

**Título de la Comunicación:**

UN ENFOQUE EMPRESARIAL A LA GLOBALIZACIÓN: REDES  
ESTRATEGICAS DE EMPRESAS.

**Autores:**

Teresa Peña Pérez.

José Luis Santamaría Carrillo

**Institución:**

Universidad de Burgos

Escuela Superior Politécnica

Área de Organización de Empresas

Avda. General Vigón s/n

09006 Burgos

**Área Temática: F.2. Estrategias empresariales y mercado.**

**Abstrat**

En este trabajo, se pretende justificar la existencia de una de las formas de organización de la actividad económica alternativas al mercado que, asimismo, presenta rasgos que la diferencian de la empresa u organización interna: los acuerdos de cooperación entre empresas.

El estudio de estas fórmulas organizativas se remonta a fechas relativamente recientes, pues durante mucho tiempo fueron consideradas como una práctica marginal frente a mecanismos de asignación de recursos como el mercado y la empresa.

Se pretende analizar la situación actual para describir las tendencias en el uso de esta práctica durante los últimos años.

**Palabras clave:** estrategia, cooperación, redes, empresa, globalización.

## 1. INTRODUCCION

Los cambios radicales se han producido en las dos últimas décadas en el campo de las nuevas tecnologías y del transporte, junto con los procesos de desregulación y liberalización de los mercados.

La creciente interdependencia del sistema económico internacional, la globalización de los mercados y la multipolaridad, son las características del nuevo orden emergente. Estos fenómenos son decisivos a todos los niveles. A escala mundial, la intensificación de la competencia y, paralelamente, la aparición de las nuevas formas de cooperación, son las principales consecuencias de los tres fenómenos mencionados. A nivel nacional, ya no es posible el crecimiento económico autónomo: el desarrollo y el bienestar de cualquier país, está estrechamente relacionado con el de los países de su entorno.

Entender esta situación es decisivo para las empresas por las enormes ventajas que la globalización supone, pero también por los riesgos y las amenazas que comporta, y por sus implicaciones prácticas desde la perspectiva de las decisiones empresariales.

La palabra global significa al mismo tiempo planetario y exhaustivo. Expresa la creación de un mercado a nivel mundial en el que circulan libremente los capitales financiero, comercial y productivo.

El secreto del éxito está en organizaciones más flexibles, donde se aprovechen todas las capacidades y la creatividad de los equipos de producción, más allá de la tecnología, aplicando su énfasis a eliminar eficiencias, mejorando la organización, la dirección del trabajo y, a veces, creando redes de compañías.

La regionalización es el resultado de fuertes intereses por desarrollar relaciones interregionales, lo que ha llevado a que se distingan, de hecho o de derecho, al menos tres claras zonas económicas: Europa Occidental, América del Norte y Asia del Pacífico, cada una con sus peculiaridades, y entre las cuales los flujos de inversión directa han aumentado exponencialmente. Entre ellas, se presta una atención especial a la entrada del euro y lo que significa para la UE la moneda única en lo que se refiere al ámbito externo como factor de integración positivo.

Durante las últimas décadas, las fronteras nacionales se han ido difuminando para dar un paso a un mercado transnacional en el que compiten empresas de todo el mundo. En este contexto, la gestión empresarial ya no está limitada al entorno nacional y, por ello, los gerentes deben ser capaces de desarrollar nuevas capacidades organizativas que permitan a la empresa adaptarse a los diferentes mercados en los que está presente.

La globalización parece conducir hacia una estandarización de productos, y servicios, que tiene dos componentes: por un lado, una demanda más homogeneizada, debido en parte a la universalidad de los medios de comunicación, y por otro, una oferta dispuesta a obtener beneficios de unas economías de escala cada vez mayores. Esto ha hecho que un número creciente de productos sean emplazados por sustitutivos más baratos pero con una mejor distribución y, sobre todo, con una alta calidad, ambos conceptos clave en la forma de producir actual. Estas realidades, entre otras, concretan el reto de la gerencia en tres aspectos hacia los que se debe enfocar la dirección empresarial:

1. **La gestión de la tecnología:** para gestionar de una manera eficiente la tecnología, así como reconocer el momento más adecuado para su sustitución por otra más avanzada, de manera que la empresa siga siendo tecnológicamente competitiva y pueda colocarse en una situación ventajosa respecto a las empresas del sector, son necesarias una serie de habilidades. En el proceso de cambio actual se considera una tecnología clave aquella que permite almacenar y transferir datos e informaciones de

una manera más rápida, flexible y económica. La introducción a los ordenadores y la implementación de nuevas estructuras organizativas *ad hoc* permiten mejorar la coordinación organizativa con estructuras más planas y flexibles, acercándose, por tanto, el nivel operativo al de toma de decisiones; aumentar la demanda, gracias a una rápida y eficiente coordinación que permite a la organización ofrecer un mayor número de alternativas a clientes potenciales; o permitir la descentralización de las decisiones, a través de una serie de conexiones de las actividades a lo largo de la cadena de valor de la empresa, permitiendo reducciones en los costes y respuestas más flexibles.

2. **Internalización:** la adopción de una estrategia internacional responde a un deseo de crecimiento y expansión de la actividad empresarial. Entre las razones por las que las empresas deben considerar la conveniencia de la internalización se encuentran el deseo de buscar nuevos mercados, el intento por reducir los costes de producción o de distribución y el acceso más fácil a los recursos necesarios. Debido a las dificultades y problemas del proceso de internalización, es bastante habitual introducir esta estrategia de forma gradual, tratando de reducir con cautela los obstáculos y los riesgos. Por ello, las empresas suelen localizar en los países de destino las actividades de la cadena de valor más próximas al cliente. Existen cuatro opciones básicas para la participación en los mercados internacionales: estrategia de exportación, **acuerdos de cooperación**, estrategia multinacional y estrategia global.
3. **Diversidad cultural:** actualmente no es posible olvidarse de su existencia, puesto que en una competencia global, obtendrá una ventaja sobre los demás, la empresa que sepa analizar y sacar partido a las diferencias. Esta variedad de culturas se manifiesta entre distintos países, distintas regiones, o distintas empresas (distintas culturas corporativas). Al considerarla, se busca lograr una organización multicultural, que pueda operar con éxito en diferentes culturas, sin imponer una dominante, ni crear barreras entre sus miembros, eliminando las distancias artificiales entre personas de distinta procedencia, educación o sexo. Bien gestionada, además de un elemento de cohesión interna, puede ser un arma competitiva de importancia. Recientemente, se estudia desde tres perspectivas: desde la del trabajador (como se relacionan los individuos en una organización), desde la de dirección (qué aptitudes, características, métodos o valores tienen las distintas personas), y desde la del mercado (qué sistemas de contratación, negociación, o distribución son los adecuados para cada mercado). La gestión de la cultura es, por otra parte, imprescindible cuando se afronta un proceso de internalización, porque puede ser necesaria una adaptación de las características de la empresa a la cultura del nuevo país (cambiar el nombre al producto, renunciar a determinados principios de organización...), y porque no hacerlo es asumir un alto riesgo de fracaso.

## 2. CONTRIBUCIONES DE LA TEORÍA ECONÓMICA A LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

La Teoría Económica no había centrado su estudio en los acuerdos de cooperación hasta los últimos años, debido a que no existía ningún paradigma que justificase su existencia. Los economistas neoclásicos reducían los problemas de la empresa en una función de producción, se asignaba a la empresa unos límites naturales determinados por la

tecnología. Por este motivo cualquier acción de las empresas que traspasase esos límites era considerada una colisión (Williamson, 1985).

En los primeros trabajos en los que se analizaba la cooperación empresarial, como los de Dixon (1962), Fusfeld (1958) y Mead (1967), estas prácticas eran analizadas como medidas restrictivas a la competencia.

Los nuevos enfoques de la Teoría de la Empresa, han proporcionado un marco conceptual desde el que analizar los acuerdos de cooperación, partiendo de un reconocimiento de ciertas limitaciones en la relación de mercado para llevar a cabo ciertas transacciones con los individuos, y que dan lugar a formas de gobierno alternativas.

Este marco conceptual se estudia desde la Teoría de los Costes de Transacción, que hace referencia a los costes derivados de las relaciones contractuales asociados a las transacciones.

Con un trabajo de R. H. Coase sobre «la naturaleza de la empresa» publicado en 1937, este autor sentó las bases de la teoría de los costes de transacción. Dicho trabajo permaneció prácticamente olvidado hasta la amplia divulgación que obtuvo su artículo de 1960 sobre «el problema del coste social»; artículo que supuso una contribución importante a la teoría de los derechos de propiedad. La teoría de los costes de transacción (también denominada «economía de los costes de transacción») plantea la disyuntiva entre la asignación de recursos vía mercado y la realizada por la empresa. Se trata, en definitiva, de responder a la pregunta sobre la razón por la cual, en una economía de mercado, surge la empresa como procedimiento de coordinación de la actividad económica alternativa al sistema de precios.

La empresa es una célula autónoma cuya coordinación de actividades económicas se ejerce por relaciones de orden y jerarquía. El mercado es también un lugar de coordinación, no basado en la jerarquía sino en el cambio y el contrato. ¿Por qué estos dos modos de organización de recursos económicos coexisten? ¿Qué relaciones mantienen entre ellos? ¿En qué situación hay superioridad de uno sobre otro? estas cuestiones originales de la ciencia económica y a sus aplicaciones en las ciencias de gestión a lo que tiende responder la economía de los costes de transacción.

La empresa no realiza una suplantación del mercado como sistema de asignación, sino que le sustituye cuando el sistema empresarial puede conseguir una asignación más eficiente que el propio mercado.

Si el mercado real funcionara sin costes, podría carecer de sentido la existencia de procedimientos alternativos de asignación como el empresarial. Pero la utilización del sistema de precios comporta incurrir en una serie de costes de consecución de información, de negociación, de contratación y de medición, que se reducen sustancialmente al utilizar el sistema empresarial.

La empresa no crece ilimitadamente porque llega un momento en el que los costes de coordinación de las actividades en el interior de la empresa superan a los costes de transacción del mercado.

De este modo, ante la ineficiencia del mercado cuando los costes de transacción son elevados, aparecen la empresa y otras formas híbridas o intermedias entre la empresa y el mercado, como formas de gobierno de tales transacciones (Williamson, 1979, 1985, 1991, 1992), consiguiendo así minimizar los costes.

Los acuerdos de cooperación entre empresas surgen dentro de estas formas intermedias (Mariti y Smiley, 1983), estos acuerdos se ven como una forma de organización con características comunes a la empresa y al mercado. Coincide con el mercado en que tras suscribir el acuerdo no se instaura una subordinación jerárquica entre los participantes de la transacción y coincide con la empresa en que ambas son estructuras de gobierno

creadas y dirigidas conscientemente por parte de los individuos, al contrario que la relación del mercado, en virtud de la cual los individuos articulan su comportamiento sin que esta coordinación obedezca a una planificación consciente.

Pero esta aproximación conceptual de la Teoría Económica ante formas intermedias de organización entre el mercado y la empresa, se ve penalizada por dos limitaciones (Salas, 1989). En primer lugar, por la dificultad de definir el concepto y establecer con precisión unos límites a la empresa y al mercado. En segundo lugar, si no es posible determinar con exactitud los límites de la empresa y el mercado, la definición de la cooperación en cuanto a forma intermedia entre aquéllas adolece, cuanto menos, de falta de riesgo.

La razón para justificar estas formas intermedias de organización es la minimización de los costes de transacción. Existen formas intermedias de organización porque estas minimizan en determinadas circunstancias los costes contractuales de las transacciones que gobiernan (Williamson, 1992). Tales circunstancias se dan, básicamente, en dos casos: Cuando se sacrifican economías de escala o alcance al integrar dentro de la misma empresa la transacción, y cuando se trata de transferir conocimientos de tipo tácito de una organización a otra (Hennart, 1988).

### **3. MOTIVOS DE LA COOPERACION EMPRESARIAL**

La mayoría de los trabajos de acuerdos empresariales indican que el motivo es estratégico o basado en los costes de transacción.

Estos trabajos principalmente analizan los factores que favorecen la creación de estas empresas conjuntas, pasando a continuación a comentar los mismos.

#### **1. Factores Políticos**

Uno de los principales motivos para la creación de empresas conjuntas internacionales es de carácter político (Killing, 1983; Schillaci, 1987; Hennart, 1991; Gomes-Casseres, 1989). En muchos países existen restricciones gubernamentales a la inversión directa extranjera, por lo que las empresas conjuntas amplían los mercados exteriores a los que una empresa puede acceder.

Igualmente, en algunos países en desarrollo, las empresas conjuntas reciben preferencias de los gobiernos locales en la asignación de divisas, mano de obra y contratos gubernamentales (Hall, 1984; Berlew, 1984).

También es posible que los incentivos a la inversión estén sólo disponibles a empresas conjuntas con socio local.

En los últimos años se ha incrementado notablemente el empleo de empresas conjuntas para acceder a los mercados de las antiguas economía socialistas (Child y Markoczy, 1993; Lyles y Baird, 1994).

#### **2. Colusión.**

Los trabajos pioneros en el estudio de empresas conjuntas analizaban principalmente el efecto de colusión que podía ocasionar la creación de estas entidades (Fusfeld, 1958; Dixon, 1962; Mead, 1967 y Boyle, 1968).

Estos trabajos consideran que la creación de la empresa conjunta obedece a la obtención de la colusión, es decir, que todos los socios se guían por este incentivo. Sin embargo, cuando se examina el resto de las posibles ventajas de estas entidades se considera que los socios pueden tener distintas motivaciones, esto es, mientras un socio persigue obtener una determinada ventaja, el otro u otros pueden perseguir otra distinta.

### **3. Mejora de la eficiencia.**

La creación de una empresa conjunta permite la obtención de una mayor eficiencia en la realización de determinadas actividades. El origen de la eficiencia puede provenir de reducciones de costes a través de la obtención de economías de escala y alcance (Gullander, 1976; Harrigan, 1985; Datta, 1990; Hennart, 1991); compartir y dispersar riesgos, así como las sinergias que se derivan de complementariedades entre los recursos de los socios.

Las empresas conjuntas también han sido, a menudo, utilizadas para que los socios obtuviesen economías de alcance en el suministro de materias primas y componentes, investigación y desarrollo, marketing y distribución.

### **4. Aprendizaje**

Las empresas conjuntas constituyen una alternativa para adquirir conocimientos o habilidades (Hamel, 1991). En algunos casos pueden ser la única alternativa para conseguir recursos financieros, tecnológicos o de otro tipo que no están disponibles en el mercado (Harrigan, 1985; Schillaci, 1987). Se aconseja su creación cuando se carece de habilidades necesarias para realizar eficientemente una determinada actividad y no existen otros medios que permitan acceder a las mismas de una forma más eficiente (Killing, 1980; Hamel, Doz y Prahalad, 1989).

En el momento de penetrar en mercados exteriores, las empresas conjuntas permiten aprovechar el buen conocimiento del mercado, en cuanto a gustos y necesidades de los clientes, canales de distribución disponibles o situación política del país, que suele proporcionar un socio local (Killing, 1983; Berlew, 1984; Schillaci, 1987, Beamish et al., 1991).

Por otro lado las empresas conjuntas en tecnología- y otras alianzas estratégicas- están proliferando en los últimos años debido a la imposibilidad que tiene una empresa individual de generar internamente todas las tecnologías que necesita. Ello es debido a que los productos actuales se basan en tantas tecnologías críticas distintas, que la mayoría de las empresas ya no pueden mantenerse en la vanguardia de todas ellas (Ohmae, 1989). Además el fuerte crecimiento de la complejidad y la naturaleza intersectorial de las nuevas tecnologías, fomenta la unión de empresas que venden productos en distintos sectores, pero que utilizan el mismo tipo de tecnología.

### **4. LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

La alianza es un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica, lo que permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas alternativas aunque padeciendo algunos de sus defectos. Una actitud favorable de la empresa para establecer alianzas depende de la necesidad que tenga de determinados recursos o servicios, así como de la capacidad de los posibles socios para proveerlos. En este sentido, hay que destacar que la posición competitiva de la empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que es capaz de establecer con otras empresas y del alcance de estas relaciones (Fénandez, 1996).

Una alianza puede adoptar varias formas, que van desde un contrato a distancia hasta un proyecto conjunto. Dado que existen diversas interpretaciones del término, consideremos que una alianza estratégica es aquella que posee tres características necesarias y suficientes (Hergert, M. y Morris, D., 1988):

- Las dos empresas o más que se unen para tratar de alcanzar una serie de objetivos acordados siguen siendo interdependientes tras la formación de la alianza.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; tal vez sea ésta la característica que más distingue a las alianzas y la que hace que resulten tan difíciles de gestionar.
- Las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más áreas estratégicas clave, por ejemplo, la tecnología, los productos, etc.

Ya en la década de los 70, el profesor G. B. Richardson sugería en sus investigaciones en el área de la economía industrial que la existencia de una red de relaciones con otras empresas es un *sine qua non* para tener éxito en el mercado competitivo. Las empresas necesitan proveedores de materias primas, componentes, servicios y equipo, así como distribuidores y detallistas, para llevar los productos al mercado.

Por otra parte, las empresas trabajan a menudo con contratistas independientes para lograr determinados objetivos. Según Richardson<sup>1</sup>:

*No debemos imaginar que la realidad muestra unas nítidas líneas divisorias. Lo que tenemos ante nosotros es un continuo que va desde las transacciones, como las que se realizan en mercados de mercancías organizados, en los que la cooperación es mínima, hasta los grupos y las alianzas entremezclados que entrañan una cooperación desarrollada plena formalmente, pasando por las áreas intermedias en las que se establecen nexos tradicionales de conexión buena voluntad.*

Aunque las relaciones entre las empresas no son, algo excepcional, las nuevas alianzas estratégicas son diferentes, principalmente quizá por la aparente disposición de empresas que han evitado durante mucho tiempo los proyectos conjuntos o una estrecha colaboración con otras empresas en sus negocios esenciales, a participar en es tipo de acuerdos.

Una empresa que trate de buscar alianzas debe tener en cuenta dos dimensiones de gestión de la gestión: la cooperación y la competencia o, en términos más generales, la cooperación y el conflicto la labor de la gestión de las alianzas es optimizar los resultados teniendo en cuenta estas dos dimensiones. El énfasis en las dos depende de la naturaleza de las empresas participantes y del grado de interacción organizativa necesaria para el esfuerzo de cooperación dé sus frutos.

Para que tenga éxito la gestión de una alianza, hay que gestionar las interacciones entre la cooperación y la competencia dando prioridad a los objetivos estratégicos clave de la empresa. ¿Cuáles son esos objetivos? (Yoshino, M. Y.; Srinivas, U., 1995):

Los objetivos estratégicos de las empresas participantes se dividen en cuatro grandes categorías. Dos son positivas y están relacionadas con el aumento de la eficacia de la empresa y dos son defensivas y van destinadas a impedir la pérdida de eficacia.

Una empresa debe obtener más valor de la actividad cooperativa, que si actúa sola; de lo contrario, no tendría sentido formar la alianza. Por lo que el primer objetivo estratégico es aumentar el valor de la actividad. El segundo es aumentar su competencias estratégicas aprendiendo del contrario.

---

<sup>1</sup> Richardson, G. B. (1972), economista perteneciente al mundo académico, fue quizá uno de los primeros observadores del fenómeno de las alianzas interempresariales.

En cuanto a los objetivos defensivos, la empresa que forma una alianza debe mantener la flexibilidad estratégica, mantener la flexibilidad es especialmente importante en el caso de los esfuerzos organizativos.

La empresa igualmente debe impedir que un socio se apropie de sus competencias esenciales o de sus ventajas estratégicas, por lo que puede decirse que la ventaja competitiva de la empresa reside en sus propios conocimientos.

Cuando una empresa formula su estrategia, debe definir previamente que actividades va a realizar dentro de la empresa, cuáles va a adquirir en el mercado y cuáles va a llevar a cabo a través de una alianza estratégica. Una vez que ha decidido cuáles son estas actividades que desea compartir, el siguiente paso es elegir a su socio y redactar el contrato. Cada socio deberá aportar unos recursos determinados que figurarán en el contrato (Figura 1).

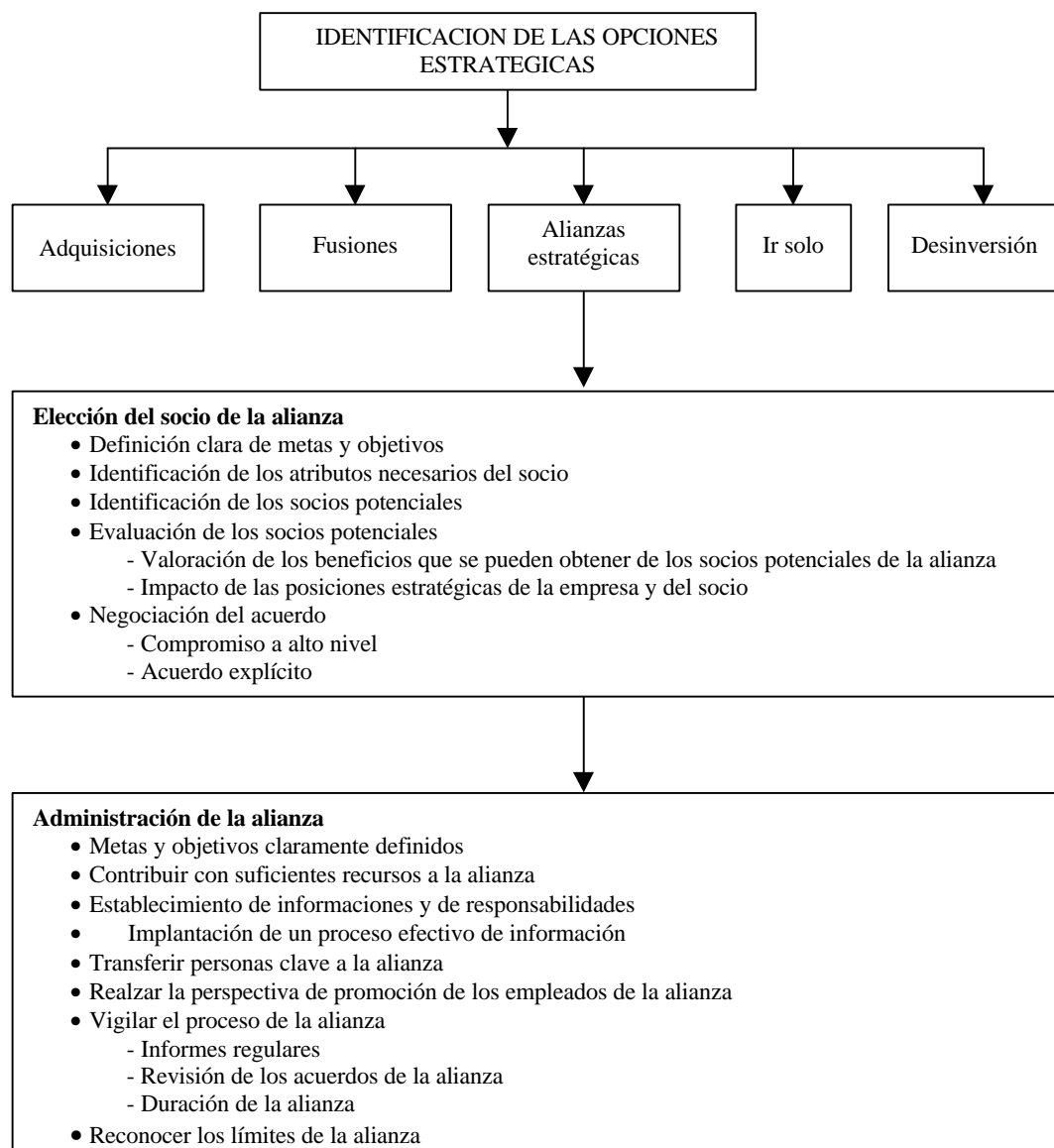


Figura 1. Planificación de una alianza estratégica.  
Fuente: Devlin y Bleackley, 1988.



## **5. DE LAS ALIANZAS A LAS REDES**

Algunos autores han afirmado que las alianzas sólo son útiles en algunas empresas y sin embargo en otras son débiles o no tienen éxito. Se presenta la figura 2 como punto de partida de una estrategia basada en alianzas.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, dos grandes tendencias han caracterizado la organización empresarial en las últimas décadas. Una es la internalización o globalización y la otra es la creciente creación de alianzas estratégicas para crear redes entre grandes compañías.

Muchos investigadores han señalado una u otra, pero pocos autores señalan ambas. Algunos consideran que la globalización vence las fronteras y hace que las empresas sean anacionales o transnacionales. Otros autores dan más importancia al Estado-Nación como unidad fundamental de la empresa, poniendo mayor énfasis en la competitividad de los países (Porter, M., 1990).

Los orígenes de la red se basan en la autoorganización, es decir una empresa autónoma pueda unirse temporalmente a otras. Para poder autoorganizarse debe contar con autonomía propia, autotranscendencia e hibridación. La hibridación significa que para su producción se necesita cierta información creativa entre formas autónomas conectadas unas con otras, es necesario que las unidades sean diferentes y complementarias entre sí (Imai, 1988), para desarrollar una sinergia fundada en los conocimientos de cada miembro y que acelere su aprendizaje en los campos de unión.

Las redes constituyen espacios privilegiados para transferir información entre diferentes unidades organizativas. Esta interacción entre empresas genera información económicamente valiosa y genera una corriente continua de posibilidades comerciales, dando lugar al denominado aprendizaje mediante la interacción. Este concepto lleva a la hipótesis de que, para que surjan empresarios dentro del entorno de una red, es indispensable concebir una estructura de organización apropiada en la que se especifique el medio más favorable para que concurren determinados tipos de interacción, (Baba e Imai, 1993).

La red se puede entender como un sistema coordinado de relaciones de intercambio establecido por diferentes empresas mientras configuran su entorno. Es algo más que una mera agregación de empresas, es un sistema integrado, con interdependencias funcionales y una identidad característica. No es solamente el resultado de la tecnología, debido a que existe independientemente de las conexiones informatizadas entre empresas, ( Fernández, 1996).

Las redes admiten una gran variedad de formas, que parten de la intensidad alcanzada en cada una de las siguientes dimensiones (Mattsson, 1987):

- Estructuración: una red muy estructurada implica una nítida división del trabajo entre las empresas que forman parte de la misma.
- Homogeneidad: una red es homogénea si sus miembros aportan recursos de igual valor.
- Jerarquía: una red jerárquica se caracteriza por el dominio de una empresa sobre las otras. La influencia de una empresa dentro de la red depende de la importancia relativa y de la singularidad que posea ésta en comparación con las que posean otros socios.
- Exclusividad: una red es exclusiva si sus miembros no participan en otras alianzas.

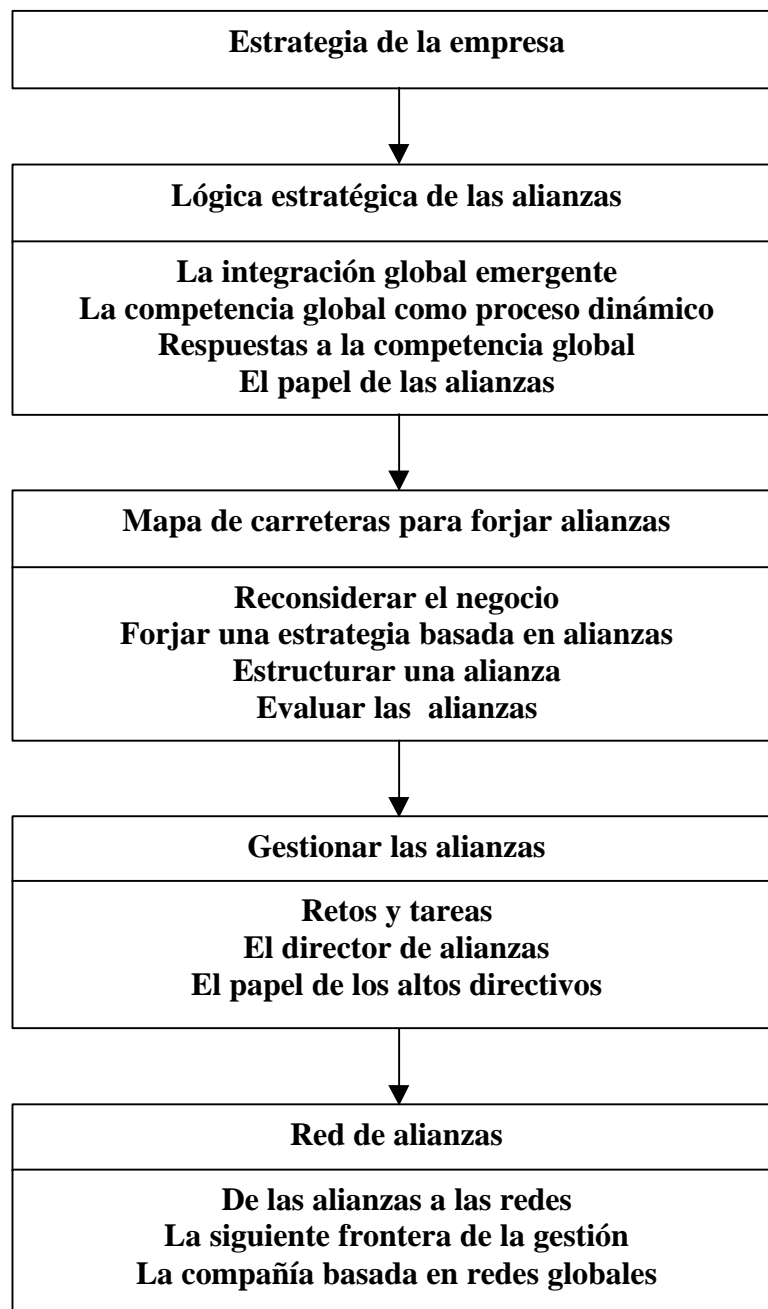


Figura 2: Evolución de las estrategias basadas en alianzas.  
Fuente: Yoshino, M. Y.; Srinivas, U., 1995.

## 6. CONCLUSIÓN

La cooperación entre empresas indica que se está avanzando aún más en la división del trabajo y que las empresas tienden a especializarse cada vez más en aquellas operaciones que conforman el núcleo central de sus capacidades, apoyándose para el resto de las actividades en acuerdos con otras empresas más especializadas y con mayores conocimientos en dichas actividades.

Esta forma de organizarse permite alcanzar una mayor eficiencia en el proceso y reducir el tiempo de acceso a nuevos mercados. La innovación tiene lugar cada vez más a nivel de componentes, lo que permite la rápida multiplicación de nuevas aplicaciones mediante diferentes combinaciones de las tecnologías existentes. Este proceso de conjuntar y combinar tecnologías conduce a un continuo cambio de los conocimientos básicos en el sector y a difuminar las fronteras entre sectores. La necesidad de acelerar el proceso de la innovación y acortar el desarrollo de nuevos productos hace imposible, en muchos casos, el mantener una autosuficiencia tecnológica en todos los campos en que quiere participar la empresa. Las políticas de cooperación y alianza con otras empresas permite a la empresa integrarse en las redes tecnológicas que se están formando y a través de las cuales se puede garantizar el acceso a las tecnologías del futuro.

Se puede configurar de esta forma el sistema económico en base a la competencia, pero no entre empresas independientes, sino entre diferentes redes de empresas, cada una de las cuales agrupa a un cierto número de empresas unidas por relaciones de cooperación y alianzas estratégicas. Estas redes no son cerradas y permanentes, sino absolutamente flexibles y en ellas participan empresas con distinto grado de compromiso e incluso se puede dar el caso de empresas que son aliados en alguna de sus actividades y competidores encarnizados en otras. Así podría coexistir el sistema de competencia tradicional, generador de una asignación eficiente de los recursos, con unas nuevas formas cooperativas que, aunque reducen el nivel competitivo en su interior, garantizan la supervivencia y la estabilidad de las unidades económicas participantes.

Mientras que la red, en su totalidad, puede ser considerada una forma híbrida de organización intermedia entre el mercado y la empresa, la pertenencia y lugar a ocupar en la red representa para una empresa determinada una decisión estratégica que va a condicionar su situación competitiva en el futuro. Desde esta perspectiva la cooperación es considerada una estrategia empresarial que puede desempeñar un papel importante en las nuevas estructuras competitivas, de forma que las empresas acostumbradas a realizar alianzas y que dominen sus técnicas de gestión tendrán una ventaja competitiva sobre el resto.

La característica distintiva de las empresas conjuntas es la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia, aunque con intereses supeditados a las estrategias competitivas de los socios que la crearon.

Las ventajas que proporcionan el establecimiento de una empresa conjunta son muy diversas: posibles efectos colusivos, motivos políticos, mejora de la eficiencia; por medio de la obtención de economías de escala o alcance, compartiendo riesgos o logrando sinergias, así como el acceso a habilidades o conocimientos fundamentales.

El motivo que impulsa la elección de una empresa conjunta en lugar de otras formas de organizar las actividades de colaboración es la minimización de los costes de transacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baba, Y. e Imae, K. (1993):** “Una concepción reticular de la innovación y el impulso empresarial: La evolución de los sistemas VCR”, *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, número 135.
- Beamish, P. W.; Killing, J. P.; Lecrew, D. J. y Crookell, H. (1991):** *International Management. Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Berlew, F. K. (1984):** “The Joint Venture Way into Foreign Markets”, *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Boyle, , S. E. (1968):** “An Estimate of the Number and Size Dstribution of Domestic Joint Subsidiaries”, *Antitrust Law and Economics Review*, número 1.
- Chil, J. y Markoczy, L. (1993):** “Host-Country Mangerial Behavior and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures”, *Journal of Management Studies*, vol. 30, núm.4.
- Coase, R. H (1979):** “La Naturaleza de la Empresa”. En Cuervo, A., Ortiguera, M. y Suárez, A. (Eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía*. Ed. Piramide, Madrid.
- Datta, D. K. (1990):** “International Joint Ventures: A Framework for Analysis”, en Vernon-Wortzel, H. y Wortzel, L. H. (eds.): *Global Strategic Management. The essential*, (2ª ed.), Wiley, Nueva York.
- Dixon, P. R. (1962):** “Joint Ventures: What is Their Impact on Competition?”. *Antiturst Bulletin*, Volumen 7.
- Fénandez, E. (1996):** *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*. Ed. Civitas, Madrid.
- Fusfeld, A. R. (1958):** “Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry”, *American Economic Review*, núm. 48.
- Gomes-Casseres, B. (1989):** “Ownership Structures of Foreign Subsidiaries”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 11.
- Gullander, S (1976):** “Joint Ventures in Europe: Determinats of Entry”, *International Studies of Manangement and Organizations*, vol. 1-2, núm. 6.
- Hall , D. (1984):** “International Joint Ventures: Pros and Cons”, *Advanced Management Journal*, otoño.
- Hamel, G. (1991):** “Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. Y Prahalad, C. K. (1989):** “Collaborate with your Competitors and Win”, *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Harrigan, K. R. (1985):** *Strategies for Joint Ventures*, Columbia University, Lexington Books, Lexington, Mass.
- Hennart, J. F. (1988):** “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures”, *Strategic Manangement Journal*, vol. 9. 1988
- Hennart, J. F. (1991):** “The Transaction Costs Theory or Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in The United States”, *Management Science*, volumen 37, número 4.
- Herbert, M.; Morris, D. (1988):** “Trends in International Collaborative Agreements” en F. J. Contractor y P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass, Lexington Books, D. C. Heath, 1988.
- Imai, K. (1988):** “Network Industrial Organziation in Japan”, *Gestión 2000*, número 2.
- Killing, P. J. (1980):** “Technology Acquisition: License Agreement or Joint Venture”, *Columbia Journal of World Business*, vol. 15, núm.3.
- Killing, P. J. (1983):** *Strategies for Joint Venture Success*, Routledge, Londres.

- Lyles, M. A. y Baird, I. S. (1994):** “Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland”, *Management International Review*, vol. 34.
- Mariti, P. y Smiley, R. H. (1983):** “Cooperative Agreements and the Organization of Industry”, *Journal of Industrial Economics*, núm. 31.
- Mattsson, L. (1987):** “Management of Strategic change in markets-as-networks perspective”, en Pettigrew (1987), (ed.): *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford.
- Mead, W. J. (1967):** “The Competitive Significance of Joint Ventures”, *Antitrust Bulletin*, Volumen 12.
- Ohmae, K. (1989):** “La lógica mundial de las alianzas estratégicas”, *Harvard Business Review*, 4º trimestre.
- Porter, M. E., (1990):** *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press.
- Richardson, G. B. (1972):** “The Organization of Industry”, *Economic Journal*, septiembre.
- Salas, V. (1989):** “Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases Teóricas”, *Economía Industrial*, núm. 266.
- Schillaci, C. E. (1987):** “Designing Successful Joint Ventures”, *The Journal of Business Strategy*, núm. 2.
- Williamson, O. E. (1979):** “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22.
- Williamson, O. E. (1981):** “The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, vol. 19.
- Williamson, O. E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1991):** “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 36.
- Williamson, O. E. (1992):** “Markets, Hierarchies and The Modern Corporation: An Unfolding Perspective”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 17.
- Yoshino, M. Y.; Srinivas, U., (1995):** *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press.