Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLI (2008) 407-434 / ISSN: 1133-3677

La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial

Francisco Benjamín Cobo Quesada
Real Centro Universitario
«Escorial-María Cristina»
San Lorenzo del Escorial
Annie Hervé
Universidad Nice Sophia Antipolis.
Niza.

Resumen: Este trabajo muestra la importancia empresarial y académica alcanzada por la cooperación empresarial. A partir de diversas definiciones de este concepto se llega a la conclusión de que la cooperación se caracteriza por la dualidad nexo-proceso: nexo por los vínculos contractuales y estratégicos y la unión de recursos; y proceso por el carácter dinámico y evolutivo de la cooperación.

Abstract: This paper shows the managerial and academic importance reached by the managerial cooperation. From diverse definitions of this concept it comes to the conclusion of which the cooperation characterizes for the duality nexus - process: nexus for the contractual and strategic links and the resources pool; and process for the dynamical and evolutionary character of the cooperation.

Palabras clave: cooperación empresarial, alianzas estratégicas, asociación ("partenariado").

Key words: enterprise cooperation, strategic alliances, partnership.

Sumario:

I. Introducción.

II. La evolución de la cooperación empresarial: aspectos empíricos y académicos.

2.1. *La relevancia de la cooperación: evidencias empíricas.*
2.2. *La cooperación desde el punto de vista académico.*

III. La evolución de la cooperación empresarial: aspectos empíricos y académicos.

3.1. *La cooperación y sus múltiples definiciones.*
3.2. *La cooperación como nexo.*
3.3. *La cooperación como proceso.*

IV. La evolución de la cooperación empresarial: aspectos empíricos y académicos.

4.1. *La decisión estratégica de cooperar.*
4.2. *La configuración del acuerdo.*
4.3. *El desarrollo y seguimiento del proceso de cooperación empresarial.*

V. Conclusiones.

VI. Bibliografía.

I. Introducción

La evolución del hombre a lo largo de la historia está ligada a la idea de cooperación entre individuos, tribus, instituciones o países. Durante miles de años la humanidad ha progresado gracias a la comprensión de que la prosperidad dependía del trabajo en grupo. En el entorno empresarial la cooperación también se está arraigando ya que «las compañías están empezando a aprender lo que las naciones siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto con peligrosos enemigos es mejor no ir sólo» (Ohmae, 1989: 143).

Con el inicio de la revolución industrial el trabajo se fragmentó y se especializó, provocando el abandono de la unión y el auge del individualismo; y no ha sido hasta el momento presente, en la transición de la era post industrial a la era de la información y las comunicaciones, cuando las empresas de todo el mundo están reaprendiendo la olvidada estrategia de las alianzas, ya que ante la posibilidad de acceder a toda la información relevante para operar en sus negocios, las alianzas estratégicas se están convirtiendo en factores críticos de éxito (Dent, 1999).

Desde 1957, investigadores como Alvin Toffler, Paul Kennedy, Lester Thurow y Peter Drucker han manifestado que los modelos económicos convencionales se habían vuelto obsoletos, requiriéndose nuevos modelos más acordes con las necesidades de un mundo globalizado y competitivo, donde las relaciones económicas tienden a ser cada vez más intensas entre bloques en lugar de entre países, y donde las empresas precisan de alianzas estratégicas con otras empresas nacionales o multinacionales para estar presentes en el mercado mundial (Bernal, 2000).

En la actualidad asistimos a un aumento de la competencia mundial y a la necesidad de las empresas de abordar importantes inversiones para mantenerse en el mercado (OECD, 2000), como consecuencia de un entorno empresarial cada vez más complejo e influido

por aspectos como la globalización de los mercados, el impacto de las tecnologías de la información y las crecientes expectativas de los clientes (Cobo y González, 2006). Bajo este contexto, ninguna empresa puede estar al día en todas las áreas, lo que produce que los esfuerzos de colaboración proliferen (McKenna, 1994).

En este trabajo queremos dejar constancia de la importancia de la cooperación empresarial y del paralelo interés académico que ha suscitado. Una muestra de este interés se puede apreciar en la abundancia de definiciones sobre este concepto. En esta línea, se ha realizado un esfuerzo de recopilación de estas definiciones para extraer las características más reiteradas y relevantes, que se han agrupado en torno a dos ejes: la cooperación como nexo y la cooperación como proceso. A partir de aquí se han analizado los elementos que caracterizan estos dos ejes, concluyendo con una propuesta de definición de ambos, así como una definición final que integra el carácter dual de la cooperación empresarial.

II. La evolución de la cooperación empresarial: aspectos empíricos y académicos

2.1. *La relevancia de la cooperación: evidencias empíricas*

La importancia de la cooperación se refleja en las enormes tasas de crecimiento que se han producido en la formación de alianzas estratégicas (Lynch, 1995; Ariño y Montes, 2001), particularmente en los mercados internacionales (Pangarkar y Klein, 2001), en donde la cooperación se ha convertido en un elemento esencial en la búsqueda del éxito (Lynch, 1995); como consecuencia de la necesidad práctica de encontrar formas organizativas que permitan a las empresas competir mejor en un entorno global y complejo (Beamish, 1998).

Las causas de esta expansión son múltiples (Ariño y Montes, 2001): el aumento de la incertidumbre en los mercados, la necesidad de aumentar el tamaño y reducir costes, la entrada en nuevos mercados. En general, la cooperación se ve impulsada por las necesidades económicas determinadas por los mercados mundiales, en los que las empresas han de mantener continuamente actualizadas sus tecnologías, y por las oportunidades que brindan estos mercados, unido a las iniciativas de liberalización emprendidas por las autoridades públicas (OECD, 2000).

En cualquier caso, las alianzas han experimentado un importante avance cuantitativo y cualitativo, y crecientemente, las empresas aceptan no solo la idea de trabajar juntas en determinados aspectos operacionales, sino también llegando a incluir esta cooperación como parte de sus planes estratégicos. Por todo ello muchos expertos predicen que las alianzas van a marcar el futuro de las relaciones interempresariales (Malhotra, Agarwal y Baalbaki, 1998).

Las evidencias empíricas de la creciente importancia de las alianzas estratégicas consolidaron el interés de la comunidad científica por la investigación de la cooperación empresarial; considerándola una respuesta válida de las empresas al cambio tecnológico y la globalización de los mercados (Ohmae, 1989; Hunt y Morgan, 1994; Lynch, 1995; Buckley y Casson, 1996; Yoshino y Srinivasa, 1996; Rialp, 1998; Renart, 1998); definiendo algunos autores esta tendencia como la «era del capitalismo de alianzas» (Dunning, 1995; Beamish, 1998).

De esta forma, el empleo frecuente de la cooperación por parte de las empresas ha hecho crecer la literatura sobre la formación, las operaciones y *performace* de las *joint ventures* (Osland y Cavusgil, 1998). De hecho, existe un cierto consenso a la hora de contemplar la cooperación como un fenómeno relativamente reciente, que no es objeto de interés hasta finales de los 70 (García Canal, 1996; García y Medina, 1998) y que eclosiona y se afianza definitivamente durante los 80 (Garrette y Dussauge, 1996).

2.2. *La cooperación desde el punto de vista académico*

La literatura económica y de dirección de empresas inicialmente mantuvo una visión simplificada de las relaciones interorganizativas, de forma que al no encajar dentro de los modelos teóricos al uso se planteaban como excepciones a la regla, e incluso desde la teoría económica se veían como prácticas que podrían encubrir restricciones a la libre competencia. Posteriormente, con el proceso de desarrollo y consolidación de las alianzas entre empresas y el desarrollo de nuevos paradigmas y enfoques en el estudio de las organizaciones, como la teoría de los costes de transacción, la teoría de los recursos y capacidades, la dirección estratégica o los enfoques ecológicos produjeron el crecimiento de los estudios sobre la cooperación empresarial (García Canal, 1996: 109-110).

La mayor relevancia del estudio de las relaciones interorganizativas también ha generado repercusiones negativas. El cada vez más extendido reconocimiento de que las empresas operan en un contexto relacional, donde su supervivencia y rentabilidad depende a menudo de los vínculos establecidos con otras organizaciones, ha llevado a la producción de una vasta literatura sobre el tema, pero muy fragmentada (Oliver, 1990).

La cooperación ha sido objeto de estudio por parte de investigadores de disciplinas heterogéneas como la sociología, la antropología, la psicología y las ciencias políticas (Smith, Carroll y Ashford, 1995). No obstante, debido a su vinculación directa con la realidad empresarial, se podrían destacar las aportaciones procedentes de la economía de las organizaciones, la teoría de la organización, la dirección estratégica y el marketing; existiendo entre estas disciplinas interrelaciones, como podría ser la vinculación entre la teoría de los recursos y capacidades y la dirección estratégica, como resultado de la relación entre las características internas de la empresa y su posición competitiva (García y Medina, 1998).

Esta variedad produce un problema a la hora de integrar las distintas perspectivas de estudio, articulación que se hace más difícil por los distintos posibles niveles de análisis de la cooperación, la profusión de formas organizativas, la variada terminología empleada en su denominación y la diversidad de definiciones existentes (Fernández Sánchez, 1991; Medina, 1996, García y Medina, 1998; Fernández y Arranz, 1999; García, Arenas y Espasandín, 2001).

A pesar de esta diversidad de enfoques, en la literatura sobre cooperación se pueden encontrar esfuerzos integradores. Osborn y Hagedoorn (1997) realizan una revisión de la literatura de las diferentes disciplinas que estudian la cooperación empresarial, identificando tres perspectivas principales:

– La perspectiva económica, centrada en el estudio de la cooperación en investigación y desarrollo, de los negocios internacionales y de los costes de transacción.

– La perspectiva de la estrategia corporativa, donde se plantea una evolución de las alianzas y redes desde el campo de la estrategia corporativa hacia la estrategia de negocio, basándose en la proliferación de los acuerdos de cooperación producida a partir de la década de los 80.

– La perspectiva interorganizacional de la cooperación, donde se abordan los campos de la tecnología y el aprendizaje organizacional, las características individuales y sociales de la cooperación, así como la institucionalización de las alianzas.

Tras esta revisión, Osborn y Hagedoorn (1997) consideran que en un mundo netamente caracterizado por la especialización de las empresas, también se empieza a reconocer su interconexión a través de alianzas y redes. En consecuencia, la investigación de la cooperación ha evolucionado de tener una perspectiva basada en una única disciplina, hacia una orientación más multidisciplinar, aunque sigue predominando un importante caos en los enfoques teóricos y metodológicos.

Estos autores entienden que las aportaciones de las disciplinas a nivel individual resultan muy limitadas para abordar la complejidad de las alianzas y las redes y proponen asumir visiones más sofisticadas y eclécticas, como la investigación partiendo de grupos de trabajo multidisciplinares o una fundamentación dualista del estudio de la cooperación con proposiciones de trabajo como «las alianzas son más antiguas que las empresas, pero resultan novedosas para muchas organizaciones»; «las alianzas son mecanismos temporales pero también relaciones a largo plazo»; «la cooperación es un arma cooperativa y competitiva»; «los acuerdos de cooperación se inician con ciertos objetivos, pero los beneficios no esperados pueden llegar a ser superiores», que permitirían reflejar mejor la naturaleza compleja de la cooperación interempresarial.

García Canal (1996) realiza otro esfuerzo integrador y partiendo de una revisión bibliográfica, a la que reconoce cierta subjetividad, propone siete líneas de trabajo que aglutinarían los diversas aportaciones realizadas en torno al tema de la cooperación empresarial: descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas, impacto de la cooperación sobre la competencia, análisis contractual de las alianzas estratégicas, las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo, determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas, origen y equilibrio de las redes organizativas, y las redes de empresas como opción de diseño organizativo.

Esta investigación ha tenido una suerte de continuidad en el trabajo de García, Arenas y Espasadín (2001), quienes a partir de un «análisis del contenido» de las publicaciones sobre cooperación realizadas en diversas revistas de difusión internacional, en el período

1995-2001, determinan otras siete líneas de investigación que prácticamente coinciden con las reflejadas por García Canal: impacto de la cooperación sobre la competencia; análisis contractual en el contexto de las relaciones verticales; análisis contractual, las empresas conjuntas y otras formas contractuales; determinantes del éxito y rendimiento de las alianzas; las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo; las redes de empresas; y las alianzas estratégicas en los negocios internacionales.

III. El concepto de cooperación empresarial como nexo y proceso

3.1. *La cooperación y sus múltiples definiciones*

Las relaciones que establecen las organizaciones en el desarrollo de su actividad han sido objeto de numerosas investigaciones; existiendo una gran diversidad de definiciones (Medina, 1996), que aunque se etiqueten con términos diferentes (cooperación, alianzas estratégicas, relaciones interorganizativas...), suelen ser conceptualmente similares. No obstante, Medina (1996) critica que muchas de estas definiciones adolecen de poca claridad y escasa precisión y, en general, carecen de consistencia. Esto es así posiblemente porque la cooperación no obedece a un sentido específico, sino que incluye diversos conceptos y campos de aplicación, todos necesarios para resolver las complejas cuestiones que surgen del comportamiento cooperativo en su significado más amplio (Buckley y Casson, 1988: 19).

Una parte de esta diversidad de definiciones de la cooperación empresarial, junto al término empleado se ha recogido en las tablas 1 y 2; de cuyo análisis también se desprenden algunas divergencias entre los distintos autores, como las siguientes:

- Trigo y Drudis (1999) engloban dentro de las alianzas estratégicas una multitud de formas, pero excluyen las colaboraciones puntuales en la actividad típica de las empresas, entendiendo que las uniones temporales de empresas caen en ese ámbito; expresión que sin embargo es recogida en la definición de Cuesta (1999).
- Schermerhorn (1975) habla de consecución de objetivos operativos; mientras que Mohr y Spekman (1994) subrayan la naturaleza estratégica de la cooperación empresarial.

– Porter y Fuller (1988) y Trigo y Drudis (1999) destacan el carácter formal de los acuerdos de cooperación, mientras que Salas (1987), Menguzzato (1992) y Fernández y Arranz (1999) incluyen cualquier forma de acuerdo.

A pesar de las diferencias reseñadas, en general las definiciones propuestas resultan coherentes y complementarias entre sí, lo que posibilita deducir los principales elementos característicos de la cooperación empresarial. Así, tomando como referencia la literatura consultada podemos afirmar que las características definitorias de la cooperación entre empresas se articulan en torno a dos ejes totalmente interrelacionados: la cooperación como nexo y la cooperación como proceso.

TABLA 1.

ALGUNAS DEFINICIONES EN TORNO A LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LA LITERATURA INTERNACIONAL

Autor / Término empleado	**Definición**
Schermerhorn (1975): Cooperación interorganizativa	«Presencia de relaciones deliberadas entre organizaciones, que de otra forma serían autónomas, para el logro conjunto de los objetivos operativos individuales»
Astley y Fombrun (1983): Estrategia colectiva	«Movilización conjunta de recursos y formulación de acciones dentro de colectivos de organizaciones»
Porter y Fuller (1988): Coaliciones	«Alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse. Incluyen *joint ventures*, acuerdos sobre licencias de explotación (*licencing*), sobre ofertas y sobre marketing, así como otro tipo de acuerdos»
Jorde y Teece (1989): Alianza estratégica	«Relación bilateral caracterizada por el compromiso de dos o más empresas socias para alcanzar un objetivo común, y que supone la unión de activos y capacidades especializados»
Auster (1992): Vínculos interorganizativos	«Relaciones entre dos o más organizaciones formadas para transferir, intercambiar, desarrollar o producir tecnología, materias primas, productos o información»
Badaracco (1992): Alianzas	«Acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten autoridad administrativa, establecen vínculos y aceptan la propiedad conjunta»
Sriram, Krapfel y Spekman (1992): Relación de intercambio colaborativo	«Relación en la que las partes que negocian desarrollan un esfuerzo cooperativo a largo plazo y una orientación común hacia el cumplimiento de sus objetivos individuales y mutuos»

Autor / Término empleado	Definición
Parkhe (1993a): Alianzas estratégicas	«Acuerdos de cooperación interempresas voluntarios, con frecuencia caracterizados por una inestabilidad inherente que surge de la incertidumbre respecto al futuro comportamiento de un socio y de la ausencia de una autoridad superior para asegurar la obediencia»
Mohr y Spekman (1994): Partenariado o asociación	«Relaciones estratégicas orientadas hacia un propósito entre firmas independientes que comparten fines compatibles, pugnan por el logro de un mutuo beneficio, y aceptan un alto nivel de interdependencia mutua»
Garrette y Dussauge (1996): Alianzas estratégicas	«Asociaciones entre varias empresas independientes que eligen conducir a buen puerto un proyecto o una actividad específica coordinando las competencias, medios y recursos necesarios, antes que poner en marcha ese proyecto o actividad de manera autónoma (...) o fusionándose o procediendo a cesiones o adquisiciones de actividades»
OECD (2000): Alianza estratégica	«Relación de colaboración entre empresas encaminada a reforzar la eficacia de sus estrategias competitivas, merced al intercambio de recursos interesantes para todas las partes, tales como el dominio de las tecnologías, las competencias, etc.

FUENTE: Elaboración propia y Medina (1996)

TABLA 2.

ALGUNAS DEFINICIONES EN TORNO A LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LA LITERATURA ESPAÑOLA

Autor / Término empleado	Definición
Salas (1987): Cooperación entre empresas	«Cualquier forma de acuerdo con una vigencia temporal duradera y no esporádica, por el cual dos o más empresas integran parcialmente sus actividades sin que se llegue a producir una fusión total y afectando operaciones de diverso tipo, explotación de recursos naturales, operaciones de investigación y desarrollo, producción, construcción o ingeniería, distribución y comercialización»
Costa (1989): Acuerdo de cooperación	«Dichos acuerdos implican, por un lado, el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones y, por otro, el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos, nacionales o transnacionales, de investigación, producción y comercialización»
Fernández Sánchez (1991): Cooperación	«Acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas»
García Canal (1992): Acuerdo de cooperación	«Toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo»
Menguzzato (1992): Cooperación empresarial	«Acuerdo explícito, a medio o largo plazo, entre dos o más empresas, y en relación con una parte de la actividad global de las empresas partenaires»
Santesmases (1996): Alianza estratégica	«Asociación entre empresas cuyo fin es la consecución de algún objetivo estratégico, a largo plazo, y mejorar su posición competitiva»
Cuesta (1999): Alianzas estratégicas	«Unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad, para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas como conjunto»
Trigo y Drudis (1999): Alianzas estratégicas	«Acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características: a) Están relacionadas con su actividad productiva; b) Son tendentes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados; c) En ellas la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación»
Fernández y Arranz (1999): Cooperación empresarial	«Todo acuerdo llevado a cabo, bien entre competidores directos -denominado por algunos autores como alianza estratégica-, bien con distribuidores o proveedores, o con cualquier otra empresa con la que en principio no existe relación alguna, al objeto de realizar un proyecto empresarial en común»

FUENTE: elaboración propia

3.2. *La cooperación como nexo*

La cooperación es un nexo contractual (acuerdo formal o informal), estratégico (afecta a la competitividad de las empresas), de poder (reparto del poder y pérdida de autonomía estratégica) y activo (unión de recursos para lograr determinados fines), y en general cualquier factor que suponga una interrelación o intercambio. La cooperación como nexo supone destacar su vertiente de acuerdo voluntario entre empresas. Es una unión de carácter más o menos formal para lograr determinados objetivos aportando recursos de forma conjunta.

En este contexto, Menguzzato (1992: 13) entiende que debido a la variedad de modalidades es conveniente precisar el término de cooperación empresarial identificando sus características fundamentales, sin las cuales no puede hablarse de cooperación, entre las que se pueden destacar la necesidad de congruencia en los objetivos de los socios; la puesta en común de recursos y/o habilidades, sea con o sin participación de capital; la combinación de independencia jurídica pero reparto de poder en las decisiones que afectan al objeto de la cooperación; y el carácter competitivo y estratégico de su aplicación. La cooperación, desde esta perspectiva estratégica, supone una forma nueva de competir en el mercado para alcanzar y mantener la ventaja competitiva (Porter y Fuller, 1988; Fernández Sánchez, 1991). Por esta razón, la cooperación adquiere un papel estratégico principal para la mejora de la competitividad de las empresas que unen sus recursos, de forma que las alianzas son vistas cada vez más como una necesidad competitiva (Pangarkar y Klein, 2001).

En la literatura analizada son numerosos los investigadores que destacan como elemento fundamental de la cooperación el mantenimiento de la independencia jurídica y estratégica de los socios, aunque desarrollen una actividad conjuntamente, que implica una reducción de su autonomía. Para Kanter (1990) las empresas implicadas en la cooperación no pierden su identidad legal, conservan su cultura y pueden desarrollar sus propias estrategias, pero reducen su autonomía al fortalecer sus lazos de unión, por los que comparten la autoridad sobre ciertas decisiones, llegando a veces a ser tan intensa la compenetración que es difícil distinguir los empleados de una y otra organización.

Genescà (1995: 448) establece que las características esenciales de los acuerdos de cooperación se articulan en torno al estableci-

miento de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión con el objetivo de mejorar la coordinación de las relaciones existentes entre ellos, intercambiar información o poner en marcha de forma conjunta alguna actividad productiva. Costa (1989) resalta también el mantenimiento de la independencia jurídica de las empresas colaboradoras.

Para Renart (1998) sólo existe una verdadera alianza si las empresas implicadas mantienen sus respectivos órganos de gobierno independientes y con capacidad de decisión, aunque dicha autonomía se vea limitada por los compromisos adquiridos con los otros socios. De forma similar Garrette y Dussauge (1996) entienden que la característica definitoria de las alianzas estratégicas es que el acercamiento entre las empresas asociadas siempre se realiza conservando la independencia de estas organizaciones, su autonomía estratégica y sus propios intereses.

En la tabla 3 se ha realizado una síntesis de la caracterización de la cooperación empresarial como nexo en torno a los conceptos de compromiso voluntario manteniendo la independencia jurídica, opción estratégica para mejorar la competitividad y unión de recursos para realizar diversas actividades.

TABLA 3.

CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO NEXO

Elemento	Comentarios / Autores
Compromiso voluntario entre socios jurídicamente independientes y con objetivos comunes o compatibles	La cooperación es fruto de la mutua necesidad de los socios que les lleva a establecer un compromiso que generalmente se formaliza por escrito (también puede responder a un «pacto entre caballeros»); por el que los socios deciden trabajar conjunta y voluntariamente, nunca por imposiciones externas o por relaciones de poder/dependencia o subordinación propias de las fusiones y adquisiciones (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992; Lewis, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Fernández Sánchez, 1991)
Opción estratégica que mejora la competitividad de las empresas y supone el reparto de poder de los socios y cierta pérdida de autonomía estratégica	Tradicionalmente las empresas recurrían a la cooperación para fines específicos, pero en los últimos años el crecimiento en la cantidad y diversidad de las alianzas las ha desplazado desde la periferia para convertirse en el elemento central de las estrategias de algunas empresas. La cooperación se convierte en una fuente de ventaja competitiva, basada en un cambio de mentalidad y competencias para gestionar una relación que implica una merma de autonomía estratégica al repartirse el poder entre los socios y basarse la toma de decisiones en el consenso (Jarillo y Martínez, 1991; Santesmases, 1996; Fernández Sánchez, 1991; Pangarkar y Kleing, 2001)
Unión de recursos para la realización de una actividad conjunta de índole diversa	Las empresas aportan recursos y capacidades para la puesta en marcha de una actividad, proyecto o empresa, en mutuo beneficio,cuyo objeto puede ser muy amplio (tecnología, producción, información, comercialización); sin que llegue a afectar a la totalidad de la estructura de las empresas asociadas (Jorde y Teece, 1989; Garrette y Dussauge, 1996)

FUENTE: Elaboración propia

3.3. La cooperación como proceso

En primer lugar, queremos destacar que la naturaleza dual de la cooperación como nexo y como proceso es una realidad indivisible. Nexo y proceso son dos ejes característicos de la cooperación completamente vinculados. Así, por ejemplo, Fernández Sánchez (1991) sostiene que el carácter dinámico de la cooperación hace que su principio organizativo sea la auto-organización en tanto que constituye un acuerdo por el que, de forma espontánea, empresas soberanas que

mantienen su identidad legal, su propia cultura, su estructura de gestión y la absoluta independencia de sus estrategias, aceptan reducir su autonomía fortaleciendo sus lazos y compartiendo la autoridad sobre ciertas decisiones. En la tabla 4 se recogen las características más claramente vinculadas a la cooperación como proceso.

TABLA 4.

CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO PROCESO

Elemento	Comentarios / Autores
Proceso dinámico, de duración limitada, arriesgado e inestable	La cooperación es un proceso evolutivo, donde las necesidades de los socios o las condiciones del entorno pueden cambiar y provocar su fin. Por tanto, hay que estar atentos a los requerimientos de cada una de sus etapas. No obstante, su carácter estratégico hace que su horizonte temporal se extienda en el medio y largo plazo. Además, debido a su naturaleza no jerárquica, y a los riesgos que supone por permitir el acceso a competencias esenciales, la cooperación tiene importantes tasas de fracaso (Porter y Fuller, 1986; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Parkhe, 1993a; Renart, 1998)
Flexibilidad, variedad de formas organizativas y heterogeneidad de agentes implicados	La cooperación empresarial abarca múltiples formas organizativas que otorgan a las empresas mucha flexibilidad en su configuración: desde acuerdos que implican la creación de una nueva empresa o el intercambio minoritario de capitales entre los socios, hasta formas de cooperación menos comprometidas como acuerdos contractuales y pactos verbales. La cooperación de puede desarrollar entre empresas de distintos sectores, e incluso puede involucrar a instituciones de carácter público, como en el caso de los proyectos de investigación y desarrollo (I+D) (Auster, 1992; Menguzzato, 1992; Fernández Sánchez, 1996; Trigo y Drudis, 1999)
Nueva forma de concebir la competencia	La cooperación provoca que la competencia ya no se de entre empresas individuales sino entre redes de empresas; haciendo que la posición competitiva de una empresa no dependa sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que haya establecido con otras organizaciones, lo que lleva a perfilar la cooperación como un elemento básico para poder competir con éxito. Bajo esta perspectiva no pertenecen al ámbito de la cooperación los acuerdos colusivos en contra de la competencia, que son perseguidos por los organismos para la defensa de la competencia de cada país (Porter y Fuller, 1988; Fernández Sánchez, 1991, Sáez y Cabanelas, 1997; Pangarkar y Kleing, 2001)

FUENTE: Elaboración propia

La toma de decisiones compartida basada en el consenso, en lugar de en una estructura formal de autoridad, caracteriza las alianzas, y provoca que su gestión deba basarse en los principios de compromiso, confianza, reciprocidad y paciencia entre las partes (Dunning, 1995). Las alianzas empresariales no pueden controlarse por métodos formales y exigen una densa red de contactos interpersonales e infraestructuras para fomentar el aprendizaje. Son sistemas vivos que generan beneficios económicos pero que constituyen también opciones de futuro que abren nuevas e insospechadas oportunidades (Kanter, 1999). Por tanto, cabe plantear la cooperación como un proceso dinámico, donde es tan importante el correcto diseño del acuerdo como la adecuada gestión de su puesta en marcha y desarrollo, e incluso, llegado el caso, su final, teniendo presente que si bien las alianzas aportan beneficios, también hay que valorar sus riesgos, dado su carácter frecuentemente frágil e inestable (Jacquemin, 1992).

La cooperación, como proceso dinámico, evoluciona y tiene que adaptarse a nuevas situaciones por lo que tiene una duración limitada. Responde por tanto a un ciclo de vida, aunque generalmente su horizonte temporal está en el medio y largo plazo. No obstante, el final de una alianza no debe entenderse siempre como fracaso: puede suponer el paso a otro tipo de colaboración más profunda.

El dinamismo y capacidad de adaptación de la cooperación hace que la flexibilidad sea otra característica relevante, contando con multitud de formas organizativas para su ejecución. Además, los agentes implicados no son necesariamente empresas, también pueden existir otros agentes que dan forma a la cooperación como las organizaciones empresariales y las diversas administraciones públicas en el sector turístico (Cobo y Hervé, 2007), o los denominados *clusters*, concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular, que conforman masas críticas localizadas geográficamente que generan un inusual éxito competitivo en determinados campos (Porter, 1998; Navas y Guerras, 2002).

La evolución de la cooperación afecta también a la complejidad de los acuerdos, que pueden extenderse a otras organizaciones, generando las redes de empresas. Por eso hablamos de una nueva forma de concebir la competencia: la rivalidad ya no es entre empresas sino entre redes.

Por último, al ser la cooperación un proceso dinámico, exige hacer algunas reflexiones en torno a las fases por las que puede pasar, aspecto que se analiza a continuación.

IV. La dinámica de la cooperación empresarial: etapas del proceso

La definición de las etapas del proceso de cooperación, sus características y sus objetivos, contribuye a disminuir la incertidumbre y aumenta las posibilidades de éxito, ya que las causas más frecuentes del fracaso de una alianza están muy ligadas al incumplimiento de algún punto del proceso de formación de la alianza (Menguzzato y Renau, 1991). El proceso de la cooperación pasa por tres hitos definitorios: la adopción por parte de la empresa de la cooperación como opción estratégica; la configuración de la alianza a través de la búsqueda, valoración, selección de socios y la negociación del contenido del acuerdo; y, por último, el propio desarrollo, gestión y seguimiento de la alianza, que permitirá valorar los resultados conseguidos, introducir mejoras y solucionar los posibles conflictos surgidos entre los socios.

4.1. *La decisión estratégica de cooperar*

La cooperación debe entenderse como un medio para lograr un mayor fin estratégico, por lo que es indispensable tener muy claro la meta final perseguida. Las alianzas provocan que la estrategia empresarial y su implantación sean más descentralizadas, ganando protagonismo los cuadros medios a la hora de integrar los planteamientos estratégicos y su implementación, lo que supondrá importantes repercusiones en la gestión de la alianza (Lynch, 1995). La cooperación también implica cambios culturales y operativos que han de ser analizados previamente, estableciendo diferentes escenarios a partir de los cuales llegar al convencimiento de que es la estrategia más adecuada (Cuesta, 1999). En definitiva, la empresa que toma la decisión de cooperar ha de ser consciente de que cuanto mayor sea el nivel de compromiso, la alianza requerirá una mayor inversión de tiempo y energía por parte de sus directivos (Maccoby, 1997).

Otro elemento clave en la decisión de cooperar es la realización de un análisis de viabilidad en términos de coste-beneficio, que incluya variables económicas pero también aspectos más cualitativos (Menguzzato, 1992). En esta línea, Contractor y Lorange (1988) proponen un marco conceptual para la elección entre las inversiones directas mediante la creación de filiales en el entorno internacional. El modelo parte de la asunción de que la empresa ha proyectado los ingresos, costes y rentabilidad de ambas opciones; desglosados en efectos directamente vinculados con el proyecto en sí, y efectos indirectos, que reflejan las repercusiones en el resto de la empresa. De esta forma, las alianzas serán preferidas frente a las inversiones directas cuando el beneficio neto diferencial de la cooperación respecto a la inversión directa sea mayor que la parte de ganancia de los otros socios.

4.2. *La configuración del acuerdo*

La configuración de la alianza supone identificar los potenciales socios y evaluarlos en función de los beneficios que pueden aportar y el impacto en la posición estratégica de la empresa; así como la negociación de las condiciones que concretarán el acuerdo de colaboración (Devlin y Bleackley, 1988). Estos aspectos son partes fundamentales para el éxito de la cooperación (Fernández y Arranz, 2001) y están íntimamente conectados, de forma que las firmas interesadas en la cooperación han de adoptar un proceso de reflexión global necesario para que la futura situación cooperativa sea satisfactoria desde la posición previa individual como tras el proceso de convergencia y negociación (Gómez, 1998).

El proceso de selección de socio debe partir, por tanto, de una definición precisa de las necesidades prioritarias de la empresa y de los aspectos críticos para satisfacerlas, de modo que cada empresa consiga una respuesta a sus necesidades básicas, adaptándose al resto (Lewis, 1993). Así, es necesario tener presente que el socio perfecto no existe y que al igual que ocurre con las personas, las empresas ofrecen una mezcla de cualidades, unas atractivas y otras no (Killing, 1998). Además, cuando la alianza se produzca con una empresa extranjera, es necesario partir de un buen conocimiento sobre el entorno social y político así como de la situación económica del país con el fin de aminorar la desventaja que tiene para la empresa el hecho de ser extranjera y mejorar el *perfomance* de la alianza

(Makino y Delios, 1996). En resumen, los principales aspectos que inciden en la mejora del proceso de selección de socio, se pueden sintetizar en torno a los principios complementarios de autoanálisis y conocimiento mutuo; congruencia de objetivos y motivaciones; química y entendimiento mutuo; y compatibilidad entre las organizaciones (Menguzzato, 1992, Killing, 1998, Kanter, 1999).

Una vez que la empresa encuentra un socio adecuado para poner en marcha el proyecto de cooperación, empieza el proceso de negociación de las condiciones. Las investigaciones realizadas inciden en la conveniencia de adoptar formas estructuradas de alianzas, mediante acuerdos explícitos, que hacen la cooperación más robusta y reducen la probabilidad de fracaso (Pangarkar y Klein, 2001), ya que las partes superan sus diferencias y ganan en confianza mutua.

A través del acuerdo de cooperación se fija el marco de funcionamiento de la cooperación y se estructura el aspecto legal y organizativo (Menguzzato, 1992: 70). En general, la negociación del acuerdo lleva al establecimiento de una serie de salvaguardias contractuales: informes periódicos por escrito sobre todas las transacciones relevantes; impulsar la notificación por escrito de cualquier desviación del acuerdo; derecho a examinar y auditar todos los registros relevantes; designación de cierta información como propiedad de la empresa y sujeta a provisiones de confidencialidad en el contrato; prohibir el uso de la información que es propiedad de la empresa incluso después de terminada la alianza; establecer condiciones que llevarán al término de la alianza; cláusulas de arbitraje; provisiones de pleitos legales. Conforme existe un mayor nivel de estas salvaguardias, aumenta la transparencia, mejora la supervisión y se clarifican los derechos y obligaciones de cada socio. Una vez puesta en marcha la cooperación también cabe su renegociación, aunque cambiar la estructura de las alianzas estratégicas supone costes y riesgos, que pueden minar la mejora de eficiencia que se pretende alcanzar (Ariño y Reuer, 2002).

En cualquier caso, sea cual sea la evolución del acuerdo, parece razonable seguir la propuesta de Devling y Bleackley (1988) incluir la duración y terminación de la alianza como un elemento más del proceso de negociación inicial de la misma, incorporando al acuerdo los mecanismos a seguir en caso de que se decida la disolución del acuerdo (Champion, 1998).

4.3. *El desarrollo y seguimiento del proceso de cooperación empresarial*

El éxito de una estrategia fundada en alianzas radica en su buena gestión, que asegura el proceso de aprendizaje, creación participación y control del conocimiento (Badaracco, 1992). Sin embargo, la gestión de una alianza es compleja y presenta dificultades que provienen del carácter fundamentalmente ambiguo de este tipo de relaciones, donde las empresas aliadas se ven continuamente llevadas a arbitrar entre sus propios intereses y los de la alianza (Garrette y Dussauge, 1996: 18); además del riesgo de que algún socio se encuentre con incentivos para aprovecharse y engañar al resto, lo que provoca que las alianzas estratégicas estén frecuentemente sujetas a una alta inestabilidad, pobre *performance* y prematura disolución (Parkhe, 1993b).

La cooperación es un proceso dinámico en el que se ha de facilitar la introducción de cambios acordes con su evolución, y donde surgen problemas que han de solucionarse rápidamente para que no minen la relación. Es preciso prestar atención al desarrollo de unas buenas relaciones entre los socios como un factor de éxito en la cooperación, entendiéndose su gestión como un equilibrio entre las exigencias de los socios y las demandas internas del propio acuerdo (Büchel, 2002).

La naturaleza especial de la cooperación empresarial hace imprescindible prestar especial atención a los recursos humanos destinados a desarrollarla. Es preciso analizar la calidad, experiencia y motivación de las personas asignadas, que se van a ver inmersas en un ambiente de trabajo sin recursos de autoridad y sin medios para ser recompensados debidamente al desarrollarse la carrera profesional en otra organización (Trigo y Drudis, 1999). Un aspecto muy vinculado al cuidado de los equipos humanos destinados a la cooperación es la necesidad de crear sintonía y vínculos sociales entre estos equipos que proceden de distintas empresas, ya que la afinidad personal juega un papel importante en las situaciones donde aún no existen procedimientos ni directrices y que dependen de la simpatía que se procesen los representantes (Kanter, 1999).

En general la cooperación precisa de la existencia de vínculos personales y estructurales como medida para suprimir el oportunismo, estimular la confianza y reducir la inestabilidad de la relación. Los vínculos entre los individuos reflejan la socialización a través de

unos límites más amplios en su implicación en las actividades objeto de intercambio, incluidas aquellas que se realizan antes de la formación de la alianza. Los vínculos estructurales reflejan la historia de las inversiones organizacionales diádicas realizadas por los socios antes y después de formar la empresa conjunta. Además, ambos tipos de vínculos, influyen muy positivamente en la *performance* de la alianza, aumentado las ventas y los beneficios económicos, aunque esta influencia no es lineal a lo largo del proceso de cooperación, de forma que existe un punto óptimo a partir del cual la contribución de estos vínculos a la *performance* disminuye (Luo, 2002).

Finamente es necesario evaluar los resultados alcanzados con la cooperación, un aspecto delicado por las importantes repercusiones estratégicas negativas para la empresa. No existe acuerdo en los trabajos sobre cooperación sobre los criterios de evaluación. Se pueden usar medidas del aprendizaje logrado, así por ejemplo Buckley y Casson (1998) entienden que las empresas conjuntas de distribución son una forma muy útil de entrar en un mercado extranjero cuando los elevados costes del aprendizaje a través de la experiencia frenan los acuerdos de inversión directa. En general prevalecen los criterios relacionados con la continuidad y estabilidad (cumplir o superar la duración establecida en el acuerdo sin haber introducido cambios significativos) y la *performance*, según distintas medidas de rentabilidad, ratios económicos-financieros o indicadores del impacto de la cooperación en la posición competitiva (Menguzzato, 1992: 80).

La valoración de la cooperación determinará la evolución futura de la alianza. Las posibilidades son amplias: renovarse, cancelarse, originar una relación más estrecha que desemboque en una integración, desistir de iniciar nuevos acuerdos con los actuales socios y optar por la expansión interna o por la búsqueda de nuevos aliados, desarrollar la autonomía de la actividad compartida, produciéndose su independencia, deteriorarse la posición competitiva de un socio en beneficio del otro (Trigo y Drudis, 1999). El fracaso de la cooperación es atribuido frecuentemente al incumplimiento de las expectativas de alguno de los socios sobre los logros de la alianza y por los requerimientos necesarios para poner en marcha la cooperación. En el extremo opuesto, el esfuerzo y el compromiso, a lo largo de la vida de la alianza, se convierten en los requisitos previos necesarios para el éxito final de la cooperación, junto a la comunicación y la coordinación (Vlosky y Wilson, 1997).

V. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado el concepto de la cooperación empresarial. En primer lugar, se ha destacado su creciente importancia, tanto en la realidad empresarial (aumento de los acuerdos de cooperación) como a nivel académico (creciente interés investigador por el tema). A continuación, se ha hecho una revisión bibliográfica de la definición que diversos autores dan a la cooperación.

A partir de esta recopilación, nuestra aportación se ha centrado en identificar los elementos característicos de la cooperación. Buscando al mismo tiempo la rigurosidad y la simplicidad, hemos considerado que las características de este concepto se organizan en torno a dos ejes: la cooperación como nexo y la cooperación como proceso. Por tanto, se podría afirmar que una definición completa del fenómeno de la cooperación empresarial exige un enfoque dual:

– La cooperación como nexo. Según este planteamiento, siguiendo a Cobo y González (2006), «la cooperación empresarial es un acuerdo de naturaleza predominantemente estratégica, entre varias organizaciones que deciden, voluntaria y conjuntamente, poner en marcha una actividad, proyecto o empresa, aportando recursos materiales, inmateriales y/o humanos, con el fin de obtener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo y a la que no se tendría acceso, o sería mucho más costoso, de forma individual; manteniéndose en el proceso la independencia jurídica de las organizaciones asociadas.».

– La cooperación como proceso. La cooperación es un proceso dinámico, de duración limitada, arriesgado e inestable. Esta naturaleza compleja y dinámica de la cooperación exige considerar también su génesis y desarrollo y la problemática que surge en cada una de las etapas del proceso colaborativo.

Por tanto, considerando la dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial, podemos concluir definiéndola como una nueva forma de competir, donde la empresa establece un compromiso voluntario con socios jurídicamente independientes, aunque con objetivos compatibles, y que persigue aumentar su competitividad uniendo recursos para la realización de actividades diversas. Al mismo tiempo supone un reparto del poder y la pérdida de autonomía estratégica, dando lugar a un proceso cuya gestión es vital para el éxito final del proyecto, y que se caracteriza por ser dinámico (los

requerimientos van cambiando a lo largo de las etapas del proceso) y flexible (variedad de posibles formas organizativas posibles y la heterogeneidad de los agentes implicados).

VI. BIBLIOGRAFÍA

ARIÑO, A., y MONTES, J. S., «Deje respirar a su alianza», *Harvard Deusto Business Rewiew*, 102 (2001) 23-29.

ARIÑO, A., y REUER, J. J., «Renegociar el contrato en las alianzas estratégicas», *Harvard Deusto Business Rewiew*, 110 (2002) 82-86.

ASTLEY, W. G., y FOMBRUN, C. J., *«Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments»*, *The Academy of Management Review*, vol. 8, 4 (1983) 576-587

AUSTER, E. R., «The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures, and direct investment between U.S. and Japan», *Management Science*, vol. 38, 6, (1992) 778-792.

BADARACCO, J. L., *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*, McGraw-Hill, Madrid 1992.

BEAMISH, P. W., «Introduction», pp. ix-xvi, en BEAMISH P. W. (ed.): *Strategic alliances. The globalization of the world economy 2*, Ed. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Reino Unido 1998.

BERNAL, C. A., *Metodología de la investigación para administración y economía*, Ed. Peason Educación de Colombia, Santa Fe de Bogotá 2000.

BÜCHEL, B., «La búsqueda del equilibrio en la gestión de joint ventures», *Harvard Deusto Business Rewiew*, 107 (marzo-abril 2002) 30-34.

BUCKLEY, P. J., y CASSON, M., «A theory of co-operation in international business», *Management International Review*, special issue (1988) 19-38.

– «An economic model of international joint venture strategy, *Journal of International Business Studies*, special issue (1996) 19-38.

– BUCKLEY, P. J., y CASSON, M., «Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach», *Journal of International Business Studies*, vol. 29, 3 (1998) 539-561.

CHAMPION, D., «Joint Ventures. Plannig for the End Game», *Harvard Business Review* (1998) 21.

COBO F. B., y HERVE A., «La gestion publique et la dynamisation des destinations touristiques. Une approche marketing relationnel», *Actas de la Jornada de Investigación «Nouvelles Perspectives en Management Stratégique»* (2007) 157-174, GREDEG (Universidad Nice-Sophia Antipoles. Francia), 26 de junio de 2007.

COBO, F. B., y GONZÁLEZ, L., «La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXIX (2006) 523-554.

CONTRACTOR, F. J., y LORANGE, P., «Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Fremework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships», *Management International Review*, special issue (1988) 5-18.

COSTA, M. T., «La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva», *Economía industrial*, 266, (1989) 27-46.

CUESTA, F., *La empresa virtual. La estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*, Ed. McGrawHill, Madrid 1999.

DENT, S. M., *Partnering Intelligence. Creating Value for Your Business by Building Strong Alliances*, Ed. Davies-Black Publishing, Palo Alto, EEUU 1999.

DEVLIN, G., y BLEACKLEY, M., «Strategic Alliances. Guidelines for success», *Long Range Planning*, vol. 21, 5 (1988) 18-23.

DUNNING, J. H., «Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, 3 (1995) 461-491.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., «La cooperación empresarial», *Información comercial española (ICE)*, 693 (1991) 25-38.

–*Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia*, Ed. Civitas, Madrid 1996.

FERNÁNDEZ, J. C., y ARRANZ, N., *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Ed. ESIC, Madrid 1999.

– «La cooperación empresarial para la internacionalización: Evidencia empírica desde la experiencia de las PYME y las microempresas», *Papeles de Economía Española*, 89-90 (2001) 117-137.

GARCÍA CANAL, E., «La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1987», *Economía Industrial*, 286 (1992).

– «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, 3 (1996) 9-30.

GARCÍA, J. M., y MEDINA, D. R., «Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, 3 (1998) 9-30.

GARCÍA, R.; ARENAS, J., y ESPASANDÍN, F., «Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas», XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Málaga 26, 27 y 28 de septiembre, Ed. ESIC, Madrid 2001.

GARRETTE, B., y DUSSAUGE, P., *Les Stratégies d'Alliance*, 3.ª edición, Ed. Les éditions d'organisation, París 1996.

GENESCÀ, E., «Estrategia de cooperación y competitividad», pp. 439-455, en CUERVO, A. (coord.): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Civitas, Madrid 1995.

GÓMEZ, J. M., «Bases para la identificación de socios potenciales en acuerdos de cooperación», *ESIC-Market*, 101 (1998) 143-155.

GUERRAS, L. A., y NAVAS, J. E., *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 3ª edición, Ed. Civitas, Madrid 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHARLAD, C. K.: «Collaborate with Your Competitors and Win», *Harvard Business Review*, vol. 67, 1 (1989) 133-139.

HUNT, S. D., y MORGAN, R. M., «Relationship marketing in the era of network competition», *Marketing Management*, vol. 3, 1 (1994) 18-27.

– «Relationship marketing in the era of network competition», *Marketing Management*, vol. 3, 1 (1994) 18-27.

JACQUEMIN, A., «Stratégies d'entreprise et politique de la concurrence dans le Marché unique», *Problèmes économiques*, 2.284 (1992) 9-17.

JARILLO, J. C., y MARTÍNEZ, J. I., *Estrategia internacional. Más allá de la exportación,* Ed. McGraw-Hill, Madrid 1991.

JORDE, T., y TEECE, D., «Competition and cooperation: Striking the right balance», *California Management Review*, vol. 31, 3 (1989) 25-37.

KANTER, R. M., *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona 1990.

– *Las nuevas fronteras del management*, Ed. Paidós, Barcelona 1999.

KILLING, J. P. «El día después de una joint-venture», *Harvard Deusto Business Review*, 86 (1998) 42-46.

LEWIS, J. B., *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires 1993.

– *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires 1993.

LUO, Y., «Stimulating exchange in international joint venturas: An attachment-based view», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, 1 (2002) 169-181.

LYNCH, R. P., *Guía de las alianzas en los negocios*, Ed. CECSA, México 1995.

MACCOBY, M., «Learning to partner and partnering to learn», *Research Techology Management*, vol. 40, 3 (1997) 55-57.

MAKINO, S., y DELIOS, A., «Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, 5 (número especial 1996) 905-927.

MALHOTRA, N.; AGARWAL, J., y BAALBAKI, I., «Heterogeneity of regional trading blocs and global marketing strategies. A multicultural perspective», *International Marketing Review*, vol. 15, 6 (1998) 476-506.

MCKENNA, R., *Marketing de relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Ed. Paidós, Barcelona 1994.

MEDINA, D. R., *Factores determinantes del éxito en las relaciones interoganizativas: una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria 1996.

MENGUZZATO, M., *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana), Conselleria d'Industria, Comerc i Turisme, Generalitat Valenciana, Valencia 1992.

MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J., *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ed. Ariel, Barcelona.

MEYER, H., «My enemy, my friend», *The Journal of Business Strategy*, vol. 19, 5 (1998) 42-46.

MOHR, J., y SPEKMAN, R., «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques», *Strategic Management Journal*, vol. 15, 2 (1994) 135-152.

OECD, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, Directorate for Scienc, Technhology and Industry, Working Paper 2000/5, elaborado por Nam-Hoon Kang y Kentaro Sakai, 7 de julio, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), París 2000.

OHMAE, K., «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, vol. 67 (1989) 143-145.

OSBORN, R. N., y HAGEDOORN, J., «The institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks», *Academy of Management Journal*, vol. 40, 2 (1997) 261-278.

OSLAND, G. E. y CAVUSGIL, S. T.: «The use of multiple-party perspectives in international joint venture research», *Management International Review*, vol. 38, n. 3 (1998) 191-202.

PANGARKAR, N. y KLEIN, S.: «The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Government», *British Journal of Management,* vol. 13, n. 4 (2001) 341-353.

PARKHE, A.: «Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4 (1999) 794-829.

PARKHE, A.: «Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances», *Organization Science,* vol. 4, n. 2 (1999) 301-324.

PORTER, M. E.: «Clusters and the New Economic of Competition», *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6 (1998) 77-90.

PORTER, M. E. y FULLER, M. B.: «Coaliciones y estrategia global», Información comercial española (ICE), n. 658 (1988) 101-120.

RENART, L. G.: «Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas», *Harvard Deusto Business Review*, n. 87 (1998) 18-28.

RIALP, J.: El gobierno de la colaboración empresarial: eficiencia, aprendizaje y confianza en las experiencias españolas (1990-1992), Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona 1998.

SÁEZ, D. y CABANELAS, J.: *Cooperar para competir con éxito,* Ed. Pirámide, Madrid 1997.

SALAS, V.: «Els acords de cooperado entre empreses». *Revista Económica de Catalunya,* n. 6 (1987) 8-18. Citado por: GENESCÀ GARRIGOSA, E,: «Estrategia de cooperación y competitividad», en CUERVO GARCÍA, A. (coordinador): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, Ed. Civitas, Madrid (1995) 439-455.

SANTESMASES MESTRE, M.: *Términos de marketing. Diccionario – Base de datos,* Ed. Pirámide, Madrid 1996.

SCHERMERHORN, J. R.: «Determinants of interorganizational cooperation», *Academy of Management Journal,* vol. 18, n. 4 (1975) 846-856.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J. y ASHFORD, S. J.: «Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a research Agenda», *Academy of Management Journal,* n. 1, (1995) 7-23.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. y SPEKMAN, R.: «Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective», *Journal of Business Research,* vol. 25, n. 4 (1992) 303-320.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. y SPEKMAN, R.: «Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective», *Journal of Business Research,* vol. 25, n. 4 (1992) 303-320.

TRIGO, J. y DRUDIS, A.: *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas,* Ed. Gestión 2000, Barcelona 1999.

VLOSKY, R. P. y WILSON, E. J.: «Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue», *Journal of Business Research,* vol. 39, n. 1 (1997) 1-4.

YOSHINO, M. T. y SRNIVASA, U.: *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización,* Ed. Ariel, Barcelona 1996.

ZINELDIN, M. A.: «Towards an ecological collaborative relationship management a "co-opetive" perspective», *European Journal of Marketing,* vol. 32, n. 11/12 (1998) 1138-1164.