



Universidad de Navarra

# *Occasional Paper*

---

OP nº 96/1

Enero, 1996

AGENDAS OCULTAS Y COMPORTAMIENTO  
COOPERATIVO EN LA DIRECCION DE  
ACUERDOS DE COLABORACION

Africa Ariño \*

---

\* Profesora de Dirección General, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

**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© 1996 , IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## **AGENDAS OCULTAS Y COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LA DIRECCION DE ACUERDOS DE COLABORACION**

### **Resumen:**

La posible existencia de agendas ocultas inhibe la adopción de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes en un acuerdo de colaboración. La interdependencia creada entre las empresas participantes hace que la cooperación sea necesaria para que el acuerdo alcance buenos resultados para ambas partes. Además de las condiciones económicas y sociológicas, la relación que se desarrolla entre los socios y la mutua observación de sus acciones señalan las preferencias de dichas empresas, influyendo en el nivel de comportamiento cooperativo.

## **AGENDAS OCULTAS Y COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LA DIRECCION DE ACUERDOS DE COLABORACION**

### **Introducción**

Los acuerdos de colaboración entre empresas, una forma de organización cada vez más en uso, plantean al menos dos cuestiones éticas: la posible existencia de agendas ocultas mantenidas por parte de una, o de ambas empresas participantes, y la posibilidad de violar el espíritu del acuerdo en provecho propio ante situaciones no previstas en el contrato. En este artículo nos centraremos en discutir la primera cuestión.

Entendemos por acuerdo de colaboración (AC) el establecido entre empresas para colaborar en un aspecto limitado de su actividad por un período de tiempo relativamente largo y que puede resultar, o no, en una entidad organizativa separada. El hecho de que cada una de las empresas participantes mantenga su entidad independiente, implica que los objetivos perseguidos por cada una de ellas no tienen por qué ser plenamente coincidentes. Si las acciones que resultarían en la consecución de los objetivos de una y otra son distintas, cada empresa puede hallarse ante el dilema de adoptar o no el comportamiento necesario para que la otra alcance sus objetivos. El propósito de este artículo es elaborar estas ideas.

### **La necesidad de cooperación en los acuerdos de colaboración**

La necesidad de cooperación surge en situaciones en que interdependencia y conflicto se dan simultáneamente (Schelling, 1960-1980). Por un lado, si las partes en una transacción fueran independientes, ninguna de ellas necesitaría considerar la posible reacción de la otra a las acciones de la primera. El problema sería distribuir los resultados. Por otro lado, si no hubiera conflicto, entonces el comportamiento conducente al logro de los objetivos de una parte también resultaría en el logro de los objetivos de la otra. El problema sería coordinar las acciones. Pero cuando la interdependencia y el conflicto se mezclan, cada parte necesita adaptar su comportamiento a las preferencias de la otra. Ambas tienen que considerar que sus acciones provocarán una reacción en la otra parte, que a su vez afectará a los resultados de la transacción para la primera.

En los acuerdos de colaboración, interdependencia y conflicto se entrelazan. Cada vez más, la naturaleza de los acuerdos de colaboración es tal que los socios son interdependientes (Gulati, Khanna y Nohria, 1994). Los AC combinan varios tipos de recursos que no pertenecen a una misma empresa. Cada participante en el AC sería incapaz de alcanzar los resultados del mismo de manera independiente, ya que carece de algunos de los recursos de la otra empresa participante (Contractor y Lorange, 1988). Cada empresa depende de su socio para alcanzar los objetivos que pretende con el acuerdo de colaboración.

Por tanto, cada una debe de tener en cuenta cómo puede reaccionar su socio al propio comportamiento de la empresa y cómo dicha respuesta afectará los resultados del AC para la empresa.

El elemento de conflicto entra en juego porque cada participante puede tener preferencias distintas respecto a los posibles resultados del acuerdo. Los beneficios que recibe cada una no tienen por qué ser los mismos (Porter y Fuller, 1986). Además de los objetivos comunes que ambos participantes comparten, cada empresa puede tener algunos objetivos privados en relación con el AC no compartidos por su socio. El grado de conflicto depende de la combinación de objetivos comunes y privados que exista, es decir, del nivel de congruencia entre los diversos objetivos y del peso que cada compañía asigna a cada grupo de objetivos.

En un extremo, no habría conflicto. O bien las participantes no tendrían objetivos privados, o bien los objetivos privados de una y otra serían congruentes entre sí y con los objetivos comunes. Ambas mantendrían preferencias idénticas respecto a los posibles resultados del AC. Por ejemplo, Chemical Labor Grouping, un acuerdo de colaboración establecido en 1990 por productores de pinturas en una serie de países europeos, se creó con el objetivo de ayudar a dichas compañías a hacer frente a la nueva competencia que se esperaba llegaría con el mercado único europeo (Renart y Parés, 1991). Parece lógico que las compañías en cuestión hubieran preferido ver el AC ayudando a todas ellas a afrontar la competencia. En el otro extremo, el conflicto sería total. Los objetivos privados de al menos una de las empresas participantes serían primordiales para la misma y contrarios a los intereses de su socio. Las preferencias de una y otra acerca de los resultados serían opuestas. Este es el caso de compañías involucradas en investigación y desarrollo conjuntos y que entienden el AC como una “carrera de aprendizaje” (Gulati, Khanna y Nohria, 1994).

En general, el grado de conflicto se encontrará en algún punto intermedio entre ambos extremos. Es más, los extremos puros no se dan en la realidad. En el extremo de ausencia de conflicto, la posibilidad de que uno o ambos participantes persiga algunos objetivos secretos perjudiciales para el otro introduce un potencial conflicto. La ausencia de conflicto puede ser aparente, pero una empresa nunca puede estar absolutamente segura de que el cuadro responde a la estructura real de los objetivos de su socio. El socio puede mantener una agenda secreta que incluya objetivos perjudiciales para la empresa y que eventualmente introducirán un conflicto en el AC. En el extremo de conflicto total, cada empresa necesita al menos mantener a su socio en el AC para hacer posible el cumplimiento de sus propios objetivos. Por tanto, un cierto grado de comportamiento cooperativo siempre es necesario en los AC.

Podemos concebir al menos dos casos en que los objetivos de las empresas participantes 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 (1), la empresa puede no dedicar al AC los recursos necesarios para cumplir los objetivos de su socio. Este era el caso de un AC entre dos compañías en el sector de productos de consumo con cuyos directivos mantuvimos algunas entrevistas. El objetivo del acuerdo era 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 para que llevaran el producto del AC. El socio, incapaz de controlar este comportamiento, dudaba que cumpliera su compromiso.

---

(1) Este tema se discute en la subsección siguiente.

En segundo lugar, puede que los diversos objetivos implicados en un AC no se logren a la vez. Puede que los objetivos de una de las empresas se logren antes que los de su socio. En ese punto, la empresa carecerá de incentivos para continuar cooperando y el socio se verá incapacitado para lograr sus objetivos. Esto no es infrecuente en acuerdos de colaboración en que una empresa contribuye con su conocimiento del mercado y la otra con su *know-how*. Cuando una de ellas alcanza un conocimiento suficiente para desarrollar las actividades del AC por su cuenta, puede abandonar el acuerdo dejando a su socio lejos de haber conseguido sus objetivos.

En resumen, la dependencia mutua creada en un AC hace que la cooperación sea necesaria para que las empresas participantes 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 un comportamiento cooperativo. El logro de los objetivos –tanto comunes como privados– exige que se combinen los recursos de las empresas participantes. Aunque los recursos que contribuyen al logro de un objetivo en particular son identificables, es muy difícil determinar qué recursos contribuyen a qué parte de los resultados. Por tanto, el uso conjunto de recursos en el caso de AC da lugar al problema de atribución de la productividad característico de la producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972), que puede conducir a un comportamiento no cooperativo. Por tanto, 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. Una empresa afronta no sólo la dificultad de discernir los objetivos auténticos de su socio, sino también la dificultad de controlar al mismo.

El problema del control se vería reducido si la adquisición de uno de los socios por la otra empresa fuera eficiente, en cuyo caso un AC sería innecesario. Sin embargo, hay una serie de casos en los que una adquisición no es eficiente. En primer lugar, si la adquisición implica asumir una serie de recursos no deseados utilizados en un negocio no relacionado y difíciles de vender, los costes de dirección aumentarían considerablemente (Hennart, 1988, 1991; Balakrishnan y Koza, 1993). En segundo lugar, si los activos relevantes se comparten con otra línea de negocio de la empresa objetivo, una adquisición crearía unos costes de transacción no despreciables (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 AC, y es necesario diseñar algún otro mecanismo de control.

El comportamiento no cooperativo podría evitarse si se pudiera controlar la contribución de recursos. Sin embargo, esto resulta difícil (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 no se puede controlar la contribución de recursos, el control podría centrarse en los resultados (Anderson, 1990). El supuesto implícito es que si una empresa dedica sus recursos completamente al AC y el resultado no es el esperado, entonces la empresa puede concluir que su socio no se comportó de manera cooperativa. Sin embargo, el resultado de un AC es el producto de las acciones de ambas participantes, así como de factores externos aleatorios (Barzel, 1989, citado en Chi, 1994) que causan ruido en la relación contribución-resultado. Además, 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.

### **Soluciones al problema de la cooperación**

En la sección anterior hemos mostrado que –debido a la existencia de objetivos privados– las acciones que sirven los intereses de una empresa –la suma de sus objetivos comunes y privados–, pueden no ser las mismas que las acciones que sirven los intereses de su socio, haciendo que la violación del acuerdo sea una alternativa atractiva. La posibilidad que algunos de esos objetivos privados sean ocultos hace que una empresa nunca pueda estar totalmente segura de las acciones que su socio pueda emprender en el futuro. En estas condiciones, adoptar un comportamiento cooperativo es arriesgado. La empresa no puede estar segura de que este tipo de comportamiento sea 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 comportarse de manera que la empresa pueda lograr sus objetivos en relación al acuerdo. Una empresa se comportará cooperativamente si tiene una cierta expectativa de correspondencia en el futuro.

Antes de iniciar el AC, pueden darse condiciones tanto económicas como sociológicas y éticas que sirvan de base para dicha expectativa. Desde la perspectiva económica, el problema de la cooperación es un problema de alineación de incentivos: lo que es de interés para una parte no es de interés para la otra o para el grupo. Por tanto, puede fomentarse el comportamiento cooperativo mediante un diseño apropiado de la estructura de incentivos. Desde la perspectiva sociológica, el comportamiento cooperativo se da como respuesta a las expectativas sociales (Gouldner, 1960; Ouchi, 1980), frecuentemente ligadas a características nacionales (Zucker, 1986). Conforme el AC se va desarrollando, las condiciones económicas y sociológicas que sirven de base para adoptar determinado nivel de cooperación, se ven reforzadas o debilitadas por la relación que se desarrolla entre los socios. El aprendizaje acerca del socio, comienza (Mody, 1993). La empresa observa el modo en que su socio ejecuta los compromisos y reglas de acción que el AC comporta (Ring y Van de Ven, 1994). El comportamiento del socio sirve a la empresa de señal acerca de las preferencias de su socio con respecto a los resultados del acuerdo. Emergen normas de reciprocidad o correspondencia (Mody, 1993).

La emergencia de las normas de reciprocidad está ligada al grado de fiabilidad del socio, que a su vez depende de la calidad ética de sus actuaciones. Dos áreas concretas en las que una empresa puede observar el comportamiento cooperativo de su socio son la veracidad y el compromiso del socio en relación al AC. Por veracidad entendemos el grado en que el socio es sincero en sus relaciones con la empresa y con la dirección del acuerdo de colaboración. Compromiso hace referencia al grado en que el socio realiza el esfuerzo necesario para que el AC funcione (Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994). Si la

empresa observa un alto grado de comportamiento cooperativo por parte de su socio en cualquiera de estas dos áreas, puede inferir que el socio no mantiene ningún objetivo privado primordial perjudicial para la empresa. Esta corresponderá y adaptará su nivel de cooperación al de su socio.

Mientras que un alto grado de comportamiento cooperativo en cualquier área tiene un contenido informativo similar, no ocurre así en el caso del comportamiento no cooperativo. El mensaje transmitido al cometer un acto no cooperativo es más fuerte que el transmitido por la omisión de una acción cooperativa. En el caso de comportamiento no cooperativo por comisión, la empresa recibe la señal de que su socio persigue sus propios intereses a expensas de la empresa. Por el contrario, si el comportamiento no cooperativo adopta la forma de omisión, la señal no es tan clara. La empresa no puede estar segura de si tal comportamiento responde a una falta de voluntad o a una falta de capacidad por parte del socio. Un ejemplo puede ser ilustrativo. Si una empresa piensa que su socio utiliza el conocimiento generado a través del AC en contra de la misma empresa, probablemente ésta piense que el socio mantiene alguna agenda oculta que le es perjudicial. Por el contrario, si la empresa piensa que los ingenieros con que su socio contribuye al AC son flojos, la empresa puede tener dudas acerca de si el socio no quiere dedicar mejores ingenieros al proyecto o si es que carece de ellos.

## **Conclusión**

La dificultad entrañada en conocer los objetivos reales de un socio en un acuerdo de colaboración dificulta la adopción de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes en los mismos. Aunque hay ciertas señales previas de carácter económico, sociológico y ético que ayudan a “romper el hielo” al dar comienzo el acuerdo, el comportamiento del socio revela sus preferencias ocultas. Es importante reaccionar de forma rápida al comportamiento del socio. Esta reacción también ofrece contenido informativo para el socio. Si la empresa corresponde a un acto cooperativo del socio, la relación se refuerza, ya que los directivos de ambas partes comprenden que están trabajando en la misma dirección. La reacción rápida a un acto no cooperativo, o a la omisión de uno cooperativo, también es importante. Sin embargo, esta reacción no tiene por qué ser de reciprocidad. Probablemente es más efectivo hablar con el socio y clarificar la situación, especialmente cuando el socio omite alguna acción beneficiosa para la empresa: una reacción desmedida puede desmotivar al socio. Podría explotar una cadena de acciones y reacciones no cooperativas que llevarían a la ruptura prematura y al fracaso del acuerdo. Si la empresa piensa que el socio ha cometido algún acto no cooperativo, también es importante advertir al socio que el tema no ha pasado inadvertido y que la empresa está dispuesta a emprender las acciones necesarias en cada caso.

## Referencias

- 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. XXI, págs. 18-34.
- 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, Reino Unido.
- Buckley, Peter J. y Mark Casson (1988), «A Theory of Cooperation in International Business», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, «Cooperative Strategies in International Business», Lexington Books, Lexington, MA.
- 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.
- Gouldner, Alvin W. (1960), «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, 2, págs. 161-178.
- Gulati, Ranjay, Tarun Khanna y Nitin Nohria (1994), «Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances», *Sloan Management Review*, verano, págs. 61-69.
- 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.
- Mody, Ashoka (1993), «Learning through alliances», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, págs. 151-170.
- 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.

- Ouchi, William G. (1980), «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 124-141.
- 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.
- Renart, Lluís 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.
- Zucker, Lynne G. (1986), «Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920», en Staw, B.M. y L. L. Cummings (eds.), «Research in organizational behavior», 8, JAI Press, Greenwich, CT, págs. 53-111.