

ESTEBAN GARCÍA-CANAL \*

ANA VALDÉS LLANEZA \*

## Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencias \*\*

- SUMARIO:** 1. *Introducción.* 2. *Las empresas conjuntas: un marco conceptual.* 3. *Incidencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas.* 3.1. *Características de la empresa.* 3.2. *Características de la relación cooperativa.* 4. *Contrastación empírica.* 4.1. *Características de los datos.* 4.2. *Variable dependiente y método de análisis.* 4.3. *Variables independientes.* 4.4. *Resultados.* 5. *Conclusión.* 6. *Referencias bibliográficas.*

**RESUMEN:** En el trabajo se analiza la influencia de las condiciones iniciales en las que un socio decide participar en una empresa conjunta sobre la probabilidad de que éste pueda conseguir los objetivos perseguidos con esa participación.

La hipótesis de base es que la concurrencia de unas condiciones mínimas que permitan un funcionamiento satisfactorio de la empresa conjunta durante su etapa inicial constituye una condición necesaria para que puedan alcanzarse los objetivos perseguidos por los socios, con independencia de la duración prevista del acuerdo y de cuáles sean esos objetivos.

Un análisis empírico de 87 experiencias de empresas españolas en la creación de empresas conjuntas ha confirmado que la probabilidad de que los socios puedan conseguir sus objetivos aumenta cuando concurre alguna de las siguientes contingencias: participan exclusivamente dos socios, éstos no son competidores directos, existen relaciones cooperativas previas entre ellos o el gerente participa en el capital.

Asimismo, hemos encontrado diferencias entre las condiciones iniciales relevantes en el caso de empresas conjuntas participadas por dos y más de dos socios.

**Palabras clave:** Empresas conjuntas, rendimiento, cooperación, aprendizaje organizativo, costes de transacción.

\* Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.

\*\* Los autores agradecen los comentarios de Carlos Arias, África Ariño, Cristina López Duarte, Josep Rialp, los evaluadores de esta revista y los participantes en sendos seminarios de investigación en el IESE y en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III, así como la ayuda de Severino Méndez Suárez y Pablo Sánchez Lorda en la recopilación, tabulación y depuración de los datos y el apoyo financiero de la CICYT (Proyectos SEC-96-0748 y SEC-98-0768). Una versión previa del trabajo ha sido presentada en las *XIV Jornadas de Economía Industrial*.

**ABSTRACT:** This paper analyzes how the initial conditions of a joint venture (JV) affect the likelihood of fulfilling the goals sought after by partners.

We assume that goal fulfillment in JVs requires a minimum set of favorable initial conditions, even if the expected duration of the venture is short.

Using data from 87 joint venture experiences, we confirmed that the likelihood of goal fulfillment increases when there are only two partners, these are not direct competitors, there are previous cooperative relationships between them and the C.E.O. of the JV has an equity position on it.

Our results also show that there are significant differences between dyadic and multiparty JVs concerning in the initial conditions that led to goal fulfillment.

**Key words:** Joint ventures, Performance, Cooperation, Organization learning, Transaction costs.

## 1. Introducción

La principal peculiaridad de las empresas conjuntas —ser empresas sometidas al control de otras empresas— aumenta la dificultad de su gestión, pues provoca un conflicto latente entre los socios por el control de las actividades y el reparto de los beneficios que se generan. Esta circunstancia, que sin duda explica su elevada inestabilidad y mortalidad, ha motivado la realización de numerosos estudios sobre los factores determinantes de su rendimiento. Con todo, en ellos no se ha llegado a establecer conclusiones definitivas al respecto. La raíz de este problema está en la dificultad de encontrar un indicador de rendimiento adecuado, toda vez que el éxito de una empresa conjunta se mide con parámetros distintos a los de una empresa convencional. De este modo, la rentabilidad financiera directamente asociada a la inversión en la empresa conjunta no es el único ni el más importante objetivo que se persigue con su creación. Ante esta circunstancia, han sido muy diversos los indicadores utilizados (ARINO, 1996), lo que dificulta la integración de los resultados de los diferentes estudios. En la actualidad, los investigadores suelen utilizar medidas objetivas, como la duración o inestabilidad de la empresa conjunta, o medidas subjetivas relacionadas con el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de los socios. Con todo, dado que la relación entre el rendimiento y la duración de la empresa conjunta no es directa (HAMEL, 1991), el análisis de la duración de las alianzas ha resultado un campo de estudio diferenciado y los trabajos que examinan tal duración no hacen alusiones directas al rendimiento.

Con este trabajo pretendemos, de un lado, analizar desde una perspectiva organizativo-contractual los diversos factores que desde la literatura se han señalado como determinantes del rendimiento de las empresas conjuntas y, de otro, ofrecer nuevas evidencias que contribuyan a precisar la relevancia de tales factores. En concreto, el objetivo del trabajo es determinar si las condiciones iniciales en las que una empresa decide participar en una empresa conjunta influyen significativamente en la probabilidad de que pueda conseguir los objetivos que persigue con tal participación y, en caso afirmativo, identificar cuáles son esas condiciones. Al hablar de condiciones iniciales hacemos referencia a ciertas características —relacionadas con los socios y la relación cooperativa que entre éstos se establece— que definen el marco en el que se va a desarrollar la cooperación en su etapa inicial. Nuestra hipótesis de base es que, con independencia de la duración prevista de la cooperación y de cuáles sean los objetivos que una empresa persigue con la creación de una empresa conjunta, una condición necesaria para que tales objetivos puedan alcanzarse

es que deben concurrir unas contingencias mínimas que permitan un funcionamiento satisfactorio de la nueva empresa durante la etapa inicial.

Algunos autores han criticado que en la literatura sobre el rendimiento de las empresas conjuntas los esfuerzos se hayan centrado exclusivamente en el estudio de las condiciones iniciales, soslayando los aspectos interactivos y evolutivos de la relación. Así, Doz (1996) critica que en esta literatura se haya intentado buscar una relación causa-efecto entre las condiciones iniciales y los resultados de la empresa conjunta, sin analizar las consideraciones evolutivas relativas a los procesos de aprendizaje organizativo existentes en el acuerdo. Por su parte GULATI *et al.* (1994) señalan la importancia que tienen los procesos de adaptación a las circunstancias cambiantes en el seno de las alianzas. No obstante, sin ignorar la importancia de los procesos de aprendizaje y adaptación, consideramos, con PARKHE (1993a, c), que las condiciones iniciales ejercen una importante influencia en la evolución de las empresas conjuntas, al condicionar el comportamiento de los socios durante las primeras etapas de su actividad. De este modo, asumimos que una situación inicial favorable supone una condición necesaria, aunque no suficiente, para que la alianza sea satisfactoria. Por otro lado, centrarse en las condiciones iniciales no excluye la posibilidad de analizar los aspectos evolutivos de la cooperación, pues dentro de tales condiciones pueden incluirse factores como la existencia de relaciones previas entre los socios.

La estructura del trabajo es la siguiente: en la próxima sección se presenta un marco conceptual para el estudio de las empresas conjuntas, analizando las posibles motivaciones de los socios para crear una empresa conjunta y la idoneidad de las diversas medidas de rendimiento. En el apartado 3 se desarrolla este marco conceptual para estudiar el impacto de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas, analizando, en concreto, la influencia de los diferentes factores señalados en la literatura. En la sección 4 se contrastan empíricamente las hipótesis planteadas. Por último, se resumen las principales conclusiones obtenidas.

## **2. Las empresas conjuntas: un marco conceptual**

Son tres los principales enfoques o perspectivas desde las que han sido analizadas las empresas conjuntas y las alianzas en general (KOGUT, 1988; MENGUZZATO, 1995): el económico, el estratégico y el organizativo. Desde la perspectiva económica, principalmente a través de la Economía de Costes de Transacción, se considera que las empresas conjuntas suponen la combinación de activos, propiedad de dos o más empresas, que reúnen simultáneamente dos condiciones (HENNART, 1988; BUCKLEY y CASSON, 1988): son interdependientes —en el sentido de que su combinación puede crear una sinergia— e idiosincrásicos —son específicos a cada empresa, por lo que su transferencia en el mercado conlleva elevados costes de transacción—. De este modo, se considera que la principal razón para crear empresas conjuntas es el aprovechamiento de la rentas económicas que genera la combinación de activos. El enfoque estratégico profundiza en la interdependencia de los recursos de los socios y describe el origen de estas sinergias. En este sentido, PORTER y FULLER (1988) mencionan las siguientes ventajas de la cooperación: obtención de economías de escala o aprendizaje, acceso a conocimientos, reducción de riesgos y ordenación de la competencia. Otro factor que puede actuar como catalizador de la

combinación de activos es la existencia de factores políticos que incentiven la cooperación (TOMLINSON, 1970; KOBIN, 1987).

Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo la creación de empresas conjuntas se considera como un medio no sólo para estar en contacto con el conocimiento tácito y las rutinas organizativas de los socios, sino también para llegar a internalizar tales conocimientos y rutinas, de manera que puedan ser aplicados a actividades fuera del marco de la empresa conjunta, como pueden ser, entre otras: nuevos productos, nuevos mercados geográficos u otras cooperaciones (HAMEL, 1991). Tal acceso y asimilación de conocimientos del socio permitirá obtener, además, una información más precisa de las posibilidades de esfuerzo conjunto (DOZ y SHUEN, 1988; DOZ, 1996). De este modo, con la combinación eficaz de los activos interdependientes de las empresas y el consiguiente aprovechamiento de la sinergia que pueden generar se culmina una etapa que se suele denominar como de creación de valor, que cuenta con dos *outputs* adicionales, además de las propias rentas económicas antes comentadas:

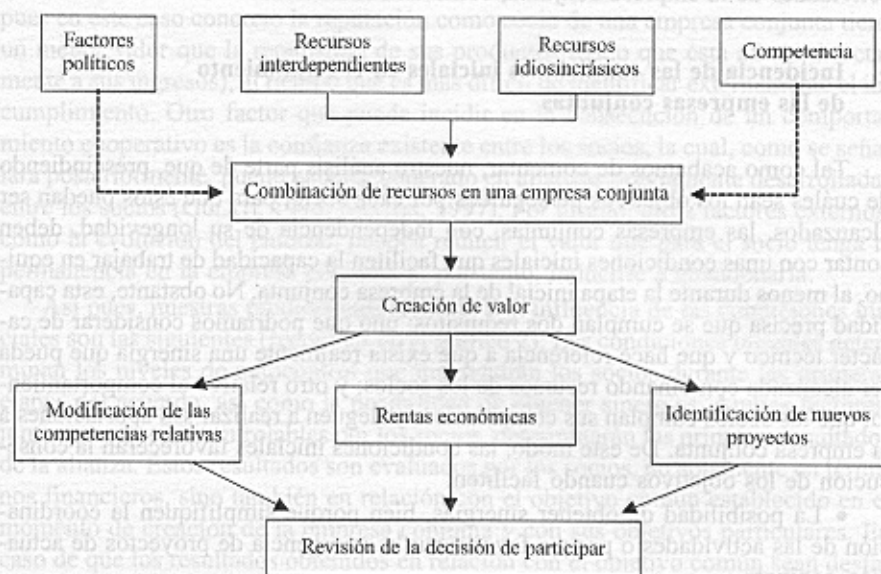
- Una modificación de las competencias relativas, toda vez que cada socio ha podido acceder a las competencias de los demás.
- Identificación de futuras oportunidades de colaboración.

La perspectiva del aprendizaje organizativo, en definitiva, proporciona una visión dinámica del proceso de creación de una empresa conjunta en la que se observa que la cooperación surge para aprender del socio, y se mantiene hasta que se pueda internalizar sus competencias o no emerjan nuevos proyectos rentables de colaboración.

Combinando estos enfoques, el proceso de creación y desarrollo de una empresa conjunta puede plantearse como se recoge en el gráfico 1: dos o más empresas combinan parte de sus activos en una empresa conjunta por las rentas económicas que pueden generar y/o por el deseo de acceder a las capacidades de los socios. En función del valor creado por la combinación de recursos, el aprendizaje obtenido y las posibilidades de futuros proyectos en colaboración los socios decidirán si siguen o no participando en la empresa conjunta. Desde este marco, establecemos dos hipótesis de base para nuestro análisis posterior y que se derivan del análisis conjunto de las perspectivas comentadas anteriormente:

1. El rendimiento de una empresa conjunta es algo subjetivo y depende del propio balance que haga la empresa de sus contribuciones y los diversos beneficios que haya podido obtener. Por esta razón, los criterios objetivos utilizados en la literatura —tales como la disolución de la empresa conjunta o cambios en su estructura de propiedad— no suponen una buena aproximación al rendimiento de las empresas conjuntas. Así, respecto de la disolución, se ha argumentado que las empresas conjuntas son inherentemente inestables (GOMES-CASSERES, 1987): se crean porque los socios necesitan complementar sus recursos y capacidades con los de los demás, y su terminación puede indicar que, sencillamente, ya no los necesitan —probablemente por haber accedido a ellos a través de un aprendizaje organizativo—. Por esta razón, no se puede considerar que la terminación de una empresa conjunta o un cambio en su propiedad supongan un fracaso de la misma; al menos no tiene por qué serlo para todos los socios: de ahí que el rendimiento de una empresa conjunta y, en general, de una alianza sea necesariamente un concepto subjetivo. Por otra parte, los cambios en la estructura de propiedad cuentan con la circunstancia agra-

GRÁFICO 1.—Un marco teórico para el análisis de las empresas conjuntas



vante adicional de encontrarse influidos por otros factores, además de un mal rendimiento de la empresa conjunta, tales como la evolución del poder de negociación de los socios y el peso relativo de sus contribuciones (GERINGER y HEBERT, 1991; INKPIEN y BEAMISH, 1997).

2. El hecho de que los socios hayan sido capaces de trabajar en equipo, al menos durante la etapa inicial, constituye una condición necesaria para que la participación en la empresa conjunta pueda ser considerada como satisfactoria, tanto si ésta tiene una vocación de estabilidad, como si no. En efecto, con independencia de cuáles sean sus motivaciones, un mal funcionamiento de las empresas conjuntas en esta etapa impide que cada socio pueda conseguir sus objetivos. Así, en tanto que combinación de *inputs* productivos idiosincrásicos, propiedad de diferentes socios, toda empresa conjunta requiere que tal combinación pueda llegar a producir algún *output*. Ello, a su vez, requiere necesariamente que la realización conjunta de actividades sea factible. Incluso cuando la idea de un socio sea aprender y desvincularse de la empresa conjunta, una condición necesaria para que se produzca tal aprendizaje es que los socios hayan podido trabajar en equipo en algún momento —ésta sería la etapa que HAMEL (1991) denomina como de creación de valor—, pues sólo en ese caso tendría el socio acceso a las capacidades tácitas del resto —condición necesaria para poder internalizarlas—. Por su parte, cuando lo que se pretende con la empresa conjunta es alterar la competencia, este objetivo requiere que las actividades de dicha empresa, en tanto que soporte de esa alteración de la competencia, puedan desarrollarse con normalidad. Por otro lado, aun cuando la colaboración con un socio local pueda deberse a una imposición política, la viabilidad del proyecto requiere que ambas empresas puedan realizar actividades en colaboración. Finalmente, la coordinación de la interdependencia de recursos a través de una em-

presa conjunta requiere que los socios sean capaces de actuar, en el ámbito de las actividades de la empresa conjunta, como una sola entidad.

### 3. Incidencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas

Tal como acabamos de comentar, nuestro análisis parte de que, prescindiendo de cuáles sean los objetivos perseguidos por cada socio, para que éstos puedan ser alcanzados, las empresas conjuntas, con independencia de su longevidad, deben contar con unas condiciones iniciales que faciliten la capacidad de trabajar en equipo, al menos durante la etapa inicial de la empresa conjunta. No obstante, esta capacidad precisa que se cumplan dos requisitos: uno que podríamos considerar de carácter técnico y que hace referencia a que exista realmente una sinergia que pueda ser alcanzada combinando recursos de los socios; y otro relativo al comportamiento: que los socios cumplan sus compromisos y lleguen a realizar sus aportaciones a la empresa conjunta. De este modo, las condiciones iniciales favorecerán la consecución de los objetivos cuando faciliten:

- La posibilidad de obtener sinergias, bien porque simplifiquen la coordinación de las actividades o porque favorezcan la emergencia de proyectos de actuación conjunta.
- El comportamiento cooperativo de cada socio, entendido como el cumplimiento de los compromisos (explícitos e implícitos) asumidos inicialmente, aun a costa de sus intereses individuales a corto plazo. Cuando todos los socios actúan de esta forma se produce lo que BUCKLEY y CASSON (1988) denominan como mutua tolerancia o autocontrol —*mutual forbearance*.

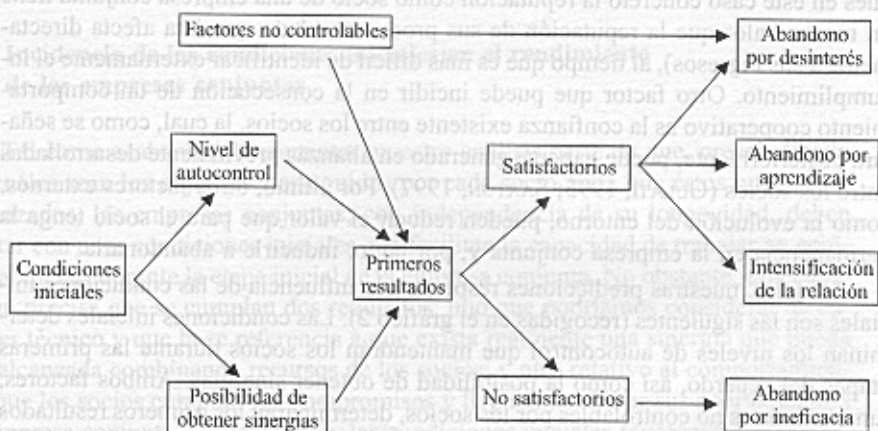
Con todo, estos dos requisitos de la cooperación están relacionados, pues un mutuo autocontrol sostenido en el tiempo puede conducir, como se verá más adelante, a que se descubran nuevas oportunidades de actuación conjunta; y, por otro lado, las sinergias —o, si se prefiere, las rentas— futuras que genere la combinación de recursos de las empresas incentivan el comportamiento cooperativo. En efecto, el comportamiento cooperativo de los socios no solamente tiene por qué estar basado en que el contrato penalice los incumplimientos, sino también en el efecto incentivador que tienen las ganancias futuras de la cooperación. Lógicamente, ante incumplimientos de uno de los socios cabe esperar una sanción del resto, bien mediante la ruptura de la alianza o, cuando menos, a través de una reciprocidad en el comportamiento que reduzca el rendimiento de su participación. En este último caso, podría considerarse que las empresas conjuntas, y las alianzas en general, son asimilables a los acuerdos autoexigibles —*self-enforcing agreements*— (TELSER, 1980; KLEIN y LEFFLER, 1981; KLEIN, 1996), en la medida en que la capacidad de sanción del resto de socios disciplina a cada participante a mantener un comportamiento cooperativo. No obstante, como señala ARIÑO (1997), en la medida en la que alguno de los socios tenga objetivos privados incompatibles con el objetivo común, la alianza deja de estar estructurada como un acuerdo autoexigible. En efecto, si el aprendizaje constituye el único móvil de un socio para cooperar, una eventual internalización de las competencias del socio-s reduce el valor que para él tiene su permanencia en la misma y, por tanto, la capacidad de sanción del resto de socios. Por otro lado, en el contexto de las empresas conjuntas la reputación, a pesar de ser im-

portante, no tiene el mismo efecto sobre el carácter autoexigible del acuerdo que el que señalan KLEIN y LEFFLER (1981) en el ámbito de la relación cliente-proveedor, pues en este caso concreto la reputación como socio de una empresa conjunta tiene un menor valor que la reputación de sus productos (dado que ésta afecta directamente a sus ingresos), al tiempo que es más difícil de identificar externamente el incumplimiento. Otro factor que puede incidir en la consecución de un comportamiento cooperativo es la confianza existente entre los socios, la cual, como se señalará posteriormente, puede haberse generado en alianzas previamente desarrolladas entre los socios (GULATI, 1995; SAXTON, 1997). Por último, otros factores externos, como la evolución del entorno, pueden reducir el valor que para el socio tenga la permanencia en la empresa conjunta y, por tanto, inducirle a abandonarla.

Así pues, nuestras predicciones respecto a la influencia de las condiciones iniciales son las siguientes (recogidas en el gráfico 2): Las condiciones iniciales determinan los niveles de autocontrol que mantendrán los socios durante las primeras etapas del acuerdo, así como la posibilidad de obtener sinergias. Ambos factores, junto con otros no controlables por los socios, determinarán los primeros resultados de la alianza. Estos resultados son evaluados por los socios, no solamente en términos financieros, sino también en relación con el objetivo común establecido en el momento de creación de la empresa conjunta y con sus objetivos particulares. En caso de que los resultados obtenidos en relación con el objetivo común sean desfavorables, la alianza entra en un círculo vicioso que desincentiva el comportamiento cooperativo y conduce a un eventual abandono, ante la incapacidad de los socios para crear valor con la combinación de recursos. En caso de ser favorables, no necesariamente tienen que llevar a un desarrollo de las relaciones cooperativas. En efecto, el hecho de que los primeros resultados sean satisfactorios implica que los socios han transferido eficazmente sus competencias a la empresa conjunta (condición necesaria para que la combinación de recursos cree valor); y, si alguno de ellos tenía como objetivo privado el aprendizaje, ha podido apropiarse las competencias de su interés y abandonar la alianza. También la evolución del entorno u otros factores como un desacuerdo en los términos de reparto de beneficios o de la evolución futura de la alianza pueden reducir el interés que un socio tenga por permanecer en la alianza, pese a que se hayan alcanzado los objetivos comunes. Por último, si en el seno de la empresa conjunta se generan expectativas de beneficios, junto con unas condiciones de equidad en la distribución de sus resultados, la alianza entrará en un círculo virtuoso (Doz, 1996) que garantizará su continuidad y estabilidad. De este modo, las condiciones iniciales, sin determinar íntegramente la evolución de la alianza, sí se configuran como una condición necesaria para que los socios puedan conseguir los objetivos individuales que les han llevado a participar en la empresa conjunta, con independencia de que éstos incluyan o no la permanencia en la misma a medio o largo plazo.

Al objeto de identificar las condiciones iniciales que ejercen una influencia relevante en el rendimiento de las empresas conjuntas y, por tanto, poder formular hipótesis contrastables de los razonamientos anteriores, analizamos en los párrafos que siguen diversas características de los acuerdos que ya han sido utilizadas previamente en la literatura y sometidas a algún tipo de verificación empírica. Para cada una de ellas se analiza su efecto sobre la capacidad de trabajar en equipo, a través de su influencia sobre la facilidad para obtener sinergias o el mutuo autocontrol

GRÁFICO 2.—Evolución de las empresas conjuntas a partir de las condiciones iniciales



de los socios. Las condiciones iniciales identificadas están relacionadas, o bien con las características de la empresa inversora, o bien con las características de la relación cooperativa que constituye el soporte de la empresa conjunta.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Suele señalarse que la *experiencia previa en la realización de empresas conjuntas* es un factor que aumenta las probabilidades de éxito de futuros proyectos de cooperación, aunque sea con socios diferentes. Así opina WESTNEY (1988), que introduce el concepto de *curvas de aprendizaje* en el proceso de cooperación. Para esta autora la experiencia (favorable) de una empresa en la gestión de las alianzas facilita el aprovechamiento y difusión interna del conocimiento de sus socios en sus posteriores alianzas, así como el desarrollo de capacidades para gestionar las relaciones con los mismos. BARKEMA *et al.* (1997) encontraron que la experiencia previa de una empresa en empresas conjuntas domésticas aumentaba la longevidad de sus empresas conjuntas internacionales. Lógicamente a medida que aumenta el número de empresas conjuntas participadas, aumenta también la experiencia y la predisposición del personal de la compañía a participar en proyectos de cooperación junto con personas de otras empresas. Esta circunstancia facilita tanto la posibilidad de obtener sinergias como el comportamiento cooperativo. Sobre esta base planteamos la siguiente hipótesis:

H1. *Cuanto mayor sea el número de empresas conjuntas que previamente haya realizado una empresa, mayor será la probabilidad de que consiga cumplir los objetivos pretendidos en las siguientes empresas conjuntas en las que participe.*

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN COOPERATIVA

La *distancia psíquica existente entre los países de origen de los socios* ha sido uno de los factores más frecuentemente analizado como determinante del rendi-



miento de las empresas conjuntas<sup>1</sup>. De este modo, la línea argumental utilizada es que la mayor distancia socioeconómica, política y cultural existente entre los países dificulta el trabajo en equipo entre los socios. Sucede así debido a que existen diferentes pautas y rutinas organizativas en las empresas y a que la diferente cultura dificulta la comunicación entre el personal de los socios a todos los niveles. Así, BEAMISH (1988) presenta evidencias de una mayor tasa de fracaso en las empresas conjuntas creadas por compañías norteamericanas y británicas en países en vías de desarrollo. Con todo, los resultados empíricos no son concluyentes. Así, en dos estudios recientes se obtienen resultados contradictorios, encontrando que la distancia cultural aumenta (PARK y UNGSON, 1997) y disminuye (BARKEMA *et al.*, 1997) significativamente la duración de la empresa conjunta. En este sentido, y según el marco anteriormente desarrollado, cabe esperar un efecto ambivalente en la distancia cultural. De un lado, dificulta la coordinación del trabajo entre los socios, como ya se ha justificado, e incluso el desarrollo de relaciones de confianza. Sin embargo, aumenta la interdependencia entre los recursos de los socios y, con ello, las sinergias que se pueden derivar de su combinación. En efecto, como sugiere la Teoría de la Internalización, la necesidad de un socio local aumenta a medida que aumenta la distancia psíquica entre los países de origen y destino de la inversión. En cualquier caso, una dificultad para analizar este factor es que muchos países con distancia psíquica elevada respecto de occidente cuentan también con gobiernos y legislaciones restrictivas de la inversión directa, que es un factor que también puede influir en el rendimiento de las empresas conjuntas. Así, BLODGET (1992) encontró una mayor estabilidad en las empresas conjuntas creadas en países restrictivos a las inversiones directas del exterior, al existir menores renegociaciones de los acuerdos. Aunque esta autora lo achaca a que los gobiernos huéspedes ponen dificultades a las renegociaciones, una hipótesis alternativa sería que en estos países la interdependencia con el socio se mantiene durante un mayor tiempo, debido a que las competencias locales tardan más en asimilarse, dada la mayor distancia psíquica; y tal asimilación es una condición necesaria para que se produzca la renegociación (INKPEN y BEAMISH, 1997). De este modo, no establecemos una predicción concreta para el efecto de este factor.

El número de socios. Pese a ser un factor menos analizado, resulta fácil encontrar en la literatura económica aportaciones que ayuden a anticipar su efecto. Al ser la relación de los socios en una empresa conjunta operativa asimilable a la de la producción en equipo (ALCHIAN y DEMSETZ, 1972), existe en ellas un incentivo individual a mantener comportamientos aprovechados de polizón (*free rider*). Este incentivo aumenta con el número de socios (STIGLER, 1974; GRANDORI, 1987, pp. 71-72; SALAS, 1989, p. 59). Adicionalmente, existe el riesgo de que se formen coaliciones entre los socios que tengan un efecto disfuncional para la empresa conjunta (PARK y RUSSO, 1996, p. 880). Estos factores dificultan el comportamiento cooperativo y, con ello, que se llegue a una situación de mutuo autocontrol. Por último, con el número de socios aumentan los problemas de coordinación (GARCÍA-CANAL, 1996), así como la dificultad para definir proyectos de colaboración que si-

<sup>1</sup> Este factor es en realidad una aproximación a la compatibilidad de culturas y rutinas organizativas de los socios; en otras palabras, lo que puede denominarse como distancia organizacional. De hecho, aunque los socios sean del mismo país, excesivas diferencias entre ellos, por ejemplo en sus estilos de gestión o en sus rutinas organizativas, podría dificultar el buen rendimiento de las empresas conjuntas.

multáneamente presenten sinergias y satisfagan por igual a todos los socios, pues los intereses a armonizar son mayores. VALDÉS y GARCÍA-CANAL (1995) encontraron un efecto negativo no lineal del número de socios sobre el rendimiento de las empresas conjuntas; de tal forma que los sucesivos incrementos de socios conllevan incrementos decrecientes de complejidad en el acuerdo. En este sentido, parece razonable suponer que el mayor salto cualitativo se presenta con el paso de dos a tres socios, pues es en ese momento cuando se agudiza la complejidad de la alianza y/o surgen nuevos problemas que no se plantean entre dos socios: aparece el riesgo de que surjan coaliciones entre los diversos socios, aumenta sustancialmente la dificultad para la implementación de estrategias de reciprocidad (PARKIII, 1993c) y se dificulta la comunicación entre los socios, pues se pasa de un solo canal de comunicación a tres (PFEFFER y SLANCIK, 1978, p. 156). Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H2. *En las empresas conjuntas creadas por tan sólo dos socios existirá una mayor probabilidad de que éstos puedan conseguir sus objetivos.*

La *competencia directa entre los socios* es un factor que dificulta el comportamiento cooperativo, pues existen más incentivos a aprovecharse de los socios intentando acceder a sus competencias, prestando, así, una menor atención a los objetivos generales de la empresa conjunta. En este sentido, PARK y RUSSO (1996), utilizando el concepto de *capacidad de absorción* desarrollado por COHEN y LEVINTHAL (1990), sostienen que existe una mayor facilidad para interiorizar el *know how* del socio cuando éste es un competidor directo. El concepto *capacidad de absorción* hace referencia a que una organización necesita un mínimo de conocimiento relacionado para utilizar y asimilar nuevos conocimientos. De esta forma, el conocimiento acumulado compitiendo en el sector aporta la base para poder interiorizar las competencias del socio. Al mismo tiempo, competir en el mismo negocio facilita la aplicación inmediata de tales competencias. Todo ello desincentiva el comportamiento cooperativo, dificultando el trabajo en equipo en el seno de la alianza. Por otro lado, resulta difícil definir proyectos de cooperación que sean satisfactorios para los socios, pues la competencia facilita que aparezcan intereses contrapuestos entre ellos (PARK y UNGSON 1997, p. 263). Incluso en aquellos casos en que la motivación de la alianza sea la de coludir, objetivo en el que todos en principio estarían interesados, siempre existe el incentivo individual a no cooperar después de que se alcanza un acuerdo (PARK y RUSSO 1996, p. 87). Estos razonamientos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H3. *La probabilidad de que los socios puedan cumplir los objetivos perseguidos con la creación de una empresa conjunta será menor cuando éstos sean competidores directos.*

La existencia de *alianzas previas con los socios* es otro factor que incide en el rendimiento de las empresas conjuntas. Con cierta frecuencia las alianzas han sido analizadas en el marco de procesos evolutivos de relaciones cooperativas entre las empresas socios. De este modo, se considera que las alianzas se desarrollan acompañando la asunción de compromisos con las experiencias positivas en las interacciones previas (HALL *et al.*, 1977; VAN DE VEN, 1976; RING y VAN DE VEN, 1994; KRANTON, 1996). Así pues, estos procesos de cooperación normalmente van a más o se rompen. Según el marco anteriormente desarrollado, la existencia de alianzas

previas (satisfactorias) tiene un doble efecto favorable sobre el rendimiento de la alianza:

- De un lado, el comportamiento cooperativo permite a las partes acumular una reputación respecto del cumplimiento de sus acuerdos que reduce el riesgo en futuras cooperaciones y aumenta la confianza entre ellas (BUCKLEY y CASSON, 1988; PARKHE, 1993a). Así, KILLING (1988) señala que las alianzas para realizar actividades complejas, cuando son suscritas entre empresas sin una relación previa, requieren a menudo el establecimiento de una alianza inicial más sencilla, al objeto de generar un mínimo de confianza mutua que posibilite posteriores proyectos.

- De otro, como consecuencia de la interacción entre los socios, han podido identificarse futuros proyectos de cooperación que sean técnicamente factibles (DOZ, 1996), aumentado así las posibilidades de obtener sinergias. Al mismo tiempo, las partes desarrollan un conocimiento del socio y rutinas para la interacción conjunta (GULATI, 1995; SAXTON, 1997) que son específicas a la relación con ese socio (LEVINTHAL y FICHMAN, 1988), lo que refuerza el incentivo a cooperar y desarrollar la alianza.

Asimismo, cuando tales alianzas siguen vigentes, su existencia sienta una base adicional para la reciprocidad en la relación, al existir más vías para penalizar el incumplimiento (KOGUT, 1989; PARK y RUSSO, 1996). Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H4. *Cuando los socios de una empresa conjunta hayan realizado alianzas previas entre ellos, aumentará la probabilidad de cumplimiento de los objetivos pretendidos por los socios en la creación de la empresa conjunta.*

Por otro lado, dado que la influencia de este factor está relacionada con la reciprocidad, parece razonable suponer que su influencia sea más intensa en las alianzas de tan sólo dos socios, en las que resulta más fácil implantar y hacer creíble el mecanismo de la reciprocidad (PARKHE, 1993c, p. 304). Así pues, planteamos la siguiente hipótesis:

H4a. *La influencia de la existencia de alianzas previas será mayor en las empresas conjuntas creadas por tan sólo dos socios.*

*La distribución del capital.* A pesar de ser un factor frecuentemente utilizado en diversos estudios, no existe unanimidad respecto de su influencia en el rendimiento de las empresas conjuntas, tanto desde el punto de los argumentos teóricos como de las evidencias empíricas. Realmente en este factor se da un efecto ambivalente, pues la existencia de un socio dominante (que posea más del 50 por 100 del capital o una participación muy superior al resto) facilita la toma de decisiones y, por tanto, la coordinación del trabajo, mientras que la simetría en el reparto del capital puede hacer más conflictiva la gestión. Así opina KILLING (1983) quien obtuvo ciertas evidencias al respecto, al igual que PARK y UNGSON (1997). Con todo, también existen argumentos a favor de las empresas conjuntas equitativas, pues éstas favorecen el comportamiento cooperativo. De hecho, cuanto mayor es la desigualdad en el reparto del capital, mayor es el incentivo a no cooperar que tienen las empresas con participaciones minoritarias, debido a su menor participación en el valor residual de la empresa conjunta (PARK y RUSSO, 1996). BEAMISH (1988), BLODGETT (1992), VALDÉS y GARCÍA-CANAL (1995) y SAXTON (1997) obtuvieron evidencias en favor de un mayor rendimiento en las empresas conjuntas equitativas. Por su parte, PARK y RUSSO (1996) no obtuvieron resultados concluyentes. Por estas razones, en

este caso no podemos establecer una predicción respecto de la influencia de este factor sobre la probabilidad de que los socios alcancen sus objetivos.

#### 4. Contratación empírica

##### 4.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS DATOS

Para contrastar las predicciones anteriormente formuladas, se ha realizado una encuesta a empresas españolas que habían participado en la creación de empresas conjuntas. Las empresas conjuntas fueron detectadas a partir de un análisis de las noticias publicadas en el diario *Expansión* entre 1986 y 1992. La búsqueda se ha limitado hasta el año 1992 al objeto de dejar un margen de tiempo suficiente entre su creación y el momento de estudio. Asimismo, tan sólo hemos considerado las noticias relativas a empresas conjuntas en las que participaba, al menos, un socio español. Comoquiera que nuestra unidad de análisis no es la empresa conjunta, sino la participación de un socio en la misma, nos centramos en la participación de empresas españolas, a fin de homogeneizar la muestra y por consideraciones de representatividad. De esta forma, identificamos 438 empresas españolas que habían participado en empresas conjuntas, con un total de 656 participaciones.

Al objeto de obtener información acerca de las características de su participación en las empresas conjuntas y de las circunstancias en las que ésta se produjo se remitió a las empresas detectadas una encuesta postal. Cada cuestionario hacía referencia a la participación en una empresa conjunta determinada, enviando un máximo de tres cuestionarios por empresa, a fin de facilitar la respuesta. En la selección de los casos enviados primaron criterios como la entidad del proyecto de colaboración y la diversidad en cuanto a variables como número y nacionalidad de los socios. El envío fue nominativo al presidente o al director general en aquellos casos en los que pudimos identificar su nombre, remitiendo los restantes a la atención genérica del director general, a la dirección postal aparecida en los directorios DUNS 50.000 o Fomento 30.000 (lógicamente las empresas cuya dirección no fue encontrada fueron eliminadas). El primer envío se hizo a principios de enero de 1997, realizándose un segundo aproximadamente dos meses después, junto con un seguimiento telefónico. La recepción de los cuestionarios se prolongó hasta junio del mismo año, dedicándose los meses siguientes a depurar y completar la información obtenida contactando con la persona que cumplimentó el cuestionario por vía telefónica o por fax, en caso de ser necesario.

En concreto, se enviaron 609 cuestionarios a 431 empresas españolas. De ellos se han recibido cumplimentados 99 cuestionarios de los que 87 son válidos (los restantes se han desechado por diversos motivos, fundamentalmente porque se trataba de fórmulas de cooperación distintas de las empresas conjuntas —como uniones temporales de empresas, agrupaciones de interés económico— o porque tenían información insuficiente). El cuadro 1 recoge la distribución sectorial de las empresas integrantes de la muestra y de las que han respondido al cuestionario. Con el fin de comprobar la existencia o no de sesgo de no-respuesta, tanto en la variable dependiente como en las variables independientes utilizadas, se ha analizado para cada una de ellas la diferencia entre el primero y el último cuartil de la distribución temporal de respuestas sin encontrar diferencias estadística-

CUADRO 1.—Distribución sectorial de las empresas en el censo muestral y la muestra de empresas que contestaron a la encuesta (%)

Sector	Inicial	Muestra
Agroalimentario	14,6	12,0
Metales y minerales	1,0	
Energía y agua	6,2	10,7
Construcción	3,6	1,3
Textiles, cuero, confección y calzado	4,5	2,7
Papel y madera	3,8	1,3
Química	4,8	8,0
Ordenadores y semiconductores	1,9	
Otros productos eléctricos y electrónicos	6,2	9,3
Automóviles	1,2	1,3
Aerospacial	0,7	2,7
Otra maquinaria	3,1	4,0
Otros productos industriales	6,0	8,0
Transportes	1,7	4,0
Comunicación y publicidad	1,4	
Distribución	6,0	1,3
Financiero	18,9	29,3
Servicios	12,2	2,7
Software informático	2,2	1,3
CASOS	431	75

mente significativas —cuadro 2—. En concreto, para las variables cualitativas se ha realizado el test de la chi-cuadrado, mientras que para las variables continuas se ha examinado la significación de la diferencia de medias a través de la t de Student.

CUADRO 2.—Tests de diferencias entre las primeras y últimas respuestas

Variables	Chi-cuadrado	t-Student	Significación
EUJV	0,2676		0,87
OIJV	0,0000		1,00
NUMDUM	0,01468		0,90
COMPET	0,0000		1,00
PREVAL	0,48863		0,48
PARTPUB	0,92018		0,34
ACTEC	0,3322		0,56
DOMIN	0,0000		1,00
PARTGM	1,6521		0,20
RENDIMIENTO		0,84	0,406
TAMAÑO		1,23	0,233
EXPAL		-1,14	0,259

## 4.2. VARIABLE DEPENDIENTE Y MÉTODO DE ANÁLISIS

Como comentamos en la introducción, nuestro interés está en determinar en qué medida las condiciones iniciales influyen en la probabilidad de conseguir los objetivos pretendidos con la alianza. Por esta razón, en el cuestionario se preguntaba el grado en el que se habían cumplido los objetivos perseguidos con la creación de la empresa conjunta en cuestión. En concreto, se pedía a los encuestados que señalaran su grado de aceptación con la siguiente afirmación: «los objetivos pretendidos con la creación de esta empresa conjunta se han cumplido en su totalidad». Dicha aceptación se realizó a través de una escala de intervalos de 0 a 6, correspondiendo el 0 a *muy en desacuerdo* y el 6 a *muy de acuerdo*. Esta valoración nos permitió construir una variable categórica y jerarquizada, en la que las puntuaciones otorgadas en cada caso reflejan únicamente un *ranking*, sin que pueda considerarse que un aumento de 1 a 2 en esta variable sea equivalente a un aumento de 2 a 3. Esta circunstancia hace inapropiado recurrir a estimaciones por mínimos cuadrados. Tampoco resultan apropiados los métodos convencionales de variable dependiente cualitativa, como, por ejemplo, un probit o un logit multinomial, puesto que no tienen en cuenta la información adicional contenida en la ordenación de las categorías de la variable. De este modo, dada la naturaleza de la variable dependiente, para contrastar las hipótesis anteriormente formuladas se estimaron varios modelos probit ordenado (McELVEY y ZAIVOINA, 1975; GREENE, 1993, pp. 672-676). El modelo probit ordenado se construye en torno a una regresión latente de la forma:

$$Y^* = \alpha + \beta' X + \varepsilon$$

donde  $Y^*$  es un índice inobservable —en este caso del cumplimiento de los objetivos—, siendo  $\alpha$  el término independiente,  $\beta$  el vector de coeficientes asociado a las variables independientes (definidas más adelante) y  $\varepsilon$  el término de perturbación aleatoria. Nuestras observaciones se limitan a la adscripción de cada empresa a una categoría de una escala de intervalos (0 a 6), dándose que cada categoría se corresponde con un rango específico de  $Y^*$ , de tal forma que:

$$Y = 0 \text{ si } Y^* \leq 0; Y = 1 \text{ si } 0 < Y^* \leq \mu_1; \\ Y = 2 \text{ si } \mu_1 < Y^* \leq \mu_2; \dots Y = 6 \text{ si } \mu_5 < Y^*$$

donde los  $\mu_i$  son unos parámetros desconocidos que determinan los valores de frontera de cada rango. Una vez asumida la distribución que sigue  $\varepsilon$  —en el caso del probit ordenado, una distribución normal<sup>2</sup>— se estiman los parámetros de interés por máxima verosimilitud. Como resultado de las estimaciones se obtiene un coeficiente asociado a cada variable independiente, que recoge su efecto (positivo o negativo) sobre la probabilidad, en este caso, de que se cumplan los objetivos de la empresa conjunta; así como los valores de frontera  $\mu_i$ , que definen los intervalos, y

<sup>2</sup> La elección de una distribución logística conduce a la estimación de un modelo logit ordenado. GREENE (1993, p. 63) señala que esta decisión es trivial en la medida que no se traduce en diferencias relevantes en los resultados.

que deben estar ordenados jerárquicamente. Las estimaciones se obtuvieron utilizando las rutinas incluidas al efecto en el programa LIMDEP 7.0.

#### 4.3. VARIABLES INDEPENDIENTES

En nuestras estimaciones hemos utilizado las variables independientes que se detallan a continuación. En primer lugar, hemos creado las siguientes variables en relación directa con las hipótesis planteadas:

**EXPAL:** mide la experiencia de la empresa encuestada en gestión de empresas conjuntas; experiencia que nosotros hemos aproximado con el número de empresas conjuntas en las que el socio encuestado ha participado desde 1986.

**NUMDUM:** variable ficticia que toma el valor 1 cuando el número de socios es dos, y 0 en los restantes casos. A la hora de definir esta variable se considera como un único socio la participación de dos sociedades en la que una posee el 100 por 100 del capital de la otra, o ambas son propiedad al 100 por 100 de una tercera. Asimismo, no se ha contabilizado al gerente en el número de socios en los casos en los que éste participa en el capital.

**PREVAL:** variable ficticia que toma el valor 1 cuando la empresa encuestada había mantenido con anterioridad a la creación de la empresa conjunta alguna relación cooperativa con alguno de los socios y 0 en los restantes casos.

**COMPET:** variable ficticia que toma el valor 1 cuando alguno de los socios era competidor directo de la empresa encuestada (según percepción de esta última) y 0 en los restantes casos.

Asimismo, en las estimaciones hemos incluido diversas variables de control. En primer lugar, hemos incluido variables relacionadas con los factores para los que no anticipábamos un efecto claro. Así, en relación con la distancia cultural, la naturaleza de nuestros datos nos ha llevado a utilizar como indicador de la misma la nacionalidad de los socios, que, aunque no exento de limitaciones, ha sido empleado con relativa frecuencia en estudios previos (PARK y RUSSO, 1996; PARK y UNGSON, 1997). De este modo, hemos incluido las variables EUJV y OIJV. La primera de ellas toma el valor 1 para las empresas conjuntas internacionales en las que todos los socios provienen de países de la Unión Europea, tomando el valor 0 en el resto de los casos. La variable OIJV toma el valor 1 para las empresas conjuntas internacionales en las que existe al menos un socio proveniente de algún país no perteneciente a la Unión Europea y cero en los restantes casos. De esta forma, las empresas conjuntas domésticas —aquéllas en las que todos los socios son españoles— actúan como referencia para el comportamiento de estas variables. En relación con la distribución del capital, hemos construido la variable DOMIN, que toma el valor 1 cuando uno de los socios tiene más del 50 por 100 del capital o una participación muy superior a la del resto, y 0 en los restantes casos.

Por último, hemos incluido otras variables de control adicionales:

**ACTEC:** toma el valor 1 cuando el motivo declarado por el socio para participar en la empresa conjunta era el acceso a tecnología de los socios y cero en los restantes casos. La inclusión se debe a que este factor puede introducir cierta complejidad en la alianza.

**PARTGM:** toma el valor 1 cuando el gerente-director general (el máximo responsable ejecutivo) de la empresa conjunta participa en su capital y cero en los res-

tantes casos. La inclusión de esta variable se debe a que en una investigación previa de carácter cualitativo VALDÉS (1995) había encontrado que tal participación podía resultar beneficiosa para el rendimiento de la empresa conjunta.

PARTPUB: toma el valor 1 cuando los socios habían contactado entre sí a través de organismos públicos y cero en los restantes casos. Dado que este tipo de cooperaciones son menos espontáneas, pretendíamos analizar en qué medida podía afectar este valor al rendimiento de las empresas conjuntas.

TAMAÑO: Lo hemos medido a través de la facturación. Su inclusión obedece al deseo de analizar, tentativamente, su efecto, al tiempo que se corrigen los posibles sesgos que puedan deberse a esta variable.

El cuadro 3 muestra la matriz de correlaciones de las variables utilizadas en nuestras estimaciones. En general, no se observan correlaciones elevadas.

#### 4.4. RESULTADOS

El contraste de las hipótesis anteriormente planteadas se ha realizado en dos fases. En un primer momento se ha estimado un modelo probit ordenado sobre toda la muestra, incluyendo las variables antes descritas. El cuadro 4 muestra los resultados del modelo estimado. En una segunda etapa se han realizado dos estimaciones paralelas en las empresas conjuntas creadas por dos y más de dos socios, respectivamente, incluyendo las mismas variables que en la primera etapa excepto, lógicamente, la relativa al número de socios. Tales estimaciones aparecen recogidas en el cuadro 5. Para cada modelo se muestra el valor de los coeficientes de las diferentes variables y los valores de frontera que delimitan los rangos de  $Y^*$  (como se expuso anteriormente, el primero de los seis es cero); y para ambos su error estándar y una indicación de su nivel de significación. En general, todos los modelos presentan unos indicadores de significación global satisfactorios con valores de chi-cuadrado que se corresponden con niveles de significación menores que 0,05; pudiendo rechazarse, por tanto, la hipótesis de que todos los coeficientes estimados sean iguales a cero. Estos resultados, tomados en su conjunto, vienen a confirmar que las condiciones iniciales influyen significativamente en la probabilidad de conseguir los objetivos.

Centrándonos en la contrastación de las hipótesis, se observa que la variable EXPAL, relacionada con la experiencia en la gestión de empresas conjuntas, aunque presenta un signo positivo, que indicaría un efecto beneficioso sobre la probabilidad de alcanzar los objetivos, no es estadísticamente significativa, lo que no permite validar la hipótesis. Aunque la variable es tan sólo una aproximación, en estimaciones paralelas sustituyendo esta variable por el número de empresas conjuntas en las que la empresa mantenía una participación a 31/12/96 o por el número de tipos de alianza en los que había participado, los resultados no mejoraron, manteniéndose inalterados para las demás variables. En un estudio reciente SIMONIN (1997) obtiene unos resultados que podrían explicar la ausencia de significación en esta variable. Este autor encontró que la experiencia por sí misma no es un factor que mejore el rendimiento de las alianzas, salvo que sea interiorizada por la empresa y transformada en *know how* que pueda ser utilizado en futuras alianzas.



CUADRO 3.—Matriz de correlaciones entre las variables utilizadas

	EUJV	OIVV	NUMDUM	COMPET	PREVALI	PARTPUB	ACTEC	DOMIN	PARTGM	TAMAÑO	EXPAL
EUJV	1										
OIVV	-0,4143	1									
NUMDUM	0,1043	0,1373	1								
COMPET	0,0106	-0,1279	0,0393	1							
PREVAL	0,1555	-0,1507	-0,0889	-0,0431	1						
PARTPUB	-0,1827	-0,0958	-0,0879	0,0354	-0,1160	1					
ACTEC	-0,1764	-0,0685	0,1401	0,0017	-0,0735	-0,0789	1				
DOMIN	0,0075	0,2194	0,1636	0,0527	-0,0959	0,3291	-0,0983	1			
PARTGM	-0,1584	0,0298	-0,3101	-0,0629	0,0959	-0,1536	0,0532	-0,2293	1		
TAMAÑO	-0,0102	0,0080	0,0401	-0,0832	0,1013	-0,0958	-0,0457	-0,0180	0,1395	1	
EXPAL	-0,0261	0,2994	0,0774	0,0298	-0,0274	-0,0355	-0,1848	0,0030	0,0929	0,3173	1

CUADRO 4.—Estimaciones del modelo probit ordenado (toda la muestra)  
[valores de los coeficientes beta (errores estándar entre paréntesis)]

VARIABLES	Descripción	Coefficientes
CONSTANTE		0,2466 (0,3985)
EUJV	Socios internacionales exclusivamente de la Unión Europea	0,6346** (0,3212)
OIJV	Socios internacionales del resto del mundo	0,4728 (0,3915)
NUMDUM	Número de socios (dos socios)	0,6328** (0,2896)
COMPET	Socio competidor	-0,2393 (0,2350)
PREVAL	Alianzas previas con alguno de los socios	0,7384** (0,3069)
PARTPUB	Intermediación de organismos públicos	0,2339 (0,4533)
ACTEC	Acceso a tecnología	0,2457 (0,4535)
DOMIN	Distribución del capital mayoritaria	0,3996 (0,2965)
PARTGM	Participación en el capital del gerente de la JV	0,6928* (0,4087)
TAMAÑO	Facturación de la empresa encuestada	-1,4311* (0,8654)
EXPAL	N.º de empresas conjuntas creadas desde 1986	0,1344 (0,0882)
MU (1)		0,6847*** (0,1889)
MU (2)		0,9566*** (0,2169)
MU (3)		1,3997*** (0,2382)
MU (4)		1,9111*** (0,2494)
MU (5)		2,6263*** (0,2748)
Chi-cuadrado	27,76 [p = 0,00352]	
	Número de casos: 87	
* p < 0,1	** p < 0,05	*** p < 0,01

Por el contrario, sí se confirma el efecto positivo de la variable PREVAL sobre la probabilidad de cumplimiento de los objetivos. Se trata de un resultado que es similar al de PARK y RUSSO (1996) quienes encontraron que mientras que el número de empresas conjuntas previamente realizado no influía en el rendimiento de las empresas conjuntas, sí lo hacían las alianzas que se mantuvieran con el socio. De

CUADRO 5.—Estimaciones de los modelos probit ordenados  
[valores de los coeficientes beta (errores estándar entre paréntesis)]

Variables	E. C. de dos socios	E. C. de más de dos socios
CONSTANTE	1,3856** (0,6444)	0,1825 (0,6272)
EUJV	-0,2444 (0,5041)	1,2880** (0,5613)
OIJV	-0,2909 (0,5522)	1,4364 (1,3787)
COMPET	-0,7285* (0,4066)	-0,0748 (0,4107)
PREVAL	1,5631*** (0,4888)	0,4569 (0,4521)
PARTPUB	0,2865 (0,9376)	0,4613 (0,7135)
ACTEC	-0,2447 (0,6758)	1,8413 (2,2027)
DOMIN	0,4798 (0,5027)	0,2685 (0,5688)
PARTGM	1,4181 (2699)	1,2198** (0,5626)
TAMAÑO	0,7502 (1,8115)	-2,7751** (1,3608)
EXPAL	0,1742 (0,1850)	0,0616 (0,1528)
MU (1)	0,7326* (0,4129)	0,8540** (0,3567)
MU (2)	1,0098** (0,4252)	1,2048*** (0,3888)
MU (3)	1,4067*** (0,4329)	1,8209*** (0,4555)
MU (4)	2,1429*** (0,4448)	2,2144*** (0,4917)
MU (5)	2,8347*** (0,4515)	3,2234*** (0,5411)
Chi-cuadrado	20,67 [p = 0,02352]	22,84 [p = 0,0113]
Número de casos	46	41
	* p < 0,1      ** p < 0,05	*** p < 0,01

este modo, más importante que la experiencia en la gestión de alianzas es la experiencia en el trato con el socio —que reduciría la incertidumbre sobre su comportamiento cooperativo— y la posibilidad de establecer una relación de reciprocidad —como ya sugería KOGUT (1989)— que se extendería a otras alianzas. De hecho, los resultados del cuadro 5 muestran que el efecto de las alianzas previas únicamen-

te es significativo en las empresas conjuntas participadas por tan sólo dos socios, confirmando que la influencia de este factor está asociada al mantenimiento de relaciones de reciprocidad, algo que es más difícil en un contexto de más de dos socios (PARKHE, 1993c, p. 304). En efecto, con más de dos socios el efecto de esta variable se diluye en la medida en que no tienen por qué haberse mantenido relaciones con todos los socios y el comportamiento cooperativo de tan sólo dos de ellos puede ser insuficiente para conseguir una masa crítica que posibilite la sinergia que se busca con la alianza.

La variable NUMDUM presenta el signo adecuado y es estadísticamente significativa, por lo que podemos afirmar que en las empresas conjuntas de tan sólo dos socios existe una mayor probabilidad de que los socios puedan conseguir sus objetivos que en aquéllas en las que participan más de dos socios. Por su parte, la variable COMPET presenta un efecto negativo sobre el grado de cumplimiento de objetivos, que sólo es significativo para las alianzas de dos socios. Este resultado se explica si tenemos en cuenta la forma en la que está definida esta variable: en las alianzas de más de dos socios no necesariamente el 100 por 100 de los socios tienen por qué ser competidores, como sí sucede en las alianzas de dos socios. Así pues, ante un indicador de competencia directa, se observa que existe una menor probabilidad de cumplimiento de objetivos.

Con relación a las variables de control, un resultado remarcable es el relativo a la variable EUJV, que tiene un efecto positivo y significativo sobre la consecución de los objetivos, tanto para el conjunto de la muestra como para los proyectos de más de dos socios. Este resultado podría indicar que las empresas conjuntas creadas con socios europeos han estado respaldadas por proyectos de cooperación con mayores sinergias que los asociados a las empresas conjuntas domésticas. Nótese a este respecto que la integración de España en la Unión Europea ha aumentado la interdependencia entre las empresas españolas y del resto de Europa, con la consiguiente posibilidad de generar proyectos conjuntos capaces de crear valor. El hecho de que la influencia de esta variable sea significativa tan sólo en las empresas conjuntas de más de dos socios podría indicar que los proyectos más sólidos en este sentido son aquellos que requieren el concurso de más de dos empresas.

Otra variable que cuenta con un efecto positivo y significativo sobre la consecución de los objetivos, tanto para el conjunto de la muestra como para los proyectos de más de dos socios, es PARTGM. Partiendo de que la labor de dirección de una empresa conjunta de más de dos socios es, *ceteris paribus*, más compleja que en una de dos socios, al ser más difícil armonizar los intereses de éstos, este resultado tendría varias explicaciones. En primer lugar, la labor del gerente tendría una mayor repercusión en los resultados, por lo que, siguiendo a BARZEL (1989, p. 56), su participación en el valor residual de la empresa no sería sino una forma de incentivar eficientemente su trabajo, al asumir parte de la variabilidad que se deriva del mismo. También le desincentivaría a participar o promover subgrupos o facciones dentro de la empresa conjunta (PEARCE, 1997, pp. 210-211). Por último, su participación en el capital aumenta su margen de maniobra para poder arbitrar disputas entre los socios.

En relación a la variable TAMAÑO, nuestros resultados muestran un efecto negativo sobre la probabilidad de cumplimiento de los objetivos, efecto que se manifiesta principalmente en las empresas conjuntas creadas por dos socios. Las demás

variables de control no presentan significación estadística. Por último, cabe señalar que se realizaron estimaciones con dummies sectoriales sin obtener resultados relevantes.

## **5. Conclusión**

En este trabajo analizamos la influencia de las condiciones iniciales en las que se desarrolla una empresa conjunta sobre la probabilidad de que los socios puedan conseguir los objetivos que persiguen con su participación. Diversas conclusiones se desprenden de nuestro análisis:

- En primer lugar, nuestros resultados, tomados en su conjunto, muestran que las condiciones iniciales influyen significativamente en la probabilidad de que los socios puedan cumplir sus objetivos. Las condiciones iniciales se configuran como una condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos —con independencia de cuáles sean éstos y si aquéllas conllevan o no la permanencia en la empresa conjunta a medio o largo plazo— en tanto en cuanto condicionan las posibilidades de trabajo en equipo de los socios durante la etapa inicial del acuerdo —bien facilitando la obtención de sinergias o bien favoreciendo el comportamiento cooperativo de los socios—. En concreto, nuestros resultados muestran que la probabilidad de que los socios puedan conseguir sus objetivos aumenta cuando concurre alguna de las siguientes contingencias: participan exclusivamente dos socios —se simplifica la coordinación y facilita el comportamiento cooperativo—, éstos no son competidores directos —la competencia directa dificulta el comportamiento cooperativo—, existen relaciones cooperativas previas entre ellos —facilitan tanto la obtención de sinergias como el comportamiento cooperativo—, o el gerente participa en el capital —lo que incentiva en cierto modo el comportamiento cooperativo.
- Nuestros resultados también muestran que las condiciones iniciales que ejercen una influencia significativa sobre la probabilidad de cumplir los objetivos difieren en las empresas conjuntas de dos y más de dos socios. Mientras que las alianzas previas y la competencia directa entre los socios tienen un efecto significativo tan sólo en las empresas conjuntas de dos socios —pues con más de dos socios el efecto de estas variables sobre el comportamiento cooperativo y la obtención de sinergias se diluye—, la participación del gerente en el capital sólo influye en las empresas conjuntas de más de dos socios. Así pues, además de tener un nivel de rendimiento distinto, parece que la problemática organizativa en las empresas conjuntas de dos y más de dos socios es distinta. Mientras que en la primera resulta importante el desarrollo de relaciones de reciprocidad y confianza que aumenten el carácter autoejecutable del acuerdo, en las segundas, ante la mayor dificultad para lograr una unidad de acción, resultan más importantes los mecanismos que coadyuven a conseguirla, como la participación del gerente en el capital.
- Como resultado más relevante derivado de la utilización de evidencias empíricas relativas a empresas españolas, cabe resaltar que los proyectos de cooperación con empresas europeas han sido más satisfactorios que los proyectos de cooperación domésticos.

Por último cabe señalar que, aunque nuestro análisis está desarrollado para las empresas conjuntas, puede ser ampliado, con los matices pertinentes, para analizar el rendimiento de cualquier alianza estratégica.

## 6. Referencias bibliográficas

- ALCHIAN, A., y DEMSETZ, H. (1972): «Production, information cost and economic organization», *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- ARISO, A. (1996): «Measures of collaborative venture performance: An analysis of construct validity», Academy of International Business Annual Meeting, Banff, Alberta, Canadá.
- ARISO, A. (1997): «Veracity and commitment: Cooperative behavior in first-time collaborative ventures», en BEAMISH, P., y KILLING, J. P. (eds.): *Cooperative strategies: European perspectives*, New Lexington Press, San Francisco, pp. 215-241.
- BARKEMA, H. G.; SHENKAR, O.; VERMEULEN, F., y BELL, J. H. J. (1997): «Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures», *Academy of Management Journal*, 40 (2), pp. 426-442.
- BARZEL, Y. (1989): *Economic analysis of property rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BEAMISH, P. W. (1988): *Multinational joint ventures in developing countries*, Routledge, Londres.
- BERNSTEIN, L. (1965): «Joint ventures in the light of recent antitrust developments: Anticompetitive joint ventures», *Antitrust Bulletin*, 10, pp. 25-29.
- BLODGETT, L. L. (1992): «Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 475-481.
- BOYLE, S. E. (1968): «An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries», *Antitrust Law and Economics Review*, 1, pp. 81-92.
- BUCKLEY, P. J., y CASSON, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*, McMillan, Londres.
- BUCKLEY, P. J., y CASSON, M. (1988): «A theory of co-operation in international business», en CONTRACTOR, F. J., y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- COHEN, W. M., y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- DIXON, P. R. (1962): «Joint ventures: What is their impact on competition?», *Antitrust Bulletin*, 7, pp. 397-410.
- DOZ, Y. L. (1996): «The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?», *Strategic Management Journal*, 17 (suppl.), pp. 55-83.
- DOZ, Y. L., y SHUEN, A. (1988): «From intent to outcome», *Working Paper*, núm. 88/46, INSEAD, Fontainebleau.
- EMERSON, R. M. (1962): «Power-dependence relations», *American Sociological Review*, 27, pp. 31-40.
- FAGRE, N., y WELLS, L. T. (1982): «Bargaining power of multinationals and host governments», *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 9-23.
- FERGUSON, C. H. (1990): «Computers and the coming of the U.S. keiretsu», *Harvard Business Review*, 68 (4), pp. 55-70.
- FORNELL, C.; LORANGE, P., y ROOS, J. (1990): «The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach», *Management Science*, 36, pp. 1246-1255.
- FRIEDMAN, W. G., y KALMANOFF, G. (dirs.) (1961): *Joint international business ventures*, Columbia University Press, Nueva York.
- FUSFELD, D. R. (1958): «Joint subsidiaries in the iron and steel industry», *American Economic Review*, 48, pp. 578-587.
- GARCÍA-CANAL, E. (1996): «Contractual form in domestic and international strategic alliances», *Organization Studies*, 17, pp. 773-794.
- GERINGER, J. M., y HEBERT, L. (1991): «Measuring performance of international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, 22 (2), pp. 249-263.

- GOMES-CASSERES, B. (1987): «Joint venture instability: Is it a problem?», *Columbia Journal of World Business*, 22, verano, pp. 97-102.
- GOMES-CASSERES, B. (1996): *The alliance revolution: The shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge.
- GRANDORI, A. (1987): *Perspectives on organization theory*, Ballinger, Cambridge.
- GREENE, W. H. (1993): *Econometric analysis*, 2.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GULATI, R.; KHANNA, T., y NOHRJA, N. (1994): «Unilateral commitments and the importance of process in alliances», *Sloan Management Review*, primavera, pp. 61-69.
- GULATI, R. (1995): «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal study», *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652.
- HALL, R. H.; CLARK, J. P.; GIORDANO, P. C.; JOHNSON, P. V., y VAN ROEKEL, M. (1977): «Patterns of interorganizational relationships», *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 457-474.
- HAMEL, G. (1991): «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- HENNART, J. F. (1988): «A transaction cost theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-74.
- INKPEN, A. C., y BEAMISH, P. W. (1997): «Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures», *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 177-202.
- JENSEN, M., y MECKLING, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure», *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- KATZ, M. L., y SHAPIRO, C. (1985): «Network externalities, competition, and compatibility», *American Economic Review*, 75, pp. 424-440.
- KILLING, J. P. (1983): *Strategies for joint venture success*, Praeger, Nueva York.
- KILLING, J. P. (1988): «Understanding Alliances: The role of task and organizational complexity», en CONTRACTOR, F. J., y LORANGE, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, pp. 55-67.
- KLEIN, B. (1996): «Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships», *Economic Inquiry*, 34, pp. 444-463.
- KLEIN, B., y LEFFLER, K. B. (1981): «The role of market forces in assuring contractual performance», *Journal of Political Economy*, 89 (4), pp. 615-641.
- KOBRIN, S. J. (1987): «Testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries», *International Organization*, otoño, pp. 609-638.
- KOGUT, B. (1988): «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-332.
- KOGUT, B. (1989): «The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry», *Journal of Industrial Economics*, 38, diciembre, pp. 183-198.
- KRANTON, R. E. (1996): «The formation of cooperative relationships», *Journal of Law, Economics & Organization*, 12 (1), pp. 214-233.
- LECRAW, D. J. (1984): «Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries», *Journal of International Business Studies*, primavera/verano, pp. 27-43.
- LEVINTHAL, D. A., y FICHMAN, M. (1988): «Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships», *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 345-369.
- MENGOZZATO, M. (1995): «La triple lógica de las alianzas estratégicas», en CUERVO, A. (dir.): *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.
- MCELVEY, W., y ZAVOINA, R. (1975): «A statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables», *Journal of Mathematical Sociology*, 4, pp. 103-120.
- NOHRJA, N., y GARCÍA-PONT, C. (1991): «Global strategic linkages and industry structure», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 105-124.
- PARK, S. H., y RUSSO, M. V. (1996): «When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure», *Management Science*, 42 (6), pp. 875-890.

- 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*, 40 (2), pp. 279-307.
- PARKHE, A. (1993a): «Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, 36 (4), pp. 794-829.
- PARKHE, A. (1993b): «“Messy” research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures», *Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 227-268.
- PARKHE, A. (1993c): «Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances», *Organization Science*, 4 (2), pp. 301-324.
- PEARCE, R. J. (1997): «Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory», *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 203-225.
- PEFFER, J., y NOWAK, P. (1976): «Joint ventures and interorganizational interdependence», *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 398-418.
- PEFFER, J., y SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations*, Harper & Row, Nueva York.
- PORTER, M. E., y FULLER, M. B. (1988): «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, junio, pp. 101-120.
- RING, P. S., y VAN DE VEN, A. H. (1994): «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, 19, pp. 90-118.
- SALAS, V. (1989): «Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas», *Economía Industrial*, 266, pp. 47-60.
- SAXTON, T. (1997): «The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes», *Academy of Management Journal*, 40 (2), pp. 443-461.
- SIMONIN, B. L. (1997): «The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization», *Academy of Management Journal*, 40 (5), pp. 1150-1174.
- SINGH, K., y MITCHELL, W. (1996): «Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 99-115.
- STOLER, G. J. (1974): «Free-riders and collective action: An appendix to theories of economic regulation», *Bell Journal of Economics*, 5, pp. 359-365.
- TEECHE, D. J. (1977): «Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how», *Economic Journal*, 87, pp. 242-261.
- TELSER, L. (1980): «A theory of self-enforcing agreements», *Journal of Business*, 53, pp. 27-44.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York.
- TOMLINSON, J. W. L. (1970): *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1995): «Problemas organizativos en las empresas conjuntas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (1), pp. 89-98.
- VALDÉS LLANEZA, A., y GARCÍA-CANAL, E. (1995): «Sobre la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas promovidas por el IMPI», *Investigaciones Económicas*, XIX (2), pp. 301-308.
- VAN DE VEN, A. H. (1976): «On the nature, formation and maintenance of relations among organizations», *Academy of Management Review*, 1, pp. 24-36.
- VICKERS, J. (1985): «Pre-emptive patenting, joint ventures, and the persistence of oligopoly», *International Journal of Industrial Organization*, 3, pp. 261-273.
- WESTNEY, D. E. (1988): «Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies», en CONTRACTOR y LORANGE (eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, pp. 339-346.



- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O. E. (1996): *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Nueva York.
- ZEIRA, Y.; NEWBURY, W., y YEHESKEL, O. (1997): «Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary», *Management International Review*, 37 (3), pp. 259-279.

## La racionalidad económica de la concesión en la venta y reparación de automóviles \*\*

**SUMARIO:** I. Introducción. II. Restricciones del diseño organizativo. Restricciones derivadas de la naturaleza de los servicios. Restricciones derivadas de la naturaleza del proceso productivo. III. Opciones organizativas. IV. Conflictos potenciales de intereses. Doble marginalización de precios. Presión subóptima de servicios. Descontrol de la vida, venta directa y nuevas concesiones. V. Solución contractual. Obligaciones contractuales. Mecanismos de supervisión. Mecanismos de compensación. Desequilibrio contractual y salvaguardia del comportamiento honesto del fabricante. VI. Conclusiones. Referencias bibliográficas.

**RESUMEN:** Este artículo analiza la racionalidad económica del régimen de concesión en la venta y reparación de automóviles. Esta forma organizativa proporciona incentivos muy intensos a los responsables de los establecimientos distribuidores para que gestionen de forma eficiente sus explotaciones. En consecuencia, la propia intensidad de estos incentivos genera un conjunto de conflictos potenciales de intereses entre fabricantes y concesionarios. En especial, estos últimos pueden exponer al fabricante y al resto de miembros de su red comercial vendiendo un número de automóviles inferior al óptimo y presionando un nivel de servicio también subóptimo. Para evitar estos conflictos de intereses se emplean contratos que limitan los derechos de decisión de los concesionarios y autorizan a los fabricantes a controlar el grado de cumplimiento de sus compromisos. Para que este mecanismo de control funcione eficientemente, los contratos estipulan que los fabricantes puedan cancelar unilateralmente el contrato y, en especial, sancionar a los concesionarios. Respecto a cancelar su concesión si éstos incumplen gravemente sus obligaciones, la sanción paga de este mecanismo unilateral de decisión está asegurada principalmente por el temor de los fabricantes a sufrir su reputación, así como por el riesgo de poner en peligro la propia eficiencia del proveedor. El régimen de concesión en relación con otras formas organizativas.

**Palabras clave:** concesión, franquicia, automóvil, responsabilidad, control.

**ABSTRACT:** This paper analyzes the economic rationale for franchising in the distribution and repair. This organizational form provides high-powered incentives to franchisees. However, franchising creates incentive incompatibility problems between franchisees

\* Universidad de Salamanca.

\*\* Este artículo fue realizado en el curso de una colaboración con Duccio Arrabida y Luis Coricani que se extiende a varias publicaciones sobre el sector del automóvil. Agradecemos los valiosos comentarios de Alberto Fernández, Manuel González, Uriel González-Muñoz, Emilio Huentel, Joaquín Lorenzo y María Jesús Martínez. Obviamente, el autor es el único responsable de todos los errores y juicios de valor que sólo pueden ser suyos. El trabajo ha contado con el apoyo financiero de la DGES a través del proyecto PB95-0939 y de la Universidad de Oviedo a través del proyecto DP-96-312-2.