

CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS COOPERATIVOS EN FUNCIÓN DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. IMPORTANCIA DE LAS *JOINT VENTURES*

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

JesusDavid.Sanchez@uclm.es

Facultad de Ciencias Químicas (Ciudad Real)

Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen

Tras generalizarse en los últimos años la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento, las investigaciones se han centrado en analizar los motivos que llevan a las empresas a cooperar así como los principales factores que influyen en el funcionamiento de las alianzas. Con este trabajo pretendemos realizar una revisión de la literatura y recoger la clasificación de alianzas según su estructura organizativa que se hace desde la Economía de los Costes de Transacción. De este modo, analizaremos las principales características de los acuerdos contractuales y de capital, destacando a las empresas conjuntas o *joint ventures* debido a su importancia. Al mismo tiempo se realizará un estudio comparativo de ambas estructuras que nos pongan de manifiesto cuales son los requisitos idóneos ante los que alcanzan su máxima eficiencia. De este modo estaremos sentando las bases para realizar un posterior trabajo empírico que trate de contrastar esas relaciones, tanto en sectores intensivos en tecnología, donde se centra la mayor parte de la investigación en esta materia, como en otros donde la tecnología juegue un papel menos importante.

Palabras clave: Estructura organizativa, acuerdos de capital, acuerdos contractuales, *joint ventures*

Abstract:

Given the generalization of cooperation among enterprises as a growing strategy in recent years, studies have centred on analyzing the motives for such alliances as well as the main factors that influence in their feasibility. In this paper we carry out a literature review and will explain the classification of alliances in relation to their organizational structure as defined by Transaction Cost Economy. Thus, we will analyse the main characteristics of equity and non-equity agreements, focusing on joint ventures according to their importance. At the same time, a comparative study of both types of agreements will be carried out as to what are the suitable requirements for alliances to reach their maximum efficiency. We shall be establishing the bases for an empirical study in the future that will try to test these relationships in intensive technology sectors (as studied by the majority of researchers) and also in other sectors where technology plays a less important role

Key words: Organizational structure, equity agreements, non-equity agreements, joint ventures

CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS COOPERATIVOS EN FUNCIÓN DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. IMPORTANCIA DE LAS *JOINT VENTURES*

1.- INTRODUCCIÓN

La opción estratégica de la cooperación empresarial ha incrementado su empleo en las dos últimas décadas ante la necesidad de las empresas de aumentar su dimensión para poder ser competitivas en los mercados globales, volátiles y llenos de incertidumbre en los que desarrollan su actividad. Se entiende por acuerdo de cooperación¹ cualquier acción conjunta entre dos o más empresas independientes con un horizonte de medio o largo plazo, que puede tener distintos fines, adoptar diversas formas organizativas, pero que tiene que generar beneficios para todos los socios. La mayor parte de los estudios se han centrado en aspectos tales como analizar los diferentes motivos que pueden llevar a las empresas a cooperar, las características más importantes que influyen en sus resultados y, entre otros aspectos, las diversas formas de medir el éxito de la estrategia.

Nosotros con este trabajo pretendemos realizar un análisis descriptivo de las diversas tipologías de alianzas existentes en función de su estructura organizativa. En la literatura se pueden encontrar distintas clasificaciones, siendo ésta la más utilizada sobre todo en aquellos trabajos que estudian el fenómeno cooperativo desde la **Teoría de los Costes de Transacción** (Gulati, 1995; García Canal, 1996; Das y Teng, 1998; Gulati y Singh, 1998; Colombo, 2003; Oxley y Sampson, 2004), que consideran que la cooperación es una forma organizativa intermedia entre la empresa y la jerarquía donde es posible desarrollar actividades de forma más eficiente (Coase, 1937; Williamson, 1985). Desde esta teoría se justifica el empleo de acuerdos de cooperación ya que reducen costes de producción y de transacción por el efecto de las economías de escala y alcance, al disminuir riesgos que se dan por la racionalidad limitada, por el comportamiento oportunista y por la especificidad de los activos (Kogut, 1988).

La clasificación empleada divide los acuerdos cooperativos en acuerdos de capital y acuerdos contractuales. No existe ningún trabajo que revele que una tipología sea superior a la otra en términos generales. Sin embargo, hemos tratado de hacer una revisión de los trabajos existentes para identificar bajo que condiciones es más eficiente desarrollar un acuerdo de capital o un acuerdo contractual.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este trabajo son:

- Analizar la importancia de la estructura organizativa de un acuerdo cooperativo para su funcionamiento, poniendo de relieve los diversos factores que influyen en su elección (Apartado 2).
- Realizar una clasificación de las alianzas en función de su estructura organizativa utilizando la Teoría de los Costes de Transacción, para describir bajo que condiciones se hace preferible una tipología sobre la otra (Apartado 3).
- Analizar las características concretas de un tipo de acuerdo de capital, como son las empresas conjuntas o *joint ventures*. Tradicionalmente ha sido la forma organizativa más utilizada, por lo que trataremos de justificar su empleo, describir sus principales peculiaridades y analizar aspectos relativos a su control, dirección y comportamiento cooperativo que se produce en su seno (Apartado 4).

¹ Algunos autores consideran que la cooperación cuando involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras recibe el nombre de alianzas estratégicas o cooperación estratégica (Porter y Fuller, 1986; Pucik, 1988; Dussauge y Garrette, 1991; Das y Teng, 1998). Estos investigadores en el resto de acuerdos no utilizan el término estratégico. De este modo, consideran que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo de cooperación. Sin embargo, 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.

Una vez que tratemos de cubrir estos objetivos, finalizaremos el trabajo mostrando las principales conclusiones obtenidas, las debilidades de este estudio y las líneas de investigación que se están desarrollando en estos momentos y que tratan de dar continuidad al trabajo aquí presentado.

2.- IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN ACUERDO COOPERATIVO

La estructura de gobierno de una alianza es un mecanismo que sirve para promover la estabilidad del acuerdo (Parkhe, 1993:795) y para proteger la inversión realizada, tratando de obtener un beneficio (Rothaermel y Deeds, 2004). No obstante, Saxton (1997:453) considera que más que una relación directa, la forma organizativa actúa como factor moderador en la relación entre las características de la alianza y los beneficios de la misma. Por su parte, Child y Faulkner (2002) apuntan que los motivos de la cooperación, la naturaleza de la inversión y las características específicas de la relación determinarán la estructura de gobierno más adecuada.

La experiencia es otro factor que influirá en la forma organizativa seleccionada. De este modo, Sampson (2005:1012) establece que conforme la empresa va acumulando experiencia en acuerdos cooperativos, puede realizar una mejor valoración de cuál es la estructura adecuada para sus actividades de colaboración, por lo que la estructura de gobierno de la alianza puede variar cuando evolucionan las expectativas y los objetivos de los socios (Doz, 1996; Khanna, Gulati y Nohria, 1998).

Por tanto, apreciamos como la elección de una estructura organizativa concreta no depende únicamente de un factor. En esta línea, Gulati y Singh (1998) estiman que dicha elección depende de los intereses que cada socio tenga en el acuerdo (analizado por el enfoque económico de las alianzas) y de los costes de coordinación que se produzcan en el mismo (tratado en la aproximación organizacional). Estos costes de coordinación dependerán del tipo de interdependencia entre las tareas que se produzca en el acuerdo, que pueden ser:

* Interdependencia secuencial. Las actividades de una empresa precederán y, por tanto, influirán en la eficacia de las actividades de su socio. Posteriormente, el socio realizará sus actividades e influirán en la empresa, por lo que existe una secuencia interdependiente de actividades que requiere de una alta coordinación. Gulati y Singh (1998) establecen que para gestionar este tipo de interdependencia es más conveniente optar por un acuerdo de capital.

* Interdependencia recíproca. Las empresas intercambian los resultados de sus actividades de forma simultánea. Se basan en compartir tecnología complementaria entre los socios, reduciendo de forma conjunta el tiempo necesario para la innovación. Se requiere un ajuste mutuo y una adaptación continua a las circunstancias de los socios.

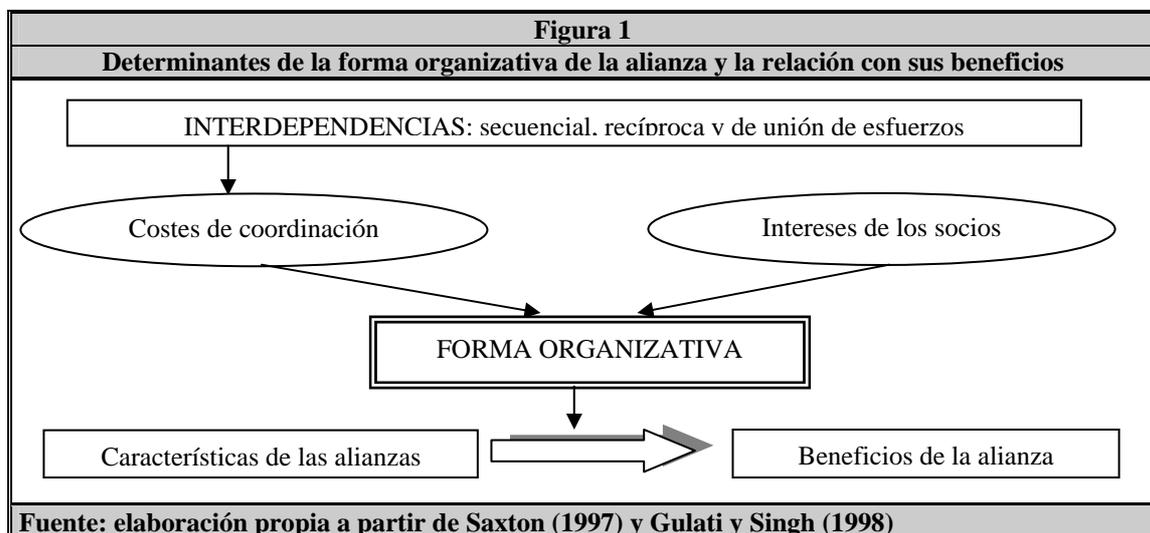
* Interdependencia de “unión de esfuerzos”. Se produce cuando los socios del acuerdo no dependen unos de otros ni para los *inputs* ni para los *outputs*, simplemente comparten actividades que ni siquiera requieren ser coordinadas de forma regular.

Para la gestión de dichas interdependencias es importante la creación de lazos afectivos, que están formados por componentes estructurales y sociales. Los estructurales son vínculos creados por las inversiones realizadas en la relación, las presiones sociales que se realizan para mantenerla y las barreras contractuales. Por su parte, los lazos sociales introducen familiaridad, amistad y confianza personal en el acuerdo, por lo que reducen riesgos al mejorar las expectativas de la confianza, ausentar la posibilidad de comportamientos oportunistas, reducir los conflictos y los costes de coordinación, animar al intercambio de recursos y promover la

innovación (Rodríguez y Wilson, 2002: 56). El primer paso para construir una relación, debe ser desarrollar vínculos sociales, ya que es necesario para generar satisfacción un mínimo nivel de dependencia y confianza. Posteriormente, habrá que invertir en crear lazos estructurales para garantizar la estabilidad del acuerdo y por su influencia recíproca con los sociales.

Según Luo (2002: 903) en la estructura de gobierno de un acuerdo cooperativo siempre debe haber algún tipo de contrato o mecanismo formal que lo regule, para reducir el riesgo moral de la operación y, al mismo tiempo, limitar el comportamiento oportunista de los socios, estableciendo las condiciones del proceso de intercambio. Gracias a esta regulación, se asegura una dependencia recíproca y una flexibilidad estratégica, bajo condiciones de incertidumbre, y contribuye a la construcción de confianza y éxito en el acuerdo cooperativo (Ring y Van de Ven, 1994; Luo, 2002). Estos contratos contienen la especificación de los términos del acuerdo, los modos de adaptación ante posibles contingencias, los derechos y deberes de cada parte, sus responsabilidades y objetivos y los métodos de control a los que se someterán a las empresas.

Recogemos en la **Figura 1**, los factores que determinan la estructura de gobierno de un acuerdo cooperativo, y la relación de ésta con sus beneficios.



Tomando como referencia la Teoría de los Costes de Transacción, existen dos tipologías bien diferenciadas de acuerdos cooperativos en función de la propiedad del capital: acuerdos de capital y acuerdos contractuales (Contractor y Lorange, 1988; Hennart, 1988; Pisano, 1989; Gulati, 1995; Colombo, 2003). Esta ha sido la clasificación más utilizada a la hora de analizar los acuerdos cooperativos para realizar estudios empíricos. Por ello, pasamos a describir de forma pormenorizada las características concretas de cada tipo de acuerdo.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS DE CAPITAL Y CONTRACTUALES

Pese a que una empresa debe valorar múltiples factores antes de seleccionar un determinado tipo de alianza, el objetivo último será maximizar su beneficio. Evidentemente, una determinada forma organizativa no le reportará los mismos beneficios a todos los socios, por lo que se entraría en una etapa de negociación para equilibrar sus intereses, que será crucial para el desarrollo de la alianza.

Uno de los principales factores que diferencia ambas tipologías es la semejanza del conocimiento de los socios medido a través de la proximidad de sus competencias tecnológicas (Colombo, 2003). De este modo, a mayor número de similitudes, mayor capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) del conocimiento del

socio, siendo aconsejable la utilización de un acuerdo contractual. Por su parte, cuando existen importantes diferencias en el conocimiento a compartir, es más adecuada la elección de una participación en capital, ya que existirá mejor coordinación y mayor robustez en los canales de comunicación entre las empresas.

Por su parte, Reuer y Ragozzino (2006:38) establecen que las principales diferencias entre estas dos tipologías se encuentran en la propia estructura de gobierno, en el nivel de riesgo compartido, en los requerimientos de inversión y en las oportunidades de gestión que se presentan. A continuación pasamos a definir las características de cada tipo de acuerdo.

3.1. Acuerdos de capital

Los acuerdos de capital son alianzas donde existen participaciones en el capital social de las empresas implicadas. Algunos autores los desagregan en: *joint ventures* (empresas conjuntas) y participaciones minoritarias en capital o intercambios de capital (Pisano, 1989; Gulati, 1995; Yoshino y Rangan, 1996; Gulati y Singh, 1998:792). Sin embargo, Pisano (1989) considera que se pueden considerar ambos tipos como uno sólo, ya que la inversión directa de capital de una empresa en otra crea esencialmente una *joint venture* entre las mismas. Son considerados acuerdos jerárquicos porque poseen, más que otras formas organizativas, algunas de las características asociadas a la jerarquía organizacional (Gulati, 1995: 88) y van a reducir el riesgo de oportunismo al poseer una propiedad conjunta que hace que se comparta el riesgo inherente al desarrollo, transferencia y explotación del conocimiento tecnológico.

Si el objetivo de las empresas al acometer una alianza es aprender conocimiento y capacidades críticas de los socios, Mowery, Oxley y Silverman (1996) consideran que los acuerdos de capital son la estructura organizativa adecuada, ya que por sus características se facilitará el aprendizaje interorganizativo. Sin embargo, será aconsejable la existencia de cierta compatibilidad cultural y organizativa si se quiere evitar que exista un riesgo considerable de comportamiento oportunista (Menguzzato, 1992). Así, Gulati y Singh (1998:791) establecen que los acuerdos de capital posibilitan alcanzar la complementariedad en los objetivos de los socios y alinear los diferentes incentivos que tienen para establecer un acuerdo cooperativo.

Dentro de los acuerdos de capital nos encontramos con:

✓ **Joint Venture o empresa conjunta.** Es un acuerdo de cooperación estructurado, a través del cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionarial, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial (Yoshino y Rangan, 1996). Esta entidad será legalmente independiente de los socios, pero propiedad de éstos, siendo responsable de la coordinación de las actividades que implica el acuerdo cooperativo (García Canal, 1996). Se generan compromisos duraderos e irreversibles entre los socios, ya que requiere de la aportación de un número considerable de recursos (Gulati y Westphal, 1999).

Su creación trae consigo dos consecuencias principalmente (García Canal, 1996: 775): a) establecimiento de una jerarquía administrativa, donde se realiza el control y la coordinación del resultado de las actividades implicadas en la alianza, y b) participación de los socios en el resultado de la empresa conjunta, con un porcentaje equivalente a su contribución. Con el establecimiento de una nueva entidad, se facilita la creación de un sistema de autoridad con reglas y responsabilidades de cada socio bien definidas. El sistema de incentivos también es más eficaz que en el resto de formas organizativas, ya que todos los socios son conocedores del valor de su capital en la *joint venture* (Gulati y Singh, 1998: 792). Por estas características, van a predominar en sectores con alto riesgo y turbulencia.

✓ **Participación accionarial minoritaria.** Suponen un vínculo entre dos o más empresas, por el que toman participaciones minoritarias de capital de forma mutua, siendo posible el intercambio de representantes en los órganos de decisión de estas organizaciones, lo que contribuye a desarrollar fuertes lazos a nivel político-empresarial.

Park y Kim (1997) consideran la existencia de participaciones en capital como un factor que influye positivamente en el rendimiento del acuerdo debido a que se entiende como una prueba de la intención cooperativa de las empresas, incluso si esa es una participación institucional. Esto es, se percibe compromiso por parte de los socios, pudiendo ser un método óptimo para resolver el dilema que se establece en todo acuerdo cooperativo entre el nivel de conocimiento a compartir (a medida que este sea mayor el valor que se genere también lo será) y el conocimiento clave a proteger del socio (la empresa no puede compartir todo su conocimiento con sus socios porque existiría un importante riesgo de comportamiento oportunista, ya que si éstos tratan de imitar las competencias claves de la organización que le confieren su éxito, tendría consecuencias muy negativas para su nivel de competitividad). Al compartir capital, los intereses comenzarían a hacerse comunes y se reducirían los beneficios que se derivaran de un comportamiento oportunista.

3.2.- Acuerdos contractuales

Los acuerdos contractuales regulan la relación de los socios a través de contratos, especificando los derechos y obligaciones de las partes. Estos tipos de acuerdos requieren inversiones reducidas por la agilidad y brevedad de las negociaciones, además de ser fórmulas cooperativas muy flexibles que implican poco compromiso y dependencia en comparación con los acuerdos de capital. No implican el compartir o intercambiar capital, por lo que es una forma organizativa más próxima al mercado que a la jerarquía. Hennart (1988) considera que engloba los siguientes tipos de acuerdos: colaboración en I+D, contratos de co-producción, transferencia de tecnología, acuerdos de suministro, acuerdos de comercialización y consorcios.

Existen dos tipos de acuerdos contractuales: verticales y horizontales. Las actividades sujetas al acuerdo son desempeñadas por uno de los socios en las alianzas verticales, mientras que en las horizontales todas las empresas implicadas en el acuerdo participan directamente en su resultado, no teniendo ninguno de los participantes capacidad plena directa sobre la misma. Por esto, cuando aumenta el carácter horizontal de un acuerdo, mayor será la voluntad de los socios de compartir derechos de propiedad sobre los activos implicados en el. A su vez, pueden ser acuerdos unidireccionales, como las licencias, franquicias y acuerdos de distribución y acuerdos bidireccionales como los de intercambio de tecnologías (Gulati, 1995).

A continuación, pasamos a estudiar las características más reseñables de algunos acuerdos contractuales:

✓ **Franquicias.** La persona física o jurídica que cede la franquicia (franquiciador) concede al franquiciado el derecho a utilizar su producto o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y *know how*, así como el procedimiento de gestión, producción, venta o prestación de servicios, a cambio de una cantidad inicial y unas cuotas periódicas que van a depender del volumen de ventas del establecimiento explotado bajo este régimen (Moro, 2002). Se formaliza a través de contratos, donde se recogen, entre otras condiciones, derechos y deberes del franquiciador y franquiciado, los pagos a realizar, las condiciones de finalización del mismo, derechos de exclusividad territorial, compra de suministros y fijación de precios (Díez de Castro y Rondán, 2004). El franquiciado se va a beneficiar del prestigio, la experiencia, el apoyo y el asesoramiento del franquiciador, a cambio de efectuar los pagos pactados y someterse a unas normas impuestas por éste.

No existe unanimidad a la hora de si se puede considerar la franquicia acuerdo de cooperación. Por una parte, Spinelly y Birley (1996) consideran que si lo es, ya que ambas partes son empresas vinculadas pero independientes, por lo que debe haber una congruencia de objetivos para mantener la relación. Sin embargo, autores como Menguzzato (1992) y Blesa (1997) dudan de esta afirmación, ya que existe una relación de subordinación y como señalaba Fernández (1993) en un acuerdo cooperativo no puede existir una relación de dominio.

✓ **Consortios.** Es un acuerdo contractual donde se recogen todos los condicionantes del mismo, pese a tener una forma estructurada al igual que las empresas conjuntas. No se crea una nueva empresa, pero si que existe una organización de nivel superior con un horizonte temporal cierto, en la que participan miembros de los distintos socios, encargada de coordinar a las empresas, tomar decisiones conjuntas y asignar aportaciones y tareas a realizar a cada socio. Éstos aportan una serie de recursos considerables (tecnológicos, científicos,...) repartiéndose los beneficios generados entre las empresas implicadas. Destacan los consorcios de I+D.

✓ **Asociaciones.** Establecen aquellos vínculos por los que varias organizaciones coordinan una o diversas actividades sin que ello implique la creación de una entidad nueva, estando respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. La colaboración comienza sin un horizonte temporal cierto y tiene como objeto facilitar la actividad de sus miembros. También reciben el nombre de acuerdos empresariales.

3.3.- Otras formas organizativas intermedias de los acuerdos cooperativos

En la realidad empresarial, la estructura de gobierno que puede tomar un acuerdo cooperativo puede ser variada, tomando diferentes posiciones intermedias entre los acuerdos de capital y los acuerdos contractuales. A continuación nos detenemos a explicar algunas de las formas organizativas más características:

➤ **Acuerdos informales.** Engloba el conjunto de alianzas en las que no existen garantías de cumplimiento de los acuerdos al no formalizarse a través de ningún medio. Suele ser el paso previo a la realización de un acuerdo de cooperación formal, donde las empresas se aprovechan de una mayor flexibilidad para valorar los riesgos y dificultades que puede reportarles la cooperación.

➤ **Redes.** Es el conjunto de relaciones de una empresa con otras organizaciones, tanto horizontales como verticales, incluyendo las realizadas con otras industrias o países (Martínez y Pérez, 2002), pudiendo servir, por tanto, como alternativa a la integración vertical y diversificación (Thorelli, 1986:46). Las redes representan una interacción de agentes, recursos y actividades, debiendo considerarse como sistemas (Casti, 1995), pero pudiendo producirse la misma coordinación y desarrollo que en las relaciones bilaterales. En una red cada miembro tiene acceso inmediato a las habilidades especializadas y competencias de sus socios, sin necesidad de conocer las cuestiones internas de cómo las han desarrollado, siendo el poder y la confianza los factores que la dominan.

Las redes son preferibles cuando (Child y Faulkner, 2002:140): los socios proporcionan activos específicos, la demanda es incierta, son esperados frecuentes intercambios entre las partes y las tareas complejas deben desarrollarse con una considerable presión de tiempo. Gracias a los contactos generados en la red, se obtiene información de cuya apropiación y transformación se adquiere un aprendizaje orientado hacia la innovación (Koschatzky, 2002), siendo el principal inconveniente el reparto de los beneficios que genere, ya que podría desgastar la confianza entre socios (Soh, 2003).

➤ **Distritos industriales y cluster.** Son agrupaciones territoriales, cuyas principales diferencias se encuentran en el ámbito geográfico, en el tipo de empresas y en las relaciones que se establecen entre las mismas. Según Costa (1988) un distrito industrial es un área caracterizada por la concentración de PYMES especializadas, que constituyen una verdadera organización industrial. Las empresas se benefician de un entorno basado en la confianza donde han desarrollado una colaboración informal. Va a favorecer la movilidad de personal cualificado, un mejor funcionamiento de los mercados de capitales y un mejor acceso a tecnologías complementarias. Por su parte, un *cluster* está formado por redes de producción que generan un valor añadido entre empresas independientes (PYMES o grandes empresas), agentes de producción del conocimiento e institutos de intermediación, como: proveedores especializados, universidades, institutos de investigación, empresas de ingeniería y consultoras.

3.4.- Análisis comparado de los acuerdos de capital y acuerdos contractuales

Según la Teoría de los Costes de Transacción la elección entre ambas dependerá de sus costes de producción y de transacción. Los primeros son similares para los dos tipos de acuerdos, por lo que la elección dependerá de la capacidad de reducir los costes de transacción.

Los acuerdos contractuales incurren en unos costes de transacción *ex ante* superiores, ya que en el contrato deberán recogerse todas las posibles compensaciones y soluciones a las potenciales contingencias que puedan aparecer, por lo que va a requerir un proceso de negociación complejo. Sin embargo, en la *joint venture* la nueva entidad creada gestionará estas situaciones de forma más flexible, por lo que se reducirán de forma considerable los costes de negociación. De modo, que si la complejidad de la alianza es reducida, el acuerdo contractual puede ser una opción adecuada, pero si ésta aumenta será conveniente la formación de un acuerdo de capital, sobre todo, por su mejor definición sobre los derechos de propiedad de los activos que son compartidos.

Das y Teng (1998) consideran que el control y la confianza son los dos principales factores que decidirán la estructura idónea. El objeto de control en los intercambios minoritarios de capital y en los acuerdos contractuales se centra en el socio para evitar comportamientos oportunistas. En el caso de las empresas conjuntas, junto a éste, habrá que controlar la nueva estructura creada, por lo que el sistema de control se aproxima al que se realiza con las subsidiarias. Las *joint ventures* tienen asociada mayor inversión, un alto nivel de dependencia entre las empresas, mayor dificultad de romper las relaciones y más posibilidades para la transferencia oportunista de recursos, por lo que requiere un alto nivel de confianza en el acuerdo. Sin embargo, en los contractuales donde la transferencia de recursos es limitada, la inversión reducida y la dependencia entre los socios mínima, se podría desarrollar la alianza con un nivel de confianza reducido (Das y Teng, 1998).

Otros factores que también influyen en dicha elección son: la posibilidad de anticipar los intereses que puede obtener la empresa del acuerdo y las relaciones previas. Así, cuanto mayor sean los intereses a anticipar y el régimen de apropiación² sea débil será aconsejable que la alianza se formule con un considerable intercambio de capital (Gulati y Singh, 1998: 790). Por su parte, las relaciones previas generan confianza y reducen costes de transacción, por lo que cuando una empresa tiene experiencia considerable en acuerdos capital se reduce su propensión a volver a acometerlos³ (Gulati, 1995), ya que la experiencia disminuye la necesidad de una jerarquía para negociar y llegar a acuerdos, coordinarse (Zollo, Reuer y Singh, 2002) y ejercer el control, al ir generando

² Grado en el que las empresas son capaces de capturar las rentas generadas por sus innovaciones (Anand y Khanna, 1997)

³ Existen investigaciones que muestran como las empresas tienden a establecer acuerdos contractuales ante la presencia de acuerdos previos, ya que la confianza generada por la eficacia de la cooperación sustituye a los mecanismos de control (Gulati, 1995; Gulati y Singh, 1998) y las rutinas interorganizativas creadas lo hacen con los mecanismos de coordinación (Zollo *et al.*, 2002).

confianza y rutinas interorganizativas si las relaciones previas son eficaces y cumplen sus objetivos (Inkpen, 2004).

García Canal (1996) recopila una serie de factores relacionados con la **complejidad** del acuerdo, que influirán en el proceso de elección de la estructura de gobierno:

- Duración del acuerdo: Al aumentar se incrementará la incertidumbre, por lo que se hace más necesaria la flexibilidad y la reducción de costes, siendo aconsejable el empleo de acuerdos de capital.

- Número de socios: Conforme se incrementan aumentan los problemas de coordinación y de adjudicación de resultados, por eso es necesario una estructura de gobierno que regule de forma clara los derechos de propiedad de los activos.

- Número de áreas funcionales implicadas: Con su aumento se produce una tendencia considerable a utilizar *joint ventures*, debido a la dificultad de establecer contratos claros entre todas las partes.

- Transferencia de conocimiento: Cuando el objeto de una alianza es la transferencia de conocimiento, el control de la misma se convierte en un elemento clave. Para evitar la inestabilidad es preferible optar por las empresas conjuntas, por la mejor definición de los derechos de propiedad y el mejor sistema de incentivos.

- Nacionalidad de los socios: Cuando se realizan acuerdos cooperativos con socios de diferente nacionalidad es aconsejable los acuerdos contractuales frente a las *joint ventures*.

Kogut (1988), García Canal (1996) y Mowery *et al.* (1996) concluyen que las *joint ventures* son una estructura de gobierno más eficaz que los acuerdos contractuales, cuando la complejidad de la alianza es alta, ya que ante la mayor dificultad estratégica y necesidad de aprendizaje presenta una forma más flexible de organización, donde se produce una asignación más eficiente de los derechos de propiedad y una mejor resolución de conflictos.

El componente tecnológico es otro factor que influye en la complejidad del acuerdo, por lo que siguiendo con el argumento anterior, aquellas alianzas intensivas en tecnología serán preferibles realizarlas a través de acuerdos de capital, al reducir el riesgo de oportunismo, controlar mejor el resultado (Gulati, 1995: 90; Martin, 2003: 164), y facilitar la transferencia de conocimiento tácito asociado a dicha tecnología (Hennart, 1988). Sin embargo, Osborn y Baughn (1990) y Colombo (2003) concluyen en sus estudios que las alianzas contractuales son la estructura de gobierno más adecuada para los sectores de alta tecnología.

Una vez realizado un análisis comparativo entre ambas tipologías, recogemos en la **Tabla 1** el tipo de acuerdo recomendado ante la presencia de una serie de características. Debido a la importancia que ha adquirido la *joint venture* como estructura de gobierno de una alianza estratégica pasamos a analizarla con detalle.

4.- ANÁLISIS DE LAS JOINT VENTURES

Una vez definido el concepto de *joint venture* en el anterior apartado, recogemos en la **Figura 2** sus principales características y pasamos a realizar un análisis más detallado donde trataremos de: a) identificar sus principales ventajas e inconvenientes y la relación entre diversos factores y su supervivencia; b) describir el control, dirección y comportamiento cooperativo que se produce en su seno; y c) recoger las principales clasificaciones encontradas en la literatura.

Esta forma organizativa es explicada desde la Teoría de los Costes de Transacción como un vehículo por el que el conocimiento tácito es transferido de forma satisfactoria reduciendo el comportamiento oportunista de los socios (Kogut, 1988). Desde el punto de vista estratégico una empresa conjunta supone compatibilidad de objetivos entre los socios y complementariedad en sus respectivas tareas (Glaister, Husan y Buckley, 2004).

Además, Caves (1996) menciona que en la literatura económica las empresas conjuntas se describen como una inversión defensiva para proteger la competitividad de la empresa o seguir las acciones del líder en mercados oligopolistas caracterizados por la incertidumbre competitiva.

Tabla 1			
Elección del tipo de acuerdo en función de una serie de factores			
Factores		Acuerdo de capital	Acuerdo contractual
Anticipación de intereses	Alta	X	
	Baja		X
Riesgo y Complejidad	Alta	X	
	Baja		X
Relaciones previas	Muchas		X
	Pocas	X	
Componente tecnológico	Alto	X	
	Bajo		X
Relación entre capacidades de socios	Divergentes	X	
	Semejantes		X
Más próximo a:	Jerarquía	X	
	Mercado		X
Inversión inicial	Alta	X	
	Reducida		X
Compromiso y dependencia	Alto	X	
	Bajo		X

Fuente: elaboración propia

Figura 2
Características de la Joint Venture
Compatibilidad de objetivos y complementariedad de tareas entre socios
Nueva entidad para realización de proyectos conjuntos
Separación entre control estratégico y operacional
Creación de jerarquía administrativa
Reducción de comportamiento oportunista de los socios
Flexibilidad, intercambio de información y resolución compartida de problemas

Fuente: elaboración propia

Park y Ungson (1997) señalan como ventajas principales de las *joint ventures*: la oportunidad de expandir rápidamente su participación en el mercado geográfico, la creación de economías de escala y el compartir más efectivo de los recursos puestos en común. Otra ventaja es la comprensión mutua y la colaboración entre socios, cuando existe similitud en la estructura organizativa y de procesos entre la *joint venture* y las empresas que la forman.

Por su parte, las políticas gubernamentales son una de las principales causas por la que se forman empresas conjuntas en los países industrializados, ya que los gobiernos anfitriones requieren normalmente un socio local a las multinacionales extranjeras. De este modo se le posibilita a la empresa local la explotación de los recursos internos de la multinacional, a cambio de que ésta acceda a los recursos del socio doméstico, necesarios para una correcta explotación de dicho mercado (Grant, 1996).

Los principales problemas que se plantean en la gestión de las empresas conjuntas son el reparto de poder y toma de decisiones, la gestión de la comunicación e información y el riesgo de que se produzcan comportamientos oportunistas. Además, presentan un claro inconveniente como es su elevado riesgo que le hace

ser altamente inestable (Parkhe, 1993). Martínez (1990) manifiesta que aproximadamente un 70 % de las empresas conjuntas fracasan en sus objetivos iniciales, señalando los diferentes puntos de vista estratégicos de los socios y la falta de acuerdo sobre cómo dirigir las como las causas principales. Por su parte, el mayor desconocimiento entre socios y la menor compatibilidad de las culturas que se produce en las *joint ventures* internacionales dificultan su gestión (Valdés y García, 1996). Glaister *et al.* (2004) señalan que el problema que se deriva de las diferencias culturales afecta más a los gestores de la *joint venture* que a los directivos de los socios. Según Grant (1996) han existido sonoros fracasos de empresas conjuntas internacionales, sobre todo en aquellos casos en los que se han compartido las capacidades directivas entre las empresas.

Son muchos los estudios que han tratado de demostrar la relación entre la **supervivencia** de las empresas conjuntas y diversos factores: distancia cultural (Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997; Park y Ungson, 1997), experiencia (Barkema *et al.*, 1997), número de socios (Valdés y García, 2005), la distribución del capital (Park y Ungson, 1997), las alianzas previas entre los socios (Kogut, 1989, Park y Ungson, 1997) y el tamaño (Barkema *et al.*, 1997).

Valdés y García (2005) tratan de relacionar la longevidad de la *joint venture* con el origen del acuerdo. Consideran que si el motivo de éste es compartir recursos y capacidades similares, se obtendrán economías de escala pero se agudizarán los conflictos de intereses, dependiendo de estos factores la duración del acuerdo. Por su parte, si el motivo es compartir recursos y capacidades de diferente naturaleza, entonces el objetivo de la cooperación es la explotación de las sinergias asociadas a dicha complementariedad, dependiendo su longevidad de esas sinergias. Además, encuentran una relación entre el número de socios y la concentración de capital con la duración de las empresas conjuntas, actuando la competencia como factor moderador. De este modo, cuando los socios de una *joint venture* son competidores y existe una participación en capital similar no existen incentivos para abandonar la alianza, ya que se podrán obtener importantes economías de escala. Sin embargo, si los socios no son competidores, a medida que se incremente el número de empresas se reducirá la longevidad del acuerdo por: incremento de conflictos y de costes de coordinación y comunicación, aumento de desavenencias sobre objetivos e incremento de incentivos para comportarse de forma oportunista. Lo mismo ocurre cuanto mayor es la desigualdad en la distribución de capital, ya que no existirán incentivos para cooperar por parte de los socios minoritarios (Park y Russo, 1996).

En cuanto al **control**, es frecuente encontrarse el caso en el que cada socio controla el área del acuerdo donde está especializado, lo que tiene un efecto negativo en el aprendizaje (al no conocer el funcionamiento del resto de áreas) y la transferencia de conocimiento no será eficiente (Glaister *et al.*, 2004: 74). Por su parte, la existencia de un control excesivo por parte de las empresas reduce la eficiencia del proceso de toma de decisiones y puede dañar su competitividad en el mercado. Por esto, en una industria dinámica y altamente competitiva la nueva empresa necesita una autonomía considerable, teniendo que ganar legitimidad como una organización independiente (Buchel, Prange, Probst y Ruling, 1998: 102). Yan y Gray (1994) consideran que los socios ejercitan más control estratégico que operativo por lo que los gestores tienen más autonomía en aspectos operativos. En definitiva, las empresas conjuntas que tienen libertad para implementar sus planes de negocio estratégicos son más efectivas que las que no gozan de dicha independencia (Newbury y Zeira, 1999).

En cuanto a la **dirección** de la misma, la empresa conjunta recibe consejos, requerimientos y presiones de los socios, por lo que se convierte en un medio de comunicación con respecto a ellos. Las presiones deben hacerse a nivel formal a través del Consejo de Administración y evitarlas a nivel informal, ya que así se generará

confianza y se evitan tensiones. Cuando la dirección se vea presionada de forma continuada por una parte, deberá comunicárselo al resto de socios (Glaister *et al.*, 2004: 62). Pearce (2001) considera crucial para el funcionamiento de una alianza la relación entre los gestores de las distintas empresas que la componen. En cuanto a las influencias, cuando el alcance de la actividad de un socio coincide con el de la *joint venture* tendrá mayor acceso a su dirección y mayor influencia en su gestión que el resto de empresas que estén más alejadas. Además, hay que señalar que la representación en los Consejos de Administración dependerá del porcentaje en el capital de cada socio (Contractor y Lorange, 1988). Sin embargo, el derecho a veto no suele estar relacionado con el porcentaje de capital, ya que para las principales decisiones empresariales, hasta los pequeños accionistas pueden ejecutarlo.

Con respecto al **comportamiento cooperativo** producido en el seno de una alianza, señalar que se configura a través de la flexibilidad (la empresa adapta su comportamiento a las necesidades de los socios) y la resolución de problemas de forma compartida. De este modo, con la cooperación se facilita la transferencia de recursos, la rapidez en la toma de decisiones y un ajuste mutuo (Pearce, 2001: 559). De igual forma, la duración del acuerdo puede influir en el comportamiento cooperativo, por lo que debe ser una variable a controlar. Pearce (2001:557) demostró empíricamente la influencia positiva del comportamiento cooperativo⁴ sobre el resultado de una *joint venture*, teniendo en cuenta un efecto contingente de una serie de factores como la interdependencia, las pautas de influencia del comportamiento y la diferencia de opinión dentro y fuera del grupo de los socios. Por su parte, Saxton (1997) considera que existe una relación positiva entre el comportamiento cooperativo y la eficiencia y beneficio de la empresa conjunta.

Una vez descritos los principales factores que influyen en la duración de las empresas conjuntas y en su proceso de control y tras analizar sus procesos de dirección y de comportamiento pasamos a identificar distintas **clasificaciones** realizadas sobre las mismas.

a) Killing (1983) las desagrega en tres tipos:

- **Socio dominante:** Un socio controla la dirección de la nueva empresa al poseer un porcentaje considerable de capital, manifestándose de forma evidente en el proceso de toma de decisiones. Este socio se planteará si le conviene ejercer el control, para lo que tendrá que hacer una valoración global de costes/beneficios y analizar la posibilidad de introducir mecanismos de control alternativos. Además puede desempeñar su influencia sobre el resto de empresas de dos formas principalmente (Pearce, 2001: 562):

- Influencia “dura”, por la que se usa el poder de una forma impersonal y manipuladora, con el único fin de aprovecharse al máximo del acuerdo cooperativo y de los socios.

- Influencia “suave”, por la que existe un intercambio de poder y todo trata de ser consensuado. El poder está compartido y existe un intercambio de todo tipo de recursos.

Killing (1983) y Kogut (1988) estiman que los conflictos en una empresa conjunta se resuelven de forma más eficaz cuando existe un socio dominante en la relación, ya que facilita la toma de decisiones y, por tanto, la coordinación del trabajo. De este modo se favorece el funcionamiento del acuerdo.

- **Dirección compartida:** Todos los socios juegan un papel activo de similares características. Blodgett (1992) detecta mayor estabilidad en las *joint ventures* con distribución equitativa de capital entre los socios.

- **Independientes:** Ninguno de los socios tiene un papel relevante en la dirección de la nueva empresa, por lo que el gestor de la alianza tiene plena autonomía.

⁴ El comportamiento cooperativo depende de: la congruencia de objetivos, las semejanzas entre la filosofía de los directivos, la existencia de compromisos comunes y el equilibrio del sistema de control.

b) En función de la nacionalidad de los socios, nos encontramos con empresas conjuntas domésticas o internacionales (Dussauge y Garrette, 1991; Hennart, 1991).

c) Con respecto a la relación entre las actividades (Hennart, 1991):

- Horizontales: Vinculan empresas que están en la misma fase de la actividad productiva.
- Verticales: Se integran empresas que pertenecen a distintas fases de la cadena de valor.

En resumen, la empresa conjunta por sus características permite: desarrollar productos que posibilitan explotar oportunidades en nuevos mercados, desarrollar un aprendizaje efectivo (que incluso podría ser aplicado al ámbito privado de la empresa), obtener economías de escala e incluso avanzar en la integración vertical de la empresa, compartir costes y riesgos financieros, salvar restricciones de regulación, reducir el componente competitivo, diversificar la actividad e incrementar beneficios por la entrada a nuevos mercados, adquirir conocimiento o tecnología de los socios y, por supuesto, reducir costes de transacción (Glaister *et al.*, 2004: 9). Por ello, ésta es la forma organizativa más utilizada en los procesos de internacionalización de las empresas, estimándose que el principal motivo para la formación de una *joint venture* internacional es facilitar la entrada en los mercados, ya sea a través de la introducción de nuevos productos en los mercados donde opera la empresa o la apertura a otras zonas geográficas con los productos ya existentes. Este hecho se puede ver favorecido por: factores externos, al existir gobiernos que no permiten actuar de forma aislada a empresas extranjeras, y por factores internos, debido a la falta de experiencia en mercados exteriores, altas barreras de entrada en forma de inversión o complejidad de los mercados.

5.- CONCLUSIONES

Consideramos que con este trabajo, hemos analizado: a) los distintos factores que influyen en la elección de una estructura organizativa adecuada y su posible influencia en la eficiencia de la estrategia; b) las principales diferencias entre los acuerdos de capital y contractuales y las características ante las que se hacen más eficaces; y c) los motivos que han hecho que las *joint ventures* sean la estructura organizativa de cooperación más utilizada, así como aspectos relativos a su funcionamiento. De este modo, consideramos que hemos cubierto los objetivos que nos planteábamos al inicio de este trabajo.

Señalábamos que la elección de una estructura organizativa depende de muchos factores: experiencia, motivos del acuerdo, naturaleza de la inversión, características e intereses del socio y costes de coordinación del acuerdo. En éstos últimos destacaba la creación de vínculos sociales y estructurales para incrementar la interdependencia entre los socios y mejorar así el funcionamiento del acuerdo. De los acuerdos de capital podemos destacar la importancia que tienen cuando el fin de la cooperación es el aprendizaje interorganizativo, sobre todo, ante la presencia de conocimiento tácito. Por parte de los acuerdos contractuales incidir que requieren poco compromiso y dependencia, por lo que es la estructura idónea ante la ausencia de una experiencia cooperativa satisfactoria. Dentro de los acuerdos de capital, hemos destacado por su importancia y empleo las *joint ventures*. Éstas destacan en sectores turbulentos debido a que los sistemas de control, incentivos y autoridad que presentan se convierten más eficaces ante esta circunstancia. Debido a la globalización, si por algo se caracterizan los entornos actuales es por su elevando nivel de turbulencia, así que es evidente que sigue siendo la forma organizativa más empleada para formalizar la cooperación.

En términos generales podemos concluir que los acuerdos de capital serán preferibles cuando: a) las alianzas tengan asociadas una alta complejidad, lo que ocurrirá conforme se incrementan: la diferencia en tamaño de los socios (Gulati y Singh, 1998), el componente tecnológico del acuerdo, el número de socios, las

nacionalidades de los mismos, el número de áreas funcionales implicadas en el acuerdo y su duración; b) exista un nivel de compromiso y dependencia considerable entre los socios del acuerdo; c) la inversión inicial sea importante para evitar comportamientos oportunistas; d) no exista mucha experiencia previa; y e) cuando exista una alta posibilidad de anticipar intereses.

La principal limitación de este estudio es que se centra en la clasificación de acuerdos cooperativos en función de su estructura organizativa, olvidando otras que también van adquiriendo importancia como son las que se realizan en base al área funcional implicada en el acuerdo y en función del objetivo del mismo. Esta última clasificación está cobrando relevancia en los últimos tiempos y se basa en el enfoque del capital social donde la confianza, la experiencia, el compromiso y el comportamiento cooperativo son los principales determinantes de la operatividad de las alianzas. Además, el estudio carece de un análisis empírico que trate de contrastar las relaciones anteriores, pero nuestro objetivo era realizar una amplia revisión de la literatura en lo concerniente al tema. Por último señalar que las condiciones óptimas ante las que son preferibles una tipología u otra se han obtenido de una amplia variedad de trabajos, destacando que todos ellos se centran en sectores intensivos en tecnología.

Tomando como base esta limitación, nuestro esfuerzo se centra ahora en tratar de contrastar las relaciones existentes entre el empleo de acuerdos de capital y contractuales y la presencia de los factores analizados anteriormente (Tabla 1), en sectores donde no haya sido analizado de forma empírica el fenómeno cooperativo. Esto es, el objetivo será analizar si existe o no relación entre determinados factores y el uso de una tipología concreta en un sector no intensivo en tecnología.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Anand, B. N. y Khanna, T. (1997): "Intellectual property rights and contract structure", *Harvard Business School Working Paper*, noviembre, pp. 97-106.
- Barkema, H. G.; Shenkar, O.; Vermeulen, F.; Bell, J.H.J. (1997): "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 426-442.
- Blesa, A. (1997): "Peculiaridades de la Franquicia como Estrategia de Cooperación", *Alta Dirección*, Vol. 92, pp. 135-142.
- Casti, J. L. (1995): "The theory of Networks" en Batten, D.; Casti, J. y Thord, R.: *Networks in Action. Communication, Economics and Human Knowledge*, Berlín, Springer, pp. 3-24.
- Caves, R.E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Child, J. y Faulkner, D. (2002): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Coase, R. H. (1937): "The nature of the Firm", *Economía*, vol. 4, pp. 386-405.
- 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.
- Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988): "Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures", en Contractor, F. y Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, New Lexington Press, San Francisco.
- 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.
- Diez de Castro, E. C. y Rondán, F. C. (2004): "La investigación sobre franquicias", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº3, pp. 71-96.

- Doz, Y. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliance: initial condition or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 55-83.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1991): "Alliances stratégiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 4-18.
- Fernández Sánchez, E. (1993): Alianzas estratégicas, *Instituto de Fomento Regional*, Oviedo.
- García Canal, E. (1996): "Contractual form in domestic and international strategic alliances", *Organization Studies*, Vol. 17, nº 5, pp. 773-794.
- Glaister, K. W.; Husan, R. y Buckley, P. J. (2004): *Strategic Business Alliances. An examination of the core dimensions*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- 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. y Singh, H. (1998): "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 781-814.
- Gulati, R. y Westphal, J. D. (1999): "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of Joint Ventures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, nº 3, pp. 473-506.
- Hennart, J. F. (1988): "A transaction Cost Theory of Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- Hennart, J. F. (1991): "A transaction costs theory of equity joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, Vol. 37, nº 3, pp. 483-497.
- 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.
- Killing, J. P. (1983): *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York.
- Kogut, B. (1988): "Joint-ventures theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.
- Kogut, B. (1989): "The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry", *Journal of Industrial Economic*, Vol. 38, pp. 183-198.
- Koschatzky, K. (2002): "Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación", *Economía Industrial*, nº 346, pp. 15-26.
- Lorange, P. y Roos, J. (2000): *Strategic Alliances. Formation, implementation and evolution*, Blackwell Business, Massachusetts.
- Luo, Y. (2002): "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 903-919.
- Martin, S. (2003): "The evaluation of strategic research partnerships", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 15, nº 2, pp.159-176.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2003): "La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, Julio-Septiembre, pp. 57-84.
- Martínez, A. (1990): "Las alianzas estratégicas de I+D", *Alta Dirección*, Vol. 152, pp. 63-70.
- Menguzzato, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Organización y Dirección*, octubre- noviembre, pp.54-62
- Moro, M. A. (2002): "Teorías que justifican el uso de la franquicia: contraste empírico", *Revista de Economía y Empresa*, nº 46, Vol. XVII (2ª Epoca), 3º trimestre, pp. 97-121.
- 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.

- Newburry, W. y Zeira, Y. (1999): "Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs): An analysis based on EIJVs in Hungary and Britain", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, n° 2, pp. 263-288.
- Park, S. y Kim, D. (1997): "Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 83-108.
- Park, S. H. y Ungson, G. R. (1997): "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 279-307.
- Parkhe, A. (1993): "Strategic alliance structuring: A game-theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp. 794-829.
- 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, n° 4, pp. 557-582.
- Pisano, G. P. (1989): "Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, n° 1, pp. 109-126.
- Reuer, J.J. y Ragozzino, R. (2006): "Agency hazards and alliance portfolios", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 27-43.
- Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118.
- 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, n° 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.
- Santoro, M. D. y McGill, J. P. (2005): "The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1261-1269.
- Sampson, R.C. (2005): "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1009-1031.
- Saxton, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 2, pp. 443-461.
- Soh, P. H. (2003): "The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance", *Journal of Business Venturing*, n° 18, pp. 727-744.
- Spinelly, S. y Birley, S. (1996): "Toward a theory of conflict in the franchise system", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 5, pp. 329-342.
- Thorelli, H. B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Valdés, A. y García-Canal, E. (1996): "Causas del fracaso de las joint ventures: un marco teórico", *Dirección y Organización*, Vol. 16, pp.54-59.
- Valdés, A. y García-Canal, E. (2005): "Longevidad de las participaciones en empresas conjuntas entre competidores", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, n° 1, pp. 191-206.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Yan, A. y Gray, B. (1994): "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1478-1517.
- 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, n° 6, pp. 701-713.