

EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA NUEVA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

JOSÉ MANUEL SAIZ ÁLVAREZ
MÓNICA GARCÍA-OCHOA Y MAYOR

Universidad Antonio de Nebrija.

El importante desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha favorecido la globalización del conocimiento, lo que ha provocado que la competencia se intensifique y que la innovación se convierta en un elemento esencial para lograr mayores niveles de competitividad. En este contexto de gran complejidad, pocas empresas poseen los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con bastante independencia.

Por estas razones, deben tener la suficiente flexibilidad que les permita aumentar su capacidad tecnológica e innovadora, ejes vertebrales de la nueva economía. Por todo ello, las alianzas nacen como una respuesta directa a estos desafíos estratégicos, convirtiéndose en una opción eficiente e intermedia, entre el mercado y la integración de las actividades dentro de la propia empresa, que permite a las organizaciones alcanzar niveles superiores de conocimiento y competitividad, al mismo tiempo que reducen las posibilidades de fracaso al compartir costes y riesgos.

Junto a esta reducción de costes y riesgos, la empresa intenta maximizar sus beneficios mediante la puesta en marcha de políticas de externalización de servicios (*outsourcing*). El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la externalización y de las alianzas en la competitividad de las empresas en la nueva economía. Para ello comenzaremos analizando la externalización y las alianzas como estrategia

empresarial para, a continuación realizar un análisis PESTEL (1) de la externalización en el sector de las TIC. Finalizaremos con unas conclusiones.

LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL ↓

La organización empresarial del siglo XXI se caracteriza por su fuerte dinamismo y su tendencia a la adaptación constante en un entorno cambiante y altamente competitivo, así como por la captación de los mejores talentos y la generación de nuevas oportunidades de negocio. La necesidad de esta flexibilidad se ve acelerada por la introducción de procesos de I+D+i en la empresa, sobre todo tras la entrada de la organización, fruto de la globalización económica, en la Sociedad de la Información y el Conocimiento en las que las TIC tienen una importancia creciente.

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE *OUTSOURCING*

Criterio				
Grado de externalización	Relación entre socios	Titularidad	Tiempo	Objeto
<i>Insourcing</i>	Táctico	Privado	Emergente	De aplicación
Selectivo	Estratégico	Administrado	Maduro	De investigación
Total	Múltiple grupal			Combinado
De transformación	Múltiple no grupal			
<i>Co-outsourcing</i>				
<i>Resourcing (Multivendor outsourcing)</i>				
Polifacético				
Masivo				
Alternativo				

FUENTE: Saiz (2008)

CUADRO 2
ALTERNATIVAS DE EMPLEO EN LA NUEVA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

Empleo tradicional	Empleo no tradicional	Externalización	Nuevo empleo en la Economía del Conocimiento
Jornada completa	Empresas de Trabajo Temporal (ETT)	Proveedores externos	Teletrabajo
A tiempo parcial	Postjubilación voluntaria	Fuerza laboral	<i>Offshoring</i>
Trabajo estacional	Trabajo compartido	Oficina de servicios	Trabajo virtual

FUENTE:Elaboración propia.

Como resultado, en toda organización empresarial moderna, con independencia de su tamaño y generación de *cash-flow* y EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), se da una múltiple conjunción de características organizativas, de conocimiento y humanas, que caracterizan a la organización en su conjunto. Siguiendo a Cantero (2006), la flexibilidad de la estrategia corporativa se caracteriza por disponer de estructuras planas y ajustadas (*downsizing* y *rightsizing*), fabricación simplificada (*lean manufacturing*), en constante cambio (*reengineering*), con tendencias a la cesión de actividades (*outsourcing*) y la virtualización del trabajo. Por ello, sólo las organizaciones empresariales más flexibles son capaces de sobrevivir en entornos económicamente hostiles.

En este proceso de supervivencia tiene una creciente importancia la externalización de servicios (*outsourcing*) que se puede definir como aquella estrategia de obtención simultánea de ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (I+D+i) y de segundo orden o de rango inferior (menores costes salariales) mediante la reducción de costes fijos de una empresa, gracias a producción no vital (*non-core*) o de servicios de la empresa en el exterior de la misma (Saiz, 2008). Como resultado, el *outsourcing* favorece al capital humano más especializado (Egger y Egger, 2000; Keuschnigg y Ribí, 2007), divide a la cadena de valor

(Feenstra y Hanson, 1999), modifica el mercado de factores productivos (Arndt, 1999; Jones y Kierzkowski, 2000; Görg y Hanley, 2008), crea flujos comerciales entre países (Saiz, 2006) y fomenta la formación de monopolios y oligopolios (Egger y Egger, 2001).

Clasificación de la externalización

Nacido en Estados Unidos en 1989, la externalización fue aplicada como un intento de reducir sus costes fijos y, de forma simultánea, flexibilizar su estructura productiva y optimizar el uso de recursos. El éxito conseguido en Kodak Inc. (*efecto Kodak*) tras su implantación, gracias, en parte, al megacontrato firmado con IBM, Digital Equipment Corp. y Businessland para externalizar la mayor parte de sus sistemas de información (*IT Outsourcing*) (Loh y Venkatraman, 1992; Álvarez y Díaz, 2001), llevó a una nueva concepción del *outsourcing* como estrategia, tras lo cual se comenzó a utilizar como una opción reductora de costes y de creación de *holding* empresariales (crecimiento en red) por empresas transnacionales situados por todo el mundo.

Una de las condiciones *ex ante* para la aplicación exitosa de la externalización es disponer de un capital intelectual, como suma del capital humano, capital relacional y capital estructural, que esté moti-

vado, formado y con la experiencia profesional suficiente para poder seguir adelante en nuevas líneas de negocio. En este proceso, juegan un papel fundamental tanto la formación especializada como el entrenamiento y las habilidades profesionales. Por ello «una de las maneras más eficaces de ayudar a aprender a las personas es a través del entrenamiento, poniendo el énfasis más en ayudar a la gente a aprender que en enseñar o adiestrar» (Harvard, 2001: p.86).

Las TIC tienen un importante papel en la adquisición de competencias y habilidades, así como en la transmisión del conocimiento. La clave está en competir, de forma simultánea si fuera posible, tanto en la reducción de costes laborales unitarios como en la calidad, principalmente a través de procesos intensivos en I+D+i. En la nueva Economía del Conocimiento el capital intelectual especializado y altamente formado actúa como un valor intangible de la empresa que hay que fidelizar. Un factor móvil que se guía no solamente por factores pecuniarios, sino por valores tales como el prestigio, la carrera profesional y el ambiente laboral, incluyendo el trabajo en equipo. De hecho, la cultura laboral de proceso valora y reconoce las habilidades para trabajar en equipo (Harvard, 2001). Equipos multidisciplinares que mantienen a la empresa en posiciones de liderazgo sostenible en el sector.

La externalización de servicios contribuye a maximizar el grado de compromiso del profesional con la organización, hecho reforzado, en muchas ocasiones, por la adquisición de acciones nominativas como parte del capital social de la organización. De ahí, que el nuevo propietario-profesional tenga una clara percepción del puesto y de la tarea a asumir, así como de la estrategia empresarial que ha de seguir (Davenport, 2000), siendo fundamental el trabajo en equipo dejando que los individuos forjen el vínculo entre sí.

Una de las claves para tener éxito en la realización de una política de *outsourcing* viene dada por la adquisición de conocimiento, sea tácito (aquel que las personas saben pero no son capaces de expresar fácilmente, por lo que viene determinado por acciones, símbolos, analogías y metáforas) (Nonaka, 1994) o explícito (aquel que las personas crean y transmiten en un lenguaje formal y codificado) (Davenport, 2000).

A medida que las empresas adquieren experiencia, aprenden acerca de sus niveles de costes y de eficiencia. Si observan que son eficientes decidirán expandirse, mientras que en caso contrario decidirán contraerse e incluso salir del mercado (Jovanovich, 1982). Cuando las empresas entran en un mercado tienen que enfrentarse a costes hundidos que actúan

como barreras de entrada al no ser recuperables (Hopenhayn, 1992), por lo que sólo entrarán en él cuando se espera un EBITDA superior a dichos costes, siendo la especialización un factor fundamental, ya que las economías tecnológicamente más avanzadas y emprendedoras son las que *ex post* tienen unas mayores tasas de crecimiento (Audretsch y Callejón, 2007).

La externalización de servicios varía las estructuras organizativas de las organizaciones, porque «la dirección de un nuevo orden social no puede confiar en estructuras jerárquicas. Su eficacia procede más bien de la delegación de la responsabilidad, de la transparencia y de la motivación. Para eso, utiliza en todos los sectores las fuerzas impulsoras de la competencia y de la orientación hacia el rendimiento» (Mohn, 2005: p. 222). Este cambio de estructuras se acelera cuando existen alianzas estratégicas en marcha, lo que a su vez lleva hacia nuevas oportunidades de negocio.

La externalización en el sector de las TIC

La realización de la externalización de la producción de bienes y/o servicios genera un efecto multiplicador beneficioso, tanto para la empresa como para sus *stakeholders* (2), debido a tres factores: (1) La puesta en marcha de nuevos proyectos en nichos de mercado ampliados o nuevos, lo que aumenta los ingresos potenciales; (2) La reducción de costes fijos operativos, y (3) El aumento del nivel de eficiencia económica, siempre que se dé un proceso de confianza recíproca entre las empresas aliadas y una comunicación eficaz dentro de las corporaciones.

Dada la mayor competencia entre corporaciones que interactúan en un entorno de globalización económica, el proceso de externalización cuyo objetivo es la reducción de costes ha generado nuevas formas de trabajo en la Economía del Conocimiento (Cuadro 2), así como unos mayores dividendos para los accionistas de las empresas. Buenos resultados que tienden a crear círculos virtuosos que se van retroalimentando en el tiempo.

La externalización de servicios tiene como objetivo social aumentar el grado de satisfacción en el trabajo a los individuos, así como incrementar el bienestar económico y social. Para ello es necesario que se den cuatro características de forma simultánea o sucesiva en la percepción de los profesionales externalizados: (1) La obtención de una satisfacción intrínseca en el trabajo, definido a su vez por (a) el grado de interés que ofrece el nuevo puesto de trabajo; (b) el uso y desarrollo de capacidades personales; (2) El logro de una carrera profesional coherente con la valía del indi-

CUADRO 3
ANÁLISIS PESTEL DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR DE LAS TIC

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Medioambientales	Legislativos
Liderazgo	Reducción de costes	Bienestar social	Nuevo I+D+i	Respeto al medio ambiente	Cumplimiento con leyes
Satisfacer a <i>stakeholders</i>	Aumento beneficio Maximización ingresos	Cambio social	Buena comunicación		
	Ampliar mercados				
	Crear riqueza				

FUENTE: Elaboración propia.

viduo mediante un proceso de aprendizaje continuo, lo que incentiva al profesional a aumentar su propio rendimiento así como la generación y desarrollo de nuevas capacidades; (3) Un reconocimiento del trabajo y de los logros conseguidos por parte de sus superiores, lo que aumenta el grado de autoestima e incentiva a la lucha para lograr retos superiores, y (4) La obtención de recompensas económicas justas y equitativas basadas en el rendimiento y la productividad del trabajador.

Realizando un análisis PESTEL de la externalización en el sector de las TIC (Cuadro 3) tendremos que, desde una visión de política corporativa, tienen como objetivo satisfacer a los *stakeholders* garantizando, de forma simultánea, unas posiciones de liderazgo en el tiempo que se ven reforzadas por la reducción de costes operativos y una maximización de ingresos, lo que maximiza beneficios y crea riqueza. Como resultado, se maximiza el bienestar social y se incentiva el cambio social hacia la consecución de sociedades más justas y solidarias.

En todo este proceso el I+D+i tiene un papel fundamental, así como una buena comunicación entre todos los agentes económicos y empresariales que interactúan en el mercado. Factores que, junto con un adecuado respeto al medio ambiente y al cumplimiento de las leyes, hacen que la empresa genere externalidades positivas para todo el mercado, y por extensión, a toda la sociedad.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ORIGEN Y TIPOS

Las alianzas estratégicas comienzan a desarrollarse fundamentalmente a partir de los años ochenta. La aparición de una importante competencia global que provoca que las empresas deban innovar continuamente es probablemente el principal factor que impulsa la aparición de las alianzas como instrumento que permite a las empresas revisar sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización e incertidumbre de los mercados. En estos años, el número de

acuerdos de cooperación suscritos se incrementó rápidamente, en particular en sectores dependientes de tecnologías punta (Fernández Rodríguez, 1999).

Cuando la nueva economía emerge en la segunda mitad de la década de los noventa, propiciada por una creciente ola tecnológica y esencialmente expresada a través de las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (telefonía móvil, Internet y casi todos los nuevos productos y servicios basados en las TIC), la circulación del conocimiento a nivel global se intensificó mucho, y la adquisición de conocimiento tecnológico e información existente en el mercado se convierte en un componente fundamental de los procesos de avance científico y tecnológico, adquiriendo un papel esencial dentro de la estrategia tecnológica de las empresas. Es entonces cuando cobran importancia las alianzas de carácter tecnológico como alternativa viable y complementaria al desarrollo interno.

El conocimiento comenzó a fluir mucho más rápido, acentuándose la tendencia por parte de las empresas a constituir alianzas a través de los diferentes tipos de acuerdos como *joint ventures*, consorcios o asociaciones, por citar sólo algunos de los más comunes. En la actualidad, en la primera década del siglo XXI, este fenómeno sigue siendo muy importante, especialmente en el ámbito internacional.

Tipos de alianzas

A tenor de las investigaciones existentes sobre relaciones empresariales, las alianzas se pueden clasificar siguiendo múltiples criterios, no obstante en este trabajo nos centraremos en las alianzas tecnológicas, por representar los acuerdos de cooperación donde el objetivo principal es la creación y transferencia de información y conocimiento tecnológico, principales fuentes de riqueza en la nueva economía.

Las alianzas tecnológicas, por tanto, se pueden definir como aquellos acuerdos por los que varias em-

presas persiguen preferentemente la consecución de ventajas competitivas, compartiendo el *know how* de cada uno de los socios, o bien compartiendo los costes y riesgos de los procesos de investigación y desarrollo. En todo caso, estos acuerdos de cooperación permiten aprender y/o generar nuevas capacidades tecnológicas (Agulló, 2000; Fernández Rodríguez, 1999). En consecuencia, para que una alianza se considere de carácter tecnológico, al menos una de las partes debe aportar como capacidad esencial la tecnología —activos y habilidades tecnológicas o *know how* técnico o complementario—, pudiendo los demás socios aportar financiación, o acceso a grandes mercados para el producto que se ha obtenido gracias al esfuerzo conjunto de las partes (Hladik, 1988; Lyons, 1991).

Razones y ventajas de las alianzas ↓

Una de las principales razones que llevan a las empresas a formar este tipo de alianzas es el acelerado ritmo al que tienen lugar las innovaciones y los elevados costes de investigación y desarrollo que conllevan. Es muy difícil que las empresas puedan generar internamente todas las tecnologías que necesitan e incluso aunque dispongan de los recursos necesarios para hacerlo, precisarán la tecnología con rapidez ya que el incremento de la competencia obliga a introducir nuevos productos en el mercado en un tiempo cada vez más corto, por lo que las empresas no tendrán tiempo para desarrollar dichas tecnologías y esto las llevará a cooperar con sus socios (Badaracco, 1992; Fernández Sánchez, 1996).

Además, el fuerte incremento de la complejidad de las tecnologías provoca que la mayoría de las empresas no puedan mantenerse en la vanguardia de todas ellas (Ohmae, 1991).

Asimismo hay que considerar que la naturaleza intersectorial de las nuevas tecnologías significa que pueden ser utilizadas en distintos productos o actividades, lo que también favorece la cooperación entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, utilizan el mismo tipo de tecnología (Fernández Sánchez, 1996).

Por todo ello, las principales ventajas que en general presentan las alianzas son las siguientes:

Se aplican a un ámbito específico de la empresa en lugar de a la totalidad de la misma, además de poder evolucionar en caso de que varíen las circunstancias que las originaron sin tener que constituir un esquema irreversible (Campos Calvo-Sotelo y Silva Violante, 1994).

Permiten compartir y reducir los riesgos de los proyectos al ser asumidos por los diferentes socios del acuerdo y al favorecer la diversificación de la cartera de productos (Contractor y Lorange, 1988).

Reducen costes a través de la consecución de economías de escala (Harrigan, 1986; Hennart, 1988).

Pueden evitar las duplicaciones de recursos tanto físicos como humanos, hecho este que las diferencia de las fusiones y además permite que cada socio se concentre en las actividades que realmente domina.

Por otro lado, en el ámbito específico de la I+D+i y de las alianzas tecnológicas, las principales razones que aconsejan acudir a la cooperación son que elimina la investigación repetitiva de las actividades de investigación y desarrollo de una empresa, cediendo los recursos sobrantes para otros proyectos; logra un volumen superior para emprender proyectos de envergadura; diversifica la investigación al abordar cada problema desde distintos puntos de vista y por último hace posible tener una ventana abierta a la tecnología (Fernández Sánchez, 1996; Peck, 1986).

Riesgos e inconvenientes de las alianzas ↓

Junto a estas ventajas, las alianzas plantean ciertos inconvenientes o riesgos. El primero es la necesidad de que exista un clima de buen entendimiento entre las partes, ya que de lo contrario, podría generarse cierta rivalidad, cerrando la posibilidad de llevar a cabo acuerdos en el futuro. Esto tiene especial importancia cuando existe incertidumbre sobre los resultados que se alcanzarán con la alianza y sobre la repercusión que pueden tener éstos en las empresas que forman parte de ella. En este caso, es importante averiguar si la relación beneficio-coste de la alianza será parecida para todas las partes o no, porque de no ser así, se generará desconfianza y además la parte menos beneficiada puede mostrar poco interés en el acuerdo.

En segundo lugar la alianza puede provocar que los socios pierdan parte de su independencia al instaurarse un control compartido y la correspondiente reducción de autonomía en la toma de decisiones, lo que puede no satisfacer a los directivos de las empresas que intervienen en el acuerdo (Ohmae, 1991).

También hay que contemplar el riesgo que se deriva de la posibilidad de que alguno de los socios no cumpla con sus responsabilidades, bien porque no lleve a cabo lo acordado o bien porque trate de beneficiarse más allá de lo estipulado.

Asimismo están presentes los riesgos relacionados con factores del entorno no controlados por la empresa, tales como la tecnología, la cultura, la política y la competencia (Fernández Sánchez, 1996), siendo especialmente crítico el riesgo tecnológico, por referirse a la pérdida de ventajas competitivas de la empresa a causa de la apropiación de su tecnología clave por terceras partes.

Por último, hay que contemplar los costes que se derivan de la planificación, adaptación y control de las actividades que tiene que realizar cada socio y esto implica definir las responsabilidades relacionadas con la inversión de recursos y el programa de I+D+i a realizar, además de distribuir los beneficios o resultados de la cooperación, como puede ser el reparto de la propiedad intelectual, o la división del mercado (Pérez Bustamante, 1999).

Por todo lo dicho, el objetivo de los acuerdos de cooperación es generar habilidades conjuntamente entre todas las partes, de forma que esto permita alcanzar ventajas competitivas frente a los competidores externos a la alianza, al mismo tiempo que se impide la transmisión de competencias distintivas a los socios. Por consiguiente, es muy importante que las empresas elijan las actividades en las que colaborarán, así como las habilidades y capacidades que compartirán y las que no, para así proteger su posición competitiva en el mercado (Hamel *et al.*, 1989).

Las alianzas en el sector de las TIC ↓

El sector de las TIC es una de las áreas donde podemos observar un mayor número de alianzas (Amesse *et al.*, 2004). Esto es lógico ya que como hemos comentado, en el momento actual nos encontramos con un nuevo sistema económico intensivo en información, que se caracteriza por el aumento de las exigencias de los consumidores y por un nivel creciente de diversidad en la demanda.

Las telecomunicaciones constituyen un sector estratégico que soporta una fuerte competencia tecnológica, lo que hace que se produzca una importante aceleración del cambio tecnológico y que las inversiones en investigación y desarrollo sean cada vez mayores y más arriesgadas.

A su vez estos progresos tecnológicos están produciendo cambios en la estructura de la industria y de los servicios de telecomunicaciones, propiciando la convergencia entre los sectores de tecnologías de la información y telecomunicaciones, de manera que las tecnologías de la información se están introduciendo en las telecomunicaciones, como así lo confirma el fenómeno de Internet, la introducción

de la televisión digital junto con el desarrollo de nuevos servicios multimedia que actúan como motor del cambio a la vez que se manifiestan en alianzas (Lana Flores, 1998).

Por otro lado, la regulación es un elemento relevante a la hora de establecer alianzas entre las diferentes empresas de este sector. Esencialmente debido a que en la medida en que operan utilizando recursos escasos (espectro radioeléctrico) o parten de situaciones de monopolio, los diferentes Gobiernos han procurado establecer las normas y mecanismos que garanticen la competencia.

A modo de ejemplo, en España desde el año 2007 se han desarrollado los OMV (Operadores Móviles Virtuales). Se trata de operadores de servicios de telecomunicaciones que no poseen espectro radioeléctrico propio y por tanto han de llegar a un acuerdo con otro operador que posea este activo. Es el caso del operador holandés KPN, que da servicio en España a través de diferentes marcas (por ejemplo Simyo) utilizando las frecuencias de Orange en España. En estos casos un operador aporta un activo (la frecuencia) y el otro invierte en captación comercial (marketing y distribución).

Por tanto, las alianzas aunque se pueden dar en mercados y servicios específicos, se establecen con frecuencia entre empresas de diferentes países, considerándose este hecho como una estrategia positiva de crecimiento dentro de una época de mercados globales y empresas multinacionales.

CONCLUSIONES ↓

La aparición de nuevas tecnologías y la globalización de los mercados conllevan una serie de cambios que afectan de un modo acusado a las empresas. En este sentido, las alianzas nacen como una respuesta directa a los desafíos estratégicos del nuevo contexto económico, permitiendo a las empresas alcanzar con menor coste y mayor eficacia y rapidez la flexibilidad necesaria para aumentar su capacidad tecnológica e innovadora, lo que facilitará el ajuste de estas empresas al reto de la globalización y del cambio tecnológico.

Por ello, tanto las alianzas como la externalización tienen el objetivo de maximizar el EBITDA y los intereses particulares de los *stakeholders*. Sin embargo, ambas provocan externalidades positivas que benefician a la sociedad en su conjunto, al llevar hacia el fortalecimiento de las empresas y a la generación de empleo de calidad. En dicho proceso tiene una importancia fundamental el I+D+i, por lo que siempre será necesaria y bienvenida una política activa de investigación

que siempre ha caracterizado a las empresas y a los Gobiernos cuyas economías se encuentran entre las más avanzadas del mundo.

NOTAS

- [1] Analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legislativos de la realidad macroeconómica.
- [2] Tanto internos (directivos, empleados y accionistas) como externos a la empresa (proveedores, clientes, colaboradores externos,...).

BIBLIOGRAFÍA

- AGULLÓ, F. (2000): «Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global», *Economía Industrial*, nº 331, pp. 11-15.
- ÁLVAREZ, E. y DÍAZ, M.C. (2001): «Externalización de sistemas de información: marco teórico y evidencia empírica», *Revista de ICE*, nº 792, junio-julio, pp. 183-200.
- AMESSE, F.; LATOUR, R. REBOLLEDO, C. SEGUIN-DULUDE, L. (2004): «The telecommunication equipment industry in the 1990s: from alliances to merger and acquisitions», *Technovation*, vol. 24, pp. 885-897.
- ARNDT, S.W. (1999): «Globalisation and the Open Economy», *North American Journal of Economics and Finance*, 8, pp. 71-79.
- ARROW, J.K. (1985): «The economics of agency», en Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (eds.): *Principals and agents: The structure of business*. Mass: Boston: Harvard Business School Press.
- AUDRETSCH, D. y CALLEJÓN, M.R. (2007): «La política industrial actual: conocimiento e innovación empresarial», *Economía Industrial*, vol. 363, pp. 33-46.
- BADARACCO, J.L. (1992): *Alianzas Estratégicas*, McGraw Hill, Madrid.
- CALLEJÓN, M. y CASTANY, L. (2008): «Iniciativa emprendedora, innovación y competitividad», *Revista de ICE*, 841, Marzo-Abril, pp. 7-28.
- CAMPOS CALVO-SOTELO, M. y SILVA VIOLANTE, M. (1994): «Las alianzas estratégicas: Un vehículo para crear valor y fortalecer la posición competitiva», *Cuadernos de Gestión McKinsey & Co*, Abril, pp. 3-17.
- CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. McGraw Hill, Madrid.
- CANTERA, J. (2006): «Un modelo pragmático de una estrategia de organización a partir de un modelo de competencias» en CANTERA, J. y GIL, F. (Coord.): *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*, Madrid: Pearson.
- CONTRACTOR, F.G. y LORANGE, P. (1988): «Why should firms cooperate? The strategy and economics basis cooperative ventures», en Contractor F.J. y Lorange, P. (eds): *Cooperative strategies in international business*, pp. 3-30, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- DAVENPORT, T.O. (2000): *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*, Barcelona: Gestión 2000.
- EGGER, H. y EGGER, P. (2001): «Market Concentration and International Outsourcing», *The Falkinger Group Working Paper*, 21, Universidad de Zürich, Suiza.
- EGGER, H. y EGGER, P. (2000): «Outsourcing and Skill-specific Employment in a Small Economy: Austria and the Fall of the Iron Curtain», *University of Linz Discussion Paper*, 24.
- FEENSTRA, R.C. y HANSON, G.H. (1999): «The Impact of Outsourcing and High-technology Capital on Wages: Estimates for the United States (1979-1990)», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, nº 3, Agosto, Cambridge, Ma.: MIT Press, pp. 907-940.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, M.C. (1999): «Alianzas estratégicas de carácter tecnológico», *Economía Industrial*, nº 330, pp. 31-41.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas: Factores clave de la competencia*, Cívitas, Madrid.
- GARCÍA CANAL, E. (2004): «El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española», *Universia Business Review*, nº 3, pp. 70-83.
- GÖRG, H. y HANLEY, A. (2008): «Services Outsourcing and Innovation. An Empirical Investigation», *Kiel Working Papers*, 1417, Abril, Kiel (Alemania): Kiel Institute for the World Economy.
- HAGEDOORN, J. y DUYSTERS, G. (2002): «External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances of mergers and acquisitions», *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 2, pp. 167-188.
- HAMEL, G., DOZ Y. y PRAHALAD, C.K. (1989): «Collaborate with your competitors and win», *Harvard Deusto Business Review*, enero-febrero, pp. 133-139.
- HLADICK, K.J. (1988): «R&D and international joint ventures» en Contractor, F.J. y Lorange, P. (eds.): *Cooperative strategies in international business*, pp. 187-203. Massachusetts. Lexington Books.
- HARRIGAN, K.R. (1986): *Managing for joint ventures success*. Lexington, Massachusetts, Lexington books.
- HAVARD, B. (2001): *Métodos de evaluación del rendimiento*, Colección Nuevos Emprendedores, Barcelona: Gedisa.
- HENNART, J.F. (1988): «A transaction cost theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-374.
- HOPENYAHN, H. (1992): «Entry, Exit and Firm Dynamics in Long-run Equilibrium», *Econometrica*, vol. 60, págs. 1127-1150.
- JONES, R.W. y KIERZKOWSKI, H. (2000): «A Framework for Fragmentation», en ARNDT, S.W. y KIERZKOWSKI, H. (Eds.). *Fragmentation and International Trade*, Oxford University Press.
- JOVANOVIĆ, B. (1982): «Selection and the Evolution of Industry», *Econometrica*, volumen 50 (3), pp.649-670.
- KEUSCHNIGG, C. y RIBI, E. (2007): «Outsourcing, Unemployment and Welfare Policy», *CEPR Discussion Papers*, 6605, diciembre, Londres.
- LANA FLORES, S. (1998): «Innovación y competencia en el mercado de las telecomunicaciones», *Boletín ICE Económico*, noviembre, nº 2593, pp. 39-46.
- LOH, L. y VENKATRAMAN, N. (1992): «Determinants of IT Outsourcing: a Cross-Sectional Analysis», *Journal of Management Information Systems*, vol. 9, núm. 1, pp. 7-24.
- LYONS, M.P. (1991): «Joint ventures as strategic choice – a literature review», *Long Range Planning*, vol. 24, nº 4, pp. 130-144.
- MOHN, R. (2005): *La responsabilidad social del empresario*, Barcelona: Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.A. y ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2006): «Los acuerdos de cooperación y las fusiones y adquisiciones en el ámbito de las TIC en la Unión Europea», *Economía Industrial*, nº 361, pp. 45-57.
- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, nº. 1, pp. 14-37.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la triada*, McGraw Hill, Madrid.
- PÉREZ BUSTAMANTE, G. (1999): «Gestión del conocimiento en las alianzas tecnológicas», *Dirección y Organización*, nº 22, pp. 28-36.
- SAIZ ALVAREZ, J.M. (2008): *Outsourcing y creación de empleo. ¿Una estrategia de futuro?*, Madrid: FIEC.
- SAIZ ALVAREZ, J.M. (2006): «La ZEE de Kaliningrado. ¿Una solución de futuro?», en Flores, C. (Dir.). *De la Europa del Este al este de Europa*, IV Encuentro Español de Estudios sobre la Europa Oriental, Universidad de Valencia, pp. 579-591.

