunque también ha influido el que se trata de una opción organizativa fácil y objetivamente identificable, siendo, además, de las más frecuentes, lo que facilita la obtención de evidencias empíricas al respecto.

Aunque los trabajos empíricos no han desarrollado las mismas hipótesis, la base teórica, al menos de las aportaciones económicas, es común. Una forma de

---

<sup>6</sup>- En otros casos, las empresas conjuntas han sido analizadas como una alternativa a las licencias en la expansión internacional de la empresa (Hill *et al.*, 1990; Contractor, 1990). También existe una corriente de estudios en la que se han modelizado matemáticamente la elección entre las licencias cruzadas y la creación de empresas conjuntas en los acuerdos de I+D (Morasch, 1995; Pastor y Sandonís, 1996).

integrar la visión de estos trabajos sobre las empresas conjuntas es considerarlas como una opción organizativa que, gracias a la creación de una entidad con personalidad jurídica independiente de los socios, permite armonizar el conflicto latente en toda cooperación horizontal<sup>7</sup>: el reparto de los derechos de propiedad sobre los activos utilizados; en definitiva, el reparto de los derechos residuales de control y el reparto de los beneficios<sup>8</sup>. De este modo, cuando se adopta una solución contractual que no implica la creación de una unidad con personalidad jurídica diferenciada (acuerdos contractuales), los socios tienen que fijar *ex-ante*, en el momento del contrato, una distribución de los derechos de propiedad, especificando todas las contrapartidas de la relación. En otras palabras, deben suscribir un contrato que recoja todos sus derechos y obligaciones en todos los intercambios (entre ellos y con los potenciales clientes) asociados a la realización de las actividades de la colaboración. En caso de no hacerlo así, se exponen a duras renegociaciones y conflictos posteriores por todos aquellos aspectos de la relación en los que exista una indefinición en el contrato.

Por el contrario, la existencia de una entidad con personalidad jurídica independiente permite una distribución menos rígida de los derechos de propiedad que la que proporcionarían los acuerdos contractuales, y que, en definitiva, facilita una mejor adaptación a las circunstancias cambiantes. En efecto, la empresa conjunta, en tanto que *nexo contractual* entre los socios, y entre éstos y los potenciales clientes (Jensen y Meckling, 1976), dinamiza las relaciones entre todos ellos, permitiendo una distribución más flexible de los derechos de propiedad, al no ser necesario negociar en el momento del contrato todas las contrapartidas de la relación. De este modo, el control de las actividades ordinarias se delega en el administrador de la sociedad, y en cualquier caso, como los socios están representados en los órganos de gobierno de la empresa conjunta, pueden resolver sus diferencias dentro de ellos. Los beneficios, por su parte, serán repartidos en función de las contribuciones de los socios, las cuales han sido perfectamente delimitadas a la hora de constituir la sociedad y efectuar la distribución del capital.

Estas circunstancias permiten a las empresas conjuntas reducir los conflictos de intereses antes señalados en mayor medida que los acuerdos contractuales; aunque cabe señalar que la forma de empresa conjunta cuenta con la desventaja del coste que supone la creación y funcionamiento de una nueva entidad. Por esta razón, las empresas conjuntas suelen crearse en acuerdos horizontales que revisten un mínimo de complejidad, de tal forma que este coste adicional se vea compensado por el mejor gobierno de la relación entre los socios.

---

<sup>7</sup>- El término horizontal se emplea aquí para integrar a aquellas alianzas que van más allá de las relaciones cliente-proveedor.

<sup>8</sup>- La posesión de derechos residuales de decisión y la asignación de rendimientos residuales son las principales implicaciones de la propiedad de las empresas en las que se ha centrado el análisis económico [Milgrom y Roberts (1992, pág. 289)].

Una crítica que se suele realizar a los estudios basados en el análisis de costes de transacción es que se ignora el papel de la confianza en las relaciones entre empresas. En este sentido, se suele señalar que la confianza reduce la necesidad de introducir mecanismos contractuales explícitos de salvaguarda, o de recurrir a la forma contractual de empresa conjunta (Gulati 1995; Zaheer y Venkatraman, 1995). Así Gulati (1995) señala la importancia que tienen las relaciones previas entre los socios en el grado de confianza existente entre los mismos, el cual, a su juicio, condiciona la forma contractual de la alianza; encontrando una menor propensión a la creación de empresas conjuntas cuando se dan estas circunstancias. No obstante, aunque el término confianza puede resultar confuso en algunas ocasiones, lo cierto es que es una variable que puede ser reinterpretada en términos económicos sin que con ello la lógica del análisis de costes de transacción quede invalidada: al final la confianza suele utilizarse para caracterizar situaciones en las que una parte asume un riesgo “calculado” de que la otra parte va a cumplir (Williamson, 1996, cap. 10); y este riesgo normalmente tiene su base en los mecanismos de salvaguarda implícitos antes señalados para explicar el equilibrio en las relaciones de *subcontratación avanzada*: la reputación y las expectativas de negocio futuro.

Otra cuestión que se suele señalar es que el análisis de costes de transacción tiene un carácter estático, mientras que la cooperación empresarial tiene un carácter dinámico (Hennart, 1988). En este sentido, una cuestión todavía abierta consiste en determinar en qué medida las alianzas son prácticas transitorias o con un carácter más estable; o cuanto menos determinar qué tipo de alianzas tienen una vida esperada más reducida que otras. Con todo, ello requeriría desarrollar el propio paradigma del análisis de costes de transacción, pues el propio Williamson (1996, pp. 117-118) ha reconocido que su aparato conceptual, en su actual nivel de desarrollo, no es suficiente para un estudio integral de alianzas como las empresas conjuntas; toda vez que algunas de ellas son creadas con una orientación a largo plazo, mientras que otras se crean con una carácter temporal y para favorecer la transmisión de conocimientos y habilidades. En todo caso, parece que la combinación de esta línea de investigación con la basada en el aprendizaje organizativo puede ser necesaria para abordar esta cuestión; pues el conocimiento es uno de los recursos más intercambiados en las alianzas y la rapidez de su producción y/o asimilación puede condicionar el atractivo de esta opción organizativa.

## 5. Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas

Precisamente el dinamismo y la elevada inestabilidad y *mortalidad* de las alianzas ha motivado la realización de numerosos estudios sobre los factores determinantes de su éxito o fracaso o, al menos, de su inestabilidad. No obstante, todos los trabajos englobados en esta línea de investigación se han encontrado con un importante problema metodológico, cual es encontrar un criterio objetivo y fiable para medir el fracaso o el rendimiento de las alianzas, y que además sea válido en todos los contextos. Probablemente por esta razón existen dentro de

esta línea más trabajos teóricos —de carácter fundamentalmente normativo— que en otras líneas. Nuevamente, gran parte de la investigación empírica se ha centrado en las empresas conjuntas debido a que es la forma contractual de la que es más fácil obtener información. Además, dentro de ellas se han centrado en las internacionales, las cuales cuentan con un factor adicional que dificulta la gestión de la empresa conjunta: el mayor desconocimiento de los socios y la menor compatibilidad de sus culturas corporativas.

Con todo, no es fácil encontrar un indicador objetivo del fracaso o el rendimiento de una empresa conjunta. Con frecuencia suele tomarse como indicador la disolución de la empresa, así como determinados cambios en su estructura de propiedad (Killing, 1983; Beamish, 1988; Blodgett, 1992). No obstante, tales indicadores han recibido varias críticas. Respecto de la disolución, se ha argumentado que las empresas conjuntas son inherentemente inestables (Gomes Casseres, 1987): se crean porque los socios necesitan complementar sus recursos y capacidades con los de los demás, y su terminación puede indicar que, sencillamente, ya no los necesitan —probablemente por haber accedido a ellos a través de un aprendizaje organizativo—. Por esta razón, no se puede considerar que la terminación de una empresa conjunta o un cambio en su propiedad supongan un fracaso de la misma; al menos no tiene por qué serlo para todos los socios. Por otra parte, los cambios en la estructura de propiedad cuentan con el agravante adicional de encontrarse influidos por otros factores, además de un mal rendimiento de la empresa conjunta, tales como el poder de negociación de los socios y el peso relativo de sus contribuciones (Geringer y Hebert, 1991).

En cualquier caso, no existe ningún indicador de rendimiento que no tenga inconvenientes, pues o bien son subjetivos, como es el caso de utilizar las percepciones de los directivos; o bien son específicos de algún tipo de alianza, con lo que se limita la muestra que se puede construir y, con ello, el alcance de las posibles conclusiones obtenidas. Sucede así cuando se mide el rendimiento a partir de las reacciones del mercado de capitales ante los anuncios públicos de creación de una alianza (Koh y Venkatraman, 1991), medida que sólo pueden ser utilizada cuando los socios cotizan en bolsa. Un problema similar se plantea cuando se utiliza la capacidad para devolver subvenciones a la creación de empresas conjuntas (Valdés y García Canal, 1995) criterio que solo puede ser utilizado para este tipo de alianzas y siempre que haya mediado una subvención. Por último algunos estudios utilizan los resultados obtenidos por la comercialización del producto o productos fabricados en el marco de la alianza (Dussauge y Garrette, 1995), que sólo puede ser utilizado cuando la alianza realiza alguna actividad comercial. En cualquier caso, el recurso a cualquiera de estos tres últimos criterios condiciona la muestra utilizada.

Por otro lado, a la diversidad de metodologías empleadas hay que unir la de enfoques y variables señaladas como determinantes del éxito y fracaso. Los diversos factores analizados pueden agruparse en dos grandes bloques: El primero de ellos está compuesto por los factores relacionados con las

características de los socios y el contexto de la cooperación. La línea argumental común dentro de este bloque es que la presencia de factores del entorno o de los socios que hagan más difícil la gestión de la alianza aumenta su probabilidad de fracaso. Entre estos factores destacan los siguientes:

- Incompatibilidad en las motivaciones: este factor provoca, cuando menos, una elevada inestabilidad en la alianza (Geringer, 1988).
- Número de socios: Valdés y García Canal (1995) encontraron una mayor probabilidad de fracaso en las empresas conjuntas con mayor número de socios, debido a los mayores costes de coordinación y motivación que conllevan.
- Asimetrías entre los socios: Harrigan (1988) encontró que las alianzas entre socios relacionados en productos, mercados o tecnologías son más satisfactorias que el resto. Koh y Venkatraman (1991) obtienen resultados similares. Otros trabajos se centran en las asimetrías culturales. En este sentido se suele señalar que las diferencias culturales dificultan la coordinación y motivación de los socios, pero sobre todo tienen un efecto negativo cuando el contenido del proyecto obliga a aquellos a trabajar en equipo, como suele suceder en las empresas conjuntas (Geringer, 1988; Geringer y Hebert, 1991). En la misma línea, Porter y Fuller (1988) consideran que las estructuras y procedimientos de gestión de los socios deben ser similares.
- Clima político del país donde se crea. Beamish (1988) recoge evidencias de un menor éxito en las empresas conjuntas creadas en países en vías de desarrollo.
- Tarea a realizar: Tras analizar en profundidad varias alianzas, Killing (1988) encuentra que la mayor complejidad de la tarea hace más difícil y conflictiva la gestión de las alianzas. Por su parte, Kogut (1989) detectó que las empresas conjuntas que incluyen actividades de I+D tienden a ser más estables; y si, además, se desarrollan en industrias donde la citada actividad tiene un peso importante, la estabilidad es mayor.

Un segundo bloque de factores identificados como determinantes del rendimiento de la cooperación están relacionados con las propias características organizativas de la alianza:

- Empresas conjuntas para tareas de comercialización. Analizando una muestra de alianzas creadas para el desarrollo de un nuevo producto, y suscritas por firmas competidoras en la misma industria, Dussauge y Garrette (1995) encontraron que estas alianzas tenían mayor éxito cuando la comercialización del producto se realizaba dentro de una empresa conjunta, que cuando la comercialización depende de los esfuerzos dispersos e individuales de cada uno de los socios.
- Reparto del capital. Respecto de este factor no existe unanimidad en la literatura, pues aunque Beamish (1988), Bleeke y Ernst (1991) y Valdés y García Canal (1995) recogen evidencias de un mayor rendimiento en las empresas conjuntas equitativas; Killing (1983) argumentó que las empresas conjuntas dominadas por un socio tienen mayor probabilidad de éxito, obteniendo ciertas evidencias al respecto.

Como se puede apreciar, dentro de esta línea —salvo algunas conclusiones-recomendaciones de carácter obvio— los resultados son más provisionales e incluso cuestionables que en las demás. Hacen falta, por tanto, más estudios empíricos para generalizar los resultados obtenidos en muestras reducidas. No obstante, éste es uno de los campos de estudio más difíciles, debido a los problemas metodológicos antes comentados. Ello obliga al análisis de evidencias empíricas de tipo cualitativo, basadas en estudios en profundidad de casos, y, por tanto, cargadas de mayor subjetividad.

## 6. Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo

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. Sobre esta idea se ha desarrollado toda una línea de investigación en la que se estudian los determinantes de los procesos de aprendizaje en el seno de las alianzas estratégicas, así como las implicaciones que estos procesos tienen para la gestión y la evolución de las alianzas. En general, estos trabajos pueden enmarcarse dentro de la corriente conocida como enfoque de recursos y capacidades (Peteraf, 1993), aunque no todos los investigadores lo reconocen explícitamente. Este enfoque postula que la fuente de las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se basa en la posesión de unos recursos o competencias de carácter estratégico, que son difíciles de imitar y de transferir al exterior. Las razones de ello se deben a que estos recursos están basados en habilidades y rutinas organizativas y, en definitiva, en conocimientos que están diseminados por toda la organización y que por tanto son difíciles de transmitir en el mercado (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993). Constituyen ejemplos de estos activos estratégicos las capacidades tecnológicas, comerciales o de gestión que tiene una empresa (Chi, 1994).

Estos costes de transacción asociados a la transmisión de los recursos estratégicos hacen que exista cierto solapamiento con la línea de investigación relativa al análisis contractual de las alianzas, pues existe dentro de la economía de costes de transacción grupo de estudios en los que se ha analizado la problemática contractual de la transmisión del conocimiento tácito o *know-how* (Teece, 1981; Hennart, 1988). En efecto, en la transmisión de este tipo de conocimientos existen dos problemas: en primer lugar que los mismos son difíciles de formalizar y documentar de forma inteligible para el receptor de la información, lo que impide que una empresa que quiera reproducir el conocimiento tácito de otra pueda hacerlo sin su supervisión o, al menos, sin observar directamente sus rutinas organizativas. Así, Contractor (1990) señala que la transferencia del conocimiento tecnológico debería verse más como una relación que como un acto, debido a que tal transferencia requiere establecer vínculos interpersonales entre las organizaciones. Un segundo problema es que la transmisión de conocimiento tácito va acompañada de los problemas de incentivos debidos a la asimetría de



información existente en toda transmisión de información (Arrow, 1962) y a otros tipos de oportunismo postcontractual (Hennart, 1988). Ante estos costes asociados a la transmisión del conocimiento en el mercado, las alianzas se configuran como medios alternativos para su transmisión, debido a que se mantienen vínculos interpersonales entre las organizaciones<sup>9</sup> y a que se reducen los costes de transacción al establecerse una forma de retribución a las partes, en compensación por los recursos que aportan, que desincentiva comportamientos oportunistas que, en otro caso, podrían surgir.

Con todo, pese a existir solapamientos entre ambas líneas de investigación, existen dos importantes diferencias. En primer lugar, desde esta línea de investigación se considera que las razones que llevan a la elección de un tipo de alianza no son puramente contractuales, sino que se basan en sus distintas posibilidades para servir de vía de transmisión de conocimientos y activos estratégicos. Así, Hamel (1991) señala que el carácter de medio para el aprendizaje organizativo de las alianzas hace que, cuando se analizan los factores que influyen en su adopción, éstas deben ser consideradas como una alternativa, no tanto a otras formas de organizar la actividad objeto del acuerdo, como a otras formas de adquisición de conocimientos o habilidades. En este sentido, un grupo de autores ha analizado las licencias como alternativa a las empresas conjuntas a la hora de acceder a conocimiento tecnológico. En general, se plantea que las empresas conjuntas son la opción adecuada para aquellas situaciones en las que se necesita el acceso a conocimiento tácito. Así, Davies (1977) encontró una mayor propensión a la transmisión de *know-how* a través de empresas conjuntas que en las licencias. Killing (1980), por su parte, plantea que cuanto menor sea la familiaridad con las tecnologías a adquirir, mayor es el vínculo a establecer entre las organizaciones y por tanto son más adecuadas las empresas conjuntas, obteniendo evidencias empíricas al respecto.

Una segunda diferencia de esta línea con el enfoque de costes de transacción es que ahora se sitúa a las alianzas dentro de un contexto más amplio, cual es los procesos de aprendizaje organizativo. En este sentido, varios autores se han centrado en el estudio de los requisitos que debe cumplir la organización que desea aprender dentro de las alianzas estratégicas. En general, los hallazgos de estos autores pueden ser reinterpretados e integrados a partir del concepto de *capacidad de absorción*, desarrollado por Cohen y Levinthal (1990). Estos autores parten de que una organización necesita un mínimo de conocimiento relacionado para utilizar y asimilar nuevos conocimientos. Por esta razón, argumentan que los costes de adquirir un conocimiento externo, por ejemplo a través de alianzas estratégicas, suelen ser infravalorados, al no considerar que la organización debe invertir internamente en las capacidades de

---

<sup>9</sup>- Lógicamente no todas las alianzas permiten el mismo contacto personal. Por esta razón los trabajos que se encuadran dentro de esta línea se refieren sobre todo a aquellas alianzas en las que los socios realizan conjuntamente actividades. El resto de alianzas, aquellas en las que los socios mantienen básicamente relaciones cliente-proveedor, son entendidas como una oportunidad para concentrar los recursos de la empresa en otras actividades que sí sustentan su competitividad.

absorción que permitan la explotación efectiva de los conocimientos a los que se puede acceder a través de la alianza (Cohen y Levinthal, 1990, p. 149). De este modo, plantean un modelo para la adquisición de conocimiento tecnológico según el cual el gasto en I+D no sólo determina el conocimiento tecnológico desarrollado internamente sino también el conocimiento que se puede obtener del exterior, a través del desarrollo de una capacidad de absorción<sup>10</sup>.

El concepto de capacidad de absorción nos muestra, en suma, que no sólo es importante estar en contacto con la información, sino que la capacidad de la organización para interpretarla y explotarla internamente se vuelve determinante para su óptimo aprovechamiento. En esta línea, las investigaciones realizadas han identificado características organizativas, tanto de las alianzas como de los propios socios que aumentan la capacidad de absorción<sup>11</sup>:

- Importancia del personal asignado a las alianzas. A este respecto, se suele señalar que el aprendizaje organizativo se produce con el contacto diario de las personas implicadas en la alianza (Hamel, 1991; Hamel *et al.*, 1989). Por esta razón se suele recomendar el destino a las alianzas de personal experimentado en procesos de aprendizaje en acuerdos de cooperación, y capaz de formalizar la información a la que accede (Westney, 1988). Hamel *et al.* (1989) señalan que dentro del personal asignado un papel muy importante lo desempeñan quienes deben de revelar al personal de los socios la información sobre los procedimientos de la empresa. Estas personas suelen ser denominados como porteros (*gatekeepers*), pues controlan la información que se difunde y tienen el mejor acceso a la información del socio.
- Existencia de procesos internos de difusión del aprendizaje: Westney (1988) señala la importancia de que, una vez formalizada e integrada la información absorbida por el personal asignado a la alianza, ésta sea difundida dentro de la empresa mediante reuniones y otros procedimientos.
- Experiencia previa en la gestión de alianzas. Sin duda esta experiencia aumenta la capacidad de absorción, pues las primeras alianzas que una empresa realiza le sirven para *aprender a aprender*. En este sentido Westney (1988) habla de la existencia de *curvas de aprendizaje* en el proceso de cooperación, según el cual la experiencia (favorable) de una empresa en la gestión de las alianzas le facilita el aprovechamiento y difusión interna del conocimiento de sus socios en sus posteriores alianzas.

Por otro lado, se suele señalar a las empresas japonesas como modelo de organización con capacidad de absorción para el aprendizaje mediante alianzas (Hamel *et al.*, 1989; Pucick, 1988). De hecho, algunos autores han llegado a desaconsejar que las empresas occidentales cooperen con las japonesas, debido a que provocan una pérdida de competitividad respecto al socio, debido a las asimetrías de aprendizaje (Reich y Mankin, 1986). Aunque en muchos casos se

---

<sup>10</sup>.- El hecho de que los sectores con mayor intensidad tecnológica (los de mayor gasto en I+D) sean los que mayor número de acuerdos de I+D tienen (Hagedoorn, 1993; Wang, 1994) viene a confirmar esta relación.

<sup>11</sup>.- Prácticamente todos los trabajos se basan en el análisis en profundidad de casos, ante la dificultad de obtener de obtener la información necesaria de otro modo.

suele comentar que esta superioridad en cuanto al potencial de transferencia de conocimientos se debe a razones relacionadas con el entorno peculiar en el que se desenvuelven estas empresas, Westney (1988) identifica dos rasgos organizativos utilizables por cualquier otra empresa y que mejoran el potencial de absorción de conocimientos: en primer lugar el envío temporal del personal a otras organizaciones (universidades, agencias públicas, empresas socios, entre otros) como parte de su carrera profesional y, en segundo lugar, el desarrollo de redes de comunicación interna<sup>12</sup>.

Un debate abierto dentro de esta línea de investigación es determinar en qué medida los procesos de aprendizaje organizativo conllevan el que las alianzas sean prácticas de carácter duradero o esporádico. En este sentido, pueden identificarse dos planteamientos sobre la longevidad de las alianzas. Así Hamel (1991) entiende que éstas son prácticas que tienen como finalidad la interiorización de habilidades del socio, y cuya duración está condicionada a que aquella se produzca. En este sentido, las actividades del acuerdo no son más que el soporte para el proceso de aprendizaje; una condición necesaria, en definitiva. De este modo, distingue dos procesos: creación de valor y captura de valor. Del primero de ellos depende de la eficacia en la combinación de recursos, y una vez que se consigue esta creación de valor es cuando empiezan a aparecer las oportunidades para aprender, lo que implica una redistribución de las relaciones de poder/dependencia dentro de las alianzas. Por esta razón, la terminación de la alianza no es vista necesariamente como un fracaso ni su perdurabilidad como un éxito. De hecho su terminación porque un socio ya no la necesita implica una valoración altamente satisfactoria para este último.

Sin embargo, otros autores parten de que el aprendizaje de las habilidades del socio va unido a otro tipo de aprendizajes que se dan necesariamente en toda alianza, y que son el aprendizaje sobre la propia gestión de las alianzas, ya comentado, así como sobre el socio (cultura, actitudes y expectativas) y las posibilidades de esfuerzo conjunto (Doz y Shuen, 1988; Doz, 1996). De este modo, Doz (1996) analizando la evolución de varias alianzas observó que en aquellas con resultados más satisfactorios en relación al aprendizaje, los socios desarrollaban lo que denominaba como ciclos de aprendizaje. Éstos se caracterizan por una creciente confianza y una mayor implicación de los socios en proyectos conjuntos que les permiten explotar sinergias y complementariedades que ellos mismos, al comienzo de su colaboración, desconocían que podían alcanzar. La condición para que se produzcan estos ciclos es que los socios valoren favorablemente la alianza en tres dimensiones: eficiencia de las actividades, equidad en el aprovechamiento que cada socio hace de la alianza y adaptabilidad de los socios. Así pues, se observa de nuevo que la duración de la alianza está condicionada por las posibilidades de beneficio futuro.

---

<sup>12</sup>- Con todo, cabe señalar que las empresas japonesas han gozado de una posición privilegiada, al ser sus conocimientos y habilidades más difíciles de transmitir que los de las empresas occidentales (Pucik, 1988).

## 7. Líneas de investigación sobre redes de empresas

El concepto de red ha surgido dentro de la teoría de la organización como consecuencia de los esfuerzos encaminados a analizar las relaciones entre la organización y su entorno. En este contexto, las alianzas han sido consideradas como medios para gestionar la dependencia de recursos<sup>13</sup> que tiene toda organización respecto de otras unidades externas. En 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. 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<sup>14</sup>.

No obstante, a medida que se profundizaba en el estudio de las relaciones interorganizativas se iba aumentando el nivel de análisis al conjunto de vínculos que mantenía una organización —*organization set* (Evan, 1966)— o a la red (*network*), los diversos vínculos establecidos entre un grupo de organizaciones. Estas unidades de análisis eran en principio entes artificiales construidos por el investigador. 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 hacía ver que existía un sistema organizativo con características singulares compuesto por 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 redes.

---

<sup>13</sup>- Los trabajos surgidos de esta línea de investigación conforman lo que se conoce como enfoque de intercambio o de dependencia de recursos (Levine y White, 1961; Emerson, 1962; Pfeffer y Salancik, 1978). 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).

<sup>14</sup>- Esta circunstancia ha permitido a Thompson y McEwen (1958, pp. 25-28) y Thompson (1967, pp. 34-36) construir una tipología de vínculos —matizada con posterioridad por otros autores como Galbraith (1977, pp. 209-218) 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 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.

El término red ha tenido una difusión muy amplia, e incluso ha sido exportado hacia otros campos, como veremos más adelante, si bien dentro de la teoría de la organización ha sido objeto de un notable estudio. A continuación analizamos separadamente la investigación realizada sobre las redes desde la teoría de la organización, donde se han analizado aspectos relacionados con el origen y equilibrio de las redes organizativas, y desde otros campos, donde las redes han sido analizadas como una opción de diseño organizativo.

### *7.1 Origen y equilibrio de las redes organizativas*

La investigación sobre redes dentro del contexto de la teoría de la organización se ha centrado en cuestiones relacionadas con la dinámica y evolución de las mismas; en concreto, sobre los factores determinantes de su formación y los mecanismos por los cuales se mantiene una estabilidad y consistencia organizativa dentro de la red. Una importante característica, en tanto en cuanto que condiciona la generalización de los resultados obtenidos, es que las evidencias empíricas, en su mayor parte, se refieren a organizaciones y contextos no empresariales.

En general, se suele señalar que las redes son el resultado de la evolución de las relaciones entre un grupo de organizaciones (Van de Ven, 1976; Hall *et al.* 1977; Ring y Van de Ven, 1994). Así, mediante la aplicación de conceptos derivados de la bioecología como simbiosis y comensalismo, se ve la creación de la red como un proceso denominado cierre de la red —*network closure*— (Van de Ven y Astley, 1981; Astley y Van de Ven, 1983; Astley, 1985), por el cual los distintos vínculos establecidos entre las organizaciones propician la aparición de relaciones de simbiosis, entendiendo por tales las opuestas a las relaciones de comensalismo —competencia por los mismos recursos—, de forma que las organizaciones en su conjunto van adoptando una especialización funcional que hace que la mayoría de sus intercambios los realicen con otros miembros de la red. Esta circunstancia lleva a que parte de las organizaciones de la red se especialicen en la adquisición de recursos directamente del entorno, mientras que otras se aseguran la obtención de estos recursos que necesitan a través de estas organizaciones que ejercen una labor de puente con el entorno, de manera que el conjunto de organizaciones, en virtud de los vínculos que las unen, forman un sistema de relaciones cooperativas que las hace menos vulnerables a las fuerzas del entorno.

De este modo, las redes son vistas como el resultado de un compromiso de las organizaciones por el que éstas, a cambio del colchón protector que supone la pertenencia a la red, renuncian (implícita o explícitamente) a la posibilidad de establecer intercambios de recursos con otros miembros externos a la misma. Cabría esperar por tanto, como condición mínima para la existencia de la red, que las organizaciones aumentaran su potencial de supervivencia. En este sentido, diversos estudios realizados al respecto (Baum y Oliver, 1991; Miner *et al.*, 1990) muestran que efectivamente la pertenencia a una red aumenta la probabilidad de supervivencia de una organización.

Un segundo aspecto de interés en el estudio de las redes desde la Teoría de la Organización son los factores que conducen a un equilibrio y a una cohesión interna dentro de la red. En general se suele afirmar que ésta es conseguida con base en un conjunto de normas de funcionamiento (*working rules*) consensuadas que operan dentro de las redes interorganizativas y, en general, dentro de cualquier sistema (Benson, 1975; Crozier y Thoenig, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978; Leblebici y Salancik, 1982). Estas normas armonizan los conflictos de intereses entre los participantes y posibilitan, de esta manera, las relaciones cooperativas que constituyen el soporte de la red. Así Benson (1975) afirma que las normas que existen en la red se van definiendo mediante una dinámica política similar, en cierta medida, a la que existe en una organización convencional. En efecto, las múltiples negociaciones establecidas entre el conjunto de unidades que integran la red, al objeto de intercambiar recursos, van conformando un sistema de fuerzas en el que cada participante, en función de su posición relativa de poder, establece unos límites o restricciones a la actividad de la red. De este modo, siempre que esta actividad se mantenga dentro de estos límites, existe una tendencia hacia la estabilidad de la red (al menos a corto plazo), la cual se alcanza cuando las distintas y sucesivas negociaciones asociadas a los continuas interacciones entre los miembros de la red culminan en un *consenso normativo* acerca del papel que desempeña cada organización dentro de la misma.

## 7.2 Las redes de empresas como opción de diseño organizativo

La literatura sobre estrategia empresarial y sus implicaciones organizativas ha importado el concepto de red. En efecto, las propias características de las redes las hacen asimilables a un sistema organizativo, en tanto en cuanto abarcan a un conjunto de organizaciones entre las que hay una división del trabajo entre unidades especializadas, al tiempo que pueden realizar acciones conjuntas coordinadas. Además, son muchas las organizaciones que han desarrollado con éxito sistemas organizativos de este tipo. Todo ello ha contribuido para que las redes se consideren como una opción organizativa más.

Y así viene sucediendo desde comienzos de la pasada década. Miles y Snow (1984, 1986, 1992) fueron los primeros en plantear la emergencia del modelo de red dentro de una lógica de evolución de las formas de diseño organizativo: surgen nuevas formas de organización para hacer frente a problemas que las anteriores no eran capaces de resolver. Para ellos, las redes sucedían a otras formas organizativas (funcional, divisional, matricial) que a su vez habían surgido como respuesta a nuevos problemas (integración vertical, diversificación e interrelación de actividades, respectivamente). No obstante una diferencia entre las redes y sus formas predecesoras es que mientras que éstas habían surgido para conseguir mantener bajo el control de la organización un creciente y complejo número de actividades, con las redes no se pretende desarrollar nuevos mecanismos para controlar internamente más actividades. Al contrario, su esencia consiste en simplificar los problemas (intra)organizativos, expulsando hacia otras

empresas actividades que previamente se realizaban internamente y manteniendo lazos cooperativos —alianzas estratégicas— con tales empresas, así como con otras con las que se consigue un mejor acceso a nuevos mercados y/o tecnologías.

En general, se suele señalar que las redes, en tanto que formas de organización híbridas entre mercado y empresa, permiten conjugar las ventajas de ambas: Del mercado, su flexibilidad, pues la naturaleza y los componentes de la red pueden ser cambiados fácilmente. De la empresa, su capacidad para coordinar equipos de trabajo en torno a la consecución de un objetivo. Por otra parte, además de su flexibilidad y capacidad de respuesta, las redes también destacan por la eficiencia con la que se realizan las tareas: ello se debe a las relaciones de especialización que se consiguen dentro de ellas —cada organización se dedica a aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas (Jarillo, 1988)—, y al hecho de que ninguna de las entidades que participan en ellas tiene los inconvenientes y rigideces de carácter burocrático que tendría una sola empresa que organizase internamente todas las actividades que se realizan en el seno de la red.

Paralelamente, otros muchos autores han propuesto la adopción de la estructura de red por parte de las empresas (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Mattsson, 1986). 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<sup>15</sup> y la industria textil del norte de Italia (Lorenzoni y Ornati, 1988), entre otras.

Incluso, la mayor eficiencia de la industria japonesa, en general, ha hecho que se llegue a prescribir la formación de conglomerados euroamericanos de empresas, a semejanza de los *keiretsu* japoneses, a partir del embrión que suponen algunas alianzas existentes entre empresas europeas y americanas, de forma que sean capaces de hacer frente a sus rivales de Japón (Ferguson, 1990). Con todo, este ejemplo concreto sirve para ilustrar uno de los errores en los que se incurre en algunas ocasiones cuando se prescribe la adopción de una estructura de red, cual es que no se tiene en cuenta que ésta es el resultado de la evolución temporal de un conjunto de vínculos interempresariales y, por lo tanto, no es una "forma organizativa" que se pueda implementar de forma inmediata, como ponen de manifiesto las aportaciones de la teoría de la organización antes comentadas.

## 8. Conclusiones

---

<sup>15</sup>- Tanto en las relaciones con sus subcontratistas, como en las relaciones con otras empresas interrelacionadas, las empresas japonesas han desarrollado relaciones cooperativas, de tal manera que se relacionan con el entorno a través de vínculos cooperativos (Gerlach, 1987; 1992), 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.

Durante los últimos años se ha venido observando un creciente interés por el estudio de las alianzas estratégicas por parte de diferentes campos de la economía y dirección de empresas. De este modo, las alianzas han pasado de ser una temática marginal de estudio a ser objeto de una especial atención. Aunque las investigaciones realizadas han sido motivadas por la gran importancia que han alcanzado las alianzas en la realidad empresarial, el desarrollo de nuevos paradigmas ha contribuido notablemente a profundizar en su estudio.

En este trabajo hemos identificado seis líneas de investigación abiertas en las que se analizan diferentes aspectos de esta temática. Para cada una de ellas se identifica el enfoque teórico dominante y se sistematiza e integra las principales aportaciones realizadas. Del análisis realizado se desprende que cada línea ha contribuido a aumentar nuestro conocimiento de las alianzas y relaciones organizativas en algún aspecto:

- Así, del estudio de los trabajos que se enmarcan dentro de la línea *Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas* se desprende que los motivos relacionados con la globalización de los mercados y el acceso a nuevas tecnologías han estado detrás de muchos de los acuerdos suscritos por las empresas de otros países, mientras que las alianzas creadas por la empresa española han estado motivadas por la integración en la UE.
- Dentro de la línea *Impacto de la cooperación sobre la competencia* se ha puesto de manifiesto que una cooperación satisfactoria para todos los socios reduce la rivalidad entre los mismos. No obstante, esto no es más que una consecuencia lógica de la dinámica de la cooperación que no debe inducir a considerar todas las alianzas como prácticas restrictivas de la competencia
- Tras un *Análisis contractual de las alianzas estratégicas*, se observa que éstas son un abanico de opciones contractuales para posibilitar relaciones de especialización productiva que no se pueden mantener con la contratación en el mercado. En concreto, cuanto mayor es la complejidad en la relación entre los socios, mayores mecanismos de salvaguarda (explícitos o implícitos) son necesarios para su gobierno. La empresa conjunta, en este sentido, es una forma contractual que surge para gobernar alianzas de la mayor complejidad.
- Los trabajos que analizan *Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo*, muestran que el aprendizaje del socio es una de las consecuencias de la cooperación; y que este aprendizaje será mayor cuanto mayor sea el contacto interpersonal y la capacidad de absorción de cada socio. Asimismo, los procesos de aprendizaje, en tanto en cuanto provocan una redistribución de competencias entre los socios, condicionan la perdurabilidad de la alianza, la cual dependerá de que los socios descubran nuevas posibilidades de actuación conjunta que sean evaluadas favorablemente por todos.
- Aunque resulta difícil identificar el rendimiento de las alianzas por parte de los investigadores, los resultados alcanzados dentro de la línea *Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas* parecen sugerir que la probabilidad de fracaso de la alianza aumenta con la presencia de factores del entorno o de los



socios que la hagan más compleja, así como con la adopción de unas pautas organizativas inadecuadas.

- La línea *Origen y equilibrio de las redes organizativas*, sugiere que las redes surgen de la interacción entre un grupo de organizaciones que desarrolla relaciones de especialización funcional.
- Al ser capaces de actuar como si se tratase de una sola organización para determinados propósitos y propiciar una división del trabajo, las redes pueden constituir una forma de organización, lo que ha dado pie al surgimiento de la línea *Las redes de empresas como opción de diseño organizativo*. No obstante, la implantación de una estructura de red requiere la existencia de relaciones cooperativas previas.

Con todo, no todas las líneas de investigación han alcanzado el mismo grado de desarrollo: el conocimiento teórico ha avanzado en proporción a las posibilidades de obtener evidencias empíricas con las que contrastar las hipótesis formuladas. Además, los investigadores han tendido a centrarse en problemas para los que fuera posible obtener evidencias empíricas de tipo cuantitativo (Parkhe, 1993), como ha sucedido con la línea relativa al análisis contractual de las alianzas. Por todo ello, existen líneas de investigación que podríamos considerar como más abiertas que otras. En este sentido, uno de los problemas más sugestivos, sobre el que se precisa de más evidencias empíricas, es la interrelación entre los procesos de aprendizaje, la evolución y el rendimiento-estabilidad de las alianzas. Parece claro que las alianzas han desempeñado durante los últimos años un importante papel a la hora de acceder a nuevas tecnologías y mercados. La incógnita es si en el futuro seguirán siendo tan importantes y, en cualquier, caso cuál es la orientación que deben tomar los socios ante ellas.

Pero no solamente cabe preguntarse por la estabilidad de las alianzas en el contexto de los procesos de aprendizaje organizativo. Incluso dentro de las relaciones cooperativas de mayor estabilidad, las que se dan dentro de las redes, se observa que los incentivos a mantener la cooperación dependen de las perspectivas de beneficio futuras. Por esta razón, cabe plantearse ¿cual es el futuro de las redes organizativas en entornos de recesión? En entornos de crecimiento, la lógica de la cooperación se impone: es más lo que se pierde que lo que se gana, cuando se actúa de forma oportunista. No obstante, cuando las oportunidades de negocio futuro parecen retraerse, el incentivo a actuar de forma oportunista puede ser más tentador. Con todo, esta es una cuestión que el propio tiempo se encargará de aclarar. Entonces sabremos si el *nuevo sistema de relaciones industriales* basado en las redes (Miles, 1989) o el *capitalismo de alianzas* (Gerlach, 1992; Dunning, 1995) han sido o no algo pasajero.

CUADRO 1.- Principales líneas de investigación sobre las alianzas y relaciones interorganizativas

Líneas de investigación	Enfoque/campo dominante	Tipo de cooperación analizado	Ejemplos
Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas	---	Todo tipo de acuerdos de cooperación	Morris y Hergert (1987), Ghemawat <i>et al.</i> (1986), Mariti y Smiley (1983)
Impacto de la cooperación sobre la competencia	Organización industrial	Empresas conjuntas	Fusfeld (1958), Boyle (1968), Mead (1967)
Análisis contractual de las alianzas estratégicas	Economía de la Organización	Contratos de aprovisionamiento, empresas conjuntas, redes de subcontratistas	Stuckey (1983), Joskow (1988), McMillan (1990)
<i>Las alianzas en el contexto de las relaciones verticales entre empresas</i>			
<i>Las empresas conjuntas frente a la creación de filiales de plena propiedad</i>		Empresas conjuntas	Hennart (1991), Gatignon y Anderson (1988), Gomes-Casseres (1989)
<i>Las empresas conjuntas frente a otras formas contractuales de cooperación</i>		Empresas conjuntas, licencias, acuerdos contractuales	Pisano <i>et al.</i> (1988), Pisano (1989), Osborn y Baughn (1990)
Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo	Recursos y capacidades	Acuerdos de cooperación horizontales	Westney (1988), Hamel (1991), Doz (1996)
Determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas	Enfoque estratégico	Empresas conjuntas	Harrigan (1988), Beamish (1988), Killing (1983)
Origen y equilibrio de las redes organizativas	Teoría de la organización	Redes organizativas	Astley y Van de Ven (1983), Benson (1975), Hall <i>et al.</i> (1977)
Las redes de empresas como opción de diseño organizativo	Interdisciplinar	Redes organizativas	Miles y Snow (1986), Thorelli (1986), Jarillo (1988)

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y P. Schoemaker (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, pp. 33-46
- Arrow, K. (1962): "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention", en National Bureau of Economic Research: *The Rate and Direction of Inventive Activity*, Princeton University Press, Princeton, pp. 609-625
- Astley, A. H. (1985): "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 224-241
- Astley, W. G. y A. H. Van de Ven (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 245-273
- Auster, E. R. (1994): "Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages", *Advances in Strategic Management* 10B, pp. 3-40
- Axelrod, R. (1986): *La Evolución de la Cooperación*, Alianza Editorial, Madrid
- Baum, J.A.C. y C. Oliver (1991): "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly* 36, pp. 187-218
- Beamish, P.W. (1988): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, London.
- Benson, J. K. (1975): "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 229-249
- Bernstein, L. (1965): "Joint Ventures in the Light of Recent Antitrust Developments: Anticompetitive Joint Ventures", *Antitrust Bulletin*, 10, pp. 25-29
- Bleeke, J. y D. Ernst (1991): "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, 69 (6), pp. 127-135
- Blodgett, L.L. (1992): "Factors in The Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol 13, pp. 475-481.
- Blois, K. J. (1972): "Vertical Quasi-Integration", *Journal of Industrial Economics* 20(3), pp. 253-272
- Boyle, S. E. (1968): "An Estimate of the Number and Size Distribution of Domestic Joint Subsidiaries", *Antitrust Law and Economics Review*, 1, pp. 81-92
- Bresnahan, T. y S. Salop (1986): "Quantifying the Competitive Effects of Production joint Ventures", *International Journal of Industrial Organization* 4
- Buckley, P.J. y Casson, M. (1988): "A Theory of Co-Operation in International Business", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, Mas.
- Caves, R.E. and Mehra, S.K. (1986): "Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries", en Porter, M. (ed): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston
- Cohen, W. M. y D. A. Levinthal (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152
- Contractor, F. J. (1990): "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice", *Management International Review*, 30, pp. 31-54
- Crozier, M. y J. C. Thoenig (1976): "The Regulation of Complex Organized Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 547-70
- Chi, T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 271-290
- Davies, H. (1977): "Technology Transfer Through Commercial Transactions", *Journal of Industrial Economics* 26, pp. 161-175
- Dierickx, I. y K. Cool (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainable Competitive Advantage", *Management Science* 35, pp. 1504-1513

- Dixon, P. R. (1962): "Joint Ventures: What is Their Impact on Competition?", *Antitrust Bulletin*, 7, pp. 397-410
- Doz, Y. L. (1996): "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal* 17 (supl.), pp. 55-83
- Doz, Y. L. y A. Shuen (1988): "From Intent to Outcome", Working Paper n° 88/46, INSEAD, Fontainebleau
- Dunning, J. H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies* 26 (3), pp. 461-491
- Dussauge, P. y B. Garrette (1991): "Las Alianzas Estratégicas Internacionales Entre Firms Competidoras: Un Enfoque Inductivo y Estadístico", *Información Comercial Española*, n° 692, pp. 113-31
- Dussauge, P. y B. Garrette (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies* 26 (3), pp. 505-530
- Dyer, J. H. y W. G. Ouchi (1993): "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 51-63
- Emerson, R. M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, pp. 31-40
- 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
- Ferguson, C. H. (1990): "Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu", *Harvard Business Review*, 68 (4), pp. 55-70
- Fernández Sánchez, E. (1993): *Alianzas Estratégicas*, Oviedo: IFR
- 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. (1993a): "La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura", *Información Comercial Española*, n° 714, pp. 87-98
- García Canal, E. (1993b): "Tendencias Empíricas en la Conclusión de Acuerdos de Cooperación", *ESIC-MARKET*, N° 79, Enero-Marzo, pp. 115-129.
- García Canal, E. (1996a): "Evidencias Empíricas sobre los Acuerdos de Cooperación Suscritos por Empresas Españolas", *Información Comercial Española*, en prensa.
- García Canal, E. (1996b): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances", *Organization Studies*, 17(5), pp. 773-794.
- Gatignon, H. y E. Anderson (1988): "The multinational corporation degree of control over subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation". *Journal of Law, Economics and Organization* 4: 305-336.
- Genescà Garrigosa, E. (1995): "Estrategia de Cooperación y Competitividad", en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, págs. 439-455
- Geringer, J.M. (1988): "Partner Selection Criteria for Developed Country Joint Ventures", *Business Quarterly*, summer, pp. 55-62
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol 22, N°2, pp. 249-263.
- Gerlach, M. (1987): "Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm", *California Management Review*, 30 (1), pp. 126-142
- Gerlach, M. (1992): *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, Oxford University Press, Oxford
- Ghemawat, P.; Porter, M. E. y R. A. Rawlinson (1986): "Patterns of International Coalition Activity", en Porter, M. E. (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business
- Gomes-Casseres, B. (1987): "Joint Venture Instability: Is It a Problem?", *Columbia Journal of World Business*, Vol 22, Summer, pp. 97-102.

- Gomes-Casseres, B. (1989): "The Ownership Structure of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 11, 1-25.
- Grandori, A. y G. Soda (1995): "Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies* 16, pp. 183-214
- Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal* 38, pp. 85-112
- Hagedoorn, J. (1993): "Understanding Strategic Technology Partnering", *Strategic Management Journal* 14, págs. 371-385.
- Hall, R. H.; Clark, J. P.; Giordano, P. C.; Johnson, P. V. y M. Van Roekel (1977): "Patterns of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 457-74
- 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. (1988): "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", en Contractor, F. J. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, pp. 141-158
- Hennart, J. F. (1988): "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-74
- Hennart, J. F. (1991): "The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Science* 37, págs. 483-497
- Hill, C.W.L.; Hwang, P. y W. C. Kim (1990): "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal* 11, pp. 117-128
- Jarillo, J. C. (1988): "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-44
- Jarillo, J. C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, nº 266, pp. 69-76
- Jarillo, J. C. y J. E. Ricart (1986): "Sustaining Networks", *Research Paper* nº 115, IESE, Barcelona
- Jensen, M. y W. Meckling (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure", *Journal of Financial Economics* 3, 305-360
- Joskow, P. L. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments", *American Economic Review*, 77, March, pp. 168-85
- Joskow, P. L. (1988): "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: empirical Evidence", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, pp. 95-117
- Kent, D. H. (1991): "Joint Ventures vs. Non- Joint Ventures: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal* 12, pp. 387-393
- Killing, J. P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York
- Killing, J. P. (1988): "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity", en Contractor, F. J. y P. Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, pp. 55-67
- Killing, P. (1980): "Technology Adquisition: License Agreement or Joint Venture", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 38-46
- Klein, B. (1991): "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited", en Williamson, O. E. y S. G. Winter (eds.): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, New York, pp. 213-26
- 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

- 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, pp. 297-326
- Kogut, B. (1988): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-32
- Kogut, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *The Journal of Industrial Economics*, Vol 38, December, pp. 183-198.
- Koh, J. y N. Venkatraman (1991): "Joint Venture Formation and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector", *Academy of Management Journal* 34, págs. 869-892
- Leblebici, H. y G. R. Salancik (1982): "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade", *Administrative Science Quarterly* 27, pp. 227-242
- 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
- López Duarte, C. y García Canal, E. (1996): "Expansión Internacional Mediante Inversiones Directas: Determinantes de la Elección entre Filiales de Plena Propiedad y Empresas Conjuntas", XII Jornadas de Economía Industrial
- Lorenzoni, G. y O. A. Ornati (1988): "Constellations of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 41-57
- Mariti, P. y R. H. Smiley (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*, 31, pp. 437-51
- Mattson, 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
- McMillan, J. (1990): "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry", *California Management Review*, 32 (4), pp. 38-55
- Mead, W. J. (1967): "The Competitive Significance of Joint Ventures", *Antitrust Bulletin*, 12, pp. 819-49
- Menguzzato, M. (1992): "La Cooperación: Una Alternativa para la Empresa de los 90", *Dirección y Organización*, nº 4, pp 54-62.
- Menguzzato, M. (1995): "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas", en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, págs. 503-523
- Miles, R. E y C. C. Snow (1984): "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, 26 (3), pp. 10-28
- 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 y C. C. Snow (1992): "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 34 (4), pp. 53-72
- 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
- Milgrom, P. y J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Miner, A.S.; Amburgey, T.L. y T.M. Stearns (1990): " Interorganizational Linkages and Population Dynamics", *Administrative Science Quarterly* 35, pp. 689-713
- Monteverde, K. y D. J. Teece (1982): "Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration", *Journal of Law and Economics*, 25, pp. 321-8
- Morasch, K. (1995): "Moral Hazard and Optimal Contract Form for R&D Cooperation", *Journal of Economic Behavior and Organization* 28, pp. 63-78

- Morris, D. y M. Hergert (1987): "Trends in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 15-21
- Osborn, R. N. y C. C. Baughn (1990): "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal* 33, págs. 503-519
- Osland, G.E. y S. T. Cavusgil (1996): "Performance Issues in U.S.-China Joint Ventures", *California Management Review* 38 (2), pp. 106-130
- Padmanabhan, P. y K. R. Cho (1996): "Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms", *Management International Review* 36, pp. 45-65
- Parkhe, A. (1993): "'Messy' research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review* 18 (2), pp. 227-268.
- Pastor, M. y J. Sardonís (1996): "Research Joint Ventures vs. Cross Licensing Agreements: An Agency Approach", XII Jornadas de Economía Industrial
- Peteraf, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14, pp. 179-191
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik (1978): *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York
- Pisano, G. P. (1989): "Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry", *Journal of Law Economics and Organization* 35, págs. 109-126
- Pisano, G. P. (1990): "The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly* 35, 153-176
- Pisano, G. P., M. V. Russo y D. J. Teece (1988): "Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", en: D. C. Mowery (ed.): *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge: Ballinger, págs. 23-70
- Porter, M. E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6 (4), pp. 609-20
- 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
- Quinn, J.B. y F.G. Hilmer (1994): "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, summer, pp. 43-55
- Radner, R. (1985): "Repeated Principal-Agent Games with Discounting", *Econometrica* 53, pp. 1173-1198
- Reich, R. B. y E. D. Mankin (1986): "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future", *Harvard Business Review*, 64 (2), pp. 78-86
- Ring, P. S. y A. H. Van de Ven (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review* 19, pp. 90-118
- 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 Willing, R. D. (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

- Tallman, S.B. y Shenkar, O. (1994): "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation", *Journal of International Business Studies*, first quarter, 91-113
- 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
- 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 (supl.), pp. 37-51
- Urrea, J. A. (1996): "Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacente en la Cooperación Empresarial", *Actas del VI Congreso Nacional de ACEDE*, tomo I, pp. 197-212
- Valdés Llana, A. (1996): "Las Empresas Conjuntas: Una Revisión de la Literatura", *Información Comercial Española* n° 755, pp. 127-137
- Valdés Llana, A. y García Canal, E. (1995): "Sobre la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas promovidas por el IMPI", *Investigaciones Económicas*, vol. XIX (n°2), pp. 301-308
- Van de Ven, A. H. (1976), "On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations", *Academy of Management Review*, 1, pp. 24-36
- Van de Ven, A. H. y D. L. Ferry (1980): *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley and Sons, New York
- Van de Ven, A. H. y W. G. Astley (1981): "Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organizational Theory", en Van de Ven A. H. y W. J. Joyce (eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley & Sons, New York, pp. 427-468
- Wang, J. (1994): "Cooperative Research in a Newly Industrialized Country: Taiwan", *Research Policy* 23, págs. 697-711.
- Weigelt, K. y C. Camerer (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal* 9, pp. 443-454
- Westney, D. E. (1988): "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", en Contractor y Lorange (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, pp. 339-46
- Wilson, B. (1980): "The Propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, vol. 12 (Spring/Summer), 59-65.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 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. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York
- Yuchtman, E. y S. Sheasore (1967): "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, 32, pp. 891-903
- Zaheer, A. y N. Venkatraman (1995): "Relational Governance as an Interorganizational Strategy", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 373-392