

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: UNA HERRAMIENTA AL ALCANCE DE LAS PEQUEÑAS FIRMAS INDUSTRIALES

Marco Lajara, B.;
García Lillo, F.;
Molina Azorín, J.F.
Universidad de Alicante

RESUMEN

El presente trabajo estudia las alianzas estratégicas en las que participan pequeñas compañías manufactureras españolas, analizando sus características principales e intentando identificar estructuras concretas de cooperación. El estudio se ha realizado desde la perspectiva del Enfoque Estratégico, en una zona geográfica de España donde se concentran determinados sectores que lideran el mercado nacional, como son el calzado, el juguete, la manufactura de la piedra natural y el subsector turroneo.

PALABRAS CLAVE: Cooperación entre Empresas, Alianzas Estratégicas, Dirección Estratégica.

ABSTRACT

This paper studies the strategic alliances in which small Spanish manufacturing companies participate, analyzing its basic characteristics and trying to identify some cooperation structures. The study has been made from the perspective of the Strategic Approach, in a geographic zone of Spain where some sectors that lead the national market, like the footwear, the toy, the manufacture of the natural stone and the turrón industry, are located.

KEYWORDS: Cooperation between firms, Strategic Alliances, Strategic Management.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas la cooperación entre empresas viene siendo cada vez más frecuente en el mundo de los negocios, constituyendo un fenómeno de carácter ya irreversible en muchos sectores económicos, especialmente en los más competitivos (Costa Campi, 1989, pág. 28). Como resaltaba James (1985, pág. 76), la cooperación ha pasado de ser la excepción a ser casi la regla o el «modus operandi» en los negocios, siendo varios los autores que auguran que las alianzas estratégicas constituirán la nueva ola del futuro (Burton, 1995, pág. 1; Smith, Carroll y Ashford, 1995, pág. 8). En el mismo sentido, Stafford (1994, pág. 73) propone en su trabajo que la cooperación no constituye solamente una estrategia de éxito para la década de los noventa, sino también para épocas venideras. Parece ser, pues, que nos encontramos ante un fenómeno perdurable, y no de una práctica pasajera.

La novedad y actualidad de la cooperación no se basa solamente en el aumento de su uso, sino también en los mayores niveles de complejidad que resultan de la aparición de nuevas formas de cooperación y la ampliación de las funciones que son objeto del acuerdo de cooperación. La razón principal que subyace detrás de este auge, es que la cooperación permite hacer las cosas de manera mucho más rápida al compartir las empresas asociadas recursos, facilitan además el ahorro de costes y la distribución de riesgos.

No es de extrañar, pues, que paralelamente a la importancia que ha ido cobrando la citada herramienta estratégica se hayan ido sucediendo trabajos de investigación dedicados a su estudio. No obstante, la mayoría de ellos tienen por objeto el análisis de las alianzas en las que

participan grandes empresas, muchas veces como consecuencia de las fuentes de información utilizadas que suelen recoger datos sobre las estrategias de estas compañías. Ahora bien, como afirman Bleeke y Ernst (1993, pág. 7) las alianzas estratégicas son utilizadas por empresas de todos los tipos y tamaños, y es por ello por lo que nos hemos planteado averiguar en qué medida la cooperación es empleada por pequeñas firmas, siendo ésta la pretensión básica del presente artículo.

Con dicha intención, empezamos nuestra labor haciendo referencia al concepto y características principales de la cooperación entre empresas, así como a las principales aproximaciones teóricas desde las que se está abordando su estudio. Posteriormente pasamos al estudio empírico señalando la población objeto de análisis y la metodología de investigación a emplear. La parte central del trabajo abarca el análisis de los acuerdos de cooperación identificados, tratando de encontrar «acuerdos tipo» a partir del análisis de las relaciones básicas y complejas existentes entre las variables que caracterizan a las alianzas. Finalmente, terminamos señalando las principales conclusiones obtenidas.

CONCEPTO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Como acabamos de señalar, sería conveniente comenzar el trabajo delimitando el concepto de acuerdo de cooperación, fenómeno al que los autores también suelen aludir utilizando otros términos, tales como el de alianza estratégica, coalición, red, etc. Para ello puede ser de gran utilidad alguna de las múltiples y muy variadas definiciones existentes de cooperación. Así, por ejemplo, basándonos en Dussauge y Garrette (1991, pág. 4), los acuerdos de colaboración son «asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras, que prefieren llevar a cabo un proyecto o una actividad específica mediante la coordinación de las capacidades, los medios y los recursos necesarios en lugar de: competir unas con otras en el negocio en cuestión, o fusionarse entre ellas o proceder a cesiones o adquisiciones de negocios».

Dicho concepto puede ser complementado señalando las principales características del fenómeno. Así, una cualidad importante de la cooperación es que se trata de una decisión estratégica, a largo plazo, que pretende mejorar la competitividad de las empresas. Ahora bien, existen otras propiedades destacables de los acuerdos de cooperación que permiten delimitar mejor su concepto. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

1.- Los acuerdos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan los socios. Por lo tanto, las empresas cooperan en la actividad objeto del acuerdo, y al mismo tiempo compiten en el resto de actividades. 2.- Las empresas que participan en el acuerdo no pierden su independencia jurídica ni autonomía administrativa. 3.- No existe una relación de subordinación, es decir, se trata de una relación de tipo horizontal y no de autoridad. 4.- La cooperación no es un mecanismo para regular intercambios esporádicos entre las empresas, sino que su vigencia temporal es duradera. 5.- La cooperación puede integrar a diversos actores de diferentes tamaños (PYME y gran empresa), y de diferentes ámbitos (empresas, universidades, organismos públicos, entidades financieras).

Una vez aclarado el concepto de cooperación, es nuestra pretensión con este artículo averiguar, como ya hemos comentado, en qué medida esta estrategia es llevada a cabo por pequeñas firmas industriales. Ello nos obliga a preguntarnos, por un lado, por los aspectos que

queremos estudiar de la cooperación. La respuesta la podemos encontrar en los principales temas de investigación relacionados con esta práctica empresarial, que de acuerdo con Gray y Wood (1991, pág. 5) y Smith, Carroll y Ashford (1995, págs. 15-17) son los siguientes: antecedentes, dinámica o proceso y resultados de los acuerdos de cooperación. Estas líneas responden, respectivamente, a las preguntas ¿por qué? ¿cómo? y ¿para qué? La primera cuestión hace referencia a los motivos de las empresas y a los estímulos del entorno que llevan a la formación de las alianzas. La segunda, por su parte, nos pregunta por el proceso mediante el cual los socios interactúan para cumplir sus objetivos. En cuanto a los resultados de la alianza, la idea que subyace es la de averiguar si el acuerdo ha sido o no exitoso.

Por otro lado, debemos sentar las bases teóricas sobre las que descansa el desarrollo del presente trabajo, desde las cuales se puede analizar cualquiera de las cuestiones anteriores. Al respecto, hemos de señalar que desde finales de la década de los setenta y de forma paralela al incremento en el uso de la cooperación, los investigadores han ido preocupándose cada vez más por el estudio de las alianzas estratégicas, siendo muchos los enfoques relativos a la naturaleza de la empresa bajo los cuales se ha analizado la cooperación interorganizativa, lo que sin duda ha provocado una importante fragmentación en la literatura. La causa de ello hay que buscarla, principalmente, en que las relaciones interorganizativas han sido objeto de estudio por parte de investigadores pertenecientes a diversas disciplinas que tienen que ver con la Dirección de Empresas, como son la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones, la Dirección Estratégica y el Marketing.

Por lo que al presente trabajo respecta, y en un intento de una primera aproximación al uso de la cooperación empresarial por parte de pequeñas compañías, nos limitaremos a describir las regularidades empíricas de los acuerdos identificados, por lo que no profundizaremos en ninguna de las líneas de investigación anteriormente señaladas. Como mucho, nos aproximaremos al modo en que las empresas cooperan, pero desde un punto de vista estático. En posteriores trabajos nos centraremos en los factores determinantes de la creación de alianzas estratégicas, así como en los más influyentes en su éxito y fracaso. En cuanto a la aproximación teórica adoptada, ésta es la estratégica, según la cual la cooperación es una de las opciones que tiene la empresa para responder a los retos planteados por el entorno y mejorar su posición competitiva. Desde esta perspectiva las alianzas constituyen una alternativa a las estrategias de integración vertical y diversificación de actividades que pueden conseguirse vía crecimiento interno o crecimiento externo (fusión/adquisición).

UN ESTUDIO EMPÍRICO: PEQUEÑAS FIRMAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS

Como ya hemos señalado con anterioridad, la mayoría de los estudios que se han hecho sobre alianzas estratégicas en las que al menos participa una empresa española, han utilizado como fuente de información la prensa, lo que normalmente implica que las firmas participantes en la cooperación sean de grandes dimensiones y pertenezcan a sectores de tecnología punta (Hagedoorn y Schakenraad, 1994, pág. 295; Glaister, Husan y Buckley, 1998, pág. 71)¹. Otra fuente de información bastante recurrida son las bases de datos oficiales, donde se registran las empresas que han recibido una subvención por constituir un acuerdo de cooperación². Sin embargo, escasean los estudios que tratan de averiguar los pormenores de la colaboración estratégica en sectores industriales tradicionales, muchos de ellos integrados por empresas de pequeña dimensión, con independencia de que los acuerdos sean o no subvencionados.

Siendo precisamente esta última nuestra intención, hemos realizado el estudio con las empresas españolas localizadas en la provincia de Alicante, donde se concentran determinados

sectores que lideran el mercado a nivel nacional, como el del calzado, juguete, piedra natural o el subsector turroneo.

No obstante, se nos plantea una doble alternativa: considerar a todas las empresas de la zona como universo de estudio y realizar un muestreo para elegir aquéllas susceptibles de ser analizadas, o bien utilizar algún criterio de selección e intentar estudiar a toda la población resultante. Tras reflexionar profundamente sobre el tema nos decantamos por esta segunda posibilidad, siendo el criterio escogido el tamaño de la empresa, fundamentalmente por las dos razones siguientes:

- En primer lugar, la creación de una alianza estratégica requiere la disponibilidad de un mínimo de recursos, no sólo para su negociación y diseño, sino también para realizar las inversiones necesarias en la actividad objeto de cooperación, siendo el tamaño un índice de esta cualidad.
- En segundo lugar, dada la estructura de los sectores estudiados, es muy probable que muchas de las firmas de menor dimensión actúen como subcontratistas de las de mayor tamaño, de las que en gran medida dependen operativa y estratégicamente, por lo que la posibilidad de encontrar acuerdos de cooperación en ellas es muy remota.

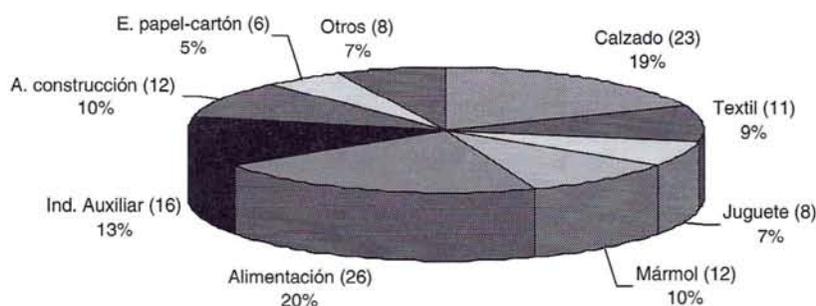
De esta manera, tras la consulta de las bases de datos pertinentes, fijamos unas ventas mínimas de 1000 millones de pesetas, cifra que debe haberse superado al menos una vez dentro del periodo 1996-1998. La configuración del listado de empresas se hizo a partir de la base de datos SABE (Sistema de Análisis de Balances Españoles), quedando la población definitiva conformada por 136 firmas. Ahora bien, del total censado solamente obtuvimos datos válidos para 122 empresas, ya que en 14 casos los directivos responsables se negaron a colaborar en nuestro proyecto. Ello supone una tasa de respuesta del 89,7%, que nos lleva a admitir un error muestral del 2,9%, lo que nos permite extrapolar las conclusiones obtenidas al conjunto de la población.

Sería conveniente en este momento aludir a los sectores de actividad de donde proceden las firmas entrevistadas³, habiendo seguido para ello la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). No obstante, dado que la frecuencia de algunas categorías es muy baja y que a veces los rasgos que caracterizan estratégicamente a varios de los sectores son muy similares, consideramos que pueden hacerse algunas reagrupaciones sin apenas pérdida de información significativa. Siguiendo este criterio obtenemos las nueve categorías siguientes, cuyas frecuencias absolutas y relativas se muestran en el gráfico 1:

- Las cinco primeras son el sector del calzado, textil, juguete, mármol y el de la alimentación, categorías que coinciden todas con el criterio establecido por la CNAE y con los sectores tradicionales de la provincia de Alicante.
- Auxiliar de calzado, textil y juguete. Agrupa a todas las empresas que son auxiliares de otras, y que por lo tanto no se ven directamente afectadas por la globalización (de hecho su índice de exportación es muy bajo), coincidiendo además en su bajo grado de diversificación, en el sentido de que trabajan únicamente para un determinado sector, el calzado, el textil, o el juguete.
- Fabricación de envases y embalajes de papel-cartón. Aunque también recoge empresas auxiliares, y de hecho exportan muy poco, se diferencian de las anteriores porque no dependen únicamente de un sólo sector, ya que pueden trabajar para el calzado, la alimentación, los juguetes, etc.

- Asociados a la construcción. Categoría de carácter auxiliar, pero con características propias en virtud de los rasgos distintivos del sector de la construcción. Recoge a las empresas fabricantes de materiales de construcción en general, puertas, persianas, tuberías de plástico y productos hidrosanitarios, etc. Sin embargo, no se incluye aquí el mármol, ya que a pesar de ser un sector que se encuentra directamente vinculado a la construcción, su carácter de material «noble» provoca que en realidad no se vea tan afectado por la evolución constructora, exigiendo como contrapartida la necesidad de exportar para dar salida a sus productos.
- Otros. Categoría que agrupa al resto de empresas, provenientes de sectores tan dispares como el farmacéutico, la cosmética, la fabricación de muebles de madera, fabricación de maquinaria y otros elementos metálicos, recauchutados de neumáticos, etc.

Gráfico 1. Distribución de las empresas encuestadas por sectores de actividad.



METODOLOGÍA UTILIZADA

Con la finalidad de estudiar las propiedades que caracterizan a los acuerdos de los citados sectores industriales, hemos estructurado la parte empírica del trabajo en varias etapas. Así, empezamos efectuando un análisis descriptivo donde se detectan las principales regularidades empíricas de la muestra investigada. Posteriormente, en un segundo análisis, examinamos las posibles interrelaciones existentes entre las distintas variables, tanto dos a dos, con la intención de averiguar las pautas de comportamiento, como en conjunto, para identificar posibles estructuras concretas de cooperación.

Para acometer dicha tarea, y en concreto para el estudio de las interrelaciones entre las variables, hacemos uso de varias técnicas estadísticas, como son el análisis de las tablas de contingencia y el de correspondencias múltiples, el cual nos permite detectar gráficamente dichas relaciones.

Antes de comenzar con los análisis pertinentes, debemos señalar que en el trabajo no consideramos los acuerdos de suministro (con proveedores) y de subcontratación, estudiando solamente los acuerdos en el resto de áreas funcionales⁴. Ello viene motivado, principalmente, porque se trata de un grupo de alianzas muy homogéneo, en el sentido de que prácticamente todas siguen el mismo patrón de comportamiento, y por lo tanto carece de sentido examinar las relaciones existentes entre sus características.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ACUERDOS PARA DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES Y LAS ALIANZAS EN I+D

Durante nuestra etapa de recogida de información, nos fue posible elaborar una muestra formada por 118 alianzas estratégicas en las que al menos participa una empresa de los citados sectores industriales, las cuales tenemos caracterizadas por 7 dimensiones. Así, hemos construido una base de datos de acuerdos de cooperación a partir de la información obtenida de las empresas entrevistadas. En concreto, cada acuerdo viene caracterizado, básicamente, por el sector industrial al que pertenece la empresa, la razón por la que ésta coopera, la actividad objeto de la alianza, la forma organizativa del acuerdo, la relación entre los aliados, el número de socios y el país de origen de éstos.

Iniciamos nuestra labor descriptiva con la tabla 1 que recoge la distribución de las alianzas por sector industrial⁵. En ella se observa que el mármol, el juguete y la industria alimentaria son los sectores que más acuerdos tienen, cada uno de ellos con más de 20 casos, que representan en conjunto cerca del 60% del total. En un segundo nivel encontramos el calzado y la industria auxiliar, con 17 y 14 acuerdos, respectivamente. Finalmente, las empresas del textil con 7 casos, las asociadas al sector de la construcción también con 7, y las pertenecientes a otras ramas industriales con 4, son las menos representadas de la muestra.

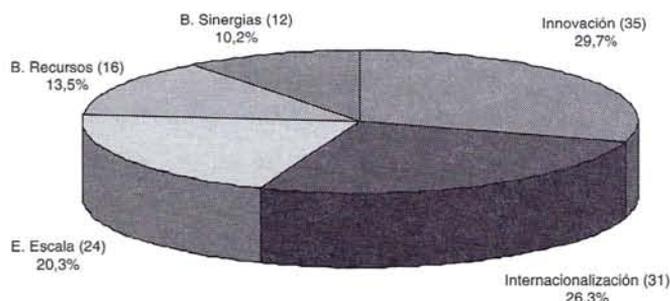
Tabla 1. Acuerdos de cooperación por sector industrial.

Sector de actividad		Estadísticos		
		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mármol	25	21,2	21,2
	Agroalimentario	23	19,5	40,7
	Juguete	21	17,8	58,5
	Calzado	17	14,4	72,9
	I. Auxiliar	14	11,9	84,7
	Textil	7	5,9	90,7
	A. Construcción	7	5,9	96,6
	Otros	4	3,4	100,0
	Total	118	100,0	

La caracterización de la cooperación según las razones que motivan su uso, en el gráfico 2, nos apunta que el 30% de los acuerdos se crean para desarrollar nuevos productos y tecnologías, siendo también muy elevado el porcentaje de alianzas asociadas a los procesos de internacionalización de las empresas. Otro tipo de acuerdos creados por las empresas de nuestra industria, es el que se refiere a aquellos que se constituyen para conseguir economías de escala al compartir procesos o actividades intensivas en capital, los cuales representan aproximadamente el 20% del total de la muestra. Por último encontramos las coaliciones que se firman con la idea de acceder a los recursos de otras organizaciones o bien para conseguir sinergias al combinar productos complementarios de varias compañías. En el primer grupo se incluyen 13 acuerdos donde la empresa alicantina busca la potencia comercial de otra firma, por lo general extranjera, asemejándose realmente a convenios donde las empresas entrevistadas actúan como subcontratistas. También se integran en esta categoría otras alianzas, como por

ejemplo la de una empresa franquiciadora que busca los recursos de los franquiciados. Los 12 acuerdos para buscar sinergias se componen de 5 donde los socios se especializan en la fabricación de determinados productos, 2 licencias de producción y distribución y otras tantas solamente de distribución (actuando las empresas estudiadas siempre como licenciatarias), 2 acuerdos de *co-branding* y publicidad conjunta, y 1 alianza en la que dos empresas con productos complementarios se unen para su distribución conjunta.

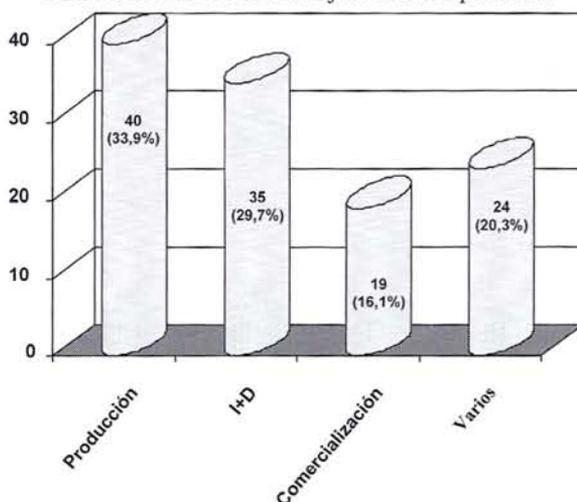
Gráfico 2. Razones para cooperar.



En cuanto a la función que constituye el objeto del acuerdo (ver gráfico 3), destaca el área de producción que representa el 34% de la muestra, seguida muy de cerca por la actividad investigadora, lo cual es lógico si tenemos en cuenta que ésta constituye la principal razón para cooperar. En cambio las alianzas para comercialización no son muy abundantes, habiendo encontrado tan sólo 19 casos. Por otro lado, existen 24 alianzas que cubren varias funciones, lo que en términos relativos equivale al 20,3% del total. De estos, prácticamente todos son para producir y comercializar, con excepción de 2 acuerdos, 1 que cubre las funciones de I+D y comercialización y otro que es para producción y aprovisionamiento, siendo ésta la única vez que aparece dicha función⁶. Teniendo en cuenta esta información, las funciones productiva y comercializadora aumentan considerablemente su peso en el conjunto de la muestra, lo que va en detrimento de la actividad investigadora.

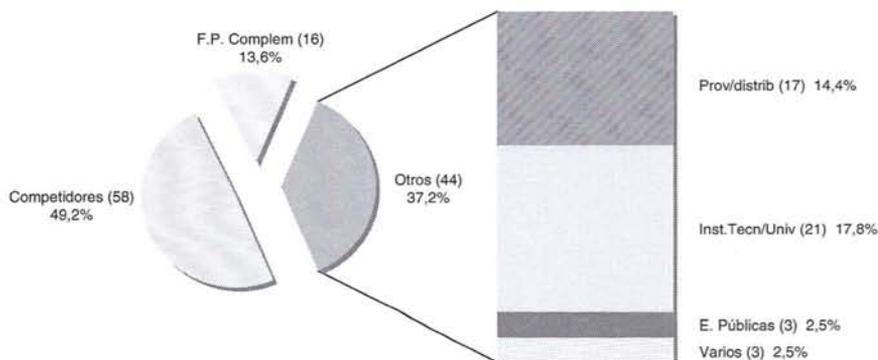
Otras variables son las que hacen referencia a las características estructurales de las alianzas, en el sentido estricto de la palabra. En este contexto, 69 acuerdos adoptan la forma jurídica del contrato⁷, ya sea éste escrito o verbal, mientras que son 49 los que se han constituido bajo la figura de la *joint-venture* o empresa conjunta, siendo muy pocos aquellos donde existen participaciones accionariales. Ahora bien, si en esta dimensión hay un cierto equilibrio, no ocurre lo mismo cuando analizamos las alianzas por el número de socios, donde existe un claro predominio de aquellas firmadas tan sólo por dos empresas, procediendo al menos una de ellas de la industria alicantina, aunque algunas veces pueden hacerlo las dos. Efectivamente, hablamos de un 77% de acuerdos entre dos socios frente a un 23% con más de dos *partners*.

Gráfico 3. Área funcional objeto de la cooperación.



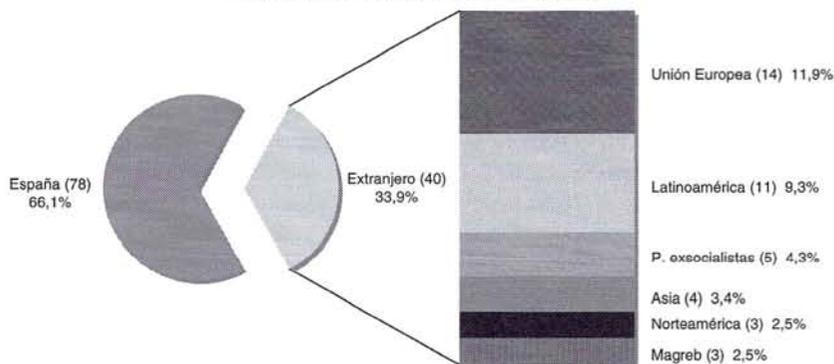
Otra característica típicamente estructural tiene que ver con la relación existente entre los socios. Como queda recogido en el gráfico 4, un 62,8% de los acuerdos son horizontales, es decir que se han establecido con competidores o empresas que fabrican el mismo producto (49,2%) o con fabricantes de productos complementarios (13,6%). Frente a estas alianzas, donde suele existir una mayor rivalidad entre los socios, encontramos las de carácter vertical firmadas con proveedores y distribuidores, que en nuestro caso suponen un 14,4% del total. También son bastante abundantes en nuestro entramado industrial los acuerdos que se establecen, fundamentalmente para la actividad de I+D, con institutos tecnológicos y universidades. Su origen se debe al reducido tamaño de las empresas alicantinas, que ha hecho proliferar la aparición de instituciones encargadas de este tipo de actividades. En términos exactos, un 17,8% de los acuerdos de cooperación son firmados con este tipo de organismos. Por último nos parece oportuno destacar la existencia de 3 convenios en los que intervienen varios socios (y por tanto la relación entre ellos es de carácter variado), así como otros 3 creados con empresas públicas cuyo fin es la inversión directa en el exterior, concretamente en países exsocialistas y en la zona del Magreb.

Gráfico 4. Relación entre los socios.



Así mismo, también podemos analizar la nacionalidad u origen geográfico de los socios que cooperan con nuestras empresas (gráfico 5). En este sentido, el 66% de las alianzas son establecidas con empresas u organizaciones españolas, lo cual puede explicarse, al menos en parte, por el elevado número de acuerdos creados para la actividad investigadora y firmados con los anteriormente citados institutos tecnológicos. Ahora bien, la existencia de 40 acuerdos firmados con socios extranjeros, lo que en términos relativos equivale al 34%, es también un índice del considerable grado de internacionalización que presentan las empresas estudiadas, aún teniendo en cuenta que no todas las alianzas creadas con compañías de otros países persiguen siempre el acceso a un nuevo mercado, o que algunas colaboraciones con un socio español pueden establecerse con dicho propósito. De este segundo grupo de convenios, destacan principalmente los pactados con compañías de la Unión Europea y de Latinoamérica, áreas geográficas que podemos considerar más asimilables desde el punto de vista de los mercados y sus costumbres, aunque existen algunos que se han creado con la intención de penetrar a países en vías de transición a una economía capitalista (China o Bielorusia), así como a Cuba, la zona del Magreb y Norteamérica.

Gráfico 5. Nacionalidad de los socios.



ANÁLISIS DE LAS RELACIONES BÁSICAS ENTRE LAS VARIABLES

Con el objeto de entender mejor el comportamiento de estas pequeñas firmas industriales en materia de cooperación, hemos analizado las interrelaciones existentes entre las distintas variables, tomadas dos a dos, habiendo utilizado para ello las tablas de contingencia y los principales contrastes estadísticos de asociación para datos cualitativos.

Para la realización de estos análisis ha sido necesario agrupar las categorías de algunas variables, lo cual siempre supone una pérdida de información, aunque consideramos que los resultados obtenidos siguen ajustándose en gran medida a la realidad⁸. En concreto, para la variable sector de actividad, se han juntado la industria textil, auxiliar de calzado y textil, la fabricación de productos asociados a la construcción y otras empresas pertenecientes a sectores varios en una única categoría bajo la rúbrica de «otros». De esta manera todos los sectores auxiliares quedan agrupados en una sola categoría, a los que también se ha unido el textil por estar poco representado en la muestra. En cuanto a las razones para cooperar, se han unido las que hacen referencia a la búsqueda o acceso a recursos y la búsqueda de sinergias. Por su parte, la relación entre socios ha sido dividida en tan sólo dos categorías, la horizontal, que recoge aquellos casos donde la rivalidad entre los socios es mayor, es decir cuando son competidores

directos o fabricantes de productos complementarios, y la vertical, que agrupa aquellos acuerdos donde las empresas mantienen una relación del tipo proveedor-cliente, así como los establecidos con institutos tecnológicos, universidades, empresas públicas o varios tipos de organizaciones. Por último, dada la baja frecuencia de muchas categorías de la variable nacionalidad, hemos estimado conveniente considerar solamente si los socios con los que se han establecido los acuerdos de colaboración proceden de España o del extranjero, sin distinguir el país concreto de origen.

Las tablas de contingencia y los estadísticos pertinentes (que no recogemos en el artículo por motivos de brevedad), muestran correlaciones significativas para casi todos los pares de variables, a excepción de los tres casos que hacen referencia a la conexión entre la forma organizativa y la nacionalidad, la relación entre los socios y la nacionalidad, y el sector de actividad y la relación entre los socios.

El análisis de los acuerdos de cooperación a partir de las tablas de contingencia puede hacerse fijando una dimensión clave y estudiando cómo el resto de variables se relacionan con ella. Así, por ejemplo, puede ser interesante analizar las propiedades más relevantes de los acuerdos de cooperación clasificados según la razón de su creación. En concreto, por lo que respecta a los acuerdos creados para obtener **economías de escala**, un 87,5 % son establecidos en la actividad productiva, el 100% adopta la forma de *joint-venture*, el 96% son horizontales y con socios nacionales, y un 62,5% de las veces se constituyen con más de dos socios. Estas alianzas, donde mejor pueden estudiarse es en el sector del mármol, donde se encuentran el 75% de las mismas. Los acuerdos de **internacionalización**, por su parte, se caracterizan porque suelen crearse bien para la realización conjunta de varias funciones (principalmente la productiva y comercializadora), lo que ocurre un 58% de las veces, o bien solamente para la actividad comercializadora, con un porcentaje del 42%. Esto viene a significar que nos encontramos ante dos grandes tipos de acuerdos, uno para fabricar y producir en el exterior, y otro que suele coincidir mayoritariamente con los consorcios de exportación, siendo mucho menos frecuentes los que persiguen, por ejemplo, la distribución en el exterior junto a un socio local. Suelen adoptar mayoritariamente la forma jurídica de la *joint-venture* (74%), crearse el 67,7% con una empresa competidora o fabricante de productos complementarios que además es extranjera, y con un único socio el 71% de las veces. Por sectores, los acuerdos de internacionalización están repartidos por toda la industria (a excepción del mármol), pero sin duda alguna donde más existen es en el sector juguetero, donde se encuentra el 42% de estas alianzas. En cuanto a los acuerdos para la **innovación**, lógicamente asociados a la I+D, el 100% son contratos escritos y verbales, y el 83% son verticales, siendo este el único caso donde esta característica es dominante. En otras palabras, los acuerdos para I+D suelen crearse básicamente con proveedores e institutos tecnológicos y universidades, siendo bastante raro que una alianza con este propósito sea horizontal. Por lo demás, suelen ser también acuerdos entre dos socios y ambos españoles. Pueden encontrarse en todos los sectores, aunque están muy poco representados en el calzado y el mármol. Por último, podemos analizar las alianzas que se crean para **buscar nuevos recursos** (principalmente comerciales) o **sinergias** al combinar productos complementarios. Se observa que un 68% de ellas van asociadas a la función productiva. Ello es lógico si pensamos que de las 28 alianzas, casi la mitad, es decir 13, son realmente acuerdos donde la empresa alicantina trabaja como subcontratista de la otra compañía, que es quien controla por completo la función comercial, y por ello los hemos catalogados como acuerdos en el área de producción, y otros 6 son acuerdos de especialización productiva. Por el contrario, sólo 6 acuerdos (21,4%) quedan ligados únicamente a la comercialización, y 3 a varias áreas funcionales. Un 93% de estas alianzas adoptan la forma de contrato, donde la relación es horizontal, y en el 100% de los casos se constituyen entre dos socios. Es de destacar también que

muchos de estos acuerdos, concretamente un 53,6%, se firman con compañías extranjeras. Por sectores se encuentran bastante distribuidos, aunque en el calzado es donde se dan con mayor frecuencia.

Otra manera bastante usual de clasificar los acuerdos de cooperación es por área funcional. En este nuevo contexto, aunque algunas de las características de estas alianzas pueden intuirse a partir del análisis anterior, su contrastación empírica requiere detenerse en el estudio de las correlaciones entre dicha dimensión y el resto de variables. Así, lo más significativo es que los acuerdos que cubren **varias actividades** van asociados en un 75% de las veces con la internacionalización, un 63% son *joint-ventures*, el 66,7% horizontales, el 92% entre dos socios, siendo un 83,3% extranjeros. Los acuerdos **comerciales**, también van ligados el 68% de las ocasiones con la actividad de internacionalización, el 68,4% son *joint-ventures*, un 79% son horizontales y prácticamente el 50% se establecen entre más de dos socios. Si además tenemos en cuenta que el 79% se crean con otras compañías españolas, está claro que nos estamos refiriendo a los consorcios de exportación. Las alianzas en **producción**, por su parte, se caracterizan por formarse prácticamente al 50% para la consecución de economías de escala o bien para la búsqueda de recursos. No existe una tendencia clara en cuanto a la forma organizativa que pueden adoptar, aunque sí es evidente que son relaciones horizontales (97,5%), así como que en su mayoría se establecen solamente entre dos socios de origen nacional. Más de la mitad de estos acuerdos se encuentran en el sector del mármol. El 100% de los acuerdos en **I+D** adoptan la forma de contrato, el 83% se forman con proveedores e institutos tecnológicos, por lo general españoles, siendo también la gran mayoría entre dos socios.

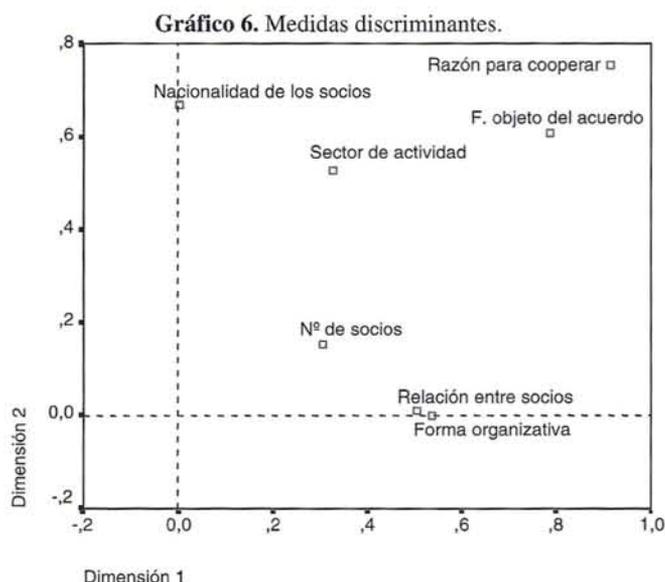
Por otro lado, si nuestra pretensión es analizar las alianzas por tipo de sector industrial, de la observación de las tablas se desprende que en el **sector calzado** casi el 60% de las alianzas se establecen para acceder a recursos de los socios, principalmente su red comercial. Un 53% de ellas quedan vinculadas al área productiva. Por lo demás, hemos de mencionar que el 70% de las mismas adoptan la forma de contrato, el 100% son entre dos socios, de los cuales el 88% procede del extranjero. En cuanto al **juguete**, lo más destacado es que un 62% de sus coaliciones va asociada a los procesos de internacionalización de las empresas, y por eso también es digno de mencionar que un 48% de las mismas se formalizan con compañías extranjeras, ya que es el único sector, aparte del analizado previamente, que presenta un elevado porcentaje en este sentido. Lo mismo pasa con la función objeto de cooperación, donde destaca el 43% de la categoría varios (que recoge principalmente producción y comercialización) frente a otras áreas menos representadas. Además, un 66,7% son contratos y en el 81% de las veces se crean solamente con otro socio. El sector del **mármol** o la piedra natural se caracteriza porque el 72% de los acuerdos son para obtener economías de escala, y el 84% se forman para el área de producción. Las empresas de este sector también se caracterizan porque son las que con mayor proporción deciden crear *joint-ventures*, concretamente un 72% de las veces en que cooperan, así como también porque un 44% de las mismas son entre más de dos socios, porcentaje bastante elevado en comparación a lo que ocurre en otras ramas industriales. Sus colaboraciones suelen establecerse, la mayoría de ellas (84%), con socios nacionales. Por lo que a la industria **alimentaria** se refiere, únicamente destacamos que sus empresas forman alianzas principalmente con un único socio, el cual suele ser en un 78,3% de las ocasiones de origen nacional. Por último, la categoría en la que hemos agrupado el **resto de sectores**, sobresale porque sus acuerdos, además de establecerse fundamentalmente con un único socio de origen nacional y formalizarse por medio de un contrato, son los que persiguen en mayor medida el objetivo de la innovación y por tanto se crean en el área de I+D, concretamente el 53% de los que llegan a constituirse.

Existen otras correlaciones significativas entre las dimensiones de los acuerdos de cooperación, las cuales pueden observarse en las tablas de contingencia, aunque como ya hemos señalado muchas de ellas pueden intuirse a partir de las relaciones que acabamos de describir. Por ello, y con la intención de no hacernos reiterativos, preferimos dedicar nuestra atención a descubrir la existencia de relaciones más complejas entre el conjunto de variables, a ver si es posible identificar estructuras concretas de cooperación.

ANÁLISIS DE RELACIONES COMPLEJAS ENTRE VARIABLES: ESTRUCTURAS CONCRETAS DE COOPERACIÓN

El propósito que nos hemos fijado podemos conseguirlo con la aplicación del análisis de homogeneidad o factorial de correspondencias múltiples, el cual permite identificar fácilmente y de un modo gráfico patrones o estructuras de relaciones entre variables cualitativas que van más allá de los resultados proporcionados por las tablas de contingencia.

Para ello la técnica reduce la información de las variables a dos, tres o más dimensiones, aunque es preferible optar por la primera alternativa, dada la dificultad de interpretar la solución con un número superior a dos. Posteriormente se obtienen los valores de las medidas de discriminación para cada variable en cada dimensión (anexo), y que equivalen a la varianza de la variable explicada por cada eje. Ésta información también puede observarse en el gráfico 6, donde se aprecia que las variables «relación entre socios» y «forma organizativa» están bastante relacionadas con la dimensión 1, mientras que la «nacionalidad de los socios» y el «sector de actividad» lo están con la segunda dimensión. Otras, como la «razón para cooperar» y la «función objeto del acuerdo» discriminan muy bien en ambas dimensiones, mientras que el «número de socios» es la variable peor representada.

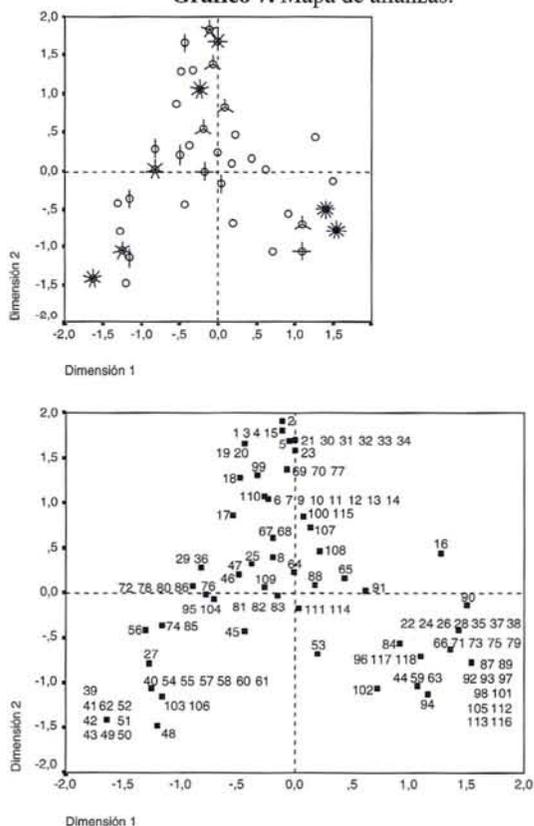


El anexo también recoge para cada variable un resumen de frecuencias por categoría y la media de las puntuaciones en cada una de las dos dimensiones calculada para todos los individuos (alianzas) que presentan esa categoría. Hay que recordar que la finalidad del análisis de homogeneidad es encontrar cuantificaciones que sean óptimas, en el sentido de que los centroides (medias) de cada categoría estén tan separados unos de otros como sea posible.

Esto implica conseguir la máxima homogeneidad entre los sujetos dentro de cada categoría y en cambio que éstas sean lo más heterogéneas posibles, lo que se traducirá en una mayor separación en el gráfico de variables.

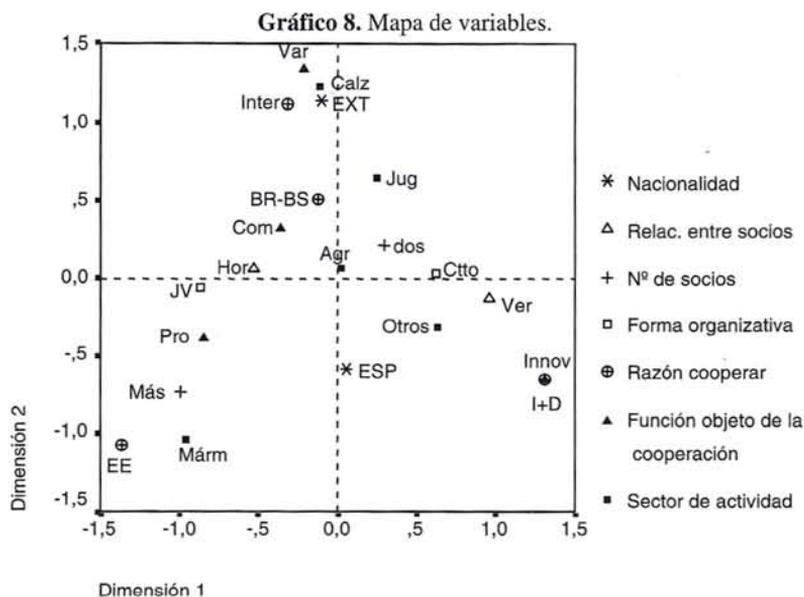
No obstante, la técnica permite representar en ambas dimensiones tanto las variables como los individuos. Por ello pensamos que nuestra labor puede simplificarse si empezamos el análisis identificando estructuras homogéneas de cooperación en el mapa de alianzas, de forma que posteriormente, acudiendo al mapa de variables sea posible concretar o interpretar los distintos modelos de comportamiento. En este sentido, la parte superior del gráfico 7 nos indica los puntos y nubes de puntos donde existe una concentración de alianzas, teniendo en cuenta que cada pétalo del girasol representa un caso. En el mapa se aprecian tres aglomeraciones bastante significativas y alguna otra de menor importancia. La identificación de los acuerdos concretos que se concentran en esas zonas aparece en la parte inferior del gráfico.

Gráfico 7. Mapa de alianzas.



El paso siguiente, como ya hemos comentado, consiste en representar con estos dos ejes las distintas variables con sus respectivas categorías. La observación en el mapa (gráfico 8) de categorías que estén muy próximas entre sí y a la vez estén bastante alejadas de otras categorías, nos indica una fuerte relación entre las mismas, lo cual nos permite concretar los tipos de coope-

ración con características homogéneas. Ahora bien, aunque este gráfico unifica de alguna manera toda la información de las variables, su lectura puede resultar difícil por el hecho de superponerse unas categorías con otras, por lo que podemos recurrir a representar cada variable por separado, con sus categorías y sus promedios respectivos en cada dimensión, o a hacer lo mismo pero para toda la muestra de alianzas, que es la representación que aparece en el gráfico 9.

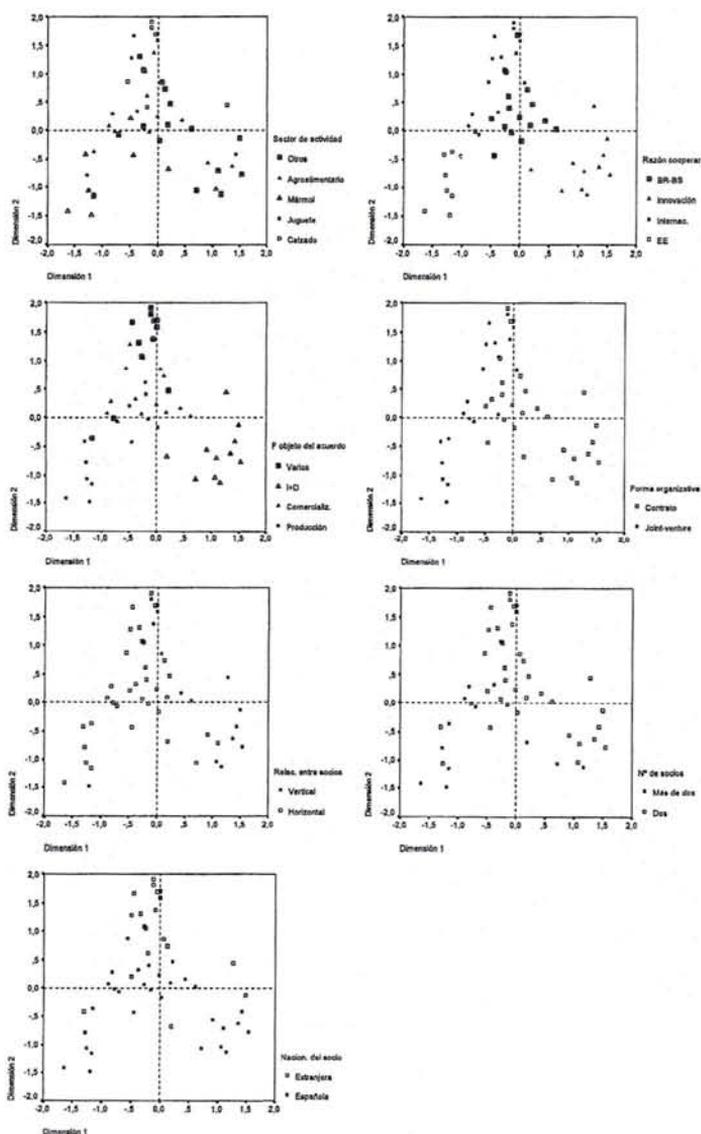


La observación de estos gráficos nos indica la existencia de fuertes relaciones entre algunos pares de variables, las cuales han sido confirmadas por las tablas de contingencia en el apartado anterior. Pero además pueden identificarse algunos modelos de comportamiento en materia de cooperación de las empresas industriales alicantinas, los cuales se corresponden con las concentraciones de puntos más significativas en el mapa de alianzas.

En efecto, la nube de puntos situada en el cuadrante inferior-izquierda del mapa representa los acuerdos creados para obtener **economías de escala** en la actividad productiva, los cuales suelen caracterizarse por constituirse bajo la forma de *joint-venture*, muchas veces con más de dos socios, aunque casi siempre nacionales, siendo la relación entre ellos horizontal. Estas alianzas se localizan principalmente en el sector del mármol. Otra nube, ahora en la parte superior del gráfico, incluye las coaliciones afiliadas a los procesos de **internacionalización**, normalmente para la realización conjunta de varias funciones, en especial la productiva y comercializadora, y que se suelen firmar con un socio, el cual es por lo general de origen extranjero. Por el contrario, adoptan tanto la forma de la *joint-venture* como la del contrato (licencia), e igualmente los hay verticales y horizontales. Se encuentran en todos los sectores (a excepción del mármol), aunque con mayor intensidad en el juguete y el calzado. La tercera aglomeración importante incumbe a los acuerdos para la **innovación** (cuadrante inferior/derecha), que presentan características muy homogéneas en cuanto que suelen ser contratos verticales entre dos socios de origen nacional. También se encuentran repartidos por todos los sectores, pero sobresalen en el textil y auxiliar (agrupados en la categoría de otros) y en el juguete. Así mismo, es significativo la existencia de un conjunto de alianzas para buscar **nuevos recursos** (principalmente comerciales) o **sinergias** al

combinar productos complementarios, asociadas principalmente a la función productiva, aunque algunas también son comerciales. Normalmente adoptan la forma jurídica del contrato y se constituyen entre dos socios, siendo la relación entre ellos horizontal. Se firman tanto con compañías nacionales como extranjeras y están repartidas por todos los sectores. En el mapa se localizan en la mitad superior, por debajo de los acuerdos asociados a la internacionalización.

Gráfico 9. Cuantificaciones de categorías por variable y para toda la muestra.



Junto a estos patrones de comportamiento más significativos, reconocemos otro tipo de cooperación menos común pero que también se da con cierta frecuencia. Nos referimos a algunos

acuerdos para **internacionalización**, vinculados a la función comercializadora, que se constituyen como *joint-ventures* y que se suelen firmar entre varios socios españoles, siendo la relación entre ellos de tipo horizontal. Se trata en realidad de los denominados consorcios para la exportación, aunque adopten la forma jurídica de la empresa conjunta. Pueden identificarse sobre la línea de referencia del eje vertical.

Para finalizar, podemos hacer referencia a los huecos o espacios vacíos que se observan en el gráfico. Los dos que aparecen en la parte superior, en el ala izquierda y derecha, nos advierten, respectivamente, que las empresas estudiadas no suelen cooperar con organizaciones extranjeras para la obtención de economías de escala ni tampoco con fines tecnológicos. Otra zona desierta, situada en la mitad inferior, nos apunta la inexistencia de acuerdos para la internacionalización de la empresa, firmados con socios extranjeros y vinculados solamente a la función productiva, o en otros términos, la ausencia de convenios donde las empresas de los citados sectores industriales subcontratan parte de su proceso productivo a las compañías locales de los países a cuyos mercados acceden.

CONCLUSIONES

Las alianzas estratégicas constituyen una herramienta cada vez más utilizada por las empresas, constituyendo un fenómeno de carácter ya irreversible en muchos sectores económicos. Si bien ésta es una conclusión a la que llegan muchos de los estudios que se han planteado sobre el tema, la verdad es que la mayoría de las investigaciones suelen analizar las alianzas en las que participan las grandes empresas, muchas veces como consecuencia de las fuentes de información utilizadas que suelen recoger datos sobre las estrategias de estas compañías.

Por ello nos hemos planteado averiguar no solamente en qué medida la cooperación es empleada por pequeñas firmas manufactureras, sino también si existen estructuras concretas de cooperación que denotan cierta madurez en el uso de esta estrategia. Los resultados confirman que, en efecto, nos encontramos ante una herramienta muy extendida en algunos sectores industriales dominados por pequeñas empresas, y que existen "acuerdos tipo" que se dan con mayor frecuencia y que suelen ir vinculados a determinadas industrias.

De esta manera encontramos, por un lado, los acuerdos creados para obtener economías de escala en la actividad productiva, los cuales suelen caracterizarse por constituirse bajo la forma de *joint-venture*, muchas veces con más de dos socios, aunque casi siempre nacionales, siendo la relación entre ellos a nivel horizontal. Estas alianzas se localizan principalmente en el sector del mármol. Por otro lado se aprecia la existencia de coaliciones afiliadas a los procesos de internacionalización, normalmente para la realización conjunta de varias funciones, en especial la productiva y comercializadora, y que se suelen firmar con un socio, el cual es por lo general de origen extranjero. Adoptan tanto la forma de la *joint-venture* como la del contrato (licencia), e igualmente los hay verticales y horizontales. Se encuentran en muchos sectores, aunque con mayor intensidad en el juguete y calzado. La tercera aglomeración importante incumbe a los acuerdos para la innovación, que presentan características muy homogéneas en cuanto que suelen ser contratos verticales entre dos socios de origen nacional. También se encuentran repartidos por toda la industria, aunque sobresalen la textil, auxiliar y la del juguete. Por último también es significativa la existencia de un conjunto de alianzas creadas para buscar nuevos recursos (principalmente comerciales) o sinergias (al combinar productos complementarios), ligadas principalmente a la función productiva, si bien algunas son comerciales. Normalmente adoptan la forma jurídica del contrato y se constituyen entre dos empresas, siendo la

relación entre ellas horizontal. Se firman tanto con compañías nacionales como extranjeras e igualmente están repartidas por todos los sectores.

Junto a estos patrones de comportamiento más significativos, reconocemos otro tipo de cooperación menos común en la población objeto de estudio pero que también se da con cierta frecuencia. Nos referimos a algunos acuerdos para la internacionalización de la empresa, vinculados a la función comercializadora, que se constituyen como *joint-ventures* y que se suelen firmar entre varios socios españoles, siendo la relación entre ellos de tipo horizontal. Se trata en realidad de los denominados consorcios para la exportación, aunque adopten la forma jurídica de la empresa conjunta.

El trabajo nos advierte además de la inexistencia de ciertos tipos de acuerdos en nuestra industria. En concreto se observa que las empresas no suelen cooperar con organizaciones extranjeras para la obtención de economías de escala ni tampoco con fines tecnológicos. Así mismo no hay alianzas que persigan la internacionalización de la empresa, vinculadas solamente a la función productiva y que se hayan firmado con socios extranjeros, o en otros términos, aquellas donde las firmas industriales investigadas subcontratan parte de su proceso productivo a compañías locales de los países a cuyos mercados acceden.

NOTAS

- (1) Algunos de estos trabajos son los de García Canal (1992 y 1993), Sanchís y Urrea (1994), Casani (1995) o Urrea (1998).
- (2) Podemos citar aquí, por ejemplo, los artículos de Menguzzato (1992), Casillas, Moreno y Oviedo (1993), Valdés y García (1995), Camisón y López (2000), Montoro (2000), etc.
- (3) La recogida de información la realizamos con un cuestionario que cumplimentamos con entrevistas personales.
- (4) Estas alianzas implican la realización conjunta con otra organización de un proyecto o actividad, es decir, que se crean para ayudar a la empresa a expandir o diversificar su campo de actividad, o bien para facilitar el proceso de I+D.
- (5) El sector de fabricantes de envases de papel-cartón no está representado en esta muestra.
- (6) Algunas empresas sí manifestaron cooperar esporádicamente con sus competidores para el suministro conjunto de materias primas, la mayoría de ellas pertenecientes al sector agroalimentario. No obstante, dado el carácter puntual de esta estrategia, no la hemos considerado como una verdadera alianza.
- (7) De éstos, 12 se ajustan a la figura de la licencia, 1 a la franquicia, 1 a la U.T.E., y los 55 restantes son acuerdos a largo plazo.
- (8) Sobre el tratamiento estadístico de datos cualitativos puede consultarse a Ruiz-Maya *et al.* (1995).

BIBLIOGRAFÍA

- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993): *The death of the predator*, en BLEEKE J. y ERNST, D. (eds.): *Collaborating to compete. Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, McKinsey & Company, Nueva York, págs. 1-9.
- BURTON, J. (1995): Composite strategy: the combination of collaboration and competition, *Journal of General Management*, Vol. 21, nº 1, págs. 1-23.
- CAMISÓN, C. y LÓPEZ, M.A. (2000): Cooperación doméstica e implantación comercial en el exterior: un análisis empírico de la realidad española a partir de los acuerdos cofinanciados por el ICEX, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 1, págs. 11-29.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1995): Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España, *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, págs. 25-41.
- Casillas Bueno, J.C.; Moreno Menéndez, A.M. y Oviedo García, M.A. (1993): La PYME española ante la cooperación transnacional, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, nº 3, págs. 99-110.
- COSTA CAMPI, M.T. (1989): La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva, *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, págs. 27-45.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991): Alliances stratégiques mode d'emploi, *Revue Française de Gestion*, nº 85, septiembre-octubre, págs. 4-18.

GARCÍA CANAL, E. (1992): La cooperación empresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989, *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, págs. 113-122.

GARCÍA CANAL, E. (1993): Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación, *Esic Market*, nº 79, enero-marzo, págs. 115-129.

GLAISTER, K.W.; HUSAN, R. y BUCKLEY, P.J. (1998): *Characteristics of UK international joint ventures with Triad and Non-Triad partners*, *Journal of General Management*, Vol. 24, nº2, págs. 69-84.

GRAY, B. Y WOOD, D.J. (1991): Collaborative alliances: moving from practice to theory, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, nº 1, págs. 3-22.

HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD, J. (1994): *The effect of strategic technology alliances on company performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 4, págs. 291-309.

JAMES, B.G. (1985): *Alliance: the new strategic focus*, *Long Range Planning*, Vol. 18, nº 3, págs. 76-81.

MENGUZZATO BOULARD, M. (1992): *La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90*, II Congreso Nacional de ACEDE, Jerez de la Frontera. Publicado también en *Dirección y Organización*, nº 4, octubre-diciembre, págs. 54-62.

MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2000): *El éxito de la cooperación internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos*, *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, 16 de junio, Madrid.

RUIZ-MAYA, L.; MARTIN PLIEGO, F.J.; MONTERO, J.M. y URIZ TOMÉ, P. (1995): *Análisis estadístico de encuestas: datos cualitativos*, Editorial AC, Madrid.

SANCHÍS PALACIO, J.R. y URRA URBIETA, J.A. (1994): *Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, nº 2, págs. 83-102.

SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995): *Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 1, págs. 7-23.

STAFFORD, E.R. (1994): *Using cooperative strategies to make alliances work*, *Long Range Planning*, Vol. 27, nº 3, págs. 64-74.

URRA URBIETA, J.A. (1998): *Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº 1, págs. 77-94.

VALDÉS LLANEZA, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995): *Sobre la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas promovidas por el IMPI*, *Investigaciones Económicas*, Vol. 19, nº 2, págs. 301-308.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 14 de noviembre de 2001 y fue aceptado para su publicación el 4 de abril de 2002.

ANEXO: Marginal frequencies and Category Quantifications.

Variable: SECTOR (Sector de actividad)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Calzado	17	-,12	1,23
2	Juguete	21	,25	,65
3	Mármol	25	-,96	-1,03
4	Agroalimentario	23	,02	,07
5	Otros	32	,64	-,32
Missing:		0		

Variable: FUNCIÓN (Función objeto de la cooperación)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Producción	40	-,85	-,39
2	Comercialización	19	-,36	,33
3	I+D	35	1,31	-,65
4	Varios	24	-,22	1,34
Missing:		0		

Variable: RAZÓN (Razón para cooperar)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Economías Escala	24	-1,36	-1,08
2	Internacionalización	31	-,32	1,11
3	Innovación	35	1,31	-,65
4	B. Recursos-Sinerg	28	-,12	,51
Missing:		0		

Variable: ORGA (Forma organizativa)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	JV	49	-,87	-,05
2	Contrato	69	,62	,04
	Missing:	0		

Variable: SOCIOS (Nº de socios)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Dos	91	,29	,22
2	Más de dos	27	-,99	-,73
	Missing:	0		

Variable: RELA (Relación entre socios)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Horizontal	76	-,53	,07
2	Vertical	42	,96	-,12
	Missing:	0		

Variable: NACIO (Nacionalidad)

Category		Marginal Frequency	Category Quantifications	
			Dimensions	
			1	2
1	Española	78	,05	-,58
2	Extranjera	40	-,10	1,13
	Missing:	0		