

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: MOTIVOS DE SU FORMACIÓN, VENTAJAS E INCONVENIENTES

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo
Pedro Jiménez Estévez

ABSTRACT

La globalización sufrida por el sistema económico en los últimos años ha provocado que se modifique de forma brusca el entorno al que se enfrentan las empresas en el ejercicio de su actividad, destacando por su incertidumbre, volatilidad y alto riesgo. Ante esta situación las empresas tienden a incrementar su dimensión para poder mantener o aumentar su competitividad ante la entrada de nuevos competidores en sus mercados. Para conseguirlo las organizaciones utilizan la concentración y la cooperación empresarial. Por una parte, los problemas económicos como los elevados gastos de las fusiones o adquisiciones hace que las empresas tiendan a utilizar las alianzas estratégicas, pero por otra, la rapidez en las adquisiciones apoyado en la posibilidad de una comunicación más efectiva juega a favor de la concentración. Nosotros nos centraremos en la cooperación empresarial. Ésta se generalizó en la década de los ochenta siendo actualmente una de las estrategias de crecimiento más utilizadas. Por ello, vamos a realizar un compendio de los principales motivos que llevan a las empresas a cooperar así como de las ventajas e inconvenientes de dicha estrategia, para que las empresas que se plantean esta alternativa de crecimiento sepan valorar a priori los objetivos que pueden alcanzar con la cooperación empresarial.

Palabras clave: cooperación empresarial, alianzas estratégicas, motivos, ventajas e inconvenientes

1.- INTRODUCCIÓN

La base del trabajo que a continuación presentamos es la cooperación empresarial. Como consecuencia de la generalización del uso de la opción estratégica de la cooperación como forma de crecimiento, existe abundante literatura en torno al tema que se irá analizando a lo largo de dicho trabajo (Hennart, 1988; Hamel, 1991; Parkhe, 1993; Gulati, 1995; García-Canal, 1996; Ariño y De la Torre, 1998; Koza y Lewin, 1998; Stuart, 2000; Rothaermel y Deeds, 2004; Singh y Mitchell, 2005, entre otros) en donde se trata una gran amplitud de aspectos relacionados con la cooperación. Nuestro objetivo, con este trabajo, es realizar y presentar un compendio de las diferentes aportaciones encontradas en la literatura en relación con los dos siguientes temas:

- Los motivos que llevan a las empresas a desarrollar alianzas estratégicas. La mayor parte de ellos están interrelacionados por lo que, normalmente, las organizaciones no sólo tienen un motivo para formar acuerdos cooperativos.

- Las ventajas y riesgos que traen consigo las alianzas estratégicas. Es necesario que una empresa, a priori, trate de valorar de forma conjunta las consecuencias positivas y negativas que llevan asociadas la formación de una alianza, para de este modo aumentar la probabilidad de éxito de la estrategia adoptada.

Una vez realizada esta breve introducción, pasaremos a analizar la importancia de las alianzas estratégicas realizando unas pequeñas reflexiones sobre la diferente terminología empleada para definir las. A continuación, estudiaremos los principales motivos que conducen a las organizaciones a

optar por la cooperación empresarial. En el siguiente apartado identificaremos las ventajas, pero sobre todo los riesgos asociados a dicha opción estratégica. Para concluir, destacaremos los aspectos más relevantes desarrollados a lo largo de dicho trabajo.

2.- LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El primer paso para justificar la importancia del trabajo es conceptuar la cooperación estratégica. Podemos entender la cooperación empresarial o alianza estratégica como el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos (Gulati, 1998:294). Las alianzas se crean por diferentes motivos estratégicos, instaurándose un cierto grado de interrelación entre las empresas participantes (Fernández, 1991:27; García Canal, 1991), a través de distintas formas estructurales, para mejorar en última instancia su posición competitiva al realizar el trabajo de forma más eficiente y aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno tan competitivo como el actual. Se establecerá una contribución mutua y continua en áreas estratégicas claves, terminando la relación una vez que se ha conseguido el objetivo de la misma (Menguzzato, 1992; Mockler, 2000; Peña y Aranguren, 2002).

Yoshino y Rangan (1996) consideran que los acuerdos de cooperación presentan tres características distintivas:

a) Las empresas que acuerdan la consecución de unos objetivos comunes, permanecen independientes después de la finalización del acuerdo.

b) El control sobre el rendimiento de las tareas asignadas y los beneficios del acuerdo se comparten entre los socios.

Los socios contribuyen continuamente en una o más áreas.

Stuart (2000) establece que dos o más compañías pueden establecer acuerdos de cooperación cuando cada uno posee un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta pueden mejorar su posición competitiva al realizar su actividad de forma más eficiente. Además, Madhoc y Tallman (1998) consideran que si la empresa desarrolla de una forma eficaz los acuerdos de cooperación se convertirán en un recurso especializado de ésta, al mismo tiempo que establecen que los beneficios que la empresa obtiene con la cooperación no los hubiera podido alcanzar de forma aislada (al menos con el mismo grado de eficiencia). Por lo tanto, según estos autores la relación cooperativa es un recurso único y productivo para crear valor.

Sin embargo, algunos investigadores consideran que sólo se pueden utilizar los términos cooperación estratégica y alianzas estratégicas cuando la cooperación involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras (Porter y Fuller, 1986; Pucik, 1988; Dussauge y Garrette, 1991; Tanganelli, 2004). En el resto de casos no utilizan el término estratégico, denominándolos acuerdos de cooperación. De este modo, consideran que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo de cooperación. Tanganelli (2004:36) recoge que las “alianzas estratégicas se definen sobre todo por la naturaleza de la relación que se establece entre las empresas aliadas, y están intrínsecamente marcadas por la ambigüedad de esta relación que combina rivalidad y cooperación”. Por su parte, Dussauge y Garrette (1991) consideran que las empresas pese a ser competidoras prefieren realizar la actividad o el proyecto de forma conjunta, en lugar de competir unas con otras en el negocio, fusionarse entre sí o proceder a cesiones o adquisiciones. Las principales ventajas para estas empresas sería la fácil reversibilidad de las acciones y el hecho de conservar la autonomía, alcanzando al mismo tiempo las ventajas que se derivan de otras opciones estratégicas de crecimiento (como la concentración), como son las economías de escala (Tanganelli, 2004).

Dussauge y Garrette (1991) realizan una clasificación específica para las alianzas estratégicas, es decir, para los acuerdos cooperativos entre empresas competidoras o potencialmente competidoras.

De este modo, consideran que existen:

- Alianzas complementarias. La motivación de al menos uno de los socios es buscar un activo complementario a su actividad. Las empresas van a aportar activos y capacidades de naturaleza diferente. No existirá una competencia frontal gracias a la diferenciación (Tanganelli, 2004).

- Alianzas de integración conjunta. Los activos incorporados al acuerdo son de la misma naturaleza y se realiza para obtener economías de escala sobre una fase concreta del proceso productivo. El componente obtenido será propiedad de cada una de las empresas, por lo que lo incorporarán a su producto y competirán entre sí.

- Alianzas de adición. En este caso las empresas van a cooperar en todo el proceso que conlleva la actividad empresarial: desarrollo, producción y comercialización de un producto común. En este tipo de acuerdo, no existirá competencia entre las empresas, ya que actuarán como si fueran una única entidad (Tanganelli, 2004).

Tras definir la diferencia conceptual entre acuerdo cooperativo y cooperación estratégica o alianza estratégica, cabe resaltar que nosotros vamos a utilizar estas expresiones de forma indistinta a lo largo del trabajo para referirnos al mismo fenómeno, ya que en la mayor parte de la literatura sobre el tema así ocurre.

Harrigan (1986) recogía en su trabajo que la cooperación no era un fenómeno nuevo, ya que desde principios del siglo XX existían *joint ventures*¹ para explotar los recursos naturales existentes. Sin embargo, la utilización de la opción estratégica de la cooperación por parte de las empresas se generalizó en la década de los ochenta. La creciente importancia de las alianzas en la práctica empresarial ha dado lugar a que autores como Dunning (1995) denominen el sistema económico actual como **capitalismo de alianzas**².

Ante la turbulencia de los entornos actuales, las alianzas estratégicas se convierten en fuente de ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998), tan necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa en los sectores donde opere. El cambio tecnológico, la globalización, la disminución del ciclo de vida, la nueva composición de la demanda, la aparición de Europa y Japón como países avanzados tecnológicamente y los cambios regulatorios en Estados Unidos son factores que potencian la cooperación ya que hacen que se incremente considerablemente la dificultad de competir una empresa sola en el mercado (Gulati, 1995; Ariño y De la Torre, 1998).

Para poder ser competitivas en un mercado tan amplio, las empresas necesitan disponer de un abanico más extenso de recursos del que ya poseen (personal altamente cualificado, financiación, buenas relaciones con proveedores y clientes, acceso a conocimiento tecnológico y científico, habilidades de producción y marketing, etcétera) y, por lo tanto, acceder a un mayor número de tecnologías y capacidades (Madhoc y Tallman, 1998; Benavides y Quintana, 2000; Chung, Singh y Lee, 2000; Gulati y Higgins, 2003). Con los acuerdos de cooperación, las empresas pueden acceder a los recursos del socio, preservando su independencia y, por lo tanto, sus diversas aspiraciones estratégicas. En esta línea se manifiestan Lane y Lubatkin (1998), que definen la cooperación como una relación entre empresas que buscan una respuesta rápida y efectiva para aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno tan competitivo como el actual, ya que la empresa no es capaz de desarrollar internamente las capacidades y el conocimiento necesario para responder eficazmente a los problemas que le surgen.

Para evaluar la necesidad o no de establecer alianzas, las empresas tienen que tomar como referencia sus características, los atributos de los potenciales socios y como influiría la interacción de ambos en los resultados empresariales. La necesidad de llegar a un acuerdo de cooperación surge en contadas ocasiones en empresas individuales que no participan en ningún tipo de alianza. En la

¹ Acuerdo de cooperación estructurado, a través del cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionario, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos (Yoshino y Rangan, 1996).

² Según Dunning (1995) se ha pasado de un "capitalismo jerárquico" a un "capitalismo de alianzas". El sistema jerárquico está basado en la empresa multinacional y en la teoría de la internalización como mecanismo que evita las imperfecciones del mercado. Pero los cambios producidos a partir de la segunda mitad de los setenta han hecho que sea más eficiente realizar la actividad desde fuera de la propia empresa, a través de alianzas (Hagedorn, 1993; Nohria y Piskorski, 1997; Lundan y Hagedorn, 2001), sobre todo cuando es necesaria una alta flexibilidad y el aprendizaje es importante.

mayoría de ocasiones es en las redes sociales donde las empresas atisbarán nuevas oportunidades de alianzas, estando el diseño, evolución y en última instancia el éxito de dichos acuerdos influidos por la red social a la que pertenecen (Gulati, 1998:294). Zollo, Reuer y Singh (2002: 705) consideran que para que un acuerdo de cooperación sea efectivo es necesario analizar de forma rigurosa la contribución de recursos realizada por cada uno de los socios, la división del trabajo y el diseño de alianzas, estableciendo que la creación de comités que coordinen la ejecución del acuerdo favorece los efectos positivos de la cooperación.

Tras analizar la importancia del establecimiento de alianzas por parte de las empresas, consideramos que es un tema que cobra una especial atención en los momentos actuales en aquellos sectores que deben modificar sus estrategias ante la reestructuración que están sufriendo. Por este motivo pasamos a analizar los diferentes motivos que llevan a las organizaciones a cooperar.

3.- MOTIVOS QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS A COOPERAR

La cooperación entre empresas persigue la consecución de un objetivo no alcanzable de forma individual, o al menos no con el mismo grado de eficiencia. Según Stuart (2000) la explicación de por qué las empresas establecen alianzas está directamente unida a la presunción de generación de beneficios de las organizaciones participantes. La evidencia obtenida por Koza y Lewin (1998) demuestra que existe gran disparidad de motivaciones y objetivos para establecer una alianza, aunque es evidente que una empresa sólo cooperará si obtiene beneficios estratégicos o financieros en el futuro.

Por tanto, los motivos por el que se desarrollan alianzas estratégicas son de distinta índole. En la **tabla 1** describimos los más importantes, junto a las acciones que permiten alcanzarlos y los investigadores que los definen.

Tabla 1		
Motivos por el que se desarrollan alianza estratégicas		
Motivos	Modo de alcanzarlos	Algunos investigadores
Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado * Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios * Acceso a nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo * Transferencia de conocimiento 	Kogut (1988); Hamel (1991); Nohria y Garcia-Pont (1991); Inkpen y Beamish (1997); Parkhe (1998); Koka y Prescott (2002:795)
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje de las características de un mercado * Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico * Aprender a cooperar * Aprender nuevas habilidades * Aprender a gestionar una alianza 	Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Gulati (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002); Soh (2003)
Orientación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma aislada: diversificación, internacionalización... * Obtención de sinergias * Mejora de reputación, imagen y prestigio * Entrada a nuevos mercados o negocios * Aumentar poder competitivo: incremento del poder negociador, establecimiento de estándares tecnológicos... 	Pfeffer y Salancik (1978); Porter y Fuller (1986); Kogut (1988); Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Saxton (1997); Lane y Lubatkin (1998); Gulati (1998); Stuart (2000); Overby (2005)
Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> * Economías de escala, alcance o aprendizaje * Coordinación de actividades y capacidades complementarias * Compartir costes y riesgos de grandes inversiones 	Kogut (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Cravens, Shipp y Cravens (1993); Hagedoorn (1993); Das y Teng (1998)
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes * Colaboración entre proveedores y clientes 	Pan (2004); Thounrungrroje y Tansuhaj (2004)
Motivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> * Imitación de las acciones exitosas de otras empresas * Facilitar su adaptación a los requerimientos legales o regulaciones específicas * Incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas 	Powell y DiMaggio (1991); Osborn y Hagedoorn (1997); Heijs (2000)
Fuente: elaboración propia		

A continuación, vamos a analizar con mayor detenimiento estos motivos:

- **Acceso y/o adquisición de recursos y capacidades y transferencia de conocimiento.** La empresa optará por la cooperación cuando no posea los recursos y capacidades necesarios para desarrollar la estrategia óptima, y éstos no puedan ser desarrollados de forma interna ni adquiridos en el exterior (Eisenhardt y Schoohoven, 1996; Dyer y Singh, 1998; Madhoc y Tallman, 1998: 329; Rialp, 1999; Inkpen, 2004).

Hamel (1991) distingue entre las alianzas cuyo objetivo es adquirir e internalizar los recursos y capacidades de los socios y aquellos cuyo fin sólo es acceder a los mismos. Entre las primeras destacan aquellas cuyo principal fin es la adquisición de las capacidades tecnológicas de los socios (Kogut, 1988; Hamel *et al.*, 1989, Cohen y Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Hagedoorn y Schakenraad, 1994). En estas alianzas, la base de capacidades de las empresas que cooperan tiende a converger, ya que se van a internalizar. Con respecto a las segundas, Grant y Baden-Fuller (1995) señalan, que son aquellas que lo que pretenden es acceder (y no adquirir ni internalizar) el conocimiento del socio, para poder explotarlo junto al propio. En estos acuerdos cada socio se especializa en una actividad de la cadena de valor, accediendo al conocimiento del resto para poder ejecutar su función, por lo que la base de recursos y capacidades tiende a divergir y especializarse. En este caso, la transferencia de conocimiento se limitaría sólo a codificar la información necesaria para coordinar las actividades diferenciadas y separadas objeto del acuerdo. Por su parte, Saxton (1997) manifiesta que para el acceso al conocimiento del socio se requiere un buen sistema de información y comunicación para facilitar el establecimiento de: compromisos sobre los beneficios que se generen y políticas de decisiones compartidas.

- El **aprendizaje** es el principal motivo de acometer alianzas, cuando se desean descubrir nuevas oportunidades o adquirir nuevas capacidades (Doz y Hamel, 1998; Khanna, Gulati y Nohria, 1998; Koza y Lewin, 1998). Así, las empresas desarrollan aprendizaje para aprovecharse de la complementariedad con las competencias de sus socios (Nooteboom, 1999:5), desarrollando nuevas habilidades al explotar las sinergias que se generan con éstas. De este modo, el aprendizaje se manifiesta como estratégicamente relevante. Cada empresa se especializará en aquellas capacidades en las que sean excelentes (Prahalad y Hamel, 1990), por lo que las organizaciones necesitan centrarse en sus competencias básicas, subcontratar el resto de actividades y buscar socios como fuentes de complementariedad de conocimiento y competencia (Porter y Fuller, 1986). Aquí apreciamos la interrelación del aprendizaje con el acceso y/o adquisición de recursos y capacidades de los socios, así como con la transferencia de conocimiento.

Hamel (1991), Khanna *et al.* (1998), Lane y Lubatkin (1998) y Stuart (2000) identifican el aprendizaje organizativo como el primer objetivo de los socios de una alianza debido a la dificultad de resolver internamente los problemas que se identifican. La importancia de aprender dentro de las organizaciones ha sido considerada como un determinante importante del progreso tecnológico y del incremento de la eficiencia y la productividad. Child y Faulkner (1998:287) mantienen que la habilidad de aprender es probablemente el activo intangible más importante que una compañía puede poseer, ya que posibilita la creación de valor, aunque este proceso no sea nada fácil de conseguir (Anand y Khanna, 2000) al depender de múltiples factores internos y externos a la empresa. Anand y Khanna (2000) estiman que la habilidad de aprender de una determinada alianza aumenta con la experiencia, por lo que se necesita “aprender a aprender” (Cohen y Levinthal, 1990).

Inkpen (1998) considera que la estructura formal de una alianza se convierte en un “laboratorio” para el aprendizaje, por lo que determina que los acuerdos cooperativos facilitan el aprendizaje organizacional, entendido como el proceso por el que la base de conocimiento de las organizaciones es formada y desarrollada. Por su parte, Doz y Hamel (1998) establecen, tomando como referencia el carácter dinámico de la cooperación, cinco ámbitos prioritarios de aprendizaje: entorno, tareas, procesos, habilidades y objetivos.

Para Inkpen (2004: 414) el aprendizaje organizacional se desarrolla en dos direcciones: a) existe un aprendizaje por parte de la empresa sobre sus socios de la alianza; y b) al compartir todo el conocimiento generado en el seno de un acuerdo cooperativo, el aprendizaje desarrollado por una empresa también revertirá en sus socios. De este modo, apreciamos como el aprendizaje tiene un carácter cíclico, ya que cada vez que un socio incrementa la base de su conocimiento a través del aprendizaje, va a hacer que el resto de empresas implicadas en el acuerdo también lo hagan.

El conocimiento organizativo se considera, cada vez en mayor medida, como un factor fundamental en la generación de ventajas competitivas (Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Foss, 1999). En este sentido, las alianzas pueden ser una fuente de mejora de las capacidades de la empresa basadas en el conocimiento (Colombo, 2003). Así, decisiones basadas en el conocimiento (como consecuencia de la diferencia existente entre el nivel de conocimiento que ya posee la empresa y el que necesitaría para cumplir sus objetivos), podrían desembocar en la formación de alianzas. La gestión del conocimiento organizativo en una alianza requiere trabajar en la consecución del mejor diseño estratégico posible para crear, mantener, transferir y aplicar el conocimiento desarrollado junto a los socios con el fin de lograr alcanzar los objetivos estratégicos.

Para que se produzca aprendizaje entre los socios de una alianza es necesario que exista cierta distancia cognoscitiva³ entre ellos, que le permita a una empresa capturar conocimiento que no habría podido alcanzar de forma aislada. Al mismo tiempo, la relación tiene que ser lo suficientemente cercana para que se pueda realizar una comunicación llena de significado. Por lo tanto, para que el aprendizaje sea efectivo hay que lograr un equilibrio, siendo necesaria la existencia de información no redundante pero que haya cierta experiencia compartida entre los socios, para que se pueda desarrollar una transferencia de conocimiento eficiente, sobre todo del de carácter tácito.

Por su parte, el acceso al *know-how* es el principal motivo en los sectores de alta tecnología para realizar acuerdos de cooperación, ya que posibilita el desarrollo de innovaciones de una forma más rápida facilitando la introducción de las mismas en un reducido periodo de tiempo, con las ventajas que ello conlleva (Stuart, 2000). Sin embargo el aprendizaje del *know-how* y de las capacidades de los socios de la alianza, se enfrenta a la posibilidad de que las capacidades de la empresa sean copiadas por el resto de organizaciones implicadas en el acuerdo como consecuencia de comportamientos oportunistas.

- Desde el punto de vista de la **orientación estratégica**, la empresa si opta por entrar en nuevos mercados debe decidir si hacerlo sola o junto a socios. Esta decisión irá en función de: la velocidad requerida de entrada, la experiencia de la empresa, el conocimiento actual y las necesidades futuras, el acceso a los recursos locales, la disponibilidad de socios, la necesidad de evadir la duplicidad de costes fijos en mercados saturados, etc. Al realizar acuerdos cooperativos se reducirán costes de entrada y se dispersará el riesgo de que la operación no funcione. Introducirse en mercados emergentes intensivos en tecnología requiere una colaboración intensa con socios externos (Doz y Hamel, 1998) por las divergencias de actividades, por las diferencias en el nivel de experiencia (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996) y por la falta de comprensión que se puede producir a lo largo del tiempo (Overby, 2005).

Otro de los motivos estratégicos que destaca Stuart (2000) es la mejora del estatus social de la empresa a través de la formación de una óptima *reputación*, lo que posibilitará una mejor posición competitiva. De este modo, las empresas antes de establecer los acuerdos deberán analizar la historia de los posibles socios para reducir al máximo la posible pérdida de reputación si se realiza un acuerdo con dichas empresas. Gulati (1998:296) considera que el estatus vendrá determinado por las expectativas de comportamiento que la empresa posea sobre el resto de los socios y por la experiencia y el desarrollo de los acuerdos de cooperación. Cuando una empresa está inmersa en una alianza estratégica y está desarrollando una labor correcta, en la medida en que ese comportamiento

³ La base cognoscitiva de una empresa es el conjunto de conocimiento que posee. Por esto, es necesario que existan diferencias en dichas bases entre las empresas que cooperan para que sea posible incorporar nuevo conocimiento a partir del aprendizaje.

cooperativo sea observado y considerado por el entorno de forma positiva aumentará la reputación de la organización (Chung *et al.*, 2000).

- **Reducción de costes/aumento de la eficiencia.** Kogut (1988) y Lundan y Hagedoorn (2001) enfatizan la importancia del deseo de compartir costes y riesgos de su actividad. Así la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos. La complejidad de los entornos actuales aumenta la necesidad de generación de rutinas, pero la alta volatilidad del mismo incrementa los riesgos que implican. De este modo la cooperación posibilita la dispersión de riesgos entre dos o más empresas en la generación de las rutinas que la empresa necesite (Cravens *et al.*, 1993; Nooteboom, 1999).

- **Satisfacción del cliente.** Las empresas para poder alcanzar o mantener una ventaja competitiva en mercados internacionales, necesitan acceder a recursos y capacidades de socios que le faciliten información sobre los clientes y, de este modo, poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades, es decir, buscar socios capaces de satisfacer con éxito los objetivos de los clientes⁴ (Pan, 2004). De este modo, se incrementaría su cifra de ventas y su poder de mercado. Cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa: implantación de mejores estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, identificación de competidores, formulación de estrategias de marketing más efectivas y, la principal, creación de valor al cliente (Pan, 2004: 280).

- **Motivos institucionales.** Las Administraciones Públicas concededoras de las bondades de los acuerdos cooperativos, tratarán de fomentar dicha opción estratégica entre su tejido empresarial a través, entre otras, de políticas informativas y de incentivos. A su vez, Osborn y Hagedoorn (1997) consideran que la cooperación es importante para salvar las restricciones políticas establecidas en algunos países, para expandir la presencia de las multinacionales y para capitalizar la combinación de los recursos y capacidades específicos de los socios, de la industria y las ventajas competitivas inherentes a la alianza.

Analizados los principales motivos de los acuerdos de cooperación se podrían definir las alianzas como un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y reputación (Peña *et al.*, 2002).

Tras analizar los motivos que llevan a las empresas a desarrollar alianzas estratégicas, pasamos a identificar las principales ventajas y riesgos que se derivan de las alianzas.

4.- VENTAJAS Y RIESGOS ASOCIADAS A LAS ALIANZAS

Cuando las empresas alcanzan acuerdos de cooperación, éstos le van a reportar una serie de ventajas e inconvenientes o riesgos en el desarrollo de su actividad. Si el acuerdo cooperativo se desarrolla de forma eficiente y se cumplen los objetivos que motivaron su formación, los motivos que llevaron a las empresas a cooperar se convertirán en ventajas o beneficios para ellas. Por lo tanto, las ventajas de la cooperación pueden encontrarse en el apartado anterior donde han sido analizadas (ver **Tabla 2**), por lo que sólo haremos pequeñas aportaciones en este sentido. Así, en este capítulo, nos centraremos en realizar un análisis de los riesgos.

Rialp (1999) establece que una de las principales ventajas de las alianzas es la consecución de un nivel de equilibrio óptimo entre el control, que aporta el hecho de ser empresa independiente, y la flexibilidad que otorga el acuerdo cooperativo (Nohria y Piskorski, 1997). Este equilibrio posibilita obtener economías de escala sin perder autonomía, siendo la reversibilidad del acuerdo otra característica distintiva (Dussauge y Garrette, 1991). Otra ventaja es el mayor poder competitivo

⁴ El comportamiento del cliente se basa en reacciones psicológicas y movimientos que son difíciles de observar directamente. Estas diferencias se ven acrecentadas cuando tratamos con alianzas internacionales entre empresas de distintos países.

alcanzado que permite hacer frente con solvencia a la fuerte presión competitiva internacional (Rialp, 1999). Por su parte, Mowery, Oxley y Silverman (1996) consideran que algunas de las ventajas que las empresas obtienen por el uso de alianzas estratégicas tienen un alto componente tácito. Según Singh y Mitchell (2005:498) los beneficios de la colaboración están condicionados por las características de las empresas y por la naturaleza de su relación y a menudo cambian con el tiempo.

Acceso a recursos y capacidades complementarias	Mejora de transferencia de conocimiento
Reducción de costes y aumento de la eficiencia	Mejorar satisfacción del cliente
Aumento poder competitivo	Entrada a nuevos mercados o negocios
Desarrollo de nuevas estrategias	Mejora del aprendizaje
Obtención de economías de escala	Aumento en la calidad de la toma de decisiones
Fuente: elaboración propia	

La agilización en el ciclo de vida de los productos, el aumento de la calidad y la mejora en la toma de decisiones (variables no económicas) actúan para que la cooperación pueda aumentar el resultado de la alianza y la satisfacción (Pearce, 2001). Este autor considera que el resultado organizacional y la supervivencia en el sector de la empresa, viene determinado por la calidad del proceso de toma de decisiones (a su vez, es influenciado por la calidad de las relaciones entre los socios).

En cuanto a los **riesgos** de las alianzas, Singh y Mitchell (2005) establecen que todo acuerdo cooperativo crea unos problemas para los colaboradores, destacando la pérdida de propiedad de la información, la dependencia en el socio y la confusión durante el intento de adaptación. A continuación, vamos a enumerar los diferentes riesgos inherentes a todo acuerdo cooperativo, así como diversas formas de reducir su importancia apuntadas por diferentes investigadores:

* **Dilema cooperación-competición:** Existe un dilema que ha sido tratado ampliamente por la literatura (Khanna *et al.*, 1998; Kale, Singh y Perlmutter, 2000; Inkpen, 2004; Oxley y Sampson, 2004) y no es otro que el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo. Está claro que el éxito de una alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de conocimiento e información libre entre los socios. Sin embargo, el permitir al socio el acceso a la base de conocimiento, puede fomentar el comportamiento oportunista de éste⁵. Así, uno de los principales riesgos inherentes a las alianzas son las “**carreras por el aprendizaje**” (*learning race*) (Hamel, 1991), que determinarán la “**dinámica del poder**” (Hamel, 1991), por la que los beneficios más importantes serán para aquella empresa que tenga mayor capacidad de aprendizaje y lo realice antes en el tiempo, por lo que va a incentivar un comportamiento de protección de capacidades básicas y de rápido aprendizaje, que generará altas tensiones entre los socios. De aquí surge una paradoja, cuya resolución pasa por compartir el máximo nivel de conocimiento para fomentar el aprendizaje e incrementar resultados, al mismo tiempo que se protegen las capacidades básicas para evitar comportamientos oportunistas y poner en riesgo la situación competitiva de la empresa.

Por esto, las organizaciones tienen que buscar un equilibrio entre “querer aprender” y “querer proteger”, pudiendo alcanzarlo con el desarrollo de capital relacional, basado en la confianza, el

⁵ El comportamiento oportunista es buscar el interés o beneficio propio a través de la astucia o el engaño (opuesto al comportamiento cooperativo). Está formado por las siguientes prácticas (Das y Teng, 1998): trampas, información distorsionada, engaño a los socios, proveer de productos o recursos con una calidad inferior, apropiación de recursos críticos de los socios... Al formar una alianza estratégica una empresa debe ceder parte de la autonomía que tiene sobre sus recursos estratégicos, por lo que siempre existe el riesgo de que éstos sean utilizados por parte de los socios de una forma no-cooperativa (Lorange y Roos, 2000).

respeto y las relaciones estrechas entre los socios (Kale *et al.*, 2000: 217). La confianza posibilita el aprendizaje “cara a cara” entre las empresas al mismo tiempo que mitiga la posibilidad de comportamiento oportunista y reduce el riesgo de que los posibles conflictos se conviertan en problemas reales para la empresa. Una forma de limitar la exposición al riesgo, es el establecimiento al inicio del acuerdo de derechos de propiedad intelectual. Kale *et al.* (2000) también señalan que el establecimiento de una comunicación abierta y clara entre los socios facilita que se solventen los problemas, sobre todo, cuando se establece la contribución a la alianza de cada socio.

* **Asimetrías organizativas.** Son las diferencias organizacionales de las empresas que alcanzan alianzas. Dichas asimetrías son necesarias cuando lo que se pretende es el acceso a recursos, capacidades o rutinas (analizado en los motivos que justifican la cooperación) que la empresa no posee para aprovechar las sinergias que se generen de la complementariedad de dichos “activos” (Inkpen y Beamish, 1997; Rialp, 1999). Sin embargo, existen otras muchas asimetrías que van a aumentar la incertidumbre y el grado de oportunismo en la relación, pudiendo dificultar el funcionamiento de la alianza y la consecución de los objetivos previstos. De este modo, las diferencias en las características entre empresas que forman acuerdos de cooperación, puede hacer que el beneficio obtenido del acuerdo se reparta de forma desigual ente los socios.

Las principales diferencias que determinan las asimetrías radican en las creencias, valores, rutinas organizativas y normas aceptadas de comportamiento de los directivos. Pueden dificultar la comunicación y la transferencia de conocimiento entre socios, hasta el punto de volver ineficaz el acuerdo de cooperación. Las semejanzas en las anteriores características posibilitan que la empresa pueda beneficiarse de las sinergias de la cooperación, siendo necesario para alcanzarlas, en la mayoría de los casos, procesos de ajuste organizacional. El estudio realizado por Escribá (2003), muestra como las asimetrías en el grado de formalización, complejidad y en los estilos directivos de las empresas participantes en un acuerdo cooperativo, pueden constituir una importante fuente de tensiones entre las partes. Sin embargo, no existe una relación directa demostrada entre estas asimetrías y el resultado de la alianza, si no que concurren distintas variables moderadoras como la complejidad de la alianza establecida, la capacidad de aprendizaje y absorción de los socios y el modo de resolución de conflictos entre las partes.

La ambigüedad cultural constituye un inconveniente implícito en las alianzas estratégicas, como consecuencia de las asimetrías existentes entre los socios del acuerdo (Kogut, 1988; Parkhe, 1993). Incrementando los beneficios económicos de la relación se puede reducir el grado de ambigüedad e inquietud de la misma, aumentando al mismo tiempo la confianza (Rodríguez y Wilson, 2002).

Algunas de las divergencias entre empresas se acrecientan en los acuerdos internacionales, donde suelen existir diferencias de lenguaje, clientela y tradiciones que dificultan la transparencia del acuerdo y aumenta la posibilidad de comportamiento oportunista. Esto se pone de manifiesto con los distintos sistemas de trabajo y estructura del conocimiento que poseen diferentes bloques de países, que van a influir en el éxito de la cooperación (Lam, 1997: 973).

* **Tensiones e inestabilidades:** La alta volatilidad que caracteriza al entorno actual donde las empresas desarrollan su estrategia y, por tanto, en el ámbito de los acuerdos cooperativos, produce tensiones e inestabilidades en la operatividad del acuerdo. De este modo las empresas deberán reaccionar y adaptarse a las circunstancias que imperen en cada momento. Las inestabilidades se refieren a los grandes cambios o disoluciones de los acuerdos cooperativos que no están planificados por uno o más socios. La falta de confianza entre los socios de un acuerdo puede ser la mayor fuente de inestabilidad estructural en una alianza (Inkpen, 2004). Otros factores que influyen en la inestabilidad de la cooperación son (Hamel, 1991; Das y Teng, 2000: 78; Inkpen, 2004): la dinámica inherente a todo acuerdo cooperativo, la selección del socio, el tipo de acuerdo estructural y la duración de la alianza.

Estas inestabilidades son provocadas por las tensiones internas propias de las alianzas, que habrá que tratar de mantener equilibradas (Das y Teng, 2000): Cooperación frente a competición, rigidez frente a flexibilidad y orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo. Estas tensiones pueden hacer que las alianzas desemboquen en: a) una operación de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía, desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables; o b) disolución, donde se vuelvan a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2000: 90).

* **Otros riesgos e inconvenientes:** Eisenhardt *et al.* (1996) recopilan los principales problemas asociados a las alianzas, como son: los altos costes de transacción (Hennart, 1988), la pérdida fácil de capacidades importantes de la empresa, la reducción de ingresos de las organizaciones al tener que compartir beneficios con socios y la incertidumbre. La solución para reducir los riesgos que provienen de la incertidumbre es el acceso a información valiosa, por lo que cada vez cobran más importancia las redes interorganizacionales.

Las dificultades para la transferencia de conocimiento también pueden limitar los beneficios de un acuerdo cooperativo. Existen determinados problemas para la transmisión del conocimiento así como para compartirlo, especialmente cuando éste es específico, complejo y tácito. Entre otros destacan:

a) La desconfianza entre los socios. Para facilitar la transferencia de conocimiento habrá que desarrollar mecanismos y sistemas para reducir la desconfianza y el oportunismo y mejorar la colaboración.

b) La diversidad tecnológica de los socios y la forma organizativa de la alianza.

Otro riesgo importante es el riesgo moral. Viene determinado por la dificultad de predecir el comportamiento de los socios y los costes que podrían repercutir en la empresa si estos se comportaran de forma oportunista (Gulati, 1999: 400).

Por su parte, Vidal y García-Canal (2003) señalan la discrecionalidad directiva como otro riesgo, ya que estiman que cuando la posición del director general en una entidad está debilitada, tiene importantes incentivos de acometer alianzas estratégicas para evitar su cese. Por esto, es posible que dicha alianza destruya valor para los accionistas, ya que ésta: a) puede no ser necesaria; b) si es necesaria, puede que no se haya seleccionado al socio idóneo; y c) si es necesaria y se ha escogido al socio adecuado, puede que se haya negociado de forma inapropiada, con el fin de fortalecer la posición del director general en detrimento de la propia empresa.

Una vez descritos los riesgos y analizadas las ventajas que obtendría la empresa a través de los motivos que justifican la cooperación empresarial, la empresa en cada caso tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no alianzas, ya que poseerá un conocimiento más cercano de las posibilidades que ofrece, pudiendo planificar mejor su concepción y diseño, lo que contribuirá a una gestión más eficiente.

5.- CONCLUSIONES

En este trabajo hemos tratado de hacer un análisis de los objetivos que motivan a las empresas a desarrollar acuerdos cooperativos, al mismo tiempo que describíamos las ventajas y los riesgos que conllevan.

De los motivos recogidos en el segundo apartado, destacamos el acceso a recursos y capacidades complementarias, el aprendizaje y la transferencia de conocimiento como los más habituales que se encuentran en la literatura sobre cooperación empresarial. Estos motivos suelen estar interrelacionados, ya que al acceder a recursos y capacidades que la empresa no posee, se potencia el aprendizaje y se facilita la transferencia de conocimiento (si existe una comunicación fluida y eficaz y

no existe una distancia cognoscitiva considerable). De este modo, se podría incrementar el valor de la empresa, al ampliar el abanico de activos de los que disponer. Uno de nuestros objetivos, en futuros estudios, será tratar de analizar cuáles son los motivos que llevan a las empresas a cooperar, tratando de relacionarlos con los resultados de las alianzas que acometan. De este modo, podríamos detectar si la cooperación empresarial es una “buena práctica” estratégica cuando se dan determinados condicionantes.

En cuanto a las ventajas y riesgos de la cooperación empresarial, destacar que si las empresas desarrollan los acuerdos de forma adecuada los motivos que le llevaron a acometerlos se convertirán en beneficios. Por el contrario, los principales riesgos son: a) comportamiento oportunista, que se deriva del componente competitivo inherente a todo acuerdo; y b) asimetrías organizativas, que van a incrementar el comportamiento oportunista.

Por su parte, si se quiere realizar un análisis en profundidad sobre cooperación empresarial no se puede olvidar el carácter dinámico de la misma, originado por los cambios del entorno y las modificaciones de la propia empresa. De esta forma, hay que estar siempre analizando a los socios potenciales, negociando con ellos y asegurarse en dicho proceso la suficiente flexibilidad para poder adaptar el acuerdo a las condiciones de cada momento. Para ello, habrá que valorar de forma continua el acuerdo desde la equidad, adaptabilidad y eficiencia. De este modo, sería conveniente realizar análisis longitudinales. Gracias a esta flexibilidad se podrán modificar las acciones de la empresa para reequilibrar las tensiones entre: cooperación y competición, rigidez y flexibilidad y orientación a corto plazo y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Anand, B. N. y Khanna, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295-315.
- Ariño, A. y De la Torre, J. (1998): "Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures", *Organization Science*, Vol. 9, nº 3, pp. 306-325.
- Benavides, C. A. y Quintana, C. (2000): "Alianzas estratégicas y gestión del conocimiento: una experiencia alemana", *Revista de Economía y Empresa*, Nº. 40, Vol. XIV, 3º Cuatrimestre, pp. 59-86.
- Child, J. y Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Nueva York.
- Chung, A. S.; Singh, H. y Lee, K. (2000): "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 1-22.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Colombo, M. G. (2003): "Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1209-1229.
- Cravens, D. W.; Shipp, S. y Cravens, K. S. (1993): "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, nº 1, pp. 55-70.
- Das, T. K. y Teng B. S. (1998): "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, pp. 491-512.
- Das, T. K. y Teng B. S. (2000): "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, Vol. 11, nº1, pp. 77-101.
- Doz, Y. y Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dunning, J. H. (1995): "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, Nº 3, pp. 461-491.

- Dussauge, P. y Garrette, B. (1991): "Alliances stratégiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 4-18.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998): "The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C. B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7, nº 2, pp. 136-150.
- Escribá, A. (2003): "Efectos de las asimetrías organizativas de los socios en las alianzas estratégicas: una evidencia de naturaleza cualitativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, Nº 4, pp.133-148.
- Fernández Sánchez, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.
- Foss, N. (1999): "Research in the Strategic Theory of the Firm. Isolationism and Integrationism", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, nº 6, pp. 725 -755.
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización", *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.
- García Canal, E. (1996): "Contractual form in domestic and international strategic alliances", *Organization Studies*, Vol. 17, nº 5, pp. 773-794.
- Grant, R. M. y Baden-Fuller, C. (1995): "A knowledge-based theory of inter-firm collaboration", Best Paper Proceedings 1995, *Academy of Management*, pp. 17-21.
- Grant, R. M. (1996): "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Gulati, R. (1995): "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.
- Gulati, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.293-317.
- Gulati, R. (1999): "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 397-420.
- Gulati, R. y Higgins, M. C. (2003): "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success", *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 127-144.
- Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- Hagedoorn, J. y Schakenraad, J. (1994): "The effect of strategic technology alliances on company performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.291-309.
- Hamel, G.; Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989): "Collaborate with your competitors- and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, nº 1, pp. 133-139.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Harrigan, K. (1986): *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington.
- Heijs, J. (2002): "Efectividad de las políticas de innovación en el fomento de la cooperación", *Economía Industrial*, nº 346, pp.97-114.
- Hennart, J. F. (1988): "A transaction Cost Theory of *Joint Ventures*", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- Inkpen, A. C. (1998): "Learning, knowledge acquisitions, and strategic alliances", *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, pp. 223-229.
- Inkpen, A. C. (2004): "Strategic Alliances" en Hitt, M.; Ireland, R y Harrison, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*, Palgrave, pp. 409- 431.
- Inkpen, A. C. y Beamish, P. W. (1997): "Knowledge, bargaining power, and the instability of international *Joint Ventures*", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp.177-202.
- Iyer, K. N. S. (2002): "Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective" *Academy of Marketing Science Review*, nº 10.
- Kale, P.; Singh, H. y Perlmutter, H. (2000): "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- Khanna, T.; Gulati, R. y Nohria, N. (1998): "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 193-210.
- Kogut, B. (1988): "Joint-ventures theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002): "Strategic alliances as social capital: a multidimensional view", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 5, pp. 461-477.

- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998): "The Co-evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 255-264.
- Lam, A. (1997): "Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures", *Organization Studies*, Vol. 18, nº 6, pp. 973-996.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 5, pp. 461-477.
- Liebesskind, J. P. (1996): "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 1, pp. 93-107.
- Lorange, P. y Roos, J. (2000): *Strategic Alliances. Formation, implementation and evolution*, Blackwell Business, Massachusetts.
- Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, nº 2, pp. 229-242.
- Madhoc, A. y Tallman, S. B. (1998): "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 326-339.
- Menguzzato, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Organización y Dirección*, octubre-noviembre, pp.54-62.
- Mockler, R. J. (2000): *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley and Sons.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, pp. 77-92.
- Nohria, N. y Garcia-Pont, C. (1991): "Global strategic linkages and industry structure". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, pp. 105-124.
- Nohria, N. y Piskorski, M. J. (1997): "Focus and Diversification: The effects of Changes in the Scopes of Large Corporations", *Working Paper*, Harvard Business School.
- Nooteboom, B. (1999): *Inter-firm alliances. Analysis and design*, Routledge, Londres
- Osborn, R. N. y Hagedoorn, J. (1997): "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, pp. 261-278.
- Overby, M. L. (2005): "Partner selection criteria in strategic alliances: when to ally with weak partners", *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, DRUID Working Paper No 05-07.
- Oxley, J. E. y Sampson, R. C. (2004): "The scope and governance of international R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 723-749.
- Pan, F.C. (2004): "Selecting oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, nº ½, pp. 278-284, Cambridge.
- Parkhe, A. (1993): "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances", *Organization Science*, Vol. 4, nº 2, pp. 301-324.
- Parkhe, A. (1998): "Messy research, methodological predispositions and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, nº 2, pp.227-268.
- Pearce, R. J. (2001): "Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, nº 4, pp. 557-582.
- Peña, I. y Aranguren, M. J. (2002): "Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración", *Economía Industrial*, nº 346, pp.67-80.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper&Row, New York.
- Porter, M. E. y Fuller, M. (1986): "Coalitions and global strategy" en Porter. M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Powell, W. W. y Dimaggio, P. J. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.
- Powell, W.W.; Koput, K.W. y Smith-Doerr L. (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, nº 1, pp. 116-145.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 79-83.
- Pucik, V. (1988): "Strategic alliances, organizational learning and competitive advantage: the HRM agenda", *Human Resource Management*, Vol. 27, pp. 77-93.
- Rialp, J. (1999): "Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación", *Revista ICADE*, Vol. 48, pp. 149-165.

- Rodríguez, C. M. y Wilson, D. T. (2002): "Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-Mexican strategic alliances: a structural equation modeling approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, nº 4, pp. 53-76.
- Rothaermel, F. T. y Deeds, D. L. (2004): "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 201-221.
- Saxton, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, pp. 443-461.
- Singh, K. y Mitchell, W. (2005): "Growth dynamics: the bi-directional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 497-521.
- Soh, P. H. (2003): "The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance", *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 727-744.
- Stuart, T. E. (2000): "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 791-811.
- Tanganelli, D. (2004): *Joint Ventures internacionales entre PYMES de la Unión Europea*, Civitas, Madrid
- Thoumrunroje, A. y Tansuhaj, P. (2004): "Globalization effects, co-marketing alliances, and performance", *The Journal of American Academy of Business*, pp. 495-502.
- Vidal, M. Mª. y García-Canal, E. (2003): "Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales para la internacionalización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, Julio-Septiembre, pp. 85-104.
- Yoshino, M. y Rangan, U. S. (1996): *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Madrid.
- Zollo, M.; Reuer, J. J. y Singh, H. (2002): "Interorganizational routines and performance in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 13, nº 6, pp. 701-713.