

IESE



Universidad de Navarra

CIIF

CENTRO INTERNACIONAL DE  
INVESTIGACION FINANCIERA

EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO  
EN LOS ACUERDOS DE COLABORACION  
INTEREMPRESARIAL EN EL SECTOR  
ESPAÑOL DE SERVICIOS FINANCIEROS:  
UNA PERSPECTIVA ECONOMICO-RELACIONAL

Africa Ariño\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 329*  
*Octubre, 1996*

\*Profesora de Dirección General, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

EL CIIF (Centro Internacional de Investigación Financiera) nace como consecuencia de las inquietudes en investigación financiera de un grupo interdisciplinar de profesores del IESE y se configura como un núcleo de trabajo dentro de las actividades del IESE. Sus objetivos son: aunar esfuerzos en la búsqueda de respuestas a las cuestiones que se plantean los responsables de empresas financieras y los responsables financieros de todo tipo de empresas en el desempeño de sus funciones; desarrollar nuevas herramientas para la dirección financiera; y profundizar en el estudio y efectos de las transformaciones que se producen en el mundo financiero.

El desarrollo de las actividades del CIIF ha sido posible gracias a sus Empresas Patrono: Aena, A.T. Kearney, Caja de Ahorros de Madrid, El Corte Inglés, Endesa y Huarte.

**EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LOS  
ACUERDOS DE COLABORACION INTEREMPRESARIAL  
EN EL SECTOR ESPAÑOL DE SERVICIOS FINANCIEROS:  
UNA PERSPECTIVA ECONOMICO-RELACIONAL**

En este estudio evaluamos la influencia que las variables económicas y relacionales tienen en el grado de comportamiento cooperativo que adoptan las empresas que participan en acuerdos de colaboración operantes en el sector español de servicios financieros.

## **EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LOS ACUERDOS DE COLABORACION INTEREMPRESARIAL EN EL SECTOR ESPAÑOL DE SERVICIOS FINANCIEROS: UNA PERSPECTIVA ECONOMICO-RELACIONAL**

### **Introducción**

Las dos últimas décadas han sido testigos de un aumento sustancial en la frecuencia y magnitud de colaboraciones interempresariales. Este fenómeno mundial ha conocido sus más altas cotas en nuestro país, particularmente en el sector español de servicios financieros, a raíz de la entrada de España en la Unión Europea en 1986. Mientras que en dicho año no se hizo público ningún acuerdo de colaboración (1) (AC) en el sector español de servicios financieros, en los años siguientes y hasta 1992 se anunciaron públicamente más de 160 acuerdos en el mismo, cifra que representa el 17% del total de acuerdos de colaboración anunciados en España durante ese período.

Pese a la importancia que dichos acuerdos están adquiriendo como medio para competir en la arena global, muchas empresas se muestran escépticas respecto a los mismos, debido a las dificultades que su dirección entraña. Los resultados de un AC se derivan del grado en que los objetivos de los socios se cumplen. Al entrar en un AC, los socios pueden perseguir objetivos distintos, pudiendo ser compatibles o hasta cierto punto conflictivos. Al mismo tiempo, los socios son interdependientes: cada uno necesita del otro para satisfacer sus intereses. En situaciones en que el conflicto coexiste con la interdependencia, es necesario que los socios se comporten de manera cooperativa para que el AC muestre unos resultados satisfactorios (Schelling, 1960; Axelrod y Keohane, 1986).

A pesar de ser el comportamiento cooperativo un concepto central en el estudio de los acuerdos de colaboración interempresarial, no ha sido estudiado en profundidad (Provan y Skinner, 1989; Parkhe, 1993b). Se ha demostrado que el comportamiento cooperativo está positivamente correlacionado con los resultados de los acuerdos de colaboración (Parkhe, 1993c); de hecho, algunos aspectos del comportamiento cooperativo tienen un impacto positivo en dichos resultados (Mohr y Spekman, 1994). Sin embargo, la adopción del comportamiento cooperativo por parte de las empresas socio no surge de manera automática: «Todas las partes implicadas en un acuerdo de colaboración tienen el derecho “de facto” inalienable a perseguir sus propios intereses a costa de las otras partes» (Buckley y Casson, 1988, pág. 34). «El problema fundamental de la cooperación proviene del hecho que los individuos (y las organizaciones) mantienen objetivos que coinciden sólo de manera parcial» (Ouchi, 1980, pág. 130) y cuyo cumplimiento puede exigir actuaciones distintas. El propósito de este estudio es identificar las condiciones que afectan al nivel de

comportamiento cooperativo adoptado por una empresa participante en un acuerdo de colaboración.

El concepto comportamiento cooperativo se refiere a la adaptación de la actuación de una empresa para atender las preferencias reales o previsibles de su socio (2) (véase Axelrod y Keohane, 1986, pág. 226). El comportamiento no cooperativo puede adoptar la forma de omisión –dejar de realizar una acción beneficiosa para el socio–, o la forma de comisión –realizar una acción perjudicial para el socio (Buckley y Casson, 1988). Es más probable detectar un comportamiento no cooperativo de comisión que uno de omisión; además, el primer tipo de comportamiento proporciona una información más clara que el segundo acerca de la parte no cooperativa.

En la próxima sección se examinarán y compararán las perspectivas económica y sociológica en relación a la cooperación. Después, se comenta la necesidad del comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración y por qué el mismo no es automático. En base a la bibliografía revisada, se formula la hipótesis de que el nivel de comportamiento cooperativo depende de la percepción de la empresa acerca del grado en que la empresa misma y su socio están «atrapados» en el AC (efectos «cepo») y de la percepción de la compañía acerca de cuán cooperativo es su socio (efectos relacionales). Se comprueban las hipótesis en una muestra de empresas con experiencia en acuerdos de colaboración que operan en el sector español de servicios financieros. Los resultados sugieren la importancia de las relaciones entre los socios al explicar el comportamiento cooperativo.

### **Enfoques del problema de la cooperación**

El problema de la cooperación surge en situaciones de conflicto e interdependencia (Schelling, 1960). Si no hubiera conflicto, el problema estribaría en coordinar las acciones; si no hubiera interdependencia, el problema sería distribuir los resultados (Schelling, 1960). El conflicto proviene del hecho que los individuos y las organizaciones pueden mantener objetivos incompatibles, es decir, objetivos que son mutuamente excluyentes (Ouchi, 1980). La interdependencia exige una mutua adaptación para que las partes puedan cumplir tales objetivos (Schelling, 1960).

La adopción de un comportamiento cooperativo se ha explicado tanto desde el punto de vista económico como desde el sociológico. Entre los textos influyentes desde la perspectiva económica se encuentran la economía de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1985), la teoría de juegos (Luce y Raiffa, 1957; Schelling, 1960; Axelrod, 1984) y la bibliografía sobre la producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972). Desde la perspectiva sociológica, contribuciones relevantes son los textos sobre la equidad y la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960; Ouchi, 1980) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964).

### ***Perspectiva económica***

El supuesto básico de actuación en economía es que los individuos se comportan persiguiendo su interés propio, ya sea de manera abierta (economía neoclásica) o con engaño (economía de los costes de transacción) (Williamson, 1985). El problema de la cooperación es un problema de alineación de incentivos –lo que es en interés del individuo no es en interés de la otra parte transaccionante o del grupo. Por tanto, el comportamiento cooperativo se puede fomentar mediante un diseño adecuado de la estructura de incentivos.

### *Economía de los costes de transacción*

Esta perspectiva concibe el problema de la cooperación como un problema presente en las transacciones que conllevan un alto grado de especificidad de activos, dadas las condiciones de incertidumbre y racionalidad limitada (Williamson, 1985). Los activos específicos conllevan asociadas rentas económicas. Cuando dos partes efectúan una transacción, se crea una situación de monopolio bilateral. La parte que contribuye los activos específicos corre el riesgo de que la otra parte le expropie dichas rentas si esta segunda parte se comporta de manera oportunista –en el sentido williamsoniano de «perseguir el interés propio con engaño» (Williamson, 1985, pág. 47)–, como se supone que hace.

El oportunismo se puede controlar mediante los mecanismos de gobierno. Una transacción en la que el riesgo de comportamiento oportunista sea alto, debido a un elevado grado de especificidad de los activos, tendrá lugar dentro de una jerarquía donde el riesgo de un comportamiento oportunista se supone inexistente. El mecanismo de mercado se utilizará si la transacción no comporta un alto grado de especificidad de activos o si se puede diseñar un contrato que, igualando la desprotección de los socios, disminuya el riesgo de comportamiento oportunista (Williamson, 1985, pág. 531) y reduzca el incentivo a cometer un fraude.

### *Teoría de juegos*

La mejor explicación al problema de la cooperación en términos de teoría de juegos se encuentra en el juego del dilema del prisionero (Luce y Raiffa, 1957). En este juego, dos jugadores tienen que decidir –cada uno sin saber lo que hará el otro– si cooperar el uno con el otro o si acusarse. El dilema proviene del hecho que el comportamiento individual que alcanza el mejor resultado conjunto no conlleva el mejor resultado individual, pero si ambos jugadores intentan maximizar su propio resultado individual, entonces ni el resultado individual ni el conjunto son los mejores. La cooperación no es automática, porque actuar de manera cooperativa no interesa a ningún jugador si no tiene garantías de que el otro vaya a corresponder.

La cooperación puede alcanzarse alterando la estructura de incentivos de manera que el comportamiento que maximice el resultado individual también maximice el resultado conjunto. La estructura de incentivos puede modificarse mediante el uso de promesas y amenazas. Dicho uso está «motivado por la posibilidad que un segundo jugador racional puede verse obligado a comportarse cooperativamente por su conocimiento de que el primer jugador ha alterado su propia estructura de incentivos» (Schelling, 1960, pág. 123).

### *Bibliografía sobre la producción en equipo*

Esta rama de la economía organizacional se centra en el problema de la cooperación en condiciones de producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972). La producción en equipo se caracteriza: 1) por utilizar varios tipos de recursos pertenecientes a distintos propietarios, y 2) por resultar en un producto que no es la suma de los productos que se obtendrían si cada recurso productivo se empleara por separado. Los miembros del equipo permanecerán en él si el beneficio neto derivado de pertenecer al equipo supera el beneficio neto que obtendrían fuera del mismo. La producción en equipo plantea un problema de atribución de la productividad: la dificultad de saber quién contribuye más al producto y quién menos puede inducir a los miembros del equipo a no aportar por completo los recursos

que serían necesarios para que el equipo maximizara su efectividad. Controlar a los miembros del equipo a través del producto final no es factible, ya que el producto marginal de cada miembro del equipo no es observable de manera directa y separable.

Para evitar un comportamiento de este tipo, la actuación de los miembros del equipo tiene que ser controlada por quien recibe los beneficios. La empresa clásica surge si se puede determinar la productividad marginal de cada miembro del equipo mediante el control de los recursos contribuidos (Alchian y Demsetz, 1972). En la empresa clásica, la existencia de una autoridad central que puede despedir unilateralmente al miembro no cooperativo produce este tipo de comportamiento. Cuando el control de los recursos contribuidos no es factible o no resulta económico, la empresa clásica falla como mecanismo para evitar una aportación insuficiente de recursos y se requiere el diseño de algún otro mecanismo que induzca a las partes al autocontrol (Alchian y Demsetz, 1972).

### *Perspectiva sociológica*

Las dos perspectivas sociológicas que examinaremos aquí comparten el supuesto que las personas se comportan respondiendo a normas sociales. Sin embargo, ambas posturas difieren en cuanto a la base de dicho supuesto: cumplimiento de una expectativa social (Gouldner, 1960; Ouchi, 1980) frente a puro interés propio (Blau, 1964).

### *Equidad y norma de reciprocidad*

Desde esta perspectiva, un individuo realiza una transacción si la percibe como equitativa, es decir, si percibe que la transacción cumple los criterios de reciprocidad (Ouchi, 1980). Por la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960) se espera que un individuo ayude y no perjudique a otros que le han ayudado; por tanto, el comportamiento individual es una respuesta al comportamiento anterior de otros. El comportamiento cooperativo tiene lugar en base a la expectativa de que el receptor de dicho comportamiento corresponderá al mismo en el futuro. Este argumento se basa en la observación que la norma de la reciprocidad está universalmente presente en todas las culturas.

Las transacciones se realizan del modo que mejor garantice a las partes la equidad de cada transacción en particular (Ouchi, 1980). Esto depende del grado de congruencia de los objetivos de las partes transaccionantes y del grado de ambigüedad de las tareas a realizar por cada parte. Si los objetivos son altamente incongruentes y las tareas no son ambiguas, las transacciones tienen lugar en el mercado, donde el mecanismo de precios garantiza la equidad de la transacción. Si los objetivos son altamente incongruentes y las tareas son ambiguas, las transacciones se realizan a través de mecanismos burocráticos, donde la existencia de una autoridad central –que se supone compensa a cada parte de manera justa– garantiza que la transacción sea equitativa. Por último, si la incongruencia de objetivos es baja y las tareas son ambiguas, las transacciones se realizan a través de un mecanismo de clan, donde la congruencia de objetivos y la confianza que esto genera garantizan la equidad de la transacción.

### *Teoría del intercambio social*

El intercambio social se refiere a «acciones voluntarias por parte de individuos que están motivadas por los beneficios que se espera dichas acciones conlleven y que

normalmente conllevan de hecho por parte de otros individuos» (Blau, 1964, pág. 91). El comportamiento cooperativo se basa en el consenso general de que un individuo que hace algo por otro obliga a éste a devolverle el favor. De hecho, este individuo devolverá el favor recibido debido a su necesidad básica de mantener otros intercambios sociales en el futuro, que no tendrían lugar si el individuo fuera conocido por no corresponder. La naturaleza de lo que se ha de devolver no queda especificada, pero se espera sea similar a la de lo que se recibió.

### ***Comparación de las perspectivas económica y sociológica***

La diferencia principal entre la visión de la cooperación desde la perspectiva económica y la sociológica es el mecanismo de control que se evoca para fomentar el comportamiento cooperativo. Desde la perspectiva económica, el mecanismo de control –la estructura de incentivos– es endógeno a la transacción. Una transacción diseñada de forma que los intereses de las partes estén alineados conduce a un comportamiento cooperativo, porque lo que es del interés de una de las partes es también de interés común o del interés de la otra parte. Por tanto, las partes tienen una base económica para esperar que haya reciprocidad.

En contraste, desde la perspectiva sociológica, el mecanismo de control –las normas sociales– es en parte exógeno, y en parte endógeno a la transacción. Es exógeno en tanto en cuanto los mecanismos sociales en juego están contenidos en un contexto social más amplio; es endógeno en tanto en cuanto existen mecanismos relacionales dentro de una transacción que favorecen la creación de una norma social «interna» de reciprocidad. La expectativa de que la parte que inicialmente recibe algún beneficio corresponderá de manera comparable en algún momento futuro conduce a un comportamiento cooperativo. Las partes tienen una base social para esperar que haya reciprocidad.

En este estudio nos centramos en los mecanismos endógenos –económicos y relacionales– que influyen en el nivel de comportamiento cooperativo por parte de los socios de un acuerdo de colaboración. Para ello integraremos conceptos de las perspectivas que acabamos de examinar. Esta elección se basa en que los mecanismos endógenos son más fácilmente controlables que las normas de la sociedad, las cuales no se pueden diseñar para acomodar las necesidades de un acuerdo en particular.

### **El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración**

En esta sección se discutirá primero la necesidad de la cooperación en los acuerdos de colaboración. Después, se hablará del problema de control al que las empresas participantes deben hacer frente y que inhibe el comportamiento cooperativo. Por último, se articulan las condiciones que influyen en el nivel de comportamiento cooperativo.

#### ***La necesidad de la cooperación***

La necesidad de la cooperación surge en situaciones en que interdependencia y conflicto están presentes simultáneamente (Schelling, 1960). Si las partes fueran independientes, ninguna de ellas necesitaría considerar la posible reacción de la otra a las acciones de la primera. El problema radicaría en la distribución de los resultados. Si no



hubiera conflicto, el comportamiento conducente al logro de los objetivos de una de las partes también resultaría en el logro de los objetivos de la otra. El problema consistiría en la coordinación de las acciones. Pero cuando interdependencia y conflicto son simultáneos, cada parte necesita adaptar su comportamiento a las preferencias de la otra. Cada una tiene que considerar que sus acciones provocarán una reacción en la otra parte, reacción que a su vez afectará a los resultados que la primera obtenga.

Los acuerdos de colaboración presentan a la vez interdependencia y conflicto. Cada vez más, la naturaleza de dichos acuerdos es tal que los socios son interdependientes (Nohria y García Pont, 1991). En dichos acuerdos se combinan varios tipos de recursos que no pertenecen a una misma empresa. Cada empresa, carente de algunos de los recursos de la otra, sería incapaz de alcanzar los resultados del acuerdo de colaboración de manera independiente (Contractor y Lorange, 1988). Por tanto, cada empresa depende de su socio para alcanzar los objetivos que pretende con el acuerdo. En consecuencia, cada empresa debe tener en cuenta cómo puede reaccionar su socio al comportamiento de la empresa y cómo dicha respuesta afectará a los resultados del acuerdo de colaboración para la empresa.

El elemento de conflicto entra en juego porque cada empresa puede tener preferencias distintas respecto a los posibles resultados del acuerdo. Los beneficios que cada una recibe no tienen por qué ser los mismos (Porter y Fuller, 1986). Además de los objetivos comunes que ambos socios comparten, cada empresa puede tener algunos objetivos privados en relación al acuerdo que no comparte con su socio. El grado de conflicto depende del «mix» de objetivos comunes y privados: del nivel de congruencia entre los diversos objetivos y del peso que cada empresa asigna a cada grupo de objetivos.

Veamos qué sucede en los casos extremos. En un extremo, no habría conflicto. O bien ambas empresas carecerían de objetivos privados, o bien los objetivos privados de una y otra serían congruentes entre sí y con los objetivos comunes. Ambas empresas mantendrían preferencias idénticas respecto a los posibles resultados del acuerdo de colaboración. Por ejemplo, Chemical Labor Grouping, un acuerdo formado en 1990 por productores de pinturas de una serie de países europeos, se formó con el objetivo de ayudar a dichas empresas a hacer frente a la nueva competencia que se esperaba llegaría con el mercado único europeo (Renart y Parés, 1991). Parece lógico que las empresas en cuestión prefirieran que el acuerdo de colaboración contribuyera a todas ellas a afrontar la competencia. Este objetivo común primordial mitigaría posibles conflictos. En el otro extremo, el conflicto sería total. Los objetivos privados de al menos una de las empresas serían primordiales para la misma y contrarios a los intereses de su socio. Las preferencias de la empresa y de su socio acerca de los resultados serían opuestas. Este es el caso de empresas involucradas en investigación y desarrollo conjuntos y que entienden el acuerdo de colaboración como una «carrera de aprendizaje» (Gulati, Khanna y Nohria, 1994) en la que el objetivo es no sólo generar nuevos desarrollos, sino también apropiarse de los mismos antes que el otro. En general, el grado de conflicto se encontrará en algún punto intermedio entre ambos extremos.

Sin embargo, incluso en los extremos, interdependencia y conflicto están presentes simultáneamente. Por una parte, en el extremo de ausencia de conflicto, la posibilidad de que una o ambas empresas persiga algunos objetivos ocultos perjudiciales para la otra introduce un potencial de conflicto. La ausencia de conflicto es aparente, pero una empresa nunca puede estar completamente segura de que el cuadro responde a la estructura real de los objetivos de su socio. El socio puede mantener una agenda oculta que incluya objetivos perjudiciales para la empresa y que eventualmente introduzcan un conflicto en el acuerdo de colaboración. Por otra parte, en el extremo de conflicto total, cada empresa necesita al menos mantener a su socio en el acuerdo para hacer posible el cumplimiento de sus propios

objetivos. Por tanto, un cierto grado de comportamiento cooperativo siempre es necesario en los acuerdos de colaboración.

Podemos concebir al menos dos casos en que los objetivos de las empresas no son totalmente compatibles porque el comportamiento que contribuye al logro de los intereses de una empresa no resulta en el logro de los intereses de su socio. En primer lugar, puede suceder que los recursos necesarios para atender los intereses de una empresa –la suma de sus objetivos comunes y privados– sean distintos de los recursos necesarios para satisfacer los intereses de su socio. Dada la dificultad de controlar el comportamiento (3), la empresa puede no dedicar al acuerdo los recursos necesarios para que los objetivos de su socio se cumplan. Este era el caso de un acuerdo de colaboración entre dos compañías en el sector de productos de consumo que tenía por objeto producir y comercializar un producto nuevo. Una de las empresas proporcionaba la tecnología del producto, y la otra, su sistema de distribución. Esta última se comprometió a animar a sus distribuidores a asumir el producto del acuerdo de colaboración. El socio, incapaz de controlar este comportamiento, dudaba que la otra empresa hiciera así.

En segundo lugar, puede ser que los diversos objetivos implicados en un acuerdo de colaboración no se logren simultáneamente. Puede que los objetivos de una de las empresas se logren antes que los de su socio. En ese punto, la empresa carecería de incentivos para continuar cooperando y el socio se vería incapacitado para lograr sus objetivos. Así sucedió en un acuerdo formado entre dos empresas de logística. Una de ellas aportaba su conocimiento del mercado, y la otra, su «know-how». Cuando esta segunda alcanzó un conocimiento del mercado suficiente para desarrollar las actividades del acuerdo de colaboración por su cuenta, abandonó el mismo dejando a su socio lejos de haber conseguido sus objetivos.

En resumen, la mutua dependencia creada en un AC hace que la cooperación sea necesaria para que las empresas alcancen sus objetivos. Sin embargo, la posibilidad de que cada socio persiga sus intereses propios a costa del otro (Buckley y Casson, 1988) puede inhibir la adopción de actuaciones cooperativas. El logro de los objetivos, tanto comunes como privados, exige que se combinen los recursos de las empresas. Aunque los recursos que contribuyen al logro de un objetivo en particular son identificables, es muy difícil determinar qué parte de los recursos contribuye a cuánto de los resultados. Por tanto, el uso conjunto de recursos en el caso de acuerdos de colaboración, puede conducir a un comportamiento no cooperativo. Así pues, necesitamos explicar el mecanismo de control que puede inducir a las empresas a comportarse de manera cooperativa aunque sus objetivos no sean totalmente compatibles.

### ***El problema del control***

Aunque un cierto grado de comportamiento cooperativo es necesario para alcanzar el éxito en un acuerdo de colaboración, dicho comportamiento no es automático. Cada empresa se enfrenta no sólo con la dificultad de discernir los auténticos objetivos de su socio, sino también con la dificultad de controlarlo.

El problema del control disminuiría si la adquisición de una de las empresas por parte del otro socio fuera eficiente, en cuyo caso sería innecesario un acuerdo de colaboración. Sin embargo, hay una serie de casos en que una adquisición no es eficiente. En primer lugar, si la adquisición implica asumir una serie de recursos no deseados que se utilizan en un negocio no relacionado y que son difíciles de vender, los costes de dirección

aumentarían considerablemente (Hennart, 1988, 1991; Balakrishnan y Koza, 1993). En segundo lugar, si los activos relevantes están compartidos con otra línea de negocio en la empresa objetivo, una adquisición crearía unos costes de transacción considerables (Balakrishnan y Koza, 1993). Por último, puede resultar costoso valorar y acordar un precio de los activos relevantes «ex-ante», lo cual proporciona un incentivo al oportunismo (Hennart, 1988, 1991; Balakrishnan y Koza, 1993). En cualquiera de estos casos, una adquisición no es una solución eficiente al problema de control característico de los acuerdos de colaboración, y es necesario diseñar algún otro mecanismo de control.

El comportamiento no cooperativo podría evitarse si la contribución de recursos se pudiera controlar. Sin embargo, resulta difícil efectuar este control (Buckley y Casson, 1988). Siendo cada empresa una organización diferente, es muy difícil saber si el otro socio contribuye con todos sus recursos o no, especialmente si dichos recursos son de naturaleza tácita (Chi, 1994).

Si la contribución de recursos no es controlable, el control podría centrarse en los resultados (Anderson, 1990). La hipótesis de partida es que si una empresa dedica sus recursos completamente al acuerdo de colaboración y el resultado no es el esperado, entonces la empresa puede concluir que su socio no actuó de esta manera. Sin embargo, el resultado de un AC es consecuencia no sólo de las acciones de los socios, sino también de factores externos aleatorios (Barzel, 1989) que causan «ruido» en la relación recursos-resultados. Además, el «timing del feedback» recibido cuando se confía en el control de los resultados puede no ser adecuado para inducir en el socio el comportamiento deseado. En otras palabras, las consecuencias negativas para una empresa del comportamiento no cooperativo por parte de su socio pueden haber tenido ya lugar cuando la empresa detecta dicho comportamiento.

Por último, se puede fomentar el comportamiento cooperativo mediante el diseño de un acuerdo que induzca al autocontrol. Un acuerdo de este tipo «permanece en vigor en tanto en cuanto cada parte cree estar mejor continuando el acuerdo que concluyéndolo» (Telser, 1980, pág. 27). De esta forma se reduce el comportamiento no cooperativo, ya que «ambas partes continúan adhiriéndose al acuerdo si, y sólo si, cada una gana más adhiriéndose al mismo que violando sus términos» (Telser, 1980, pág. 28). Pero para que una parte logre alcanzar sus intereses, es necesario que la otra parte también se adhiera a los términos del acuerdo. Por tanto, un acuerdo en que las acciones que sirven a los intereses de una de las partes también sirven a los intereses de la otra parte inducirá al autocontrol. La violación del acuerdo tendrá lugar sólo como consecuencia de cambios inesperados que afecten a las condiciones bajo las cuales la adhesión al acuerdo es ventajosa (Telser, 1980, pág. 44).

### ***El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración***

En sí mismo, un AC no induce al autocontrol. Debido a la existencia de objetivos privados, las acciones que sirven a los intereses de una empresa –la suma de sus objetivos comunes y privados– pueden no ser las mismas que las acciones que sirven a los intereses de su socio, haciendo que la violación del acuerdo sea una alternativa atractiva. La posibilidad que algunos de dichos objetivos privados permanezcan ocultos hace que una empresa nunca pueda estar totalmente segura de las acciones que su socio puede emprender en el futuro. La empresa no está segura acerca de los incentivos a violar el acuerdo que su socio pueda tener. En estas condiciones, es arriesgado comportarse de manera cooperativa. La empresa no tiene certeza de que este tipo de comportamiento vaya a ser correspondido en el futuro, debido a la incertidumbre respecto a la estructura de los objetivos de su socio y a

las dificultades de control ya discutidas. Sin embargo, la empresa necesita adoptar un cierto nivel de comportamiento cooperativo para, al menos, mantener a su socio en el AC y para inducir al mismo a adoptar las acciones necesarias de forma que la empresa pueda lograr sus objetivos en relación a dicho acuerdo.

Como ya hemos adelantado, el nivel de comportamiento cooperativo depende de la percepción que tenga la empresa acerca del grado en que ella misma y su socio están «atrapados» en el AC (efectos «cepo») y de la percepción de la empresa acerca del comportamiento cooperativo de su socio (efectos relacionales).

### *Efectos «cepo»*

Podemos decir que el grado en que una empresa está «atrapada» en un AC es función del grado en que la misma dependa de su socio y de lo costoso que sea para la empresa disolver el acuerdo debido a la presencia de recursos específicos al mismo (Williamson, 1985).

### *Dependencia*

En un artículo clásico, Emerson (1962) describe una situación de dependencia de una parte A, respecto a una parte B, como una situación en la que A «aspira a objetivos [...] cuyo logro es facilitado mediante acciones adecuadas por parte de B» (pág. 32). Si A depende de B, B puede inducir un determinado comportamiento en A al que de otra manera A se resistiría (Emerson, 1962, pág. 33). Es decir, B puede inducir en A cierto comportamiento que disminuye los resultados para A. Cuanto más dependiente de B sea A, tanto más dispuesta estará A a reducir el resultado del logro de sus objetivos por comportarse como B desea, siempre y cuando el resultado se mantenga positivo. B intentará inducir un determinado comportamiento en A si dicho comportamiento es beneficioso para B. A asentirá a comportarse como B desea como un medio para asegurar que la relación A-B se mantenga –relación que es necesaria para que A logre sus objetivos. Cuanto más dependiente de B sea A, más dispuesta estará A a someterse a las peticiones de B. La dependencia de una parte A respecto de una parte B «es: 1) directamente proporcional a la inversión motivacional de A en objetivos mediados por B, y 2) inversamente proporcional a la disponibilidad de dichos objetivos fuera de la relación A-B» (Emerson, 1962, pág. 32).

En el contexto de relaciones interorganizaciones, si una organización depende de otra para alcanzar determinados objetivos, puede que la primera esté dispuesta a comportarse de una manera en que no se comportaría si no dependiera de la segunda organización. En particular, una organización que depende de otra es más probable que se comporte de manera cooperativa en sus relaciones que si no dependiera de dicha organización. Cuanto más dependiente de otra es una organización, tanto más dispuesta estará a soportar los costes que comportarse cooperativamente tiene a corto plazo para poder cosechar a largo plazo los beneficios de alcanzar sus objetivos a través de dicha relación. Por ejemplo, Provan y Skinner (1989, pág. 205) sugieren que los distribuidores que dependen en alto grado de un proveedor principal no se comportarán de manera oportunista debido a las consecuencias negativas que pueden sufrir si el proveedor cree que el distribuidor actúa así –por ejemplo, el proveedor puede reaccionar no compartiendo información clave para el distribuidor o, en el extremo, puede cortar la relación. Por el contrario, si un distribuidor tiene un bajo grado de dependencia respecto a un proveedor, es más probable que el distribuidor se comporte de manera oportunista –si le descubren, puede cambiar a otro proveedor. Los resultados

de Provan y Skinner (1989, págs. 207-208) apoyan la hipótesis que el comportamiento oportunista por parte de los distribuidores en sus relaciones con el proveedor principal está negativamente relacionado con la dependencia del distribuidor respecto a dicho proveedor.

En el caso de un acuerdo de colaboración, cada empresa aspira a objetivos cuyo logro depende de acciones adecuadas por parte de su socio. Según hasta qué punto cada empresa dependa de un socio en concreto para alcanzar sus objetivos, la empresa se comportará de manera más o menos cooperativa como medio para asegurar el logro de sus objetivos a través de la contribución de su socio al AC. La dependencia de la empresa respecto a su socio es función de dos condiciones: primero, de la inversión motivacional de la empresa en objetivos mediados por su socio, lo cual se refiere a la importancia estratégica del AC para la empresa; segundo, de las posibilidades que la empresa tenga de lograr sus objetivos en relación al acuerdo fuera de la relación con el socio específico en cuestión, lo cual se refiere a la disponibilidad de empresas alternativas que puedan reemplazar al socio (De Laat, 1993).

### *Especificidad de los activos*

Aunque las posibles empresas con las que reemplazar a un socio sean abundantes, una inversión en activos específicos al AC también puede «atrapar» a una empresa en un acuerdo. Por activos específicos a un uso particular se entienden inversiones duraderas «cuyo valor en ese uso excede su valor en usos alternativos, o cuya transferencia a usos alternativos conlleva unos costes asociados» (Lippman y Rumelt, 1992, pág. 237; véase también Klein, Crawford, y Alchian, 1978; Williamson, 1985). Por tanto, los activos que son específicos a un uso particular pierden valor si se destinan a usos alternativos. En el extremo, los activos específicos son no recuperables. La inversión en activos específicos altera la estructura de resultados, resultando en un efecto «cepo» (Williamson, 1985).

En el contexto de relaciones en el canal de distribución, esta discusión encuentra apoyo en el trabajo de Anderson y Weitz (1992, págs. 25-26). Estos autores muestran que el nivel de inversiones específicas por parte de productores y distribuidores tiene el efecto de ligar la parte que realiza la inversión a la relación en cuestión. Análogamente, las inversiones específicas a un AC ligan una empresa a dicha relación, debido al cambio en la estructura de resultados que procede de dichas inversiones (Parkhe, 1993a).

A partir de esta discusión podemos esperar que:

Hipótesis 1: Cuanto una empresa más se perciba a sí misma como «atrapada» en un AC, más alto será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa.

El grado en que el socio esté «atrapado» en el acuerdo tendrá el efecto opuesto. Para mantener al socio en el AC, el nivel de comportamiento cooperativo que la empresa necesitará adoptar será más bajo si la empresa cree: 1) que su socio depende en alto grado de la empresa, y 2) que el socio incurriría en costes altos, caso de que el AC terminara. Por tanto:

Hipótesis 2: Cuanto una empresa perciba más a su socio como «atrapado» en un AC, más bajo será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa.

Un ejemplo ilustrará cómo funcionan los efectos «cepo» en el extremo. La subsidiaria en España de una multinacional había realizado una inversión sustancial en una

nueva planta que exigía un alto nivel de inversión. A mitad del proyecto hubo un cambio de estrategia corporativa y la central retiró fondos del proyecto. La subsidiaria, «atrapada» en el proyecto, buscaba un socio que pudiera aportar los fondos adicionales necesarios. En ese momento no había demasiadas empresas que quisieran asumir dicho riesgo. Por fin, la subsidiaria tuvo la buena fortuna de encontrar un socio. En una situación como ésta en que la empresa estaba altamente «atrapada» en el AC, cabría esperar que se comportara de manera muy cooperativa accediendo a las peticiones de su socio, y que éste se comportara no cooperativamente. De hecho, así sucedía.

### *Efectos relacionales*

En casos extremos en que una empresa está altamente «atrapada» en el AC y la otra está más bien libre, la compañía «atrapada» se comportará muy cooperativamente, y la otra, muy no cooperativamente, como sucedía en nuestro ejemplo. Entre los extremos, la situación se asemeja a un monopolio bilateral. En esta situación, cuando quiera que haya una ocasión para que las partes modifiquen su comportamiento, «aunque ambas tiene un interés a largo plazo en efectuar adaptaciones del tipo de maximización conjunta, cada una también tiene interés en apropiarse tanta ganancia como pueda en cada ocasión de adaptación que se brinde» (Williamson, 1985, pág. 63). Cuando la ocasión de adaptación proviene de cambios que afectan al acuerdo de colaboración de manera sustancial, las compañías iniciarán un proceso de negociación (Williamson, 1985; Ring y Van de Ven, 1994). Sin embargo, cuando la ocasión de adaptación es consecuencia del curso normal de los acontecimientos, que queda abierto dada la imposibilidad de escribir contratos completos (Klein, Crawford, y Alchian, 1978; Klein, 1990), cada compañía mantiene una cierta discreción sobre su propio comportamiento.

Una vez considerados los efectos «cepo», la pauta de comportamiento cooperativo revela las preferencias de una empresa respecto a los posibles resultados de un AC. Conforme pasa el tiempo y la relación se desarrolla, la empresa observa el comportamiento que de hecho adopta su socio. Las expectativas iniciales de la empresa acerca del comportamiento de su socio son, por tanto, sustituidas por percepciones de dicho comportamiento. Algunas investigaciones anteriores (Oskamp, 1971; Axelrod, 1984; Bendor, 1987) sugieren –en terminología de teoría de juegos– que una estrategia de «ojo por ojo» es superior a otras estrategias en situaciones de juego repetido con final desconocido. Cabe esperar que una empresa reaccione a su percepción acerca del comportamiento de su socio correspondiendo con un comportamiento similar al percibido. Este argumento también es consistente con argumentos sociológicos de reciprocidad (Gouldner, 1962). Por tanto, esperamos que:

Hipótesis 3: Cuanto una empresa más perciba que su socio se comporta cooperativamente, más alto será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa.

Un ejemplo ilustrará cómo los efectos relacionales adquieren importancia independientemente de los efectos de «cepo». Una empresa española del sector de componentes de automóvil tenía un acuerdo de investigación y desarrollo conjuntos con una empresa alemana. Conforme pasó el tiempo, la empresa española observó que su socio no aportaba los recursos esperados. Empezaron a sospechar y vieron en este comportamiento una señal de que los alemanes quizás estuvieran dejando que los españoles realizaran el trabajo de desarrollo para más adelante intentar ellos apropiarse del producto. La empresa española reaccionó retirando recursos del proyecto. Al final, el acuerdo se interrumpió sin que ninguna de las empresas lograra sus objetivos.

### *Otros efectos*

Cabe esperar que otros factores influyan en el nivel de comportamiento cooperativo. Por ejemplo, es probable que una empresa conozca mejor a su socio cuanto más tiempo lleve en vigencia el acuerdo de colaboración (Ring y Van de Ven, 1994). Por tanto, la longevidad del mismo puede afectar al comportamiento cooperativo de una empresa.

La experiencia de empresas involucradas en AC ya terminados puede ser distinta a la de aquellas cuyos acuerdos continúan en operación. El nivel de comportamiento cooperativo puede diferir en uno y otro grupo.

Si un AC supone participación en capital, ésta actúa como incentivo económico que aúna los intereses de los socios. Cabe esperar que el nivel de comportamiento cooperativo sea mayor en estos acuerdos que en los que no haya capital de por medio.

## **Métodos**

### ***Recogida de datos y muestra***

El proceso de recogida de datos consistió en tres fases: identificación de la muestra, diseño del cuestionario y envío del mismo.

#### *Identificación de la muestra*

A fin de centrar el esfuerzo de recogida de datos, se seleccionaron como respondedores objetivo empresas españolas con acuerdos de colaboración que involucraran sólo otra empresa y que estuvieran formados en el período 1986-1992.

Se adoptaron estos criterios de selección teniendo en cuenta las siguientes consideraciones. Primero, se seleccionaron sólo empresas españolas debido a una mayor facilidad de acceso, así como a restricciones de presupuesto y de tiempo. La definición de nacionalidad se tomó en sentido amplio y se incluyeron tanto compañías domésticas como subsidiarias de empresas multinacionales. No se impuso ninguna restricción en cuanto a la nacionalidad del socio: las compañías socio son tanto empresas españolas, en el sentido amplio, como empresas extranjeras. La condición que el acuerdo de colaboración fuera sólo con otra empresa fue impuesta para controlar diferencias producidas por el número de empresas participantes (Parkhe, 1993a; Gulati, 1995) y porque la mayoría de los acuerdos de colaboración son entre sólo dos empresas (Hergert y Morris, 1988). El período de tiempo seleccionado corresponde al comprendido entre la adhesión de España a la Comunidad Europea (1986) y el establecimiento del mercado único europeo (1992), período en el que cabe esperar «a priori» una gran intensidad en cuanto a actividades de colaboración.

Nuestra fuente de información en cuanto a actividades de colaboración fue el «Funk & Scott's (F&S) Countries Index - Europe» (1986-1992). Este índice es una publicación periódica que contiene una serie de referencias acerca de actividades empresariales anunciadas en varios centenares de boletines, revistas y periódicos a nivel internacional. Esta fuente de información cubre la mayoría de las actividades de colaboración. Debemos reconocer que el uso de esta fuente puede sesgar la muestra hacia acuerdos en los que al

menos una de las compañías participantes es grande. Hladik (1985), Parkhe (1993a, c) y otros numerosos autores han utilizado una fuente similar, el «F&S Index of Corporate Change». Es más, la amplia cobertura de publicaciones de este índice es muy superior al uso de un número limitado de publicaciones para identificar actividades de colaboración (véase, por ejemplo, Harrigan, 1988; Hergert y Morris, 1988).

Mediante esta búsqueda se identificaron un total de 106 acuerdos de colaboración en el sector de servicios financieros. Algunas de las empresas involucradas en los mismos participaban en más de uno de los acuerdos identificados. Por otra parte, en algunos de los casos en que ambos socios eran españoles, se conocía la identidad de ambas partes. Esto arrojó un total de 79 empresas participantes en uno o más acuerdos.

A través del «Duns & Bradstreet International Directory of Corporations» se consiguió la dirección y el teléfono de dichas empresas. Unas cuantas no estaban recogidas en dicho directorio y fueron retiradas de la muestra. Una preocupación importante fue identificar en cada empresa la persona más directamente relacionada con el AC. El «Directorio de Antiguos Alumnos del IESE» (1994) fue de gran utilidad a este propósito. Se utilizó para contactar en cada una de las 79 empresas con ex-alumnos que pudieran ayudarnos a identificar quién era el informante objetivo. En aquellas empresas que no contaban con ex-alumnos del IESE, se hicieron llamadas telefónicas en frío a uno de los directivos que aparecían citados en el «Duns & Bradstreet Directory». A través de estas llamadas telefónicas preliminares se descubrió que algunos de los acuerdos de colaboración anunciados en la prensa nunca se habían llegado a formalizar. Por otra parte, algunas personas facilitaron información acerca de otros acuerdos que tenían sus empresas. Aunque algunos de éstos se hallaban fuera del período de formación elegido inicialmente (1986-1992), se incluyeron en la muestra. Esto queda justificado, ya que la razón por la que se eligió dicho período era centrar el esfuerzo de recogida de datos en un horizonte temporal de intensa actividad de colaboración, no porque se esperara encontrar ninguna característica peculiar en los acuerdos formados en dicho período.

Se prefirió sacrificar la cantidad en favor de la calidad, y sólo se enviaron cuestionarios a aquellas empresas en las que el informante objetivo había sido identificado. Nuestra meta inicial era un cuestionario por empresa. En algunos casos, nuestros contactos se mostraron muy cooperativos y dispuestos a buscar las personas más directamente relacionadas con más de un AC. En unos cuantos casos se envió el cuestionario a ambas partes del AC. El resultado final fue una muestra de informantes en relación a 88 acuerdos de colaboración y 76 empresas. Se completó información acerca de estos acuerdos con la fuente original identificada en el «F&S Index» en los casos en que dicha fuente se hallaba disponible.

### *Diseño del cuestionario*

Para el diseño y administración del cuestionario se siguió el *método del diseño total* (Dillman, 1978). Este método fomenta la respuesta a los cuestionarios basándose en la teoría del intercambio social.

La mayoría de los ítem utilizados en las preguntas fueron adaptados a partir de la bibliografía existente; otros fueron desarrollados originalmente. Se comprobó su validez nominal utilizando como jueces expertos a profesores de dirección de empresas. Se mantuvo entrevistas pre-test con seis directivos españoles con experiencia en dirección de acuerdos de colaboración. Las entrevistas duraron 68 minutos en promedio. El propósito principal era



revisar la formulación de las preguntas y la presentación del cuestionario. Se introdujeron los cambios necesarios sugeridos en el pre-test. La nueva versión fue revisada de nuevo por profesores de dirección de empresas para comprobar la validez nominal de las modificaciones.

### *Envío del cuestionario*

De los 88 cuestionarios enviados, 37 (42%) fueron devueltos cumplimentados. Esta tasa de respuesta es más alta que la reportada en estudios similares, en los que varía entre un 15% y un 41% (véase John, 1984; Provan y Skinner, 1989; Parkhe, 1993a). Es especialmente alta si se considera que los informantes se encuentran en las cúpulas altas de sus respectivas organizaciones y que algunas de las preguntas se refieren a cuestiones delicadas. Un 46% de los informantes habían participado en la negociación del AC.

Para el propósito de este estudio, consideramos que uno de los cuestionarios no era utilizable. En otro caso recibimos las respuestas de ambas partes del AC. Para asegurar que nuestros datos fueran independientes, se extrajo de la muestra una de las partes del AC. La parte a extraer fue seleccionada aleatoriamente lanzando una moneda al aire. El resultado fue una muestra final de 35 cuestionarios.

Cabía esperar que los informantes de empresas satisfechas con sus acuerdos fueran más proclives a responder a nuestro cuestionario que aquellos de empresas insatisfechas. Comprobar directamente un sesgo de no respuesta de este tipo no es factible. Por tanto, bajo el supuesto que quienes responden tarde son más similares a quienes no responden que quienes lo hacen pronto (Armstrong y Overton, 1977), se comprobaron las diferencias entre quienes respondieron pronto y quienes lo hicieron tarde. El análisis ANOVA (g.l. = 36) dio un ratio F de 3,80 no significativo estadísticamente ( $p = 0,06$ ). También se comprobaron las diferencias entre ambos grupos relativas al tamaño de la empresa, medido como nivel de ingresos y como número de empleados. El análisis ANOVA dio de nuevo un ratio F estadísticamente no significativo, tanto para el nivel de ingresos ( $F(36g.l.) = 0,82$ ,  $p = 0,37$ ) como para el número de empleados ( $F(36g.l.) = 0,98$ ,  $p = 0,33$ ). Por tanto, no hay diferencias significativas en términos de satisfacción y de tamaño de la empresa entre quienes respondieron pronto y quienes lo hicieron tarde. Podemos inferir que lo mismo cabe decir de quienes no respondieron.

### *Medidas*

La mayoría de las variables de este estudio se midieron con escalas multi-ítem, la mayor parte de las cuales se adaptaron a partir de otras utilizadas en investigaciones anteriores adecuándolas a nuestro contexto. Se comprobó la adecuación de estos ítem a través de las entrevistas de pre-test realizadas y se efectuaron las adaptaciones necesarias. Las escalas multi-ítem fueron purificadas utilizando análisis factorial, correlaciones de los ítem en relación al total y los valores del alfa de Cronbach. En todas las medidas se dio a los ítem un peso proporcional a los obtenidos mediante el análisis factorial. Algunas de las otras medidas que no son escalas multi-ítem también fueron adaptadas a partir de investigaciones anteriores. Ocasionalmente, se desarrollaron algunas medidas originales.

### *Variables dependientes*

La variable dependiente en este estudio es el nivel de comportamiento cooperativo adoptado por una empresa participante en un AC. El concepto comportamiento cooperativo es multidimensional y puede manifestarse en muchas áreas (Buckley y Casson, 1988). Como demostraron Heide y Miner (1992), una empresa puede comportarse cooperativamente en unos terrenos y no cooperativamente en otros. Dos áreas en las que el comportamiento cooperativo puede tener lugar o no son el esfuerzo ejercido para hacer que el AC funcione (Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994) y la sinceridad en las relaciones con el socio y con el equipo directivo del AC.

*Compromiso* es una escala de dos ítem que mide la valoración de los informantes acerca del grado en que su empresa ejerce el esfuerzo necesario para hacer que el AC funcione (alfa = 0,53) (pregunta 4, ítem a y c). Los ítem fueron adaptados de Anderson y Weitz (1992).

*Veracidad* es una escala de cuatro ítem que mide la valoración de los informantes acerca del grado en que su empresa es sincera en sus relaciones con su socio y con el equipo de dirección del AC (alfa = 0,62) (pregunta 4, ítem b, d, e y f). Los ítem fueron seleccionados de un conjunto más amplio cuyo objetivo era medir la variable comportamiento oportunista. Dicho conjunto fue desarrollado por John (1984) y adaptado por Provan y Skinner (1989) y Parkhe (1993a). Mediante análisis factorial se identificaron los ítem seleccionados como una buena medida de *veracidad*.

### *Variables independientes*

Las variables independientes utilizadas en este estudio pueden agruparse en tres categorías: variables de «cepo» de la empresa, variables de «cepo» del socio y variables relacionales.

#### Variables de «cepo» de la empresa

*Importancia estratégica* mide la valoración del informante respecto al grado en que es importante para su empresa ganar ventaja competitiva a través del acuerdo de colaboración (pregunta 1).

*Disponibilidad de alternativas* mide la valoración del informante respecto al número de empresas con las capacidades necesarias que estarían dispuestas a formar un AC similar con su empresa (pregunta 8).

*Especificidad de activos* es una escala de seis ítem que mide la valoración del informante respecto al nivel de inversión de su empresa en activos específicos al AC (alfa = 0,73) (pregunta 3). Los ítem fueron adaptados a partir de los utilizados por Heide y John (1988). Anderson y Weitz (1992) y Parkhe (1993a) también utilizaron ítem adaptados a partir de los utilizados por Heide y John (1988) para medir la especificidad de activos en el contexto de canales de distribución y de acuerdos de colaboración, respectivamente.

#### Variables de «cepo» del socio

Estas medidas son simétricas a las utilizadas para medir las variables anteriores.

*Importancia estratégica para el socio* mide la valoración del informante respecto al grado en que ganar ventaja competitiva a través del AC es importante para su socio (pregunta 5).

*Disponibilidad de alternativas para el socio* mide la valoración del informante respecto al número de empresas con las capacidades necesarias que estarían dispuestas a formar un AC similar con su socio (pregunta 9).

*Especificidad de activos del socio* es una escala de seis ítem que mide la valoración del informante respecto al nivel de inversión de su socio en activos específicos al AC (alfa = 0,73) (pregunta 6).

#### Variables relacionales

*Compromiso del socio* es una escala de dos ítem que mide la valoración del informante respecto al grado en que su socio ejerce el esfuerzo necesario para hacer que el AC funcione (alfa = 0,52) (pregunta 7, ítem a y c).

*Veracidad del socio* es una escala de cuatro ítem que mide la valoración del informante acerca del grado en que su socio es sincero en sus relaciones con la empresa y con el equipo de dirección del AC (alfa = 0,82) (pregunta 7, ítem b, d, e y f).

#### Variables de control

*Longevidad* es una variable «dummy» igual a 1 si el AC ha estado en operación tres o más años, e igual a 0 en caso contrario (preguntas 10, 11 y 12).

*Ruptura* es una variable «dummy» igual a 1 si el AC ha finalizado, e igual a 0 en caso contrario (pregunta 11).

*Capital* es una variable «dummy» igual a 1 si el AC incluye participación en capital, y 0 en caso contrario (pregunta 13).

### **Estimación y resultados**

La Tabla 1 contiene los estadísticos descriptivos de las variables dependientes, independientes y de control. La Tabla 2 contiene las correlaciones entre las variables dependientes e independientes. Dichas correlaciones no sugieren ningún problema obvio de colinearidad que pudiera impedir el uso de alguna de las variables independientes en los distintos modelos.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables

	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
<b>Compromiso</b> (esfuerzo de la empresa para que el AC funcione)	3,82	0,75	2	5
<b>Veracidad</b> (sinceridad de la empresa en la relación)	3,97	0,66	2,6	5
<b>Importancia estratégica</b> (importancia de ganar ventaja competitiva a través del AC)	3,46	0,82	1	5
<b>Disponibilidad de alternativas</b> (compañías dispuestas a formar un AC similar con la empresa)	3,26	0,95	1	5
<b>Especificidad de activos</b> (inversión de la empresa en activos específicos al AC)	2,63	0,35	2	3,17
<b>Importancia estratégica para el socio</b> (importancia para el socio de ganar ventaja competitiva a través del AC)	3,69	0,80	1	5
<b>Disponibilidad de alternativas para el socio</b> (compañías dispuestas a formar un AC similar con el socio)	3,23	1,31	1	5
<b>Especificidad de activos del socio</b> (inversión del socio en activos específicos al AC)	2,22	0,64	1	3,36
<b>Compromiso del socio</b> (esfuerzo del socio para que el AC funcione)	3,58	0,70	2,38	5
<b>Veracidad del socio</b> (sinceridad del socio en la relación)	3,80	0,84	1,48	5
<b>Longevidad</b> 1 = AC en funcionamiento 3 años o más 0 = AC en funcionamiento menos de 3 años	0,77	0,43	0	1
<b>Ruptura</b> 1 = AC terminado 0 = AC en funcionamiento	0,26	0,44	0	1
<b>Capital</b> 1 = AC incluye capital 0 = AC no incluye capital	0,49	0,51	0	1

Tabla 2. Matriz de correlaciones entre variables dependientes e independientes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Compromiso	1,00									
2. Veracidad	0,16	1,00								
3. Importancia estratégica	-0,06	0,27	1,00							
4. Disponib. de alternativas	0,08	0,11	0,27	1,00						
5. Especificidad de activos	0,81	0,71	0,12	0,01	1,00					
6. Importancia estratégica para el socio	0,15	0,20	0,23	0,08	0,01	1,00				
7. Disponibilidad de alternativas para el socio	0,12	0,15	0,24	0,52	0,17	0,01	1,00			
8. Especificidad de activos del socio	0,08	0,23	0,22	0,13	0,19	0,23	0,05	1,00		
9. Compromiso del socio	0,49	0,25	0,05	0,10	0,50	0,10	0,07	0,02	1,00	
10. Veracidad del socio	0,33	0,72	0,35	0,17	0,66	0,04	0,15	0,10	0,47	1,00

Podría objetarse que la autoevaluación de los distintos aspectos de comportamiento cooperativo podría sesgar los resultados hacia arriba. Siguiendo a Dillman (1978), se procuró minimizar esta posibilidad formulando las preguntas de manera que se redujera la percepción por parte de los informantes de que hubiera una respuesta socialmente deseable. Se cumplió este propósito mediante el uso de una larga introducción a la pregunta, en la que se afirmaba que los distintos acuerdos de colaboración pueden funcionar con distintos tipos de comportamiento por parte de las empresas participantes (véanse preguntas 3 y 4). Adicionalmente, se trató de distanciar a los informantes de sí mismos preguntándoles qué respondería un experto que fuera ajeno al AC (véase pregunta 4).

El análisis de los resultados se realizó de la siguiente manera. Cada variable dependiente es explicada por las variables independientes mediante el uso de regresión múltiple jerárquica. La Tabla 3 ofrece un resumen de los resultados obtenidos utilizando el método de estimación de mínimos cuadrados ordinarios.

**Tabla 3. Resultados del análisis de regresión jerárquica para compromiso y veracidad**

Paso	Variables	Compromiso		Veracidad	
		$\Delta R^2$	Beta	$\Delta R^2$	Beta
1,	Control	0,18		0,06	
	Longevidad		0,55*		0,01
	Ruptura		-0,41		0,06
	Capital		0,28		-0,16
2,	Efectos «cepo» empresa	0,53***		0,54***	
	Importancia estratégica		-0,11		0,12
	Disponibilidad alternativas		-0,08		0,10
	Especificidad activos		1,61****		1,35****
3,	Efectos «cepo» socio	0,07		0,13	
	Importancia estratégica para el socio		0,23**		-0,24**
	Disponibilidad alternativas para el socio		-0,05		-0,01
	Especificidad activos del socio		-0,12		0,15
4,	Efectos relacionales	0,07**		0,08**	
	Compromiso del socio		0,25**		-0,24*
	Veracidad del socio		-0,35****		0,34**
<b>Conjunto</b>					
	R2 Total		0,85		0,75
	F		11,39****		6,41****
	g.l.		34		34

N = 35

\*  $p < 0,10$

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

\*\*\*\*  $p < 0,001$

El primer modelo para cada variable dependiente es el modelo base con sólo las variables de control como variables explicativas de los distintos aspectos de comportamiento cooperativo. *Longevidad* aparece como significativa al nivel 0,10, tanto en el caso de *compromiso* como en el de *veracidad*.

Al añadir las variables de «cepo» de la empresa como variables explicativas, el aumento de  $R^2$  es sustancial y significativo ( $p < 0,01$ ) en las ecuaciones para *compromiso* y *veracidad*. En ambos casos, *especificidad de activos* es significativa ( $p < 0,001$ ) y de signo positivo como cabía esperar.

Cuando se añadieron las variables de «cepo» del socio, el incremento en  $R^2$  no es significativo en ninguno de los dos casos. Tanto en el caso de *compromiso* como en el de *veracidad*, *importancia estratégica para el socio* es significativa al nivel 0,05. Mientras que, como era de esperar, en el caso de *veracidad* adopta el signo negativo, en el caso de *compromiso* toma el signo positivo.

Estas ecuaciones son un test de los efectos principales de las variables de «cepo» en el comportamiento cooperativo de la empresa, pero debemos hacer un test de posibles efectos de interacción entre las variables «cepo» de la empresa y las del socio. Para ello se dividió la muestra en cuatro grupos, según la especificidad de activos de la empresa y la del socio estuvieran por encima o por debajo de la mediana respectiva. Entonces se hizo una regresión de las variables dependientes sobre las variables de «cepo» de la empresa y del socio añadiendo un conjunto de variables «dummy» indicando a cuál de los cuatro grupos pertenece la empresa. La Tabla 4 muestra los resultados de estas regresiones para cada variable dependiente. El aumento de  $R^2$  no es significativo en ningún caso. En la ecuación de *compromiso*, la variable ficticia para el grupo en que tanto la empresa como el socio tienen un alto nivel de especificidad de activos es significativa ( $p < 0,05$ ) y positiva.

**Tabla 4. Resultados parciales del análisis de regresión jerárquica para compromiso y veracidad incluyendo efectos de interacción de la especificidad de activos de la empresa y del socio**

Paso	Variables	Compromiso		Veracidad	
		$\Delta R^2$	Beta	$\Delta R^2$	Beta
4,	Efectos de interacción de la especificidad de activos de la empresa y del socio	0,04		0,04	
	Empresa baja, socio alta		0,02		0,14
	Empresa alta, socio alta		0,88**		-0,64
	Empresa alta, socio baja		0,59		-0,40

N = 35  
 \*  $p < 0,10$   
 \*\*  $p < 0,05$   
 \*\*\*  $p < 0,01$   
 \*\*\*\*  $p < 0,001$

Volviendo a los modelos que recogen los efectos principales de las variables de «cepo», se añadieron las variables relacionales. Como muestra la Tabla 3, este grupo de variables contribuye de manera significativa ( $p < 0,05$ ) al aumento de  $R^2$ . Además, consideradas de manera independiente, todas las variables son significativas al menos al nivel 0,10. En la ecuación de *compromiso*, *compromiso del socio* adopta signo positivo y *veracidad del socio* es de signo negativo, mientras que en la ecuación de *veracidad* los signos de dichas variables son los contrarios.

## Discusión

Si el comportamiento cooperativo puede explicarse en términos de los costes de transacción, deberíamos observar un alto nivel de comportamiento cooperativo en las empresas que están muy «atrapadas» en un AC, mientras que las empresas que perciben a sus socios como «atrapados» en el AC presentarían un bajo nivel de comportamiento cooperativo. La evidencia de los datos apoya nuestra hipótesis 1, en que cuanto más una empresa se perciba a sí misma como «atrapada» en un AC, más alto será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa. Sin embargo, los datos no apoyan la hipótesis 2, en que cuanto más una empresa perciba a su socio como «atrapado» en un AC, más bajo será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa. Si es la reciprocidad quien guía el comportamiento cooperativo, deberíamos encontrar una asociación positiva entre la percepción de la empresa acerca del comportamiento cooperativo de su socio y el comportamiento cooperativo de la propia empresa, tal como sugiere la hipótesis 3. Los resultados apoyan esta hipótesis, en que cuanto una empresa más perciba que su socio se comporta cooperativamente, más alto será el nivel de comportamiento cooperativo de la misma.

Las variables de «cepo» de la empresa tienen un poder explicativo significativo tanto en relación al compromiso de la empresa como en cuanto a su veracidad, apoyando nuestra hipótesis en que cuanto una empresa más se perciba a sí misma como «atrapada» en un AC, más alto será su nivel de comportamiento cooperativo. La especificidad de activos de la empresa en relación al AC tiene un impacto positivo y significativo en el compromiso y en la veracidad de la empresa. Estos resultados son consistentes con la teoría de los costes de transacción.

Las variables de «cepo» del socio no añaden, en conjunto, poder explicativo a ninguno de los dos aspectos de comportamiento cooperativo aquí examinados. Sin embargo, mirando a cada variable de forma independiente, la percepción de la empresa acerca del grado en que ganar ventaja competitiva a través del AC es importante para su socio, y contribuye de manera significativa a explicar tanto el nivel de compromiso como el nivel de veracidad de la empresa. Como cabía esperar desde el punto de vista de la teoría de los costes de transacción, el impacto de dicha percepción en la veracidad de la empresa es negativo, lo cual está en consonancia con nuestra hipótesis que cuanto más perciba una empresa a su socio como «atrapado» en un AC, más bajo será el nivel de comportamiento cooperativo de la empresa. También son consistentes con esta explicación los resultados obtenidos de la ecuación del compromiso que incluye variables «dummy» para la posición de especificidad de activos de la empresa y el socio (Tabla 4). La variable ficticia del grupo en que ambas compañías tienen un alto nivel de especificidad de activos es significativa y de signo positivo. La interpretación de este resultado es que cuando ambas compañías están «atrapadas» en el AC mediante activos específicos al mismo, cada una puede esperar que la otra se comporte de manera cooperativa. Estas expectativas son descontadas y cada empresa



se comporta cooperativamente, ya que puede anticipar una correspondencia por parte de su socio. Sin embargo, la percepción respecto al grado en que ganar ventaja competitiva a través del AC es importante para su socio, tiene un impacto positivo en el compromiso de la empresa. Este resultado es consistente con la necesidad de actuar de manera cooperativa para retener al socio en el AC, necesidad que se agudiza cuando la importancia estratégica del mismo para el socio es alta, ya que si éste piensa que la empresa no se comporta como debe, es posible que busque otro aliado.

Los efectos relacionales añaden poder explicativo tanto en el caso de compromiso como en el de veracidad. El compromiso del socio aparece ligado positivamente al compromiso de la empresa y negativamente a su veracidad, mientras que la veracidad del socio está relacionada positivamente con la veracidad de la empresa y negativamente con su compromiso. Esto puede deberse al hecho que compromiso y veracidad son aspectos de comportamiento cooperativo de muy distinta naturaleza. Mientras que una actuación no cooperativa en el área de la veracidad es por comisión, en el área del compromiso es por omisión. Como se discutía en la introducción a este estudio, un comportamiento no cooperativo por comisión es más fácilmente detectable que uno por omisión y, cuando se detecta, ofrece un mayor contenido informativo acerca de la parte no cooperativa. Si una empresa piensa que su socio es muy veraz, la empresa probablemente corresponda comportándose de manera similar, pero quizá se aproveche en un área en que el comportamiento no cooperativo sea más difícil de detectar, como es el compromiso.

## Conclusión

Los resultados de este estudio sugieren que el grado en que una empresa está «atrapada» en un AC influye positivamente en su nivel de comportamiento cooperativo. El grado en que la empresa percibe a su socio como «atrapado» en el AC no tiene «per sé» un impacto directo en el comportamiento cooperativo de la empresa. Sin embargo, si ambas compañías están «atrapadas», la empresa genera la expectativa de que su socio actuará cooperativamente en el futuro, y esto induce un comportamiento más cooperativo en la empresa misma. Sin embargo, estas expectativas son precarias y conforme pasa el tiempo son sustituidas por percepciones acerca del comportamiento real del socio. La empresa reacciona correspondiendo de manera similar en áreas en que el comportamiento no cooperativo se detecta con facilidad, pero no en áreas en que dicho comportamiento es más difícil de identificar. Este estudio sugiere que el nivel de comportamiento cooperativo adoptado por una empresa participante en un acuerdo de colaboración está guiado por la racionalidad económica, así como por las expectativas de reciprocidad que tenga la empresa, expectativas que son de naturaleza tanto económica como relacional. □

- 
- (1) Por acuerdo de colaboración entendemos aquí un acuerdo explícito entre dos (o más) empresas para colaborar en un aspecto limitado de su actividad durante un período relativamente largo de tiempo y que puede resultar o no en una entidad organizativa separada.
  - (2) En vistas a una mayor claridad en la exposición, nos referiremos a la empresa foco de atención como «la empresa», y al socio de la empresa focal como «el socio».
  - (3) Discutiremos este tema en la subsección siguiente.

## Referencias bibliográficas

- Alchian, Armen A. y Harold Demsetz (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization», *American Economic Review*, 62, págs. 777-795.
- Anderson, Erin (1990), «Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance», *Sloan Management Review*, 32, invierno, págs. 19-30.
- Anderson, Erin y Barton Weitz (1992), «The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, págs. 18-34.
- Armstrong, J. Scott y Terry S. Overton (1977), «Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys», *Journal of Marketing Research*, 14, págs. 396-403.
- Axelrod, Robert (1984), «The Evolution of Cooperation», Basic Books, Nueva York.
- Axelrod, Robert y Robert O. Keohane, «Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions», en Kenneth A. Oye (ed.), *Cooperation under Anarchy*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1986.
- Balakrishnan, Srinivasan y Mitchell P. Koza (1993), «Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, págs. 99-117.
- Barzel, Y. (1989), «Economic Analysis of Property Rights», Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Bendor, J. (1987), «In Good Times and Bad: Reciprocity in an Uncertain World», *American Journal of Political Science*, 31, págs. 351-358.
- Blau, Peter M. (1964), «Exchange and Power in Social Life», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Buckley, Peter J. y Mark Casson, «A Theory of Cooperation in International Business», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
- Chi, Tailan (1994), «Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 271-290.
- Contractor, Farok J. y Peter Lorange (1988), «Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- De Laat, Paul B., «Technological Alliances: Securing Trust by Mutual Commitments», informe presentado a la European Science Foundation Programme EMOT conference on *Forms of Inter-organizational Networks: Structures and Processes*, Berlín, septiembre de 1993.
- Dillman, D. A. (1978), «Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Emerson, Richard M. (1962), «Power-Dependence Relations», *American Sociological Review*, 27, págs. 31-41.
- Gouldner, Alvin W. (1960), «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, 25, págs. 161-178.
- Gulati, Ranjay (1995), «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, 38, págs. 85-112.
- Gulati, Ranjay, Tarun Khanna y Nitin Nohria (1994), «Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances», *Sloan Management Review*, primavera, págs. 61-69.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988), «Joint Ventures and Competitive Strategies», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 141-158.
- Heide, Jan B. y George John (1988), «The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels», *Journal of Marketing*, 52, págs. 20-35.
- Heide, Jan B. y Anne S. Miner (1992), «The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation», *Academy of Management Journal*, 35, págs. 265-291.
- Hennart, Jean-Francois (1988), «A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 361-374.
- Hennart, Jean-Francois (1991), «The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the U.S.», *Management Science*, 37, págs. 483-497.
- Hergert, Michael y Deigan Morris (1988), «Trends in International Collaborative Agreements», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Hill, Charles W. L. (1990), «Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, 15, págs. 500-513.
- Hladik, Karen J. (1985), «International Joint Ventures. An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships», Lexington Books, Lexington, MA.
- John, G. (1984), «An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel», *Journal of Marketing Research*, 21, págs. 278-289.
- Klein, Benjamin (1990), «Economic Determinants of Contract Terms», trabajo presentado al Nobel Symposium, en *Contracts: Determinants, Properties, and Implications*, Estocolmo.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford y Armen A. Alchian (1978), «Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process», *Journal of Law and Economics*, 21, págs. 297-326.

- Lippman, Steven A. y Richard P. Rumelt (1992), «Demand Uncertainty, Capital Specificity, and Industry Evolution», *Industrial and Corporate Change*, 1, págs. 235-262.
- Luce, R. D. y H. Raiffa (1957), «Games and Decisions», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Mohr, Jakki y Robert Spekman (1994), «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 135-152.
- Nohria, Nitin y Carlos García-Pont (1991), «Global strategic linkages and industry structure», *Strategic Management Journal*, 12 (número especial de verano), págs. 105-124.
- Oskamp, S. (1971), «Effects of Programmed Strategies on Cooperation in the Prisoner's Dilemma and other Mixed-Motive Games», *Journal of Conflict Resolution*, 15, págs. 225-259.
- Ouchi, William G. (1980), «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 124-141.
- Parkhe, Arvind (1993a), «The Structuring of Strategic Alliances: A Game-Theoretic and Transaction-Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 794-829.
- Parkhe, Arvind (1993b), «Messy' Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures», *Academy of Management Review*, 18, págs. 227-268.
- Parkhe, Arvind (1993c), «Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances», *Organization Science*, 4, págs. 301-324.
- Porter, M.E. y M.B. Fuller (1986), «Coalitions and Global Strategy», en M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Provan, Keith G. y Steven J. Skinner (1989), «Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations», *Academy of Management Journal*, 32, págs. 202-212.
- Renart, Lluís G. y Francesc Parés (1991), «Pan-European Groupings: A Case Study in Paint Manufacture», *European Management Journal*, 9, págs. 378-396.
- Ring, Peter Smith y Andrew H. Van de Ven (1994), «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, 19, págs. 90-118.
- Schelling, Thomas C. (1960-1980), «The Strategy of Conflict», Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Telser, Lester G. (1980), «A Theory of Self-Enforcing Agreements», *Journal of Business*, 53, págs. 27-44.
- Williamson, Oliver E. (1975), «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications», The Free Press, Nueva York.
- Williamson, Oliver E. (1985), «The Economic Institutions of Capitalism», The Free Press, Nueva York.

## Apéndice

EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LOS  
ACUERDOS DE COLABORACION INTEREMPRESARIAL  
EN EL SECTOR ESPAÑOL DE SERVICIOS FINANCIEROS:  
UNA PERSPECTIVA ECONOMICO-RELACIONAL

**Cuestionario**

I. ACERCA DEL ACUERDO DE COLABORACION EN RELACION A SU EMPRESA

1. CUANDO SE FIRMO el acuerdo, ¿cómo piensa usted que era la importancia para SU EMPRESA de ganar ventaja competitiva a través de esta colaboración?

Mínima .....	1
Baja .....	2
Media .....	3
Alta .....	4
Vital .....	5

2. En conjunto, ¿hasta qué punto piensa usted que SU EMPRESA está satisfecha con los resultados globales de esta colaboración?

Muy insatisfecha .....	1
Insatisfecha .....	2
Relativamente satisfecha .....	3
Satisfecha .....	4
Muy satisfecha .....	5

3. Los distintos acuerdos de colaboración difieren en cuanto a los recursos necesarios para su funcionamiento en términos de tiempo, personal y recursos financieros. Indique cómo caracterizaría cada una de las siguientes posibles contribuciones de SU EMPRESA a esta colaboración:

	Mínima	Baja	Media	Alta	Sustancial
a. Nuestra inversión en personal específicamente dedicado a esta colaboración es .....	1	2	3	4	5
b. Nuestra inversión en instalaciones específicamente dedicadas a esta colaboración es .....	1	2	3	4	5
c. Si decidiéramos terminar esta colaboración, la dificultad que tendríamos en dar un nuevo empleo al personal dedicado a ella sería .....	1	2	3	4	5
d. El tiempo que nos ha llevado entender el estilo de dirección y la cultura de nuestro socio ha sido .....	1	2	3	4	5
e. El tiempo y esfuerzo de coordinación con nuestro socio que hemos necesitado para realizar nuestras tareas en la colaboración han sido .....	1	2	3	4	5
f. Si esta colaboración se disolviera, nuestras inversiones irre recuperables en equipo e instalaciones serían .....	1	2	3	4	5

## Apéndice (continuación)

## II. ACERCA DE LAS RELACIONES ENTRE SU EMPRESA Y SU SOCIO

4. La forma de comportarse los socios varía de unas colaboraciones a otras. Suponga que hay un OBSERVADOR EXTERNO –por ejemplo, un experto del sector o un consultor– que tiene un conocimiento profundo de este acuerdo de colaboración. Si se preguntara a este OBSERVADOR acerca de la frecuencia con que SU EMPRESA adopta cada uno de los siguientes comportamientos, ¿cómo respondería el OBSERVADOR?

	Nunca	Raras veces	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
a. En esta empresa dedican las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración .....	1	2	3	4	5
b. En esta empresa presentan los hechos para quedar bien delante de su socio .....	1	2	3	4	5
c. En esta empresa son tolerantes con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que les perjudica .....	1	2	3	4	5
d. En esta empresa prometen algunas cosas aunque luego no las puedan cumplir .....	1	2	3	4	5
e. En esta empresa transmiten una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración .....	1	2	3	4	5
f. En esta empresa alteran los hechos ligeramente para conseguir lo que quieren .....	1	2	3	4	5

## III. ACERCA DE COMO SU EMPRESA PIENSA SOBRE SU SOCIO

5. CUANDO SE FIRMO este acuerdo, ¿cómo piensa usted que era la importancia para SU SOCIO de ganar ventaja competitiva a través de esta colaboración?

Mínima .....	1
Baja .....	2
Media .....	3
Alta .....	4
Vital .....	5

6. Por favor, indique cómo caracterizaría usted cada una de las siguientes posibles contribuciones de SU SOCIO a esta colaboración:

	Mínima	Baja	Media	Alta	Sustancial
a. La inversión de nuestro socio en personal específicamente dedicado a esta colaboración es .....	1	2	3	4	5
b. La inversión de nuestro socio en instalaciones específicamente dedicadas a esta colaboración es .....	1	2	3	4	5
c. Si decidiéramos terminar esta colaboración, la dificultad que nuestro socio tendría en dar un nuevo empleo al personal dedicado a ella sería .....	1	2	3	4	5
d. El tiempo que ha llevado a nuestro socio entender el estilo de dirección y la cultura de nuestra empresa ha sido .....	1	2	3	4	5
e. El tiempo y esfuerzo de coordinación con nosotros que nuestro socio ha necesitado para realizar sus tareas en la colaboración han sido .....	1	2	3	4	5
f. Si esta colaboración se disolviera, las inversiones irre recuperables en equipo e instalaciones de nuestro socio serían .....	1	2	3	4	5

## Apéndice (continuación)

7. Por favor, indique cómo piensa Vd. que es la frecuencia con que SU SOCIO adopta cada uno de los siguientes comportamientos:

	Nunca	Raras veces	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
a. Nuestro socio dedica las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración .....	1	2	3	4	5
b. Nuestro socio presenta los hechos para quedar bien delante de nosotros .....	1	2	3	4	5
c. Nuestro socio es tolerante con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que le perjudica .....	1	2	3	4	5
d. Nuestro socio promete algunas cosas aunque luego no las pueda cumplir .....	1	2	3	4	5
e. Nuestro socio transmite una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración .....	1	2	3	4	5
f. Nuestro socio altera los hechos ligeramente para conseguir lo que quiere .....	1	2	3	4	5

## IV. ACERCA DEL ENTORNO DE LA COLABORACION

8. CUANDO EL ACUERDO SE FIRMO, ¿cuántas empresas CON LAS CAPACIDADES NECESARIAS cree que hubieran estado interesadas en formar un acuerdo similar con SU EMPRESA?

Ninguna .....	1
1 ó 2 .....	2
Entre 3 y 10 .....	3
Más de 10 .....	4

9. CUANDO EL ACUERDO SE FIRMO, ¿cuántas empresas CON LAS CAPACIDADES NECESARIAS cree que hubieran estado interesadas en formar un acuerdo similar con SU SOCIO?

Ninguna .....	1
1 ó 2 .....	2
Entre 3 y 10 .....	3
Más de 10 .....	4

## V. ACERCA DE ALGUNOS HECHOS EN RELACION AL ACUERDO DE COLABORACION, SU EMPRESA Y SU SOCIO

10. ¿Cuándo se firmó el acuerdo de colaboración?

Año: 19 \_\_\_\_\_  
 Mes: \_\_\_\_\_ (si no lo recuerda exactamente, indique si fue en primavera, verano, otoño o invierno)

11. ¿Continúa en vigencia el acuerdo de colaboración?

No ..... 1  
 Sí ..... 2

12. ¿Cuándo se interrumpió la colaboración?

Año: 19 \_\_\_\_\_  
 Mes: \_\_\_\_\_ (si no lo recuerda exactamente, indique si fue en primavera, verano, otoño o invierno)

13. CUANDO SE FIRMO el acuerdo de colaboración, ¿incluía participación en capital?

No ..... 1  
 Sí ..... 2

**IESE**

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 310	La economía de mercado. Marzo 1996, 21 Págs.	Argandoña A.
D/ 311	Convertible bonds in Spain: A different security. March 1996, 38 Pages	Fernández P.
D/ 312	Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria. Abril 1996, 27 Págs.	Canals J.
D/ 313	Country, industry and firm-specific factors in global competition. April 1996, 30 Pages	Canals J.
D/ 314	Códigos internacionales de conducta y competitividad global. Mayo 1996, 15 Págs.	Melé D.
D/ 315	Divisas. Evolución y análisis de tipos de cambio (1980-1995). Mayo 1996, 38 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 316	La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales. Mayo 1996, 14 Págs.	Melé D.
D/ 317	Popular business media: The missing link in business knowledge diffusion. An exploratory study. June 1996, 24 Pages	Mazza C.
D/ 318	Proyecto Eurocash 94. Análisis comparado de la gestión de tesorería en las empresas españolas y europeas. Julio 1996, 47 Págs.	Santomá J.
D/ 319	Reflexiones en torno a la investigación social. Julio 1996, 45 Págs.	Alvarez de Mon S.

**IESE**

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 320	Financial intermediaries and capital markets: An international perspective. July 1996, 45 Pages	Canals J.
D/ 321	Universal Banks: The need for corporate renewal. July 1996, 31 Pages	Canals J.
D/ 322	Las empresas familiares de gran tamaño del sector español de alimentación y bebidas. Julio 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K. Vilaseca A.
D/ 323	La infraestructura ética del mercado en los países poscomunistas. Un enfoque sistémico desde la experiencia de las economías occidentales. Julio 1996, 22 Págs.	Argandoña A.
D/ 324	La economía y la teoría de la acción humana. Julio 1996, 18 Págs.	Argandoña A.
D/ 324 BIS	Economics and the theory of human behaviour. July 1996, 18 Pages	Argandoña A.
D/ 325	Los factores determinantes en la política de cobertura de las empresas europeas. Septiembre 1996, 56 Págs.	Rahnema A.
D/ 326	The 1996 ICC report on extortion and bribery in business transactions. October 1996, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 327	Mejora ética de directivos y empleados: ¿Qué puede hacer el gobierno de la empresa? Octubre 1996, 13 Págs.	Melé D.
D/ 328	Network Analysis and Corporate Alliances. October 1996, 30 Pages	García Pont C.