



Universidad de Navarra

# *Documento de Investigación*

---

DI nº 482

Noviembre, 2002

HETEROGENEIDAD CONTRACTUAL EN  
LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Jeffrey J. Reuer \*  
Africa Ariño\*\*

---

\* Profesor, Ohio State University

\*\* Profesor de Dirección General, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2002 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **HETEROGENEIDAD CONTRACTUAL EN LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

### **Resumen**

Investigamos las elecciones que las empresas hacen en materia de diseño de alianzas examinando éstas como formas contractuales de múltiples facetas. El análisis explora la heterogeneidad contractual subyacente en las estructuras alternativas de gobierno de las alianzas, la agrupación de diferentes disposiciones contractuales y la dimensionalidad del constructo de completitud contractual. La evidencia empírica indica que la complejidad de los acuerdos de colaboración –en términos del número y el rigor de las disposiciones– es mayor en el caso de las alianzas que son estratégicamente importantes y conllevan altos niveles de especificidad de los activos. El análisis factorial de las correlaciones tetracóricas entre ocho disposiciones contractuales revela dos dimensiones diferenciadas de la completitud contractual. Los socios que ya habían tenido relaciones de colaboración tienden a instituir menos disposiciones contractuales para el seguimiento y control de una alianza. Frente a los acuerdos contractuales de duración indefinida, las alianzas de duración limitada tienden a recurrir menos a disposiciones de este tipo, y más a salvaguardas concernientes a información confidencial y propietaria, la terminación de la alianza y la resolución de disputas por terceros.

**Palabras clave:** diseño de alianzas, estructuras de gobierno, acuerdos de colaboración, terminación de la alianza.

---

En el desarrollo de esta investigación nos han sido de gran utilidad las conversaciones con Jill Ellingson, Konstantina Kiouisis, Michael Leiblein y Peter Ring. Asimismo, reconocemos agradecidamente el apoyo financiero del Centro Anselmo Rubiralta para la Investigación sobre Globalización y Estrategia del IESE y el Center for International Business Education and Research (CIBER) de la Ohio State University.

## **HETEROGENEIDAD CONTRACTUAL EN LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

### **Introducción**

Durante las tres últimas décadas se han desarrollado muchas taxonomías de las alianzas estratégicas (por ejemplo, Hamel, 1991; Hennart, 1988; Killing, 1983). Aunque actualmente no hay ningún consenso sobre una taxonomía de las alianzas (ni para el desarrollo teórico ni para la comprobación empírica), un modo común, práctico y teóricamente aplicable de captar las diferencias subyacentes en los acuerdos de colaboración consiste en separar las alianzas con participación accionarial de las sin participación accionarial. Esta división refleja la categorización de las alianzas en general como formas organizativas híbridas (Williamson, 1991) y un deseo de presentar diferentes formas de alianzas a lo largo del continuo de gobierno de un modo parsimonioso (por ejemplo, Chi, 1994; Hennart, 1993).

La visión de que estas dos clases de alianzas representan estructuras de gobierno diferenciadas ha contribuido a avances en la literatura sobre las alianzas, pero también conlleva algunas limitaciones para la teoría y la práctica. Más importante aún, el centrarse en las alianzas como estructuras de gobierno dificulta ver la sustancial heterogeneidad contractual que existe en cada estructura de gobierno y los determinantes potencialmente singulares de las estructuras de gobierno y los acuerdos contractuales (James, 2000). Ciertamente es que el modo de gobierno discreto utilizado por las empresas en las alianzas es una forma útil de encapsular los mecanismos que incentivan y controlan los intercambios entre empresas. Sin embargo, dentro de una estructura de gobierno dada, las partes tienen una considerable libertad para asignar deberes, riesgos, procedimientos y demás a través de disposiciones contractuales individuales que determinan los intercambios en términos más precisos. Estos términos contractuales pueden ayudar a las empresas a idear remedios para contingencias previsibles o diseñar procesos para resultados imprevisibles (Poppo y Zenger, 2002). Así pues, las alternativas del diseño de alianzas de las empresas son bastante más numerosas y complejas que las descritas por la dicotomía con participación accionarial/sin participación accionarial.

El principal objetivo de este documento es ofrecer una investigación más detallada de las decisiones en materia de diseño de alianzas de las empresas, centrándonos en las alianzas como formas contractuales de múltiples facetas. Para ello, hemos recopilado y examinado datos primarios sobre el uso que hacen las empresas de ocho tipos diferentes de disposiciones contractuales en los acuerdos de colaboración. Estas disposiciones que figuran en los contratos de alianza abarcan desde los derechos de notificación y auditoría hasta las obligaciones concernientes a la información propietaria y las cláusulas sobre rescisión y resolución de disputas. Abordamos temas relativos a la adopción por parte de las empresas de las distintas disposiciones en los contratos de alianza; la dimensionalidad del constructo de

completitud contractual, o complejidad contractual, utilizado en estudios anteriores sobre alianzas y *outsourcing* (Parkhe, 1993; Poppo y Zenger, 2002); y los determinantes teóricos de las estructuras contractuales de las alianzas estratégicas.

El resto del documento está organizado como sigue: en el siguiente apartado desarrollamos una serie de hipótesis sobre los determinantes de la completitud contractual en las alianzas estratégicas. A continuación, aportamos detalles sobre el diseño de la investigación y presentamos los resultados empíricos. El análisis factorial exploratorio de las correlaciones tetracóricas entre las ocho disposiciones contractuales revela dos dimensiones diferenciadas de la completitud contractual: una está relacionada con la especificación de los compromisos que conciernen a la información propietaria y confidencial, la terminación de la alianza y las relaciones con terceros para resolver disputas (por ejemplo, *compromisos externos a la alianza*); y la otra tiene que ver con los derechos a informes sobre transacciones relevantes, derechos de notificación sobre desviaciones del acuerdo y derechos de auditoría (por ejemplo, *seguimiento y control*).

Después de explorar la incidencia de las distintas disposiciones contractuales y la naturaleza de su agrupación, presentamos resultados multivariantes sobre sus antecedentes. Descubrimos que las empresas tienden a negociar contratos más complejos en términos del número y el rigor de las disposiciones cuando la alianza es de importancia estratégica y cuando las empresas realizan inversiones específicas de la transacción en el acuerdo de colaboración. Las empresas que no habían tenido entre sí relaciones previas de colaboración tienden a recurrir más a disposiciones relativas al seguimiento y el control de la alianza, si bien no parece que las alianzas anteriores entre las partes influyan en la otra dimensión de la completitud contractual. Cuando los contratos son de duración limitada en vez de indefinida, las empresas tienden a recurrir menos a disposiciones de seguimiento y control, pero son más propensas a especificar derechos y obligaciones con respecto a la información propietaria, la conclusión del acuerdo y la resolución de disputas por terceros. Concluimos con un análisis de las implicaciones de estos hallazgos y de las avenidas potenciales para las futuras investigaciones sobre las alternativas del diseño de alianzas que tienen las empresas.

## **Teoría e hipótesis**

Los contenidos de los contratos de alianzas y los procesos mediante los cuales las empresas codifican sus intenciones respecto a una alianza en un acuerdo vinculante ejercen varias funciones importantes. Por ejemplo, las partes de una alianza usan el contrato para exponer sus derechos y obligaciones mutuos a través de la especificación de sus aportaciones a la alianza, los procesos mediante los cuales tendrán lugar los intercambios y se resolverán las disputas, y los resultados esperados de la actividad conjunta. El contrato de alianza establece el alcance de la colaboración, así como una división del trabajo, al detallar las funciones y responsabilidades individuales de los socios. También expone las restricciones y obligaciones externas a la alianza propiamente dicha. Por ejemplo, antes de que la alianza entre en vigor, las empresas pueden limitar las revelaciones de información. Durante la vigencia de la alianza, el contrato puede especificar de qué modo las partes interactuarán con terceros, sean éstos otras divisiones de las empresas, proveedores alternativos o el sistema judicial. El contrato también puede especificar el modo en que finalizará la alianza, los derechos posteriores de las empresas sobre la propiedad intelectual y las posibles limitaciones de sus prácticas competitivas y de contratación a través de acuerdos de no competencia y no oferta, respectivamente.

Independientemente del número o el rigor de las disposiciones que las empresas inserten en sus contratos de alianza, tales acuerdos serán inevitablemente incompletos. Invariablemente, los socios no preverán todas las contingencias potenciales ni las respuestas más apropiadas a éstas. Incluso si fuera teóricamente posible que una empresa diseñara un acuerdo de alianza completo, la negociación y elaboración de tal contrato conllevaría sustanciales costes directos y de oportunidad. Por tanto, la tarea de los directivos es contraponer esos costes a los beneficios potenciales de contratos de alianza más complejos, o completos. En los subapartados que siguen, desarrollamos cuatro hipótesis que consideran los beneficios relativos de desarrollar contratos de alianza más complejos.

### ***Importancia estratégica de la alianza***

Las características cambiantes de los acuerdos de colaboración a lo largo del tiempo sugieren que las alianzas ocupan un lugar cada vez más fundamental en las estrategias de las empresas. Estos cambios también indican por qué las empresas podrían creer que vale la pena diseñar contratos de alianza más complejos. Hace varias décadas, la alianza prototípica era una *joint venture* efectuada por una compañía multinacional (CMN) en un país en vías de desarrollo, en la que se daba una transferencia unidireccional de tecnología de la CMN a la afiliada local. La CMN puede que hubiera formado la *joint venture* fuera del negocio básico de la empresa, y ésta probablemente invertía en la alianza principalmente, o quizás exclusivamente, por razones de acceso al mercado local y como respuesta a las restricciones del gobierno local a la inversión extranjera directa (por ejemplo, Stopford y Wells, 1972). En el caso de algunas grandes empresas que invierten en alianzas, sobre todo de manera oportunista, el impacto de los acuerdos de colaboración sobre los beneficios, el aprendizaje o la posición competitiva global de la empresa quizá sea apenas discernible para la alta dirección. Algunas de las alianzas legendarias en las que los socios acordaron colaborar sobre la base de un apretón de manos tras un encuentro casual en el vestíbulo de un aeropuerto, entran posiblemente en esta categoría.

De todos modos, las alianzas son cada vez más entre competidores reales o potenciales, conllevan transferencias de conocimientos bidireccionales, tienen aspiraciones de mercado globales y adoptan estructuras considerablemente más complejas en términos del número de socios o de los acuerdos de colaboración auxiliares (por ejemplo, Gomes-Casseres, 1996). En resumen, el adjetivo “estratégico” se ha vuelto más apropiado con el tiempo. Como reflejo de estos cambios, las empresas están adoptando un método más disciplinado de captar y compartir las mejores prácticas, así como de formalizar procedimientos de alianza para seleccionar socios y negociar acuerdos de colaboración (por ejemplo, Harbison y Pekar, 1997). Con la creciente importancia estratégica de las alianzas, así como la creciente parte de beneficios e ingresos atribuible a las alianzas, algunas empresas también han implantado puestos o funciones dedicados a la formación y gestión de alianzas estratégicas (por ejemplo, Kale, Dyer y Singh, 2002).

Predecimos que las empresas tenderán a utilizar contratos más completos en las alianzas de mayor importancia estratégica, por varias razones. Estas alianzas tenderán a asociarse a un riesgo mucho mayor de fracaso que las iniciativas más periféricas o exploratorias (Koza y Lewin, 1998). Según Singh y Mitchell (1996), las empresas tienen un alto riesgo de quiebra tras la disolución de las alianzas o cuando un socio entabla nuevas relaciones con otros. A la luz de éstos y otros riesgos, la empresa tiene un incentivo para especificar el alcance de la alianza y clarificar los derechos y obligaciones con respecto a qué queda fuera del alcance inmediato de la alianza (por ejemplo, la información

confidencial), así como qué se produce durante la vigencia de la colaboración (por ejemplo, tecnología propietaria) (Borys y Jemison, 1989). Las partes que negocian alianzas estratégicamente importantes son también las que probablemente invertirán más en planearla concienzudamente y especificar el modo en que terminará (por ejemplo, a través de su disolución, compra de la actividad, etc.), a fin de mitigar el riesgo de crear o apuntalar los recursos de un competidor o de que activos estratégicos caigan en manos de un tercero (Branstetter y Sakakibara, 2002; Khanna, Gulati y Nohria, 1998).

Por el lado del proceso, las alianzas estratégicamente importantes tenderán a ser controladas más activamente por los altos directivos, tanto durante la etapa de formación como durante la implementación de la relación. Por tanto, las partes son más propensas a consignar los mecanismos que facilitan el control de la alianza (por ejemplo, derechos de notificación y auditoría, informaciones, etc.), los medios por los cuales se resolverán las disputas (por ejemplo, disposiciones de arbitraje, pleitos, etc.), y los modos en que se gestionará el desarrollo de la alianza (Doz, 1996; Ring y Van de Ven, 1994). El hecho de que probablemente más individuos participarán en el establecimiento y la negociación de una alianza estratégicamente importante indica también que los contratos que formalicen estos acuerdos de colaboración tendrán una tendencia natural a ser más complejos. Por todas estas razones, las empresas tenderán a creer que merece la pena soportar los costes de negociar disposiciones en alianzas estratégicamente importantes a fin de asegurar los resultados directos e indirectos deseados de la colaboración. Por tanto, planteamos como hipótesis:

*Hipótesis 1: La completitud contractual de una alianza tendrá una relación positiva con la importancia estratégica de la alianza.*

### ***Inversiones específicas de la transacción***

Incluso en el caso de una alianza que no es fundamental para la estrategia de una empresa, a ésta pueden plantearse muchos tipos diferentes de problemas debidos a situaciones como dificultades de seguimiento, desestabilización de la alianza, contingencias imprevistas y amenazas de rescindir el acuerdo. Los costes y las pérdidas de rentabilidad derivados de estas situaciones pueden ser menos problemáticos cuando los recursos que una empresa aporta a una alianza pueden ser reutilizados eficientemente en otras relaciones o negocios. No obstante, cuando éste no es el caso, la identidad del socio empieza a importar mucho (Williamson, 1991), y la empresa debe dedicar un mayor esfuerzo a diseñar una alianza que pueda mitigar los efectos de estos riesgos contractuales con un determinado socio (por ejemplo, Klein, Crawford y Alchian, 1978).

La teoría del coste de transacción afirma que las empresas elegirán un nivel de completitud, o complejidad, en sus contratos de alianza que se corresponda con el nivel de los riesgos del intercambio. Esto expresa el principio fundamental de “alineamiento discriminante” de la teoría del coste de la transacción, el cual sostiene que, para ser eficientes, las empresas deben alinear mecanismos de gobierno con los riesgos del intercambio. Este principio es válido tanto dentro de los límites de una estructura de gobierno dada como entre estructuras de gobierno cuando las empresas hacen elecciones estructurales discretas en forma de integración vertical y *outsourcing* (por ejemplo, Joskow, 1988; Williamson, 1985).

Por tanto, la teoría del coste de transacción considera el equilibrio entre los costes de implementar salvaguardas en los contratos de alianzas y los costes de no hacerlo. Más

específicamente, la teoría señala que si los riesgos del intercambio son bajos, los directivos pueden evitar los costes de negociar contratos complicados que detallan las contingencias potenciales, las respuestas de las partes a éstas y un marco para la resolución de disputas. Inversamente, la teoría indica que las empresas sólo procurarán soportar esos costes cuando las consecuencias de los riesgos del intercambio lleguen a ser significativas (Williamson, 1991). Llega a merecer la pena soportar los costes de instituir salvaguardas en los contratos de alianza cuando éstas sirven para reducir los costes y las pérdidas de rentabilidad derivadas de los riesgos del intercambio (por ejemplo, Macneil, 1978; Heide, 1994). En el contexto de la alianza, por ejemplo, Parkhe (1993) señala que las percepciones de conductas oportunistas llevan a las empresas a negociar más salvaguardas contractuales en sus contratos de alianza.

Algunos estudios anteriores sobre completitud contractual sostienen que la especificidad de los activos es un importante atributo contractual que afecta al diseño del contrato (por ejemplo, Joskow, 1988; Poppo y Zenger, 2002). Cuando las empresas hacen inversiones específicas de la transacción en una alianza, el socio puede amenazar con terminar la alianza, lo que daría lugar a que la empresa perdiera el valor de activos especializados. Ante estas amenazas, los directivos deben, por tanto, contraponer las pérdidas de valor que sufrirían a causa de conductas destructivas con los costes de negociar salvaguardas en sus contratos de alianza *ex ante*. Cuando la pérdida de valor potencial se incrementa con inversiones específicas de la transacción, será beneficioso para los directivos negociar contratos más complejos a fin de cubrir las consecuencias de su incumplimiento y terminación, así como los procesos mediante los cuales se gestionarán dichas amenazas. Por ejemplo, los socios pueden especificar derechos a la primera opción de compra de las acciones de una *joint venture*, el derecho a la propiedad intelectual, los medios mediante los cuales se terminará una alianza, si se fija un precio de compra *ex ante* o lo determina *ex post* la tasación de un tercero, etc.

Especificando las consecuencias de los incumplimientos del acuerdo o de su terminación, las partes pueden intercambiar rehenes que favorezcan la continuidad del acuerdo de colaboración. Las empresas también pueden detallar en el contrato de alianza los procesos mediante los cuales las disputas se resolverán internamente o por terceros (por ejemplo, Williamson, 1983). Por tanto, predecimos:

*Hipótesis 2: La completitud contractual de una alianza tendrá una relación positiva con la especificidad de los activos.*

### **Vínculos anteriores**

Aunque las hipótesis anteriores recogen características relevantes de una alianza y cómo influyen éstas en las disposiciones contractuales que las empresas adoptan en un acuerdo de colaboración, las decisiones de las empresas sobre las formas contractuales de las alianzas probablemente también reflejarán los historiales de colaboración de los socios. Por ejemplo, los estudios que examinan el funcionamiento de los contratos relacionales y el sistema judicial indican que los intercambios repetidos entre empresas inducen a la cooperación, ya que la posibilidad de romper las relaciones actúa como una sanción autoimpuesta contra las eventuales desviaciones de un acuerdo (por ejemplo, Telser, 1980). En contraste, unos tribunales eficientes alientan a las empresas a invertir en relaciones con nuevos socios de intercambio y las apoyan con disposiciones contractuales formales (Johnson, McMillan y Woodruff, 2002).

Algunos estudios anteriores han subrayado que la confianza surge de relaciones de colaboración sucesivas entre empresas, lo que las lleva a instituir mecanismos de gobierno menos extensos en alianzas futuras. Gulati (1995), por ejemplo, muestra que las empresas con acuerdos de colaboración anteriores tienden a preferir las alianzas sin participación accionarial a las con participación accionarial (cf., Oxley, 1997). En contraste, cuando no existen vínculos anteriores, resultan más atractivas las características más elaboradas de alineamiento de controles e incentivos de las alianzas con participación accionarial. Esos vínculos también sirven para promover la estabilidad en acuerdos de colaboración entre empresas (Kogut, 1989). En un análisis de las redes de fabricantes de automóviles japoneses, Dyer (1997) señala que esas empresas tienen unos costes de transacción inferiores a los de sus homólogos estadounidenses debido a que realizan intercambios repetidos. Las salvaguardas no contractuales que utilizan (por ejemplo, la confianza de buena fe) son eficientes porque las empresas ya han invertido en el establecimiento de la relación y han soportado costes de configuración del gobierno, lo cual no sería el caso de salvaguardas alternativas como las disposiciones contractuales y los distintos rehenes (por ejemplo, Klein, 1980). Algunas pruebas relacionadas procedentes de datos sobre las relaciones comprador-proveedor indican que la confianza interorganizativa reduce los costes de negociación de una alianza (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998).

Sostenemos que, si no existen relaciones de colaboración anteriores entre empresas, podría también valer la pena que los socios negociaran contratos de alianza más complejos. Si no hay un historial de colaboración, los socios estarán más dispuestos a soportar costes de contratación para potenciar el seguimiento y control de la alianza a través de disposiciones sobre entrega de informes, procedimientos de notificación y derechos de auditoría. Además, dada una significativa incertidumbre conductual, los socios prestarán más atención a las cláusulas sobre tecnología propietaria, información confidencial, la posible terminación de la alianza y el uso de terceros para resolver cualquier disputa que pueda surgir (por ejemplo, Johnson, McMillan y Woodruff, 2002). Esta predicción concuerda también con anteriores hallazgos empíricos sobre diseño de contratos y el papel de la reputación de las empresas. En un análisis de las disposiciones de precios en contratos de adquisición de motores de avión para las Fuerzas Aéreas estadounidenses, Crocker y Reynolds (1993) hallan que las empresas con antecedentes de actuar de manera oportunista tienen contratos más completos que las empresas conocidas por cumplir con sus obligaciones para con los socios.

Más allá de facilitar la confianza interorganizativa, las alianzas estratégicas anteriores entre empresas pueden conducir al desarrollo de rutinas que también atenúan la necesidad de mecanismos de seguimiento y control detallados y de instituir otras salvaguardas. Cuando las empresas establecen entre ellas sucesivos acuerdos de colaboración, los socios desarrollan una mejor comprensión de los procedimientos de cada uno, los sistemas de gestión, las culturas y demás. Al participar en alianzas secuenciales, los socios pueden tácitamente desarrollar un conjunto de rutinas, y las alianzas adicionales permiten a las empresas reforzarlas y perfeccionarlas. La comprensión mutua que se desarrolla puede ayudar a las empresas a mitigar los problemas de coordinación, resolución de conflictos o recogida de información, y puede por tanto facilitar los ciclos iterativos de aprendizaje y ajuste de los socios, en vez de estar ligados a términos contractuales (Doz, 1996). Dyer y Singh (1998) sugieren que los conocimientos específicos de la relación que se desarrollan gracias a interacciones frecuentes e intensas entre socios fomentan las capacidades relacionales de una empresa, las cuales pueden potenciar la eficiencia de las alianzas. Ya potencien el desarrollo de confianza y/o rutinas interorganizativas, nosotros predecimos que la existencia de acuerdos de colaboración anteriores entre empresas reducirá el número y el rigor de las disposiciones que las empresas adoptarán en una futura alianza:

*Hipótesis 3: La completitud contractual de una alianza tendrá una relación negativa con el número de alianzas anteriores entre los socios.*

### ***Limitación temporal***

Las elecciones de los socios sobre las disposiciones que han de incorporarse en un acuerdo de alianza no sólo reflejarán su historial de relaciones de colaboración entre ellos, sino también sus expectativas con respecto a la evolución de la alianza (Parkhe, 1993). Por ejemplo, algunos acuerdos de colaboración serán de duración indefinida, muy parecidos a formas organizativas jerárquicas, y otras alianzas serán de alcance más estrecho, diseñadas para operar durante un período preespecificado (Williamson, 1991).

Sospechamos que estas elecciones afectarán a las disposiciones contractuales que las empresas insertan en sus contratos de alianza, por varias razones. En primer lugar, porque lo más seguro es que los socios que negocian límites de tiempo explícitos en sus alianzas simplemente tengan más conocimientos de cuestiones como la propiedad de tecnología propietaria, la revelación de información confidencial y los medios mediante los cuales se terminará una alianza. En segundo lugar, porque, en el caso de las alianzas de duración limitada, es más fácil predecir las contingencias relevantes que podrían afectar a la alianza. En contraste, los costes de predecir las condiciones económicas futuras para alianzas de duración indefinida y elaborar las disposiciones contractuales apropiadas serán significativos, de modo que en estas circunstancias las empresas tenderán a recurrir más a acuerdos incompletos (Crocker y Reynolds, 1993). Finalmente, las alianzas que tienen una duración preespecificada pueden correr un mayor riesgo de oportunismo del socio. En el caso de las alianzas de duración limitada, los socios pueden recurrir menos a la amenaza de represalias para frenar el oportunismo (Axelrod, 1984). Inversamente, en las alianzas de duración indefinida, los beneficios potenciales de una colaboración futura protegen la alianza contra la salida de un socio para obtener resultados económicos más inmediatos (Telser, 1980). Por tanto, planteamos como hipótesis:

*Hipótesis 4: La completitud contractual de una alianza será mayor en el caso de las alianzas de duración limitada que en el de las relaciones de colaboración de duración indefinida.*

## **Métodos**

### ***Datos***

*Muestra.* A fin de identificar una población de acuerdos de colaboración para este estudio, utilizamos el Índice de Países de Europa de Funk y Scott para encontrar empresas españolas que han constituido alianzas estratégicas. Las limitaciones financieras y el hecho de que uno de los autores vive en España nos llevó a centrarnos en empresas españolas que tienen establecidos acuerdos de colaboración con otras empresas. Este enfoque facilitó también el proceso de seguimiento, incrementando con ello las posibilidades de obtener un índice de respuesta satisfactorio. Identificamos empresas participantes en 674 alianzas diádicas, pero debido a consideraciones financieras y de tiempo, centramos los esfuerzos de recogida de datos en los sectores más activos en el terreno de las alianzas, lo que arrojó una población objetivo de 436 alianzas formadas por 346 empresas. Se enviaron cuestionarios a

las empresas en las cuales podía identificarse un informante clave directamente relacionado con la alianza. De las 189 encuestas enviadas se obtuvieron 91 respuestas, lo que representa un índice de respuesta del 48%. Este alto índice de respuesta puede atribuirse a los pasos dados para localizar a los responsables apropiados, al procedimiento de seguimiento consistente en efectuar llamadas telefónicas suplementarias (Dillman, 1978) y a las garantías de confidencialidad y acceso a los hallazgos del estudio. Como ejemplo de la competencia e idoneidad de los informantes clave, el 91% de éstos habían participado en el acuerdo de colaboración desde su formación y los encuestados llevaban una media de 4,9 años trabajando en la alianza. Se disponía de datos aprovechables para 88 alianzas estratégicas.

*Instrumento utilizado para la encuesta.* Versiones preliminares del cuestionario fueron revisadas por académicos especializados en temas empresariales para asegurar su validez. Posteriormente la encuesta se tradujo al español y fue revisada por dos investigadores de habla hispana. La encuesta traducida se sometió a una prueba previa con seis ejecutivos españoles con experiencia en la gestión de alianzas; tras esta fase de prueba previa, se introdujeron varios cambios. A continuación, la versión española final se trasladó de nuevo al inglés por una persona no familiarizada con el estudio, contrastándose un alto grado de correspondencia entre las versiones española e inglesa.

Realizamos una serie de tests para evaluar la validez de los datos. En primer lugar, para examinar la validez externa de los datos, analizamos fuentes secundarias de datos en el caso de la información correspondiente a los ítems de la encuesta. En particular, evaluamos si la empresa encuestada era de propiedad estatal o no, y si la empresa socia era una compañía española, una filial o una compañía extranjera; y encontramos correspondencias para el 98 y 96% de los casos, respectivamente.

En segundo lugar, a fin de evaluar el sesgo de no respuesta potencial, investigamos posibles diferencias entre los encuestados al principio y al final, al suponer que los encuestados hacia el final tienen más en común con los no encuestados que los encuestados al principio (Armstrong y Overton, 1977). En particular, investigamos las diferencias de tamaño de las empresas basadas en el número de empleados y examinamos la distribución sectorial de las alianzas. Un análisis de la varianza (ANOVA) unidireccional del tamaño de las empresas entre los encuestados al principio y al final obtuvo un valor F no significativo de 0,67. Los valores de chi al cuadrado que comparaban la distribución sectorial de las alianzas de los encuestados al principio y al final, y la de los encuestados y los no encuestados, eran igualmente no significativos (en concreto, 8,54 y 13,52, respectivamente), demostrando nuevamente la ausencia de pruebas de un sesgo de no respuesta.

Finalmente, aunque nuestras variables dependientes son indicadores objetivos de las disposiciones contractuales que las empresas incorporan a sus acuerdos de alianza, abordamos la posibilidad de que artefactos de coherencia y el sesgo de métodos comunes pudieran influir en nuestros modelos. Más allá de organizar los ítems del cuestionario de modo que los ítems subjetivos aparecieran antes que las preguntas sobre el diseño contractual y el gobierno de las alianzas (por ejemplo, Salancik y Pfeffer, 1977), utilizamos el test de factor único de Harman (1967) para evaluar si existe en los datos una cantidad significativa de varianza común (por ejemplo, Podsakoff y Organ, 1986). El análisis de factores no rotados utilizando el criterio valor propio-mayor-que-uno reveló cuatro factores, y el primer factor explicaba sólo el 21% de la varianza en los datos, indicando que los resultados presentados en el siguiente apartado no pueden atribuirse al sesgo de métodos comunes.

## Especificación de los modelos e indicadores

*Especificación del modelo.* La estructura básica de los diferentes modelos que investigan los factores asociados al grado de completitud contractual de las alianzas estratégicas, es la siguiente:

$$1] \text{ Completitud contractual} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Importancia estratégica} + \beta_2 \text{ Especificidad de los activos} + \beta_3 \text{ Vínculos anteriores} + \beta_4 \text{ Duración limitada} + \beta_5 \text{ Tamaño de la empresa} + \beta_6 \text{ Extranjera} + \beta_7 \text{ Participación accionarial} + \varepsilon.$$

*Completitud contractual.* Las disposiciones contractuales en las alianzas y otros tipos de contratos se han estudiado y medido de distintas maneras. Algunos estudios se han basado en indicadores globales de la complejidad de los contratos. Por ejemplo, recientemente Poppo y Zenger (2002) han seguido a Macneil (1978) pidiendo a los informantes clave que evalúen la medida en que las partes crearon un contrato complejo para hacer frente a contingencias futuras. Similarmente, Joskow (1987) utilizó la extensión del contrato como variable sustitutiva de la complejidad de un acuerdo. En contraste, otros estudios han examinado detalles muy específicos de los acuerdos o las disposiciones que las partes instituyen en sus contratos. Por ejemplo, algunos estudios anteriores han investigado las causas y consecuencias de las restricciones territoriales en los acuerdos de *licencia* (por ejemplo, Mueller y Geithman, 1991), de las cuotas de entrada y los royalties en los acuerdos de franquicias (Lafontaine, 1992), de la duración de los contratos en los acuerdos de suministro (por ejemplo, Joskow, 1987), y de las disposiciones de precio específicas en los contratos de compra (Crocker y Reynolds, 1993).

En este estudio utilizamos una serie de indicadores de las disposiciones contractuales que también pueden ser agregados para formar una medida global de la complejidad de los contratos de alianza. Las disposiciones en las que nos centramos fueron destacadas en un estudio de Parkhe (1993). Específicamente, desarrolló una lista de las salvaguardas contractuales obtenida mediante una búsqueda de la literatura legal realizada con ayuda de un ordenador (por ejemplo, Macneil, 1978, 1981; Narasimhan, 1989; Practicing Law Institute, 1986) y documentó las ocho disposiciones siguientes: 1) informes periódicos escritos de todas las transacciones relevantes; 2) notificación rápida por escrito de cualquier desviación del acuerdo; 3) el derecho a examinar y auditar todos los registros relevantes a través de una firma de auditores; 4) designación de cierta información como propietaria y sujeta a las disposiciones de confidencialidad del contrato; 5) no uso de información propietaria incluso después de la terminación del acuerdo; 6) terminación del acuerdo; 7) cláusulas de arbitraje, y 8) disposiciones sobre pleitos. Estos puntos se presentan por orden de rigor creciente, de modo que se pueda adoptar un sistema de ponderación para llegar a una medida global de completitud contractual, de la siguiente forma:

$$[2] \text{ Completitud contractual (ponderada)} = \frac{1}{36} \sum_{i=1}^8 D_i,$$

donde  $D_i$  es igual a  $i$  si se ha empleado la disposición  $i^a$ , y a cero en todos los demás casos (Parkhe, 1993). Es decir,  $D_1$  es igual a uno si se ha empleado la primera disposición, y a cero en los demás casos; a dos si se ha empleado la segunda disposición, y a cero en los demás casos; y así sucesivamente. El término de la suma, por tanto, oscila de 0 a 36, y la división entre 36 da una medida que oscila de cero a uno. Cuando la variable asume un valor de cero, no se ha incluido ninguna de las ocho disposiciones presentadas arriba. Cuando la variable asume su valor máximo de uno, las ocho disposiciones figuran en el acuerdo de alianza.

El uso de esta variable de sustitución para la completitud contractual puede considerarse, de hecho, como una prueba conjunta del sistema de ponderación empleado y de la unidimensionalidad del constructo de completitud contractual. En consecuencia, a fin de explorar la solidez de nuestros resultados y en un intento de esclarecer estas suposiciones auxiliares, se efectuaron dos tipos de análisis adicionales. En primer lugar, construimos los modelos multivariantes utilizando una medida no ponderada de completitud contractual como variable dependiente. Esta medida alternativa nos permite examinar si los efectos de las covariantes individuales seguían siendo significativos o no significativos cuando se suponía que las disposiciones contractuales eran de rigor equivalente. Esta medida de la completitud contractual se calculó de la siguiente forma:

$$[3] \text{ Completitud contractual (no ponderada)} = \sum_{i=1}^8 X_i,$$

donde  $X_i$  es igual a 1 si ha sido empleada la  $i$ ésima disposición, y a cero en todos los demás casos. La suma oscila de cero a ocho, y por tanto las especificaciones dependientes de esta variable dependiente se estimaron usando modelos logit ordenados.

En segundo lugar, examinamos la dimensionalidad del constructo utilizando el análisis factorial exploratorio. No obstante, surge un problema porque las imitaciones de disposiciones contractuales violan la suposición de normalidad multivariante en el análisis factorial estándar. Aunque los estudios anteriores tienen datos discretos de análisis factorial, se puede calcular una matriz apropiada de relaciones tetracóricas, que puede usarse como *input* en el análisis factorial. El análisis de correlaciones tetracóricas usa esencialmente datos en matrices de contingencia 2x2 para llegar a estimaciones de las correlaciones de Pearson que se obtendrían si las variables hubieran sido continuas, normales bivalentes y relacionadas linealmente (por ejemplo, Drasgow, 1988). Específicamente, si  $a$ ,  $b$ ,  $c$  y  $d$  representan el número de observaciones en las celdas de una matriz de contingencia 2x2, y  $x_1$  y  $x_2$  representan variables latentes que definen un espacio bidimensional, entonces la correlación tetracórica es la correlación  $r$  que satisface:

$$[4] \frac{a}{N} = \int_{-\infty}^{z_2} \int_{-\infty}^{z_1} \phi(x_1, x_2, r) dx_1 dx_2,$$

donde  $N$  es el número total de observaciones,  $\phi(x_1, x_2, r)$  es la f.d.p. normal bivalente, y  $z_1$  y  $z_2$  son los valores límite que dividen el espacio bidimensional en cuatro cuadrantes cuyas probabilidades son iguales a las probabilidades en las cuatro celdas de la matriz 2x2 (igualdades similares son especificadas para las frecuencias relativas  $\frac{b}{N}$ ,  $\frac{c}{N}$  y  $\frac{d}{N}$ ). La correlación tetracórica puede hallarse a través de distintas técnicas de aproximación, tales como la fórmula coseno-pi, estimaciones gráficas o iteraciones que usan la expansión de serie tetracóricas para aproximar la integral normal bivalente (véase Brown, 1977, para técnicas de soluciones numéricas). Para nuestra aplicación, utilizamos el macro POLYCHOR (v1.2) en SAS para estimar la matriz de correlaciones tetracóricas de los ocho indicadores de disposiciones contractuales en los acuerdos de alianzas estratégicas.

*Variables explicativas.* La primera variable que incluimos en los modelos multivariantes para probar H1 refleja la importancia estratégica de la alianza (es decir, importancia estratégica). A los encuestados se les pidió que indicaran en una escala de cinco puntos la importancia de ganar ventaja competitiva a través del acuerdo de colaboración cuando se firmó el contrato de alianza. La medida oscilaba de un valor de 1 (mínimo) a 5 (vital).

La *especificidad de los activos*, nuestra segunda covariante teórica, fue construida como un índice no ponderado basado en cuatro indicadores, cada uno de los cuales era medido en una escala de cinco puntos que oscilaba de despreciable a sustancial: “Nuestra inversión en personal dedicado específicamente a esta actividad es...”, “Nuestra inversión en instalaciones dedicadas específicamente a esta actividad es...”, “Si decidiéramos parar esta actividad, la dificultad que tendríamos para dar un nuevo destino al personal y las instalaciones actualmente empleados en esta actividad sería...” y “Si esta actividad se disolviera, nuestras inversiones no recuperables en equipos, gente, etc., sería...” (por ejemplo, Anderson y Weitz, 1992; Parkhe, 1993). El alfa Cronbach de este índice es 0,74, lo que sugiere que demuestra una fiabilidad satisfactoria (Nunnally, 1978). En un análisis factorial no restringido, estos ítems se cargaban en un factor único con un valor propio de 2,21 basado en el criterio valor propio-mayor-que-uno, y las cargas factoriales para los ítems eran de 0,75, 0,82, 0,67 y 0,72, respectivamente.

La covariante *vínculos anteriores* capta las relaciones de colaboración previas entre las dos partes. Medimos los vínculos anteriores como el número de alianzas anteriores entre las empresas (Gulati, 1995). A fin de examinar si la existencia de relaciones anteriores difiere en impacto de la profundidad de acuerdos anteriores, también reestimamos los modelos con una variable simulada que indica la presencia o ausencia de vínculos anteriores; se obtuvieron los mismos resultados que en el caso de la medida continua.

La medida usada para probar nuestra cuarta hipótesis es un indicador de si las partes incluyen o no límites de tiempo explícitos en el acuerdo de colaboración. A los encuestados se les preguntó si el acuerdo debía durar un tiempo definido cuando se firmó el contrato. La variable *duración limitada* fue codificada 1 en el caso de aquellos contratos que especificaban una duración para la alianza, y 0 en los contratos en los cuales la duración de la colaboración era indefinida.

### ***Variables de control***

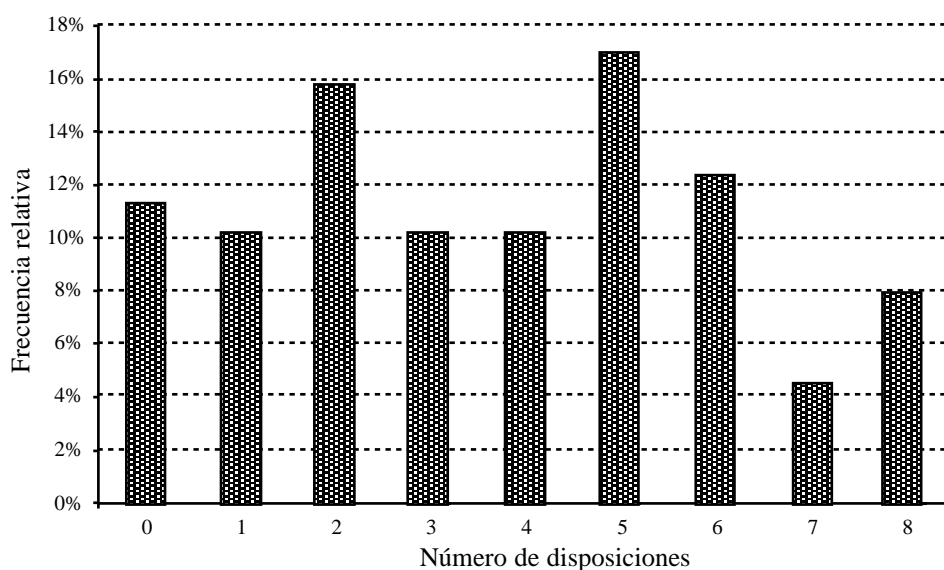
A fin de explicar los factores de confusión potenciales para las relaciones teóricas de interés, incluimos tres variables de control importantes en las especificaciones de los modelos. En primer lugar, incorporamos un control del tamaño de la empresa, ya que para las empresas grandes una alianza puede ser menos relevante para su estrategia y las inversiones realizadas pueden ser más reutilizables en otras actividades (es decir, *tamaño de la empresa*). Además, las empresas pequeñas pueden carecer de la experiencia, los recursos o el personal para elaborar acuerdos de alianza más sofisticados. A los encuestados se les pidió que indicaran el número de empleados en su empresa en una escala de 7 puntos. En segundo lugar, incluimos un control de las alianzas transnacionales por varias razones. Pueden haber dificultades para hacer valer el acuerdo o barreras legales para la negociación de disposiciones específicas en las alianzas internacionales. No obstante, tiende a tenerse menos información sobre las empresas extranjeras que sobre las nacionales, la confianza basada en el carácter tiende a surgir entre empresas que son socialmente similares (Zucker, 1986), y la incertidumbre conductual tiene tendencia a ser mayor en el caso de las alianzas transnacionales. La variable *extranjera* asume un valor de 1 si los socios son de diferentes países, y 0 si no es así. Por último, introdujimos un control para indicar si la alianza era un acuerdo con o sin participación accionarial, ya que las empresas pueden modificar la estructura de gobierno fundamental de una alianza como respuesta a los riesgos del intercambio, en vez de solamente adaptar un contrato (por ejemplo, Chi, 1994; Hennart, 1988). La introducción de este control también ayuda a explicar los atributos transaccionales no observados y a tener en cuenta la posibilidad de que algunas disposiciones puedan

convenir mejor al establecimiento de una entidad empresarial separada o a un interfaz puramente contractual entre empresas. *Patrimonio* asume un valor de 1 en el caso de alianzas con participación accionarial, y de 0 en el de los acuerdos sin participación accionarial o puramente contractuales.

## Resultados

La Figura 1 presenta la distribución de la medida no ponderada de la completitud contractual. El número medio de disposiciones en contratos de alianza es de 3,7, es decir, ligeramente menor que la mitad de los ocho tipos de disposiciones de la encuesta. La Figura también indica que el número modal de disposiciones contractuales es cinco, y aproximadamente el 11 y el 8% de las empresas tienen cero disposiciones o todas las disposiciones en sus contratos, respectivamente. La distribución relativamente uniforme de las disposiciones subraya la heterogeneidad de las formas contractuales de las alianzas.

Figura 1. Distribución de las disposiciones contractuales<sup>a</sup>



<sup>a</sup>N=88.

La Tabla 1 presenta las frecuencias relativas de cada una de las disposiciones contractuales individuales. También presenta tests de la chi-cuadrado y tests de la t para dos muestras para examinar si las proporciones de las disposiciones contractuales empleadas por las empresas o los indicadores globales de completitud contractual varían sistemáticamente entre las alianzas con participación accionarial y las sin participación accionarial. Las disposiciones más utilizadas son las cláusulas de arbitraje (55%), seguidas de las cláusulas de rescisión (53%), y la menos utilizada versa sobre los pleitos entre las partes (30%). Con una sola excepción, el uso de estas disposiciones contractuales individuales no varía entre las alianzas con participación accionarial y las sin participación accionarial. No obstante, las empresas tienden a incorporar derechos de auditoría en sus contratos en un 82% de las alianzas con participación accionarial, mientras que en el caso de las alianzas sin participación accionarial su uso cae hasta el 26% ( $p < 0,001$ ). Esto concuerda con el establecimiento de una entidad empresarial separada en el caso de las alianzas con participación accionarial, y la menor necesidad de seguimiento y control en las alianzas que adoptan un interfaz contractual.

**Tabla 1. Frecuencias relativas de disposiciones contractuales específicas**

<i>Disposición</i>	<i>Total</i>	<i>Sin participación accionarial</i>	<i>Con participación accionarial</i>	$\chi^2$	<i>Valor t</i>
1. Derecho a informes sobre transacciones relevantes	0,49	0,46	0,53	0,38	
2. Derecho de notificación sobre desviaciones del acuerdo	0,45	0,44	0,47	0,10	
3. Derecho de auditoría	0,50	0,26	0,82	26,28***	
4. Disposiciones de confidencialidad	0,45	0,50	0,39	0,96	
5. Restricciones sobre información propietaria	0,42	0,40	0,45	0,20	
6. Disposiciones de rescisión	0,53	0,58	0,47	0,98	
7. Cláusulas de arbitraje	0,55	0,52	0,57	0,30	
8. Disposiciones sobre pleitos	0,30	0,30	0,29	0,01	
Completitud contractual (ponderada)	0,45	0,43	0,47		-0,50
Completitud contractual (no ponderada)	3,69	3,46	4,00		-1,04
N	88	50	38		

<sup>b</sup>N = 88. † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

La utilización relativamente uniforme y frecuente de las ocho disposiciones contractuales por parte de las empresas que practican la cooperación intercompañía también sugiere la posibilidad de que las disposiciones individuales a menudo puedan estar agrupadas. La Tabla 2 presenta las frecuencias relativas de las disposiciones contractuales, condicionadas a la disposición focal, incluida en la primera columna, que figura en el contrato de alianza. Dadas las diferencias en el uso de las distintas disposiciones contractuales, la Tabla también indica asimetrías en la matriz. Es decir, la frecuencia relativa de la disposición i, dado que la disposición j está en el contrato, a menudo difiere de la frecuencia relativa de la disposición j, dado que la disposición i está en el contrato. En la última columna, la Tabla indica la media no ponderada de las disposiciones (sin incluir la disposición focal) cuando una disposición concreta aparece en un contrato de alianza. Este valor aporta un indicador de la completitud contractual general cuando la disposición focal está en el contrato.



El examen de los valores máximos y mínimos de cada una de las columnas proporciona una indicación de cuándo una disposición contractual tiende a ser utilizada junto con, o separada de, otras disposiciones. Por ejemplo, la frecuencia relativa de la disposición cuatro –disposiciones de confidencialidad– asciende hasta el 84% cuando se ponen restricciones a la información propietaria (por ejemplo, la disposición cinco), y desciende hasta el 50% cuando las partes establecen compromisos sobre los derechos de auditoría (por ejemplo, la disposición tres). El hecho de que las frecuencias relativas condicionales de todas las columnas son mayores que las frecuencias relativas que aparecen en la Tabla 1 parece indicar la existencia de complementariedades entre las distintas disposiciones contractuales.

Los patrones de datos confirman en buena parte el orden de rigor creciente de las ocho disposiciones contractuales (Parkhe, 1993) si se asume que las empresas tienden a añadir puntos contractuales en orden de rigor creciente. Por ejemplo, el uso de la primera disposición –derecho a informes sobre transacciones relevantes– está por encima de la media de 0,46. Condicionado a que se use esta disposición, la media no ponderada de 3,58 es inferior al promedio de 4,31, lo que indica que los contratos tienden a ser menos completos cuando aparece esta disposición en los acuerdos de alianza. En el otro extremo, la disposición ocho –disposiciones sobre pleitos– se da mucho menos frecuentemente (29,5%), pero cuando se usa, los contratos de alianza tienden a ser significativamente más complejos, como lo demuestra la media no ponderada de 5,31 (frente a un promedio de 4,31). Si se ordenan por rangos las medias no ponderadas y se comparan con el orden de las disposiciones contractuales presentado en la Tabla, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman es de 0,69 ( $p < 0,001$ ). La excepción más notable a este orden por rangos es la disposición de rescisión de la alianza. Esta disposición aparece con relativa frecuencia en los contratos de alianza (53,4%), pero cuando así lo hace, los contratos de alianza son comparativamente menos complejos, como lo indica la media no ponderada de 4,02.

A fin de explorar en mayor profundidad la agrupación de las disposiciones contractuales en los acuerdos de colaboración, así como la dimensionalidad del constructo de completitud contractual, hicimos un análisis factorial de la matriz de correlaciones tetracóricas de los ocho indicadores de disposiciones contractuales (véase la Tabla 3). La matriz de la parte superior de la Tabla indica que las disposiciones contractuales que están más relacionadas son las restricciones sobre información propietaria y las disposiciones de confidencialidad ( $p = 0,86$ ,  $p < 0,001$ ). Las disposiciones contractuales que están menos relacionadas son los derechos a informes sobre transacciones relevantes y las disposiciones de rescisión ( $p = 0,002$ , n.s.), y los derechos a informes sobre transacciones relevantes y las restricciones sobre información propietaria ( $p = 0,07$ , n.s.).

Tabla 3. Análisis factorial exploratorio de las correlaciones tetracóricas<sup>c</sup>

## Matriz de correlaciones

<i>Disposición</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Derecho a informes sobre transacciones relevantes	1						
2. Derecho de notificación sobre desviaciones del acuerdo	0,18 *	1					
3. Derecho de auditoría	0,32 **	0,48 ***	1				
4. Disposiciones de confidencialidad	0,18 *	0,47 ***	0,14 †	1			
5. Restricciones sobre información propietaria	0,07	0,40 ***	0,32 **	0,86 ***	1		
6. Disposiciones de rescisión	0,00	0,20 *	0,18 *	0,59 **	0,57 **	1	
7. Cláusulas de arbitraje	0,18 *	0,30 **	0,54 **	0,56 ***	0,72 ***	0,73 ***	1
8. Disposiciones sobre pleitos	0,27 **	0,56 ***	0,56 ***	0,63 ***	0,62 ***	0,57 ***	0,71 ***

## Patrón factorial rotado varimax

<i>Disposición</i>	<i>Factor uno</i>	<i>Factor dos</i>	<i>Comunalidades</i>
1. Derecho a informes sobre transacciones relevantes	-0,07	<b>0,69</b>	0,49
2. Derecho de notificación sobre desviaciones del acuerdo	0,33	<b>0,63</b>	0,51
3. Derecho de auditoría	0,21	<b>0,82</b>	0,71
4. Disposiciones de confidencialidad	<b>0,85</b>	0,15	0,75
5. Restricciones sobre información propietaria	<b>0,89</b>	0,15	0,81
6. Disposiciones de terminación	<b>0,85</b>	-0,03	0,72
7. Cláusulas de arbitraje	<b>0,80</b>	0,34	0,76
8. Disposiciones sobre pleitos	<b>0,70</b>	0,55	0,79
Valor propio	3,52	2,01	
Porcentaje de varianza	43,98	25,07	
Porcentaje de varianza acumulado	43,98	69,05	

<sup>c</sup>N = 88. † p<0,10, \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001. La negrita indica la carga factorial máxima de cada disposición contractual.

La parte inferior de la Tabla presenta los resultados de un análisis factorial de componentes principales después de una rotación varimax. Los factores eran retenidos si sus valores propios correspondientes eran superiores a uno. Juntos, los dos factores retenidos explicaban el 69,1% de la varianza en los datos. Los comunalidades generalmente superaban 0,50, con la excepción de la primera disposición –derechos a informes sobre transacciones relevantes–, que tenía una comunalidad de 0,49, lo que indica que los dos factores captan una porción significativa de la varianza en cada uno de los ocho indicadores.

Aunque la interpretación y denominación de los factores son subjetivas y una cuestión de juicio, en el análisis hay dos hallazgos dignos de mención. Uno, las disposiciones se cargan en los dos factores de acuerdo con su orden de rigor. Las tres

primeras disposiciones contractuales se cargan en un factor bien diferenciado, y las cinco últimas disposiciones contractuales se cargan en un factor separado. Ninguna de las disposiciones se carga de un modo en desacuerdo con su orden de rigor. Esta observación es compatible con hallazgos anteriores sobre la agrupación de disposiciones contractuales y la relación entre la completitud contractual y el rigor supuesto de las distintas previsiones.

En segundo lugar, los dos factores son discernibles, ya que abordan aspectos bastante diferentes del gobierno de una alianza. En el caso del primer factor, las disposiciones que se cargan fuertemente en este factor tienen que ver con la confidencialidad, la información propietaria, la terminación de la alianza, el arbitraje y los pleitos. Denominamos a este factor *compromisos externos a la alianza*, ya que estas variables abordan el uso de información fuera del ámbito de la alianza y tienen que ver con la finalización del acuerdo de colaboración y el uso de partes externas para resolver disputas. El segundo factor, por contraste, está relacionado más estrechamente con la gestión del acuerdo de colaboración *per sé*. Las variables que se cargan fuertemente en este factor incluyen los derechos a informes sobre transacciones relevantes, los derechos de notificación sobre desviaciones del acuerdo y derechos de auditoría. De ahí que, a fin de reflejar la vinculación más directa entre este factor y la gestión de la alianza en curso, hayamos denominado a este factor *seguimiento y control*.

La Tabla 4 presenta la estadística descriptiva y una matriz de correlación de las variables que componen los modelos multivariantes. El número medio de alianzas anteriores entre socios era de 0,52, y el número de acuerdos de colaboración anteriores oscilaba de cero a doce. El 19,8% de las empresas tuvieron una alianza anterior entre ellas. La mayoría de las alianzas de la muestra eran colaboraciones internacionales (por ejemplo, el 85%), y las empresas calificaban las colaboraciones con socios extranjeros como más importantes estratégicamente que las colaboraciones nacionales ( $p < 0,01$ ). Aproximadamente la mitad de los acuerdos de colaboración eran alianzas con participación accionarial (por ejemplo, el 43%), y alrededor de la mitad de las alianzas de la muestra tenían una duración preespecificada (por ejemplo, el 47%). De las alianzas de duración limitada, la duración media especificada era de 4,9 años. De acuerdo con anteriores tratamientos de alianzas con o sin participación accionarial como sistemas de gobierno alternativos para formas organizativas híbridas (por ejemplo, Oxley, 1997; Pisano, 1989), se preferían las alianzas con participación accionarial a las colaboraciones sin participación accionarial cuando las empresas realizaban inversiones específicas de la transacción en la alianza ( $p < 0,01$ ). También hay pruebas de que las empresas pequeñas tienden a contraer en sus alianzas compromisos menos reutilizables que las empresas grandes ( $p < 0,01$ ).

Tabla 4. Estadística descriptiva y matriz de correlaciones<sup>d</sup>

<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>D.E.</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Completitud contractual (no ponderada)	3,69	2,41								
2. Completitud contractual (ponderada)	0,45	0,33	0,97 ***							
3. Importancia estratégica	3,54	0,76	0,39 ***	0,38 ***						
4. Especificidad de los activos	9,07	3,37	0,30 *	0,27 *	0,15					
5. Vínculos anteriores	0,52	1,83	0,04	0,04	0,01	0,08				
6. Duración limitada	0,47	0,50	0,14	0,18	0,01	0,01	-0,01			
7. Tamaño de la empresa	4,47	2,08	0,05	0,06	-0,19	-0,33 **	0,17	0,03		
8. Extranjera	0,85	0,36	0,23 †	0,21 †	0,36 **	0,02	-0,09	-0,03	0,11	
9. Participación accionarial	0,43	0,50	0,11	0,06	-0,08	0,30 **	0,12	-0,11	-0,05	-0,12

<sup>d</sup>N = 88. † p<0,10, \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001.

La Tabla 5 presenta los resultados del análisis multivariante. Los modelos 1 y 2 son estimados usando logit de orden, ya que la variable dependiente, completitud contractual (no ponderada), es discreta (por ejemplo, tal como es dada por la ecuación 3, más arriba). Los modelos 3 y 4 se basan en la medida ponderada de la completitud contractual (por ejemplo, tal como es dada por la ecuación 2, más arriba), y por tanto son estimados usando MCO. En contraste con los modelos 1-4, que examinan la completitud contractual usando análisis agregados, los modelos restantes examinan dimensiones específicas de la completitud contractual, determinada por el análisis factorial exploratorio. Los modelos 5 y 6 consideran los antecedentes de compromisos externos a la alianza, usando las puntuaciones del factor uno expuesto más arriba. Similarmente, los modelos 7 y 8 evalúan los determinantes de seguimiento y control usando las puntuaciones del factor dos como variables independientes. Los modelos 1, 3, 5 y 7 sirven de modelos basales al incorporar sólo variables de control. Los modelos 2, 4, 6 y 8 potencian los modelos basales con las covariantes teóricas. Un test de razón de verosimilitud indica la importancia conjunta de estas variables teóricas en el modelo 2 (p<0,01), y los tests F jerárquicos revelan que las cuatro variables teóricas presentan una significación conjunta en los modelos 4 (p<0,01), 6 (p<0,001) y 8 (p<0,05).

Tabla 5. Resultados de estimación de los análisis de multivariantes<sup>e</sup>

	<i>Análisis agregados</i>				<i>Análisis desagregados</i>			
	<i>Compleitud contractual (no ponderada)</i>		<i>Compleitud contractual (ponderada)</i>		<i>Compromisos externos a la alianza (Factor 1)</i>		<i>Seguimiento y control (Factor 2)</i>	
<i>Variable independiente</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Intercepción (es)	Incl.	Incl.	0,25 * (0,12)	-0,56 * (0,22)	-0,28 (0,32)	-2,35 * (0,56)	-0,70 * (0,30)	-1,73 ** (0,63)
Tamaño de la empresa	0,02 (0,10)	0,15 (0,11)	0,01 (0,02)	0,03 † (0,01)	0,01 (0,05)	0,07 (0,05)	0,01 (0,04)	0,08 † (0,05)
Extranjera	1,26 * (0,58)	0,59 (0,63)	0,18 † (0,10)	0,04 (0,10)	0,39 (0,26)	0,06 (0,25)	0,28 (0,25)	0,08 (0,26)
Participación accionarial	0,56 (0,43)	0,40 (0,43)	0,05 (0,08)	0,02 (0,07)	-0,18 (0,20)	-0,23 (0,19)	0,69 *** (0,19)	0,58 ** (0,18)
Importancia estratégica		0,85 ** (0,33)		0,15 ** (0,05)		0,41 ** (0,13)		0,22 (0,14)
Especificidad de los activos		0,14 * (0,07)		0,03 * (0,01)		0,05 † (0,03)		0,04 (0,03)
Vínculos anteriores		-0,00 (0,11)		-0,00 (0,02)		0,02 (0,05)		-0,13 * (0,06)
Duración limitada		0,51 (0,43)		0,11 (0,06)		0,46 * (0,18)		-0,40 * (0,18)
$\chi^2$ $-2[L(\beta_1) - L(\beta_2)] \sim \chi^2$ valor F $\Delta F$	5,39	20,31 ** 14,92 **	1,18	3,31 ** 4,71 **	1,19	3,98 ** 5,81 ***	4,86 **	4,36 ** 3,42

<sup>e</sup>N = 88. † p<0,10, \* p<0,05, \*\* p<0,01, \*\*\* p<0,001.

Nuestra primera hipótesis predecía que una empresa negociará más disposiciones contractuales y disposiciones más rigurosas en las alianzas que son estratégicamente importantes para la empresa. De acuerdo con esta predicción, los resultados en los modelos 2 y 4 demuestran que cuanto mayor es la importancia estratégica de una alianza, más complejo es el contrato de alianza en términos de número y rigor de las disposiciones contractuales (ambos p<0,01). La menor importancia del indicador de si la alianza era transnacional o puramente nacional, así como la correlación significativa entre esta variable y la importancia estratégica de la alianza, también indican que la importancia estratégica,

más que la identidad del socio *per sé*, es más relevante como factor que influye en el diseño de los contratos de alianza.

La segunda hipótesis sugería que las alianzas serán más completas contractualmente cuando las empresas contraen compromisos en el marco de la alianza que sean menos reutilizables sin pérdida significativa de valor. Los resultados de los modelos 2 y 4 apoyan esta predicción. Cuanto mayor es la inversión específica de la transacción en una alianza, mayor será el número y el rigor de las disposiciones contractuales incluidas en el contrato de alianza (ambos  $p < 0,05$ ). No obstante, las alianzas con más activos de aplicabilidad general tienden a adoptar menos disposiciones contractuales.

Las hipótesis restantes consideraban los papeles de los vínculos anteriores de los socios y la especificación de la duración de una alianza. Ninguna de estas hipótesis es apoyada por los análisis agregados. No obstante, la importancia de estas variables en los análisis desagregados presentados en los modelos 6 y 8 sugiere que los tratamientos más agregados de la completitud contractual enmascaran la influencia real de estas variables. Específicamente, las alianzas anteriores entre empresas lleva a éstas a especificar menos disposiciones relacionadas con el seguimiento y el control ( $p < 0,05$  en el modelo 8), pero no tiene ninguna relación con los compromisos que las empresas establecen entre sí en términos de uso de información propietaria, las disposiciones realizadas para la rescisión de la alianza y la dependencia de terceros para resolver disputas. Además, los resultados muestran cómo los efectos de la duración limitada sobre los acuerdos de colaboración dependen de la dimensión de la completitud contractual considerada. De acuerdo con las predicciones de H4, los acuerdos de alianza con duraciones especificadas tenderán a recurrir más a disposiciones que tienen que ver con la información propietaria, la rescisión y la resolución de disputas ( $p < 0,05$ ). No obstante, también es evidente que la especificación de las duraciones de las alianzas estratégicas reduce el uso de disposiciones contractuales sobre seguimiento y control ( $p < 0,05$  en el modelo 8). Los hallazgos para las variables de control confirman el resultado bivariante de que dichas disposiciones también tienden a ser más relevantes en el caso de las alianzas con participación accionarial que comportan una entidad empresarial que un mero interfaz contractual entre colaboradores.

## Discusión

Nuestros hallazgos subrayan la importancia de la heterogeneidad contractual en las alianzas estratégicas. La complejidad de los contratos de alianza varía enormemente de unos acuerdos de colaboración a otros, y la completitud contractual no es captada por la dicotomía con participación accionarial/sin participación accionarial que distingue los sistemas discretos de gobierno que las empresas usan para las alianzas. En el caso de siete de las ocho disposiciones contractuales estudiadas, no se observan diferencias significativas en el uso entre las alianzas con participación accionarial y las alianzas sin participación accionarial. Sólo los derechos de auditoría son sistemáticamente usados con más frecuencia en las alianzas con participación accionarial.

Más importante aún, nuestros resultados sugieren que las estructuras de gobierno de las alianzas y las formas contractuales tienen determinantes singulares. Las inversiones específicas de la transacción influyen tanto en las estructuras de gobierno que las empresas eligen como en las disposiciones contractuales que incluyen en sus acuerdos de alianza. Este hallazgo concuerda con estudios anteriores que examinaban tipos de contrato alternativos (por ejemplo, Joskow, 1987). Algunos estudios anteriores también han hallado que las

relaciones de colaboración anteriores entre empresas afectan al gobierno de las alianzas (Gulati, 1995), y nosotros constatamos que dichos vínculos anteriores también influyen en las disposiciones contractuales que las empresas instituyen en sus alianzas. No obstante, también señalamos que la importancia estratégica de las alianzas y las potenciales limitaciones temporales que las empresas incluyen en sus acuerdos de colaboración influyen en los diseños contractuales de las alianzas, pero estas variables no están relacionadas con las estructuras de gobierno que las empresas seleccionan para sus alianzas. Estos resultados cuestionan los esquemas conceptuales anteriores sobre las alianzas que tienden a igualar estructuras de gobierno con formas contractuales.

Nuestro análisis es más una respuesta al llamamiento de Poppo y Zenger (2002), que pedían estudios sobre los tipos específicos de cláusulas que los directivos instituyen en los contratos, que un estudio basado en medidas globales de completitud contractual. Al examinar ocho tipos de disposiciones contractuales que también pueden combinarse para formar una medida global de completitud contractual, el estudio ha examinado primero las implicaciones de sistemas de ponderación alternativos del rigor de las disposiciones. En nuestra evaluación de la agrupación de disposiciones contractuales y la completitud de los contratos de alianza cuando las empresas utilizan determinadas disposiciones, hemos validado ordenamientos anteriores del rigor de las ocho disposiciones (Parkhe, 1993). No obstante, el índice ponderado en función del vigor y el índice no ponderado de completitud contractual están altamente correlacionados ( $\rho = 0,97$ ,  $p < 0,0001$ ), y por tanto arrojan resultados equivalentes en modelos multivariantes de las formas contractuales de las alianzas. Esto sugiere que las ponderaciones del rigor no aportan información nueva en los modelos de contratos de alianza.

Al examinar los ocho tipos diferentes de disposiciones contractuales, también hemos podido explorar la dimensionalidad del constructo de completitud contractual. Los estudios anteriores tendían a evaluar la completitud contractual basándose en indicadores muy agregados de complejidad contractual o examinando cláusulas contractuales individuales. Los resultados de nuestro análisis factorial de las correlaciones tetracóricas entre las ocho disposiciones subrayan la relevancia de un enfoque intermedio. Este análisis sugiere que ni el constructo de completitud contractual es unidimensional ni se requieren muchos indicadores de cláusulas específicas. Más bien, el análisis puso al descubierto dos dimensiones diferenciadas del constructo de completitud contractual. Un factor consta de disposiciones que abordan los derechos y compromisos mutuos de las empresas antes y después de la entrada en vigor de la alianza, así como la utilización de terceros para resolver disputas. El segundo factor comprende disposiciones sobre el seguimiento y control de la alianza durante su vigencia.

Aunque los resultados multivariantes no dependen del sistema de ponderación adoptado, sí que dependen de la dimensionalidad del constructo de completitud contractual. Al usar indicadores globales de completitud contractual (es decir, ponderadas en función del rigor o no ponderadas), hallamos que las relaciones de colaboración anteriores y los límites temporales de la alianza no tienen una relación evidente con los diseños contractuales que las empresas seleccionan para sus alianzas. No obstante, los análisis más desagregados indican que los efectos de estas variables están enmascarados por el tratamiento de la completitud contractual como un constructo unidimensional.

Más específicamente, encontramos que las relaciones de colaboración anteriores entre socios reducen el uso de disposiciones diseñadas para facilitar el seguimiento y control de una alianza futura. Este resultado concuerda con la visión de que las relaciones anteriores entre empresas pueden potenciar la confianza además del desarrollo de rutinas

interorganizativas. No obstante, las alianzas anteriores no tienen ningún efecto sobre la institución de disposiciones relacionadas con la información confidencial, la tecnología propietaria, la rescisión de la alianza y el uso de terceros para adjudicar disputas. Si la confianza tiende a estar ausente en el caso de alianzas entre socios de un nuevo intercambio y más desarrollada en las alianzas entre socios conocidos, es sorprendente que las partes de un nuevo intercambio no sean más propensas a incluir dichas salvaguardas en sus acuerdos de alianza. Esto podría deberse a menores costes de contratación en el caso de partes de alianzas anteriores o a la posibilidad de que las empresas afinen sus sistemas contractuales a medida que se desarrolla la confianza (por ejemplo, Poppo y Zenger, 2002). Puesto que la medida de las relaciones de colaboración anteriores capta los efectos tanto de la confianza como de las rutinas interorganizativas, sería deseable que los estudios futuros obtuvieran medidas más directas de estos constructos derivados de tradiciones teóricas diferentes.

Como indicación adicional de la relevancia de la completitud contractual como constructo multidimensional, encontramos una mayor probabilidad de que las alianzas de duración limitada fueran apoyadas por ciertas disposiciones contractuales, pero no por otras. Específicamente, de acuerdo con H4, es más probable que las empresas que forman alianzas de duración limitada elaboren acuerdos de alianza que incluyan disposiciones sobre información confidencial, tecnología propietaria, la rescisión de la alianza y la resolución de disputas por terceros que las empresas que elaboran alianzas de duración indefinida. Puesto que estas disposiciones definen lo que sucede antes y después de la entrada en vigor del acuerdo de colaboración, este resultado concuerda con el deseo de los directivos de diseñar alianzas como mecanismos de transición, la falta de una sombra del futuro que existe en colaboraciones de duración indefinida y la mayor facilidad para predecir contingencias relevantes. No obstante, es menos probable que las empresas adopten disposiciones contractuales relacionadas con el seguimiento y el control en las alianzas que tienen duraciones preespecificadas. Este resultado puede deberse a las menores expectativas de ciclos de ajuste o cambios en las prioridades estratégicas de los socios en el caso de las alianzas de duración limitada (Doz, 1996; Ring y Van de Ven, 1994; Zajac y Olsen, 1993).

Más allá de las sugerencias de investigación ofrecidas más arriba, vemos varias avenidas de trabajo adicional sobre la heterogeneidad contractual de las alianzas que provienen de limitaciones del presente estudio. Nuestro análisis considera algunos de los beneficios de incorporar disposiciones contractuales en las alianzas, si bien no se ha prestado una atención igual a los costes de contratación. Uno de los objetivos clave de las empresas que establecen alianzas es potenciar su flexibilidad, de modo que se podría estudiar si las pérdidas de flexibilidad u otros inconvenientes conllevan una mayor complejidad en los contratos de alianza. Nos hemos centrado en el diseño inicial de las alianzas por las partes contratantes, por lo que se necesita investigación adicional sobre las consecuencias de estas decisiones para la evolución de la alianza y para los resultados de la colaboración. Finalmente, hemos examinado ocho clases de disposiciones contractuales en bastante más detalle, ya que se dispone de múltiples alternativas de diseño para cada una de las disposiciones contractuales. Los estudios que se hagan en esta dirección serán útiles a la hora de considerar las alianzas como formas contractuales de múltiples facetas y de ir más allá de taxonomías como la dicotomía con participación accionarial/sin participación accionarial a fin de captar mejor la riqueza de las elecciones en materia de diseño de alianzas de las empresas.

## Bibliografía

- Anderson, E. y B. Weitz (1992), «The use of pledges to build and sustain commitments in distribution channels», *Journal of Marketing Research*, 29, págs. 18-34.
- Armstrong, J. S. y T. S. Overton (1977), «Estimating nonresponse bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, 14, págs. 396-403.
- Axelrod, R. (1984), «The evolution of cooperation», Basic Books, Nueva York.
- Borys, B. y D. B. Jemison (1989), «Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Review*, 14, págs. 234-249.
- Branstetter, L. G. y N. Sakakibara (2002), «When do research consortia work well and why? Evidence from Japanese panel data», *American Economic Review*, 92, págs. 143-159.
- Brown, M. B. (1977), «The tetrachoric correlation and its asymptotic standard error», *Journal of the Royal Statistical Society*, 2, págs. 343-361.
- Chi, T. (1994), «Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 271-290.
- Crocker, K. J. y K. J. Reynolds (1993), «The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of Air Force engine procurement», *RAND Journal of Economics*, 24, págs. 126-146.
- Dillman, D. (1978), «Mail and telephone surveys: The total design method», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Doz, Y. L. (1996), «The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process?», *Strategic Management Journal*, 17 (Summer Special Issue), págs. 55-84.
- Dragow, F. (1988), «Tetrachoric correlation coefficient», en Kotz, L. y N. L. Johnson, (eds.), «Encyclopedia of statistical sciences», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Dyer, J. H. (1997), «Effective interfirm collaboration: How firms minimize transactions costs and maximize transaction value», *Strategic Management Journal*, 18, págs. 535-556.
- Gomes-Casseres, B. (1996), «The alliance revolution: The new shape of business rivalry», Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Gulati, R. (1995), «Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, 38, págs. 85-112.
- Hamel, G. (1991), «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 83-103.
- Harbison, J. y P. Pekar (1997), «Smart alliances», Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Harman, H. H. (1967), «Modern factor analysis», University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Heide, J. (1994), «Interorganizational governance in marketing channels», *Journal of Marketing*, 58, págs. 71-85.
- Hennart, J.-F. (1988), «A transaction cost theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 361-374.
- Hennart, J.-F. (1993), «Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of “market” and “hierarchy”», *Organization Science*, 4, págs. 529-547.
- James, H. S., Jr. (2000), «Separating contract from governance», *Managerial and Decision Economics*, 21, págs. 47-61.
- Johnson, S., J. McMillan y C. Woodruff (2002), «Courts and relational contracts», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18, págs. 221-277.
- Joskow, P. (1987), «Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets», *American Economic Review*, 77, págs. 168-185.

- Kale, P., J.H. Dyer y H. Singh (2002), «Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function», *Strategic Management Journal*, 23, págs. 747-767.
- Khanna, T., R. Gulati y N. Nohria (1998), «The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope», *Strategic Management Journal*, 19, págs. 193-210.
- Killing, J. (1983), «Strategies for joint venture success», Praeger Publishers, Nueva York.
- Klein, B. (1980), «Transaction cost determinants of “unfair” contractual arrangements», *American Economic Review*, 70, págs. 356-362.
- Klein, B., R. A. Crawford y A. A. Alchian (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, 21, págs. 297-326.
- Kogut, B. (1989), «The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry», *Journal of Industrial Economics*, 38, págs. 183-198.
- Koza, M. y A. Lewin (1998), «The co-evolution of strategic alliances», *Organization Science*, 9, págs. 255-264.
- Lafontaine, F. (1992), «Agency theory and franchising: Some empirical results», *RAND Journal of Economics*, 23, págs. 263-283.
- Macneil, I. R. (1978), «Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law», *Northwestern University Law Review*, 72, págs. 854-902.
- Macneil, I. R. (1981), «Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a “rich classificatory apparatus», *Northwestern University Law Review*, 75, págs. 1.018-1.063.
- Mueller, W. F. y F. E. Geithman (1991), «An empirical test of the free rider and market power hypotheses», *Review of Economics and Statistics*, 73, págs. 301-308.
- Narasimhan, S. (1989), «Relationship or boundary? Handling successive contracts», *California Management Review*, 77, págs. 1.077-1.122.
- Nunnally, J. C. (1978), «Psychometric theory», 2ª ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- Oxley, J. E. (1997), «Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 13, págs. 387-409.
- Parkhe, A. (1993), «Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction costs examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 794-829.
- Pisano, G. P. (1989), «Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5, págs. 109-126.
- Podsakoff, P. M. y D. W. Organ (1986), «Self-reports in organizational research: Problems and prospects», *Journal of Management*, 12, págs. 531-544.
- Poppo, L. y T. Zenger (2002), «Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?», *Strategic Management Journal*, 23, págs. 707-725.
- Practicing Law Institute (1986), «Corporate partnering: Advantages for emerging and established companies», Practicing Law Institute, Nueva York.
- Ring, P. S. y A. H. Van de Ven (1994), «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, 19, págs. 90-118.
- Salancik, G. R. y J. Pfeffer (1977), «An examination of need-satisfaction models of job attitudes», *Administrative Science Quarterly*, 22, págs. 427-456.
- Singh, K. y W. Mitchell (1996), «Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships», *Strategic Management Journal*, 17 (Summer Special Issue), págs. 99-116.
- Stopford, J. M. y L. T. Wells, (1972), «Managing the multinational enterprise», Basic Books, Nueva York.
- Telser, L. G. (1980), «A theory of self-enforcing agreements», *Journal of Business*, 53, págs. 27-44.

- Williamson, O. E. (1983), «Credible commitments: Using hostages to support exchange», *American Economic Review*, 73, págs. 519-540.
- Williamson, O. E. (1985), «The economic institutions of capitalism», The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O. E. (1991), «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36, págs. 269-296.
- Zaheer, A., B. McEvily y V. Perrone (1998), «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance», *Organization Science*, 9, págs. 141-159.
- Zajac, E. J. y C. Olsen (1993), «From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies», *Journal of Management Studies*, 30, págs. 131-145.
- Zucker, L. G. (1986), «Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920), en Staw, B. W. y L. L. Cumming, (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 8, JAI Press, Greenwich, CT, págs. 53-111.