

EL COMPORTAMIENTO DE EMPRESAS
PARTICIPANTES EN ACUERDOS DE COLABORACION

Africa Ariño
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson 21
08034 Barcelona
Tel. (93)204-4000
Fax (93) 280-1177
E-mail: afarino@iese.es

Comunicación preparada para presentar en la X Reunión Asepelt-España a celebrar en Albacete, 21-22 Junio 1996.

Agradecimientos: Esta investigación ha sido financiada por IESE y por el CIIF (Universidad de Navarra).

INTRODUCCION

Las dos últimas décadas han sido testigo de un aumento sustancial en la frecuencia y magnitud de colaboraciones inter-empresariales. Este fenómeno mundial ha conocido sus más altas cotas en nuestro país a raíz de la entrada de España en la Unión Europea en 1986. Mientras que en dicho año se hicieron públicos 23 acuerdos de colaboración¹ (AACC), entre 1987 y 1992 se anunciaron públicamente más de 700 acuerdos. El Mercado Unico Europeo ha supuesto una oportunidad para algunas empresas españolas y una amenaza para otras. Las oportunidades provienen de la apertura de un vasto mercado al que las empresas españolas pueden acceder ahora con mayor facilidad. La otra cara de la moneda es que empresas de otros países europeos también tienen más fácil acceso al mercado español, creando una mayor competencia para las empresas domésticas y por tanto poniendo una amenaza a las mismas. En los años inmediatamente anteriores a 1992 las empresas europeas veían esta fecha como el plazo señalado para prepararse a ganar una nueva posición competitiva o, al menos, ser capaces de mantener la que entonces tenían. Muchas empresas vieron en los AACC bien su caballo de Troya para lo primero, bien su tabla de salvación para lo segundo.

Pese a la importancia que los AACC 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, 1960-1980).

El concepto comportamiento cooperativo se refiere a la adaptación de la actuación de una empresa de forma que las preferencias reales o previsibles de su socio² queden atendidas (ver Axelrod y Keohane, 1986: 226). A pesar de ser un concepto central en el estudio de los AACC inter-empresarial,

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.

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".

el comportamiento cooperativo no ha sido estudiado en profundidad (Parkhe, 1993 a). Se ha demostrado que el comportamiento cooperativo está positivamente correlacionado con los resultados de los AACC (Parkhe, 1993 b); de hecho, algunos aspectos del comportamiento cooperativo tienen un impacto positivo en dichos resultados (Mohr and Spekman, 1994). Sin embargo, la adopción del comportamiento cooperativo por parte de las empresas participantes 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 and Casson, 1988: 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: 130) y cuyo cumplimiento puede exigir actuaciones distintas. El propósito de este estudio es evaluar el impacto que las condiciones económicas y relacionales tienen sobre el comportamiento cooperativo adoptado por una empresa participante en un AC.

ENFOQUES DEL PROBLEMA DE LA COOPERACION

El problema de la cooperación surge en situaciones de conflicto e interdependencia (Schelling, 1960-1980). Si no hubiera conflicto, el problema sería coordinar las acciones; si no hubiera interdependencia, el problema sería distribuir los resultados (Schelling, 1960-1980). 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, 1960-1980). La adopción de un comportamiento cooperativo se ha explicado tanto desde el punto de vista económico como desde el sociológico.

Perspectiva económica

Entre las literaturas 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, 1960-1980; Axelrod, 1984) y la literatura sobre la producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972). 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 de la transacción o del grupo. Por tanto, el comportamiento cooperativo se puede fomentar mediante un diseño adecuado de

la estructura de incentivos.

Perspectiva sociológica

Desde la perspectiva sociológica, contribuciones relevantes son la literatura sobre la equidad y la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960; Ouchi, 1980) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964). Estas dos perspectivas sociológicas comparten el supuesto que las personas se comportan respondiendo a normas sociales. Sin embargo, las dos posturas difieren en cuanto a la base de dicho supuesto: cumplimiento de una expectativa social (Gouldner, 1960; Ouchi, 1980) vs. puro interés propio (Blau, 1964).

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, 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 que la parte que recibe inicialmente 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 AC. 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 manipular de manera inmediata para acomodar las necesidades de un AC en particular.

EL COMPORTAMIENTO COOPERATIVO EN LOS ACUERDOS DE COLABORACION

La necesidad de la cooperación

La necesidad de la cooperación surge en situaciones en que la interdependencia y el conflicto están presentes simultáneamente (Schelling, 1960-1980). En el caso de los AACC, interdependencia y conflicto coexisten. Cada vez más, la naturaleza de los AACC 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 careciendo de algunos de los recursos de la otra, sería incapaz de alcanzar los resultados del AC de manera independiente (Contractor y Lorange, 1988). Por tanto, cada una depende de su socio para alcanzar los objetivos que pretende con el AC y, en consecuencia, debe tener en cuenta cómo puede reaccionar su socio al comportamiento de la empresa y cómo dicha respuesta afectará a los resultados del AC para la empresa.

El elemento de conflicto entra en juego porque cada empresa puede tener preferencias distintas respecto a los posibles resultados del AC. 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 AC que no comparte con su socio (Ariño, 1995). 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.

El problema del control

Aunque un cierto grado de comportamiento cooperativo es necesario para alcanzar el éxito en un AC, dicho comportamiento cooperativo 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 controlar al mismo.

Se puede hacer frente al problema del control de diversas maneras, pero cada una plantea sus propias dificultades: (1) adquisición de una de las empresas por parte del otro socio (en cuyo caso un AC sería innecesario): esta solución no es eficiente en una serie de circunstancias (Hennart, 1988; Balakrishnan y Koza, 1993); (2) control de la contribución de recursos: 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); (3) control de los resultados: 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 y, 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 las consecuencias de dicho comportamiento.

Cuando los anteriores mecanismos de control fallan, se puede recurrir a fomentar el comportamiento cooperativo mediante el diseño de un acuerdo que induzca al auto-control. Un acuerdo de este tipo "permanece en vigor en tanto en cuanto cada parte cree estar mejor continuando el acuerdo que concluyéndolo" (Telser, 1980:27). 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, 1980:28). Pero para que una parte logre 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 induce al auto-control. La violación del acuerdo sucederá sólo como consecuencia de cambios inesperados que afectan las condiciones bajo las cuales la adhesión al acuerdo es ventajosa (Telser, 1980:44).

El comportamiento cooperativo en los AACC

En sí mismo, un AC no induce al auto-control. 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, comportarse de manera cooperativa es arriesgado. El nivel de comportamiento cooperativo que una empresa adopte depende de condiciones económicas (grado en que la empresa se percibe a sí misma como "encerrada" en el AC) y relacionales (grado en que la empresa percibe que su socio se comporta cooperativamente).

Efectos económicos: "encierre" de la empresa

Podemos decir que el grado en que una empresa está "encerrada" 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 AC debido a la

presencia de recursos específicos al AC (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" (p. 32). Si A depende de B, B puede inducir un determinado comportamiento en A al que de otra manera A se resistiría (Emerson, 1962: 33). 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 e (2) inversamente proporcional a la *disponibilidad* de dichos objetivos fuera de la relación A-B" (Emerson, 1962: 32, énfasis en el original).

En el caso de un AC, cada empresa aspira a objetivos cuyo logro depende de acciones adecuadas por parte de su socio. Dependiendo de hasta qué punto cada empresa necesite a 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: (1) 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; y (2) de las posibilidades que la empresa tenga de lograr sus objetivos en relación al AC 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).

Activos específicos. Aunque las posibles empresas con las que reemplazar a un socio sean abundantes, una inversión en activos específicos al AC también puede "encerrar" a una empresa en un AC. Por activos específicos a un uso particular se entiende 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: 237). 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, provocando un efecto de "encierre" (Williamson, 1985).

A partir de esta discusión podemos esperar que:

HIPOTESIS 1: El nivel de comportamiento cooperativo de una empresa está positivamente asociado con el grado en que la empresa se perciba a sí misma como "encerrada" en el AC.

Efectos relacionales: comportamiento del socio

En casos extremos en que una empresa está altamente "encerrada" en el AC y la otra está más bien

libre, la compañía "encerrada" se comportará muy cooperativamente y la otra muy no-cooperativamente. 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 tienen 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: 63). Cuando la ocasión de adaptación proviene de cambios que afectan al AC 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), cada compañía mantiene una cierta discreción sobre su propio comportamiento.

Una vez tenidos en cuenta los efectos económicos, 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. Cabe esperar que una empresa reaccione a su percepción acerca del comportamiento de su socio correspondiendo con un comportamiento similar al percibido (Gouldner, 1962). Por tanto, esperamos que:

HIPOTESIS 2: El nivel de comportamiento cooperativo de una empresa está positivamente asociado con el grado en que la empresa perciba que su socio se comporta de manera cooperativa.

Otros efectos

Cabe esperar que otros factores influyan en el nivel de comportamiento cooperativo. Algunos de dichos factores son: (1) la nacionalidad del socio, debido a las mayores consecuencias reputacionales que se dan en el contexto doméstico que en el internacional (Gerlach, 1990); (2) la longevidad del AC, ya que es más probable que una empresa tenga mayor conocimiento de su socio cuanto mayor sea el tiempo que el AC lleva en funcionamiento (Ring y Van de Ven, 1994); (3) el uso de capital, ya que el mismo actúa como un mecanismo alineador de los intereses de ambas partes (Pisano, 1989).

METODOS

Recogida de datos y muestra

Enviamos un total de 189 cuestionarios a empresas participantes en algún AC. Identificamos dichas empresas a través del Funk and Scott's (F&S) Countries Index - Europe (1986-1992). La tasa de respuesta fue del 48% (91 cuestionarios). A efectos de este estudio consideramos que eran utilizables 82 cuestionarios. El cuestionario fue diseñado de acuerdo con el Método del Diseño Total (Dillman, 1978).

Medidas

Variables dependientes

Utilizamos como variables dependientes dos aspectos de comportamiento cooperativo. *Veracidad* es una escala de cuatro ítems 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 .62). *Compromiso* es una escala de dos ítems 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 .53).

Variables independientes

Variables económicas. *Importancia estratégica* mide la valoración del informante acerca del grado en que ganar ventaja competitiva a través del AC es importante para su empresa. *Alternativas disponibles* mide la valoración del informante acerca del número de empresas con las capacidades necesarias que estarían disputas a formar un AC similar con su empresa. *Activos específicos* es una escala de seis ítems que mide la valoración del informante acerca del nivel de inversión de su empresa en activos específicos al AC (alfa .73).

Variables relacionales. *Veracidad del socio* es una escala de cuatro ítems 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 .82). *Compromiso del socio* es una escala de dos ítems que mide la valoración del informante acerca del grado en que su socio ejerce el esfuerzo necesario para hacer que el AC funcione (alfa .44).

Variables de control

Nacionalidad es una variable dummy igual a 1 si el socio es una compañía doméstica o la subsidiaria española de una empresa multinacional e igual a 0 en caso contrario. *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. *Capital* es una variable dummy igual a 1 si el AC incluye participación en capital y 0 en caso contrario.

Estimación y resultados

La Tabla 1 resume los resultados del análisis de regresión jerárquico de las variables *veracidad* y *compromiso*. El primer modelo de cada variable contiene como variables explicativas sólo las de control. *Longevidad* es significativa ($p < .1$) en el caso de *veracidad*. En el segundo paso añadimos las variables económicas. El aumento en R^2 es significativo en ambas ecuaciones ($p < .001$). *Importancia estratégica* es significativa ($p < .1$) en el caso de *compromiso*, pero de signo negativo. *Activos específicos* también es significativa en ambos casos ($p < .001$) y adopta signo positivo. Finalmente, incluimos en el modelo las variables relacionales. El aumento en R^2 también es significativo en ambos casos ($p < .01$ al menos). *Veracidad del socio* es significativa en las dos ecuaciones ($p < .01$ al menos). En el caso de *veracidad* es de signo positivo, a diferencia del caso de *compromiso*.

DISCUSION Y CONCLUSION

Los resultados obtenidos ofrecen apoyo a la hipótesis 1 según la cual el nivel de comportamiento cooperativo de una empresa está positivamente asociado con el grado en que la empresa se perciba a sí misma como "encerrada" en el AC. El único resultado inesperado que requiere explicación es la influencia negativa que la importancia estratégica del AC ejerce sobre el compromiso de la empresa. Una posible explicación es que dicha importancia sólo vincula la empresa al AC si ésta ha invertido activos específicos en el mismo o si la empresa carece de alternativas para alcanzar los objetivos que se plantea mediante el AC; en otro caso, bien pudiera ser que si el AC es de gran importancia estratégica para la empresa pero falla en el cumplimiento de los objetivos, la empresa esté poco comprometida con el mismo porque lo importante para ella son los objetivos y no el AC, que es una simple herramienta para alcanzar aquéllos.

La hipótesis 2, que sugiere que el nivel de comportamiento cooperativo de una empresa está positivamente asociado con el grado en que la empresa perciba que su socio se comporta de manera

cooperativa, recibe apoyo parcial de los resultados. Por una parte, los resultados muestran la importancia de las variables relacionales y sugieren que la veracidad del socio se corresponde con veracidad por parte de la empresa. Por otra parte, la veracidad del socio está asociada con un menor compromiso por parte de la empresa. Este distinto efecto puede explicarse si consideramos la diferente naturaleza que el comportamiento no-cooperativo tiene en una y otra área. Mientras que en el caso de veracidad, el comportamiento no-cooperativo es de comisión (realizar una acción perjudicial para el socio), en el de compromiso es de omisión (dejar de realizar una acción beneficiosa para el socio) (Buckley y Casson, 1988). Es más probable que se detecte un comportamiento no-cooperativo de comisión que uno de omisión; además el primer tipo de comportamiento supone una información más clara acerca de la parte no-cooperativa que el segundo. Si una empresa piensa que su socio es muy veraz quizá reaccione actuando de manera recíproca, pero puede que intente sacar algunas ventajas en un área donde el comportamiento no-cooperativo sea más difícilmente detectable.

Este estudio sugiere que tanto los aspectos económicos como los relacionales son importantes a la hora de explicar el comportamiento cooperativo por parte de una empresa participante en un AC.

REFERENCIAS

- Alchian, Armen A. & Harold Demsetz. 1972. Production, information costs, and economic Organization, *American Economic Review*, 62: 777-795.
- Ariño, Africa. 1995. *Inter-firm collaborative ventures: Performance and cooperative behavior*. Tesis Doctoral inédita, University of California, Los Angeles.
- Axelrod, Robert. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- _____ & Robert O. Keohane. 1986. Achieving cooperation under anarchy: strategies and institutions, in Kenneth A. Oye, editor, *Cooperation under anarchy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Balakrishnan, Srinivasan & Mitchell P. Koza. 1993. Information asymmetry, adverse selection and joint ventures, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20: 99-117.
- Barzel, Y. 1989. *Economic analysis of property rights*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Buckley, Peter J. & Mark Casson. 1988. A theory of cooperation in international business, en Contractor, Farok J. & Peter Lorange, editores, *Cooperative strategies in international Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Chi, Tailan. 1994. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, *Strategic Management Journal*, 15: 271-290.
- Contractor, Farok J. & Peter Lorange. 1988. Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures, en Contractor, Farok J. & Peter Lorange, editores, *Cooperative strategies in international business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- De Laat, Paul B. 1993. Technological alliances: Securing trust by mutual commitments. Documento presentado en la reunión sobre "Forms of inter-organizational networks: Structures and processes" organizada por el Programa EMOT de la Fundación Europea de la Ciencia. Berlín.
- Dillman, D. A. 1978. *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: John Wiley.
- Emerson, Richard M. 1962. Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Gerlach, Michael. 1990. Socially bounded rationality: A case study in the limits to international business alliances. Documento de trabajo, Walter A. Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Gouldner, Alvin W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hennart, Jean-Francois. 1988. A transaction costs theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9: 361-374.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford & Armen A. Alchian. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326.
- Lippman, Steven A. & Richard P. Rumelt. 1992. Demand uncertainty, capital specificity, and industry evolution, *Industrial and Corporate Change*, 1: 235-262.
- Luce, R. D. & H. Raiffa. 1957. *Games and Decisions*. New York: Wiley.
- Mohr, Jakki & Robert Spekman. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.
- Nohria, Nitin & Garcia-Pont, Carlos. 1991. Global strategic linkages and industry structure, *Strategic Management Journal*, 12 (Summer special issue): 105-124.
- Ouchi, William G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25: 124-141.
- Parkhe, Arvind. 1993 a. 'Messy' research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, *Academy of Management Review*, 18: 227-268.
- Parkhe, Arvind. 1993 b. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, *Organization Science*, 4: 301-324.
- Pisano, Gary P. 1989. Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5: 109-126.
- Porter, Michael E. & M.B. Fuller. 1986. Coalitions and global strategy, en Michael E. Porter, editor,

- Competition in global industries*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ring, Peter Smith and Andrew H. Van de Ven. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Schelling, Thomas C. 1960-1980. *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Telser, Lester G. 1980. A theory of self-enforcing agreements, *Journal of Business*, 53: 27-44.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- _____. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

TABLA 1
RESULTADOS DEL ANALISIS DE REGRESION JERARQUICO
DE VERACIDAD Y COMPROMISO

Paso	Variables	Veracidad		Compromiso	
		ΔR^2	β	ΔR^2	β
1.	Control	.04		.11	
	Nacionalidad		.02		.09
	Longevidad		-.27*		.13
	Capital		.05		.50***
2.	Económicas	.35****		.55****	
	Importancia estratégica		.06		-.14*
	Alternativas		.03		.01
	Activos específicos		.96****		1.53****
3.	Relacionales	.15****		.04****	
	Veracidad del socio		.33****		-.20***
	Compromiso del socio		-.01		.11
Modelo completo					
	R2 total		.54		.71
	R2 corregida		.49		.67
	F		10.57 ****		21.89 ****

N = 82

p < .1

p < .05

p < .01

p < .001