

LA DIVERSIFICACIÓN A TRAVÉS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Montoro Sánchez, M.A.

Universidad Complutense de Madrid

Ortiz de Urbina Criado, M.

Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN

Una de las razones más frecuentes para el mayor uso por parte de las empresas de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación es la implantación de estrategias de crecimiento para el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, es decir, estrategias de diversificación. Dada la escasez de literatura que conjugue simultáneamente estos dos tipos de decisiones sobre estrategia y método empleado, el objetivo de este trabajo es presentar los fundamentos teóricos de lo que hemos denominado “diversificación por cooperación”. Así, tras una revisión y justificación tanto de la diversificación y de los métodos de crecimiento, como de su relación, se propone un marco teórico integrador que permite identificar cuáles son los factores determinantes de la elección de la cooperación como método para desarrollar la diversificación, agrupados en dos categorías: factores de contexto y factores de empresa.

PALABRAS CLAVE: Crecimiento empresarial, métodos de crecimiento, diversificación y acuerdos de cooperación.

ABSTRACT

One of the most frequent reasons of the higher use of strategic alliances and cooperative agreements is implementing growth strategies that are looking for development of new products and markets, that means, diversification strategies. Now then, in spite of great theoretic and empirical development that we can find in the literature about diversification and alliances, there is no much evidence which considers both together, that is, diversification through cooperation agreements, although it is an interesting matter of research. For this reason, the goal of this paper is to present a theoretic approach on basis that we have called “diversification by cooperation”. So, after reviewing and justifying both diversification and growth methods and their relationships, we put forward a theoretical framework that allow us to identify which are the most important factors to choice strategic alliances as the suitable way to implement the diversification strategy, clusted in two sets: context factors and business factors.

KEYWORDS: Strategic alliances, diversification, cooperative agreements.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual caracterizado por la incertidumbre y la globalización está llevando a las empresas a redefinir sus estrategias corporativas, y en concreto, a incrementar su diversificación llevando a cabo, entre otras alternativas, acuerdos de cooperación (García Canal *et al.*, 1998). Por este motivo, en el ámbito de la dirección de empresas, se observa gran interés por el estudio de opciones y combinaciones estratégicas de crecimiento hasta el momento menos desarrolladas, como es el caso de la diversificación mediante el desarrollo de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, o también denominada en otros trabajos “cuasi-diversificación¹”.

Ante este incipiente interés que empieza a suscitar el estudio de estrategias como la diversificación a través de acuerdos de cooperación, y dada la escasez de evidencia teórica y

empírica previa, con este trabajo pretendemos presentar un planteamiento teórico de los fundamentos de esta estrategia de crecimiento, que nos permita dar un primer paso en el desarrollo de esta nueva línea de investigación. Somos conscientes de que es necesario, posteriormente, llevar a cabo estudios empíricos que nos permitan validar y reforzar los fundamentos teóricos, pero antes, consideramos que es necesario y que supone una importante contribución sentar las bases teóricas para ello.

De este modo, el objetivo de este estudio es poner de manifiesto, por un lado, el estado de la investigación respecto a esta opción estratégica, y por otro, a partir de la revisión de la literatura, identificar las cuestiones más relevantes de estudio. En concreto, en este trabajo nos vamos a centrar en una de las materias que más interés están suscitando en los investigadores y que se refiere a los factores que determinan la elección de la cooperación para llevar a cabo estrategias de diversificación empresarial, así como su efecto sobre los resultados empresariales.

Para ello, el trabajo se ha estructurado en cuatro partes. A continuación, se establece el objetivo de estudio dentro del enfoque estratégico, para lo cual, por un lado, se plantea el concepto de crecimiento empresarial y las decisiones asociadas al mismo -hacia dónde crecer (direcciones del crecimiento) y cómo (métodos de crecimiento)-, y por otro, se definen y justifican la estrategia de diversificación y los métodos de crecimiento. Seguidamente, se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre la relación entre la estrategia de diversificación y los métodos de crecimiento, de manera que nos permita poner de manifiesto algunas cuestiones que requieren un mayor desarrollo, tanto teórico como empírico, como es el caso de la estrategia de diversificación a través de acuerdos de cooperación. Después, el apartado siguiente pretenderá mostrar un estado del arte lo más completo posible de esta línea de investigación, planteando las cuestiones relevantes dentro de este campo de estudio. Y finalmente, las conclusiones resumirán las aportaciones y limitaciones del trabajo, así como, las líneas de trabajo futuras.

2. EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL: DIVERSIFICACIÓN Y MÉTODOS DE CRECIMIENTO

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas más estudiados desde finales de los años cincuenta (Baumol, 1959; Penrose, 1959; Marris, 1964). La empresa crece, con la intención de mejorar la eficiencia económica, su poder de mercado, desarrollar determinadas competencias esenciales, aumentar su tamaño (Navas López y Guerras Martín, 2002), y mantenerse y sobrevivir en el largo plazo (Medina Hernández y Correa Rodríguez, 1999). En este sentido, el crecimiento empresarial se ha tratado de explicar desde diversos enfoques, entre los que destacan el económico y el estratégico. Nuestro trabajo se centra en las aportaciones de la teoría de recursos y capacidades, dentro del enfoque estratégico, aunque somos conscientes de que dichas aportaciones tienen ciertas raíces de carácter económico (Barney, 1991; Fernández Rodríguez y Suárez González, 1996; Cuervo García, 1999).

Desde el enfoque estratégico, cualquier decisión relativa al crecimiento de la empresa está vinculada con la definición de la estrategia a nivel corporativo, ya que puede afectar y/o modificar la definición del campo de actividad de la empresa (Ansoff, 1965; Abell, 1980). Por

este motivo, cuando la empresa decide crecer, lo que debería hacer es analizar las diferentes posibilidades de crecimiento. Esto supondrá plantearse hacia dónde quiere crecer, esto es, definir el campo de actividad (direcciones del crecimiento), y cómo quiere llevar a cabo dicho crecimiento, es decir, elegir alguno de los modos existentes que le permite alcanzar los objetivos marcados en las direcciones del crecimiento (métodos de crecimiento) (Navas López y Guerras Martín, 2002).

La dirección del crecimiento requiere la consideración de dos alternativas, la expansión y/o la diversificación (Abell, 1980). Una vez que la empresa ha optado por una de ellas, los métodos de crecimiento serían los modos disponibles para llevar a cabo la estrategia elegida. Dicho de otra forma, cuando la empresa toma la decisión de crecer y establece hacia dónde lo va a hacer, puede encontrarse con que no dispone de todos los recursos necesarios para la implantación de la estrategia, por ello, debe decidir cuál es la mejor forma de obtenerlos - desarrollo interno, externo (fusiones o adquisiciones), o cooperación-. Por lo tanto, el estudio de los métodos del crecimiento está asociado a la decisión de diversificar o expandirse (Mahoney y Pandian, 1992; Foss *et al.*, 1995), ante lo cual, en este trabajo nos centraremos en el estudio de la diversificación y los métodos para llevarla a cabo.

Desde el pensamiento estratégico se ha definido la diversificación empresarial como la estrategia corporativa de crecimiento de la empresa, mediante la cual, una empresa o una unidad de negocio entra en nuevas líneas de actividad (Ansoff, 1957, 1965; Chadler, 1962; Rumelt, 1974, 1982; Pitts y Hopking, 1982; Peteraf, 1993), ya sea mediante procesos internos, de cooperación o externos (fusiones o adquisiciones) (Ramanujam y Varadarajan, 1989). Así, la diversificación se justifica, principalmente, por la búsqueda y explotación de sinergias (Hako, 1972; Rumelt, 1974, 1982; Teece, 1980, 1982, 1986; Roberts y Berry, 1985; Reed y Luffman, 1986; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Grant, 1996; Teece *et al.*, 1997; Palich, 2000) y por la reducción del riesgo de la cartera de inversiones de la empresa (Lewellen, 1971; Amihud y Lev, 1981; Hill, 1985; Reed y Luffman, 1986; Hitt *et al.*, 1991; Suárez González, 1993; Mosakowski, 1997).

El desarrollo conceptual de la diversificación desde el enfoque estratégico se ha centrado en las últimas décadas en las aportaciones de la teoría de recursos (Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Foss, 1998). Desde este enfoque, los determinantes fundamentales de la diversificación son los recursos (Prescott y Visschen, 1980; Caves, 1982; Stewart *et al.*, 1984; Collis, 1991; Montgomery y Harihanan, 1991). De este modo, cuanto más amplia sea la variedad de recursos y capacidades dentro de la empresa, más posibilidades tiene ésta de entrar en nuevos negocios (Montgomery y Harihanan, 1991). Es decir, en el funcionamiento normal de la empresa se puede generar capacidad sobrante de alguno de los recursos o capacidades (que suelen ser imperfectamente divisibles) al no poder ser utilizados todos al mismo tiempo, lo cual puede generar un estímulo interno para el crecimiento empresarial (Mahoney y Pandian, 1992). En este sentido, los recursos sobrantes,

ya sean tangibles, intangibles o financieros, pueden facilitar la diversificación (Chatterjee y Wernerfelt, 1988), siempre y cuando generen un valor superior en otros negocios diferentes a aquel en el que se originaron (Peteraf, 1993; Suárez González, 1993, 1994; Forcadell Martínez, 2000). Y por otro lado, la decisión sobre el método de crecimiento (crecimiento interno, fusiones y adquisiciones, o cooperación) dependerá de la cantidad y/o variedad de recursos adicionales que la empresa necesite para la implantación de dicha estrategia (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Forcadell Martínez, 2002). Estas alternativas estratégicas serán utilizadas para la adquisición o generación de nuevos recursos, determinando el “modo de entrada” en los nuevos mercados (Chatterjee, 1990).

El crecimiento interno se refiere al desarrollo en el seno de la empresa de los recursos y capacidades necesarios (Pérez Aguiar, 2000:47; Navas López y Guerras Martín, 2002), es decir, a la construcción de activos mediante procesos de acumulación (Dierickx y Cool, 1989) que dan lugar al aprendizaje organizativo. La argumentación más aceptada para la elección del crecimiento interno procede del deseo de la empresa de competir de forma efectiva con los recursos y capacidades que posee o puede desarrollar (Teece *et al.*, 1997). Este tipo de crecimiento facilita las relaciones e interacciones entre los recursos y capacidades para profundizar en las ventajas competitivas, haciendo que sean difíciles de imitar por otras empresas. Ahora bien, aunque es un proceso lento de desarrollo y acumulación de recursos y capacidades, es más seguro para mantener las ventajas competitivas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Por otro lado, el crecimiento externo supone la adquisición de recursos y capacidades en el mercado (Helleloid y Simonin, 1994; Pérez Aguiar, 2000; Navas López y Guerras Martín, 2002). Las alternativas son principalmente dos: la adquisición o la fusión con empresas que ya estaban en funcionamiento (Chi, 1994; Verdin y Williamson, 1994; Eriksen, 1996; Cuervo García, 1999b, 1999c, 2001). El crecimiento externo permite a la empresa un acceso más rápido a los recursos y capacidades que necesita (Barney, 1986; 1991). De este modo, desde el enfoque de recursos, las fusiones y adquisiciones pueden permitir a la empresa la consecución de recursos/capacidades suplementarios (es decir, lograr más de los actuales) y de recursos/capacidades complementarios (lograr recursos/capacidades que combinen con los existentes) (Wernerfelt, 1984: 175).

Entre estas dos alternativas hay un continuo de formas intermedias²: los acuerdos de cooperación. Los acuerdos de cooperación entre empresas constituyen, desde una perspectiva estratégica, un medio del que disponen las empresas para poner en práctica la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo o global como a nivel de negocio (Montoro Sánchez, 2000). Las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación podrían definirse como “acuerdos con un horizonte de largo plazo, entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, en vez de actuar por su cuenta o fusionar sus operaciones, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas

competitivas y mantenerlas en el tiempo” (Fernández Sánchez, 1991:27; García Canal, 1991, 1992; Speakman *et al.*, 1998; Rialp Criado y Salás Fumás, 1999; Dussauge *et al.*, 2000). Entre las razones generales que explican la cooperación entre empresas, se encuentra el deseo de los socios de compartir costes y riesgos (Harrigan, 1985; García Canal, 1993; Valdés Llana, 1997); el acceso a recursos complementarios (Fernández Sánchez, 1991; García Canal, 1993), entre ellos, los de carácter tecnológico (Bayona *et al.*, 2000; Mora Valentín, 2002); y el acceso a nuevos mercados y/o productos (Fernández Sánchez, 1991, 1996; López Navarro, 2000; Menguzzato Boulard, 1992, 1996; Rialp Criado y Rialp Criado, 1996; Vidal Suárez, 2000).

La teoría de recursos se muestra como un marco interesante para el estudio de los acuerdos de cooperación debido a que muchos de estos acuerdos se establecen para acceder a recursos valiosos de otras empresas (Fernández Sánchez, 1991; Casani Fernández de Navarrete, 1993; García Canal, 1993; Gomes-Casseres, 1996; Valdés Llana, 1997; Tsang, 1998; Urta Urbiet, 1998; Das y Teng, 2000; Montoro Sánchez, 2000). La justificación de la cooperación desde esta teoría hace referencia a la necesidad de la empresa de obtener recursos y capacidades para la implantación de sus estrategias (Harrigan, 1985; Fernández Sánchez, 1991; Hamel, 1991, García Canal, 1993; Helleloid y Simonin, 1994; Verdín y Williamson, 1994; Eriksen, 1996; Fernández Sánchez, 1996; Valdés Llana, 1997; Urta Urbiet, 1998; Montoro Sánchez, 2000). La empresa optará por la cooperación cuando no posea el conjunto de recursos y capacidades necesarios, éstos no estén disponibles en el mercado y, además, la empresa no tenga capacidad para desarrollarlos de forma competitiva en su interior (Harrigan, 1985; Einsenhardt y Schoohoven, 1996; Fernández Sánchez, 1996; Valdés Llana, 1997; Dyer y Singh, 1998; Madhok y Tallman, 1998; Montoro Sánchez, 2000).

3. LA RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIFICACIÓN Y LOS MÉTODOS DEL CRECIMIENTO

A pesar de que desde el enfoque estratégico, se considera que las decisiones sobre la dirección y el método de crecimiento están relacionadas, la mayor parte de los estudios realizados han analizado ambas cuestiones de forma individualizada (Simonds, 1990; Suárez González, 1993; Villalonga, 2002).

Por un lado, la estrategia de diversificación se ha estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas, como la economía, las finanzas, o el marketing, así como la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, la literatura sobre diversificación es extensa y variada, estudiándose, entre otras, cuestiones como la decisión de diversificar, donde se analizan los motivos que llevan a la empresa a elegir esta estrategia, los tipos de diversificación, los modos de diversificar: interno, externo (a través de fusiones o adquisiciones) o por cooperación, y su efecto sobre los resultados empresariales. Por su parte, la literatura centrada en los métodos de crecimiento se ha caracterizado por llevar a cabo estudios comparativos de los mismos (tabla 1).

Tabla 1. Líneas de investigación sobre diversificación y métodos de crecimiento

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	AUTORES
Decisión de diversificar	Gorecki (1975); Lemelin (1982); Teece (1982); Lecraw (1984); Reed y Luffman (1986); Ramanujam y Varadarajan (1989); Montgomery y Harihanan (1991); Vachani (1991)
Tipos de diversificación	Ansoff (1965); Wrigley (1970); Rumelt ³ (1974, 1982); Christensen y Montgomery (1981); Dundas y Richardson (1982); Luffman y Reed (1982); Montgomery y Singh (1984); Reed y Luffman (1986); Amit y Livnat (1989); Hill, Hitt y Hoskisson (1992); Ramírez Alesón y Espitia Escuer ⁴ (2000); Segelod (2001)
Modos de diversificar	Salter y Weinhold (1978, 1979, 1981); Berg y Pitts, (1979); Pitts (1980); Yip (1982); Lamont y Anderson (1985); Roberts y Berry (1985); Hoskisson y Hitt (1990); Simmonds (1990); Busija <i>et al.</i> (1997); Kochhart y Hitt (1998); Chatterjee y Singh (1999); Camelo Ordaz (1999, 2000); Villalonga (2002)
Efecto de la estrategia de diversificación sobre los resultados empresariales	Berry (1971); Bettis (1981); Christensen y Montgomery (1981); Lecraw (1984); Papelu (1985); Varadarajan (1986); Wernerfelt y Montgomery (1986); Hoskisson (1987); Montgomery y Wernerfelt (1988); Ramanujam y Varadarajan (1989); Hoskisson y Hitt (1990); Suárez González (1993, 1994); Markides y Williamson (1994, 1996); Lang y Stulz (1994); Berger y Ofek (1995); Dess <i>et al.</i> (1995); Menéndez Alonso y Gómez Ansón (2000); Palich <i>et al.</i> (2000); Ramírez Alesón y Espitia Escuer (2000)
Estudios comparativos sobre métodos de crecimiento	Porter y Fuller (1988); Teece (1988); Pisano (1990); Ring y Van de Ven (1992); Chi (1994); Helleloid y Simonin (1994); Park y Russo (1996); Dyer y Singh (1998); Poppo y Zenger (1998); Robertson y Gatignon (1998); Barney (1999); Nási (1999); Pérez Aguiar (2000); Pérez Bustamante (2000); Goch (2001); Lundan y Hagedoorn (2001); Hagedoorn y Duysters (2002)

Por otro lado, las conclusiones e implicaciones de los estudios encontrados defienden dos concepciones sobre la naturaleza de la relación entre la dirección y el método de crecimiento (Busija *et al.*, 1997; Kochhart y Hitt, 1998). Una de ellas señala la existencia de una relación directa, de forma que el tipo de diversificación y el modo de llevarla a cabo se refuerzan mutuamente (Berg y Pitts, 1979; Pitts, 1980; Salter y Weinhold, 1978, 1979, 1981; Yip, 1982; Lamont y Anderson, 1985; Roberts y Berry, 1985; Simmonds, 1990; Kochhart y Hitt, 1998; Camelo Ordaz⁵, 1999, 2000; Camisón Zorzona y Guía Julve, 2001; Villalonga, 2002). Así, hay estudios que demuestran que si la empresa elige la diversificación relacionada, el mejor método será el interno, ya que en este caso, las adquisiciones rara vez aportan ventajas competitivas a largo plazo (Yip, 1982; Roberts y Berry, 1985; Barney, 1988; Harrison *et al.*, 1993); mientras que, para el caso de la diversificación no relacionada será más apropiado el modo externo porque permite adquirir habilidades necesarias para competir en industrias no relacionadas (Harrison *et al.*, 1993).

Otros autores consideran que las direcciones y los métodos del crecimiento no están directamente relacionados (Simmonds, 1990). Busija *et al.*, (1997) sintetizan las argumentaciones encontradas en la literatura en tres: a) la responsabilidad de las decisiones

sobre el tipo y modo de crecimiento (estrategias corporativas) recaen en diferentes personas de la organización, de manera que a medida que la empresa aumenta su tamaño o su diversidad, la línea media de la empresa empieza a tener influencia en las decisiones sobre dichas estrategias (Guth y MacMillan, 1986; Wooldridge y Floyd, 1990); b) el concepto de estrategia es poroso, y por ello, no es fácil de separar la diversificación relacionada de la no relacionada; y c) tanto los modos externos como los internos pueden permitir a la empresa aprender y por lo tanto, serían adecuados para cualquier tipo de diversificación (Pennings *et al.*, 1994).

Los primeros trabajos sobre las características de esta relación son los de Berg (1969, 1973), Didrichsen (1972), Pitts (1974, 1976, 1980), Salter y Weinhold (1981), Breene y Coley (1984), Jemison y Sitkin (1986), Amit *et al.* (1989), Ramanujam y Varadarajan (1989), Simonds (1990) y Datta *et al.* (1991). Asimismo, Yip (1982), Ingham y Thompson (1994), Nohria y Piskorski (1997) y Chatterjee y Singh (1999) realizan importantes aportaciones sobre los factores que determinan la elección del modo de diversificar.

A pesar de la fundamentación teórica sobre la posible existencia de relación entre estas dos cuestiones, hemos encontrado que, por un lado, no hay conclusiones generalizables (Simmonds, 1990; Busija *et al.*, 1997), y por otro, en pocas ocasiones se considera la cooperación como una alternativa de crecimiento.

Ahora bien, en lo que sí que parece haber más acuerdo y consenso es, en la influencia de la relación entre las direcciones y los métodos del crecimiento sobre los resultados empresariales (Busija *et al.*, 1997). De este modo, se defiende que, aunque para cada tipo de diversificación se pueden utilizar diferentes métodos de crecimiento, no todas las elecciones proporcionan el mismo resultado (Lamont y Anderson, 1985; Barney, 1988; Simmonds, 1990; Busija *et al.*, 1997; Sharma, 1998; Villalonga, 2002). Esto es, habrá ciertas combinaciones de estrategias de diversificación y métodos de crecimiento que permitirán obtener mejores resultados que otras alternativas. Sin embargo, la literatura que ha estudiado este aspecto no ha obtenido resultados homogéneos que indiquen cuáles son las combinaciones que permiten obtener mejores resultados.

Así, Lamont y Anderson (1985) señalan que los métodos de crecimiento interno y externo, considerados de manera individual, obtienen mejores resultados que la combinación de ambos tipos. Simmonds (1990) demuestra que la diversificación relacionada, ya sea mediante crecimiento interno o externo, permite obtener mejores resultados que la no relacionada, lo que podría explicar que no se haya considerado el método a través del cual se lleva a cabo, al estudiar el efecto sobre resultados de los diferentes tipos de diversificación. Busija *et al.* (1997) afirman que determinadas combinaciones de tipo y modo de diversificación obtienen mejores resultados. En concreto, la diversificación relacionada (DR)-restringida⁶ interna, la DR *linked*⁶ por cooperación, y la diversificación no relacionada (DNR) por adquisición. Por su parte, Villalonga (2002) pone de manifiesto que la diversificación por cooperación tiene efectos positivos sobre los resultados empresariales, comparables a los de las otras alternativas disponibles para llevar a cabo la estrategia de diversificación. Para Sharma (1998) hay determinados factores que ejercen influencia en la relación entre los modos (interno y adquisición) y los resultados: factores a nivel de industria y factores a nivel de empresa.

Los resultados y conclusiones de la literatura, así como la falta de consenso que se aprecia en los trabajos teóricos y empíricos en relación a la elección del modo de diversificar y los métodos disponibles para implantar dicha estrategia, nos han permitido detectar una serie de cuestiones sobre las que sería interesante llevar a cabo estudios más pormenorizados.

Una primera cuestión sería la relativa a la identificación de los factores que afectan a la decisión sobre la combinación de tipos y modos de diversificación. Trabajos como los de Yip (1982), Ingham y Thompson (1994), Nohria y Piskorski (1997) y Chatterjee y Singh (1999) tienen aportaciones interesantes al respecto, aunque ninguno de ellos considera todos los posibles factores. Por ello, hemos considerado interesante agruparlos siguiendo una lógica que facilite su estudio e integración. En concreto identificaremos tres grupos:

- 1) Las características de la industria y/o del mercado (Yip, 1982; Chatterjee, 1990; Sharma, 1998; Chatterjee y Singh, 1999; Villalonga, 2002). Entre ellas, la tasa de crecimiento (Yip, 1982; Chatterjee, 1990; Chatterjee y Singh, 1999), el índice de concentración de la industria (Yip, 1982; Chatterjee, 1990; Sharma, 1998; Chatterjee y Singh, 1999; Villalonga, 2002), la incertidumbre (Villalonga, 2002), la influencia de las barreras de entrada a la nueva industria y el grado de relación entre la empresa y la industria objetivo (Yip, 1982). Yip (1982) señala que cuanto mayor sea el grado de relación, más probable es la elección del crecimiento interno frente al externo, mientras que si hay altas barreras de entrada, la adquisición será la opción preferida.
- 2) Las características de la empresa (Yip, 1982; Chatterjee, 1990; Ingham y Thompson, 1994; Nohria y Piskorski, 1997; Sharma, 1998; Villalonga, 2002). Entre ellas, la competitividad de la empresa (Yip, 1982), el tamaño (Yip, 1982; Ingham y Thompson, 1994), las características de los productos (riesgo, flujos de caja y regulación gubernamental) (Ingham y Thompson, 1994) y las características de los recursos, tanto los que posee la empresa como los que necesitará para implantar la estrategia de diversificación elegida (Chatterjee, 1990; Nohria y Piskorski⁷, 1997). En este caso, se suele estudiar la influencia de los recursos específicos de la empresa en la elección (Ingham y Thompson⁸, 1994; Chatterjee y Singh, 1999) y del deseo de explotar los recursos infrautilizados (Ingham y Thompson, 1994).
- 3) La relación entre la empresa y la industria objetivo (Yip, 1982; Villalonga, 2002). En el estudio de Villalonga (2002) se consideran en concreto tres aspectos de la relación, la similitud entre los activos, su grado de coespecificidad y la variación del ROA.

La segunda cuestión de interés, dado que no se han encontrado conclusiones generalizables en la literatura, es el estudio del efecto sobre los resultados de las diferentes alternativas disponibles para llevar a cabo la estrategia de diversificación empresarial (Lamont y Anderson, 1985; Simmonds, 1990; Busija *et al.*, 1997; Sharma, 1998; Villalonga, 2002).

Finalmente, y como tercera cuestión, observamos que la literatura se ha centrado fundamentalmente en dos de los tres métodos de crecimiento, en concreto en el crecimiento interno y, especialmente externo, a la hora de estudiar las alternativas de la empresa para implantar la estrategia de diversificación. En este caso, son escasos los trabajos que han considerado los acuerdos de cooperación en la elección de los modos de diversificar (Roberts y

Berry, 1985; Simmonds, 1990; Busija *et al.*, 1997; Camisón Zorzona y Guía Julve, 2001; Villalonga, 2002). A pesar de ello, algunos autores como Naylor y Lewis (1997), Nohria y Piskorski (1997) y Villalonga (2002) resaltan la idea de que la cooperación es una buena alternativa para implantar con éxito la estrategia de diversificación, dado que permite a la empresa lograr cierto equilibrio entre la necesidad de propiedad y control y el deseo de ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

Como conclusión, consideramos que es necesario profundizar en el análisis de la relación entre la diversificación y los métodos alternativos para implantarla con éxito; así como, estudiar en más detalle, dada la escasa evidencia encontrada, la alternativa de diversificar a través de acuerdos de cooperación.

LA DIVERSIFICACIÓN A TRAVÉS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Como hemos indicado anteriormente, la cooperación es un método de crecimiento utilizado para llevar a cabo estrategias de diversificación empresarial (Brown y Pattinson, 1995; García Canal, 1996; Rialp Criado, 1998; Piskorski, 1999; Vonortas, 1999). El trabajo de Villalonga (2002) destaca el incipiente desarrollo de este tema en la literatura y considera que es un tópico relevante, tanto desde un punto de vista teórico como práctico.

Ante las condiciones actuales del mercado, volatilidad e incertidumbre, la empresa busca oportunidades para crecer mediante la diversificación, pero debe decidir en qué dirección hacerlo, de forma que le permita la entrada en nuevos negocios para experimentar y aprender, pero manteniendo la flexibilidad, que en caso contrario conllevaría altos costes. La cooperación permite, de esta forma, lograr cierto equilibrio entre la necesidad de propiedad y control y el deseo de ser lo suficientemente flexible para implantar con éxito estrategias de diversificación (Naylor y Lewis, 1997; Nohria y Piskorski, 1997:10). En este sentido, la diversificación mediante acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, se define como la entrada de la empresa en nuevas líneas de actividad a través de alguna forma de cooperación (Villalonga, 2002).

Dada la escasez de trabajos sobre esta combinación de desarrollo, no se dispone de evidencia que la delimite. En este sentido, el trabajo de Villalonga (2002) propone la combinación de dos dimensiones conceptuales del crecimiento empresarial: 1) el alcance, es decir, la decisión y los motivos que llevan a la empresa a desear estar presente o no en diferentes negocios. Así, las alternativas son la especialización, la integración vertical y la diversificación; y 2) la integración, o las formas de gobierno apropiadas para las actividades de la empresa -jerarquía, cooperación o mercado-. De esta forma cuando la empresa decide entrar en nuevos negocios (diversificar) y lo lleva a cabo a través de algún acuerdo de cooperación, podemos hablar de la estrategia de “cuasi-diversificación” (o como nosotros hemos denominado, “diversificación por cooperación”).

Por otro lado, y desde un punto de vista empresarial, también se pone de manifiesto el interés de estudiar las causas y consecuencias de la diversificación a través de acuerdos de cooperación (Villalonga, 2002). En este caso, algunos ejemplos de la realidad empresarial sobre esta alternativa estratégica son el caso de la empresa conjunta creada entre Philips y Du Pont para fabricar y vender CDs, de forma que para Du Pont es una estrategia de

diversificación por cooperación (Hennart, 1998) o la alianza entre BMW y Rolls Royce para el desarrollo conjunto de ingeniería aeronáutica, estrategia que para BMW supone la entrada en un nuevo negocio mediante un acuerdo de cooperación (Dussauge y Garrette, 1999). En el caso español, encontramos ejemplos como la alianza entre Endesa y el BCH en sectores de telecomunicaciones y energía, o los acuerdos de cooperación del BSCH con grupos constructores, como Dragados y FCC para crear grupos financieros e industriales españoles y europeos con la intención de competir frente al Euro en diversas áreas de negocios.

Todo esto nos lleva a plantearnos y centrarnos en dos cuestiones dentro del ámbito de investigación: 1) qué factores determinan la elección de la diversificación a través de acuerdos de cooperación; y 2) qué influencia tiene esta opción estratégica sobre los resultados empresariales. Asimismo, también sería interesante estudiar el funcionamiento interno de esta combinación, identificando los factores de ajuste, los problemas organizativos, etc. Aunque en este trabajo no se va a considerar y analizar en profundidad esta última línea de investigación, sí queremos poner de manifiesto su importancia e interés, dado el estado actual de la investigación al respecto.

Para dar respuesta a estas cuestiones, y dado el emergente estado de desarrollo teórico y empírico sobre las causas y las consecuencias de la diversificación a través de acuerdos de cooperación, hemos considerado por un lado, las aportaciones de la literatura sobre métodos de crecimiento. En concreto, vamos a tener en cuenta los motivos que se argumentan para la elección de la cooperación, así como aquellos trabajos que ponen de manifiesto la importancia de determinados factores a la hora de tomar decisiones sobre el tipo de diversificación y/o el modo de llevarla a cabo. Y por otro lado, vamos a considerar los trabajos que han comparado el efecto sobre los resultados de la cooperación con las otras alternativas de crecimiento, el interno o externo.

En este sentido, la revisión de la literatura nos ha permitido identificar múltiples factores que podrían afectar a esta decisión. Sin embargo, resulta extraño, y al tiempo interesante, que en la mayoría de los casos, los trabajos no consideran la alternativa de la cooperación. Por este motivo, con esta selección de factores, lo que se pretende es dar un primer paso que permita identificar aquellos que son más interesantes, para posteriormente poder verificar mediante estudios empíricos su importancia y peso en la elección de esta opción estratégica. Para facilitar su análisis los hemos agrupado en dos categorías: 1) factores de contexto; y 2) factores de empresa (tabla 2).

En primer lugar, y tomando como referencia los factores que la literatura ha relacionado más directamente con la cooperación y la estrategia de diversificación, hemos considerado los siguientes factores de contexto:

- a) El índice de concentración de la industria. La concentración de la industria, por un lado, se ha asociado en determinados estudios con la decisión de diversificar (Gorecki, 1975; Christensen y Montgomery, 1981; Lecraw, 1984) o expandirse (Gilbert y Newberry, 1992; Ruffer y Holcomb, 2001); y por otro, en varios trabajos se ha considerado que tiene influencia en la elección del modo de entrada en el mercado (interno, externo o por cooperación, en su caso). En línea con esta idea encontramos los estudios de Gorecki

(1975), Yip (1982), Caves y Mehra (1986), Chatterjee (1990), Zejan (1990), Hennart y Park (1993), Cuervo García (1999b, 1999c, 2001), Ruffer y Holcom (2001) y Villalonga (2002).

- b) La tasa de crecimiento. Este factor, también, está relacionado con la decisión de diversificar. Así, Lecraw (1984) asocia tasas de crecimiento medias con la diversificación relacionada y tasas de crecimiento bajas con la diversificación no relacionada. Por su parte, McDonald (1984) argumenta que en industrias de alto crecimiento la diversificación es una buena opción estratégica. Por otro lado, encontramos ciertas contradicciones a la hora de considerar este factor como determinante de la elección del modo de entrada, ya que, para algunos autores es un determinante claro (Zejan, 1990; Hennart y Park, 1993), mientras que para otros no lo es (Chatterjee, 1990; Ruffer y Holcomb, 2001).

Tabla 2. Factores determinantes de la diversificación a través de cooperación

CATEGORÍAS	FACTORES		AUTORES
Factores de contexto	Ratio de crecimiento		Yip (1982); Chatterjee (1990); Chatterjee y Singh (1999)
	Índice de concentración		Yip (1982); Chatterjee (1990); Sharma (1998); Chatterjee y Singh (1999); Villalonga (2002)
	Grado de intensidad tecnológica		Yip (1982); Osborn y Baugh (1990); Hagedoorn y Schakenraad (1994); Hagedoorn y Sadowski (1999); Sharma (1998)
	Incertidumbre		Lawrence y Lorsch (1967); Pfeffer y Salancik (1978); Kogut (1991); Ingham y Thompson (1994); Nohria y Piskorski (1997); Villalonga (2002)
Factores de la empresa	Tamaño de la empresa		Yip (1982); Ingham y Thompson (1994)
	Competitividad de la empresa		Yip (1982); Borys y Jemison (1989); Lei y Slocum (1992); Larsson <i>et al.</i> (1998); Tyler (2001)
	Nivel previo de actividad y de diversidad (tipo de diversificación y clientes y actividades compartidas)		Yip (1982); Ingham y Thompson (1994); Nohria y Piskorski (1997); Sharma (1998)
	Características de los recursos y capacidades	Grado de especificidad	Chatterjee (1990); Ericksen (1996); Chatterjee y Singh (1999); Vicente Lorente (2001)
		Complementariedad	Madhok y Tallman (1998); Nohria y Piskorski (1999); Duysters y Hagedoorn (2000); Hagedoorn y Duysters (2002)
		Flexibilidad	Russo (1991); Hill (1985); Lundas y Hagedoorn (2001)
		Capacidad de aprendizaje	Powell (1987); Nohria y Piskorski (1997); Lundan y Hagedoorn (2001)

- c) El grado de intensidad tecnológica. La literatura sobre diversificación nos muestra numerosos ejemplos de la influencia de este factor sobre dicha estrategia (Lecraw, 1984; McDonald, 1984). Por otro lado, se resalta la importancia de las alianzas estratégicas ante entornos turbulentos de alta intensidad tecnológica (Osborn y Baugh, 1990; Ciborra, 1991; Oster, 1992; Hagedoorn, 1993; Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Einsenhart y Schoohoven, 1996; Hagedoorn y Narula, 1996; Hagedoorn y Sadowski, 1999; Hagedoorn y Duysters, 2002), mientras que las fusiones y adquisiciones son más comunes en entornos de baja intensidad tecnológica donde el aprendizaje y la flexibilidad no son tan necesarios.
- d) La incertidumbre. La incertidumbre de la industria es un factor que ha favorecido el incremento de acuerdos de cooperación entre empresas. En entornos altamente volátiles e inciertos las empresas conjuntas y otros tipos de alianzas estratégicas son muy útiles (Ingham y Thompson, 1994; Nohria y Piskorski, 1997). Por otra parte, algunos autores como Lawrence y Lorsch (1967), Pfeffer y Salancik (1978), Kogut (1991), Hitt *et al.* (1998) y Hoskisson y Busenitz (2001) predicen que estructuras más flexibles como las alianzas son más eficientes y se adaptan mejor a los cambios en situaciones de incertidumbre del entorno que las fusiones y adquisiciones. Villalonga (2002), por su parte, considera que la incertidumbre de la industria objetivo tiene influencia en la elección del modo de diversificar.

Como podemos comprobar en los factores de contexto considerados, no disponemos de información relativa a la influencia de estos en la elección de la diversificación a través de cooperación. Sin embargo, han sido considerados porque, de alguna manera, determinan la elección de la diversificación y de los modos de entrada, como ocurre en los dos primeros; mientras que los dos últimos, son aspectos que favorecen la elección de la cooperación frente a otras formas de crecimiento. Estas evidencias nos llevan a considerar que estos cuatro factores de contexto podrían tener influencia en la diversificación a través de cooperación, aún cuando, somos conscientes de que es necesario llevar a cabo estudios empíricos que lo demuestren.

En relación con los factores de la empresa, la literatura existente pone de manifiesto diversos aspectos que tienen una influencia sobre la elección del método de crecimiento y, en algunos casos, en el modo de diversificar. Así, hemos considerado como más relevantes el tamaño de la empresa (Yip, 1982; Ingham y Thompson, 1994), la competitividad de la empresa (Yip, 1982), el nivel previo de actividad y de diversidad (Nohria y Piskorski, 1997) y las características de los recursos, fundamentalmente en relación con el grado de especificidad de los mismos (Chatterjee, 1990; Chatterjee y Singh, 1999). De entre ellos, nos interesan especialmente dos: las características de los recursos y la competitividad de la empresa (cuestión asociada a la creación de ventajas competitivas y de valor por la empresa) ya que, por un lado, son cuestiones que la literatura ha estudiado en relación con la decisión de diversificar y la elección de la cooperación, y por otro, porque el enfoque teórico del que partimos es la teoría de recursos.

Por lo tanto, si nos centramos en primer lugar en las características de los recursos, podemos considerar las aportaciones de la literatura sobre métodos de crecimiento que nos permiten ver la relevancia de los recursos en la cooperación. En esta literatura, entre otras cuestiones, y como se recoge en la tabla 3, se identifican los motivos o factores que llevan a la empresa a elegir la cooperación.

Tabla 3. Motivos para elegir la cooperación como método de crecimiento

Motivos	Autores
Acceso a determinados recursos y capacidades	Doz (1988, 1992); Pucik (1988); Inkpen y Crossan (1995); Inkpen y Beamish (1997); García Canal <i>et al.</i> (1998); Inkpen (1998); Larsson <i>et al.</i> (1998); Speakman <i>et al.</i> (1998); Das y Teng (2000); Fernández Sánchez <i>et al.</i> (2000)
Desarrollo, explotación y apalancamiento de activos estratégicos	Pucik (1988); Borys y Jemison (1989); Hamel (1991); Lei y Slocum (1992); Balakrishnan y Koza (1993); Hagedoorn (1993); Inkpen y Beamish (1997); García Canal <i>et al.</i> (1998); Larsson <i>et al.</i> (1998); Gulati (1999); Park y Kim (1999); Fernández Sánchez <i>et al.</i> (2000); Hitt <i>et al.</i> (2000); Lee (2001)
Aprendizaje de los recursos y capacidades de las empresas socio	Doz (1988, 1992); Hamel <i>et al.</i> (1989); Parkhe (1991); Chan y Wong (1994); Inkpen y Crossan (1995); Doz, (1996); Simonin (1997, 1999); Ariño y De la Torre (1998); Inkpen (1998); Khanna <i>et al.</i> (1998); Lane y Lubatkin (1998); Larsson <i>et al.</i> (1998 ⁹); Park y Kim (1999); Dussauge <i>et al.</i> (2000); Steensma y Lyles (2000)

Dados estos motivos asociados con los recursos para llevar a cabo un acuerdo de cooperación, es necesario profundizar en aquellas características de los recursos y capacidades que pueden determinar la elección de la diversificación mediante acuerdos de cooperación, en concreto, hablamos de cuatro: la especificidad, la complementariedad, la flexibilidad y el aprendizaje, que serán comentados a continuación.

En primer lugar, la especificidad de un recurso hace referencia a la relación con algo, bien sea con una empresa o una actividad (Vicente Lorente, 2001). Chatterjee y Singh (1999) clasifican los recursos relacionados con las decisiones sobre el tipo y el modo de diversificación según su grado de especificidad. En concreto, consideran que, los recursos altamente específicos, cuando existe exceso de capacidades, son un antecedente de la decisión sobre el tipo de diversificación, mientras que los altamente específicos relacionados con la industria, como el índice de concentración y la tasa de crecimiento de las ventas son antecedentes de la decisión sobre el modo de diversificar (interno o adquisición). Los recursos moderadamente específicos (intensidad de I+D y de marketing) y los no específicos (financieros internos y externos) son antecedentes de ambas decisiones.

Algunos autores han puesto de manifiesto la relación entre la complementariedad y la cooperación. Nohria y Piskorski (1997) argumentan que atendiendo a razones de eficiencia, las empresas conjuntas son más adecuadas cuando se buscan beneficios de la complementariedad, ya que permiten utilizar los activos complementarios sin tener que adquirir otros activos que no son necesarios, como podría ocurrir en las adquisiciones. Madhok y Tallman (1998) sugieren que las alianzas donde los socios tienen recursos complementarios tienen más probabilidad de crear valor. Para Duysters y Hagedoorn (2000) la complementariedad es el principal motivo para aliarse. Las alianzas globales están basadas, fundamentalmente, en la complementariedad de recursos y capacidades entre las empresas socio y la creación de valor por el apalancamiento de estas complementariedades. Y para Hagedoorn y Duysters (2002) las alianzas son mejores para acceder a recursos complementarios que las adquisiciones.

En cuanto a la flexibilidad, normalmente se argumenta que cuanto más flexibles y transferibles sean las capacidades del negocio principal de la empresa, mayores oportunidades tendrá la empresa para la diversificación relacionada, aunque ésta se puede encontrar con problemas para abordar los procesos de fusiones y adquisiciones que necesite, y por eso, tiene que acudir a otras formas como la cooperación (Hill, 1985). Asimismo, la flexibilidad se relaciona con el grado de especificidad, ya que los recursos menos específicos suelen ser altamente flexibles y viceversa (Forcadell Martínez, 2000). Aunque hay que tener en cuenta que los recursos totalmente flexibles, que pueden ser aplicados con total discreción, rara vez proporcionan ventajas competitivas sostenibles (Russo, 1991).

Finalmente, las alianzas son preferidas cuando es necesaria una alta flexibilidad y el aprendizaje es muy importante, como suele ocurrir en sectores de alta tecnología (Lundan y Hagedoorn, 2001). La formación de alianzas refuerza el proceso de aprendizaje y reduce la posibilidad de que el conocimiento se disipe rápidamente (Powell, 1987; Vidal Suárez, 2000). Para Nohria y Piskorski (1997) la forma organizativa adoptada está determinada, por los costes de explotar los activos complementarios y el aprendizaje de nuevas capacidades. Por ello, argumentan que, atendiendo a razones de eficiencia, las empresas conjuntas, como formas de cooperación entre empresas, son más adecuadas cuando se buscan beneficios de la complementariedad y del aprendizaje de nuevas capacidades, es decir, serán preferidas si se desea aprender nuevas capacidades que la empresa no posee, siendo además, buenos vehículos para el aprendizaje en industrias no relacionadas.

El otro aspecto relevante dentro de la categoría de factores de la empresa, es la competitividad de la empresa, cuestión relacionada con aspectos como el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas (Borys y Jemison, 1989; Lei y Slocum, 1992; Larsson *et al.*, 1998; Tyler, 2001) o la creación de valor (Pucik, 1988; Hamel, 1991; Inkpen y Crossan, 1995; Speakman *et al.*, 1998; Fernández Sánchez *et al.*, 2000; Johannassen *et al.*, 2001). En este sentido, este factor deber ser considerado porque la cooperación permite desarrollar y mantener las ventajas competitivas y crear valor.

Finalmente, al igual que desconocemos, en gran medida, las causas que llevan a la empresa a diversificar por cooperación, las consecuencias tampoco están extensamente documentadas. Como ya hemos comentando, la literatura considera que las diversas combinaciones de diversificación y métodos de crecimiento tienen efectos diferentes sobre los resultados empresariales, aunque no hay acuerdo respecto a cuáles de estas alternativas son mejores (Lamont y Anderson, 1985; Simmonds, 1990; Busija *et al.*, 1997; Sharma, 1998). En esta línea, el estudio de Villalonga (2002) lleva a cabo un análisis comparativo de las consecuencias de la estrategia de diversificación por cooperación respecto a las otras alternativas disponibles, llegando a la conclusión de que la opción de la cooperación puede dar buenos resultados empresariales en determinadas circunstancias. Por otra parte, todos estos estudios utilizan diversas medidas de resultados, unas de tipo financiero (crecimiento de las ventas, ROA, ROE, ROI) y otras de mercado (reacción de los mercados de capitales, Villalonga, 2002). Por todo esto, creemos relevante el estudio del efecto sobre los resultados de la estrategia de diversificación a través de acuerdos de cooperación. Para ello, en la medida de lo posible, sería interesante y aconsejable considerar ambos tipos de medidas de resultados, financieras y de mercado.

CONCLUSIONES

La realidad empresarial muestra que en los últimos años se ha producido un desarrollo cada vez mayor del uso por parte de las empresas de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación, siendo uno de los motivos más frecuentes la puesta en marcha e implantación de estrategias de crecimiento que buscan el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, es decir, estrategias de diversificación. Ahora bien, a pesar del gran desarrollo teórico y empírico que podemos encontrar en la literatura tanto sobre diversificación, como sobre acuerdos de cooperación, su consideración conjunta pone de manifiesto una línea de investigación interesante, el estudio de la diversificación a través de acuerdos de cooperación, de la que aún no existe mucha evidencia.

Estas cuestiones ponen de manifiesto el interés de este tema, tanto para el ámbito académico como para el mundo empresarial. En este sentido, con este trabajo hemos realizado un esfuerzo teórico para sentar las bases y fundamentos teóricos que nos ha permitido llegar a proponer algunos, de los aspectos que sería necesario estudiar con más profundidad. En concreto, con este estudio, nos hemos planteado realizar un análisis teórico y exploratorio de los factores determinantes de la elección de la cooperación como método de desarrollo de la estrategia de diversificación, identificando dos categorías, que hacen referencia a los factores de contexto, y a determinados aspectos relativos a la empresa, resaltando la importancia de los recursos y capacidades.

A pesar de ser un estudio teórico, la escasez de evidencia teórica y empírica al respecto, hace que tenga aportaciones interesantes tanto para el desarrollo del campo de estudio dedicado a la diversificación como para el que se centra en los acuerdos de cooperación. Pocos trabajos consideran de forma conjunta la estrategia de diversificación y los acuerdos de cooperación, aun cuando en la realidad empresarial es una opción estratégica viable y utilizada. Por ello, creemos que la principal fortaleza de este trabajo es la delimitación de una línea de investigación ciertamente novedosa y la identificación de dos cuestiones relevantes de estudio, las causas y consecuencias de la diversificación a través de acuerdos de cooperación.

En este sentido, consideramos que la investigación futura debería delimitar de forma teórica y, especialmente de manera empírica esta estrategia de crecimiento, estudiando sus causas, es decir, los motivos que llevan a la empresa a optar por ella, su funcionamiento - identificando, los factores de ajuste y los problemas organizativos-; los factores que determinan su éxito, así como sus consecuencias, analizando su efecto en los resultados empresariales.

NOTAS

¹ Término utilizado por Villalonga (2002). A lo largo de este trabajo haremos referencia a esta combinación como “diversificación por cooperación”.

² Imai e Itami (1984) y Barney (1999) hablan de la cooperación como “organización intermedia”, mientras que Williamson (1975, 1985) y Borys y Jemison (1989) las denominan formas “híbridas”.

³ Este autor establece la clasificación de estrategias de diversificación más utilizada en las investigaciones previas, y que se ha agrupado en diversificación relacionada y no relacionada.

⁴ Estos autores diferencian entre diversificación de producto e internacional.

⁵ Camelo Ordaz (1999, 2000) estudia la diversificación interna desde un enfoque dinámico dentro de la dirección estratégica, es decir, desde la escuela de procesos de la teoría de recursos y desde la teoría del conocimiento.

⁶ Tipología propuesta por Rumelt (1974, 1982)

⁷ Las empresas conjuntas se benefician de la búsqueda de activos complementarios y del deseo de aprender nuevas capacidades. La existencia de activos indivisibles y la búsqueda de activos complementarios son dos factores determinantes de la elección de la cooperación mediante empresas conjuntas (García Canal, 1994; García Canal y Valdés Llana, 2000; López Duarte y García Canal, 2001).

⁸ Para estos autores, la existencia de activos específicos y de riesgos en la inversión inicial favorecen la opción de cooperar mientras que la disponibilidad de recursos favorece el modo interno.

⁹ Estos autores hacen una revisión de la literatura que desarrolla el estudio de las alianzas como formas de aprendizaje, resaltando los autores que hacen estudios con grandes muestras, en concreto, Bleeke y Ernst (1991), Littler y Leverick (1995), Inkpen y Crossan (1995), Powell, *et al* (1996) y Lane y Lubatkin (1998).

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. (1980). *Defining the Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1981). "Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers", *Bell Journal of Economics*, vol.12, pp. 605-617.
- AMIT, R. y LIVNAT, J. (1989). "Efficient Corporate Diversification: Methods and Implications", *Management Science*, vol. 35, nº 7, pp. 879-897.
- ANSOFF, H.I. (1957). "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, vol. 35, nº 5, pp. 113-124.
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.
- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998). "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 306-325.
- BALAKRISHNAN, S. y KOZA, M.P. (1993). "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, nº 20, pp. 99-117.
- BARNEY, J.B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, nº 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1988). "Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 1, pp. 71-78.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1999). "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, spring, pp. 137-145.
- BAUMOL, W.J. (1959). *Business Behavior, Value and Growth*, Harcourt, Brace and World, Nueva York.
- BAYONA SÁEZ, C., GARCÍA MARCO, T. y HUERTA ARRIBAS, E. (2000). "¿Cooperación en I+D con Centros de Investigación o con Clientes y Proveedores? Razones y Diferencias", *X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo*, 3-5 de septiembre.
- BERG, N.A. (1969). "What Different about Conglomerate Management?", *Harvard Business Review*, vol. 47, nº 6, pp. 112-120.
- BERG, N.A. (1973). "Corporate Role in Diversified Companies", en B. Taylor y K. McMillan (eds.): *Business Policy: Teaching and Research*. Bradford University Press, Bradford.
- BERG, N. y PITTS, R.A. (1979). "Strategic Management: The Multibusiness Corporation", en D.E. Schendel; y C.W. Hofer (eds.): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Co., Boston, pp. 339-348.
- BERGER, P.G. y OFEK, E. (1995). "Diversification's Effect on Firm Value", *Journal of Financial Economics*, 37, pp. 39-65.
- BERRY, C.H. (1971). "Corporate Growth and Industrial Diversification", *Journal of Law and Economics*, vol. 14, pp. 341-383.
- BETTIS, R.A. (1981). "Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 379-393.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1991). "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, nov-dic, pp. 127-135.
- BORYS, B. y JEMISON, D.B. (1989). "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Journal*, vol. 14, nº 2, pp. 234-249.
- BREENE, R.T. y COLEY, S.C. (1984). "Adding Value through Diversification", *McKinsey Quarterly*, winter, pp. 64-73.
- BROWN, L. y PATTINSON, H. (1995). "Information on Strategic Alliance Formation and Management", *Management Decisions*, vol. 33, nº 4, pp. 41-51.
- BUSIJA, E.C., O'NEILL, H.G. y ZEITHAML, C.P. (1997). "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence Choice and Constraints", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 321-327.

- CAMELO ORDAZ, C. (1999). "El Estudio de la Estrategia de Diversificación desde la Teoría basada en el Conocimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 4, pp. 33-54.
- CAMELO ORDAZ, C. (2000). *La Estrategia de Diversificación Interna*, Civitas, Madrid.
- CAMISÓN ZORZONA, C. y GUÍA JULVE, J. (2001). "Integración Vertical, Cooperación Interempresarial y Resultados: El Efecto Contingente de la Coordinación Implícita en un Distrito Industrial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 8, pp. 51-76.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1993). "Las Alianzas Estratégicas y los Acuerdos de Cooperación. Una Nueva Estructuración de la Competencia", *Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid*.
- CAVES, R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Harvard University Press, Cambridge.
- CAVES, R.E. y MEHRA, S. (1986). "Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries", en M. Porter (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 449-481.
- CHADLER, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHAN, P. y WONG, A. (1994). "Global Strategic Alliances and Organizational Learning", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 31-36.
- CHATTERJEE, S. (1990). "Excess Resources, Utilization Costs, and Mode of Entry", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 4, pp. 780-800.
- CHATTERJEE, S. y SINGH, J. (1999). "Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions", *Management Science*, vol. 45, nº 1, pp. 25-41.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1988). "Related or Unrelated Diversification: A Resource Based Approach", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, vol. 14, pp. 7-11.
- CHI, T. (1994). "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- CHRISTENSEN, H. y MONTGOMERY, C. (1981). "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 327-343.
- CIBORRA, C. (1991). "Alliances as Learning Experiments: Cooperation, Competition and Change in High-Tech Industries", en L.K. Mytelka (ed.): *Strategic Partnership and the World Economy*, Pinter, Londres, pp. 51-77.
- COLLIS, D.J. (1991). "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49-68.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999). "La Dirección Estratégica de la Empresa: Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999b). "Razones para las Fusiones y Adquisiciones: Factores Organizativos y Factores No Explícitos como Determinantes del Éxito", *Economistas*, nº 82, pp. 20-31.
- CUERVO GARCÍA, A. (1999c). "Reasons for Mergers and Acquisitions: Organizational and Non-Explicit Factors as Determinants of Success", *Working Paper, New York University*, Salmon Center, S-99-23.
- CUERVO GARCÍA, A. (2001). "Fusiones y Adquisiciones: Justificación del Proceso", en VV.AA.: *Non Idem Iterum, Semper Novum. Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*, Edición Digital @ tres, Sevilla, pp. 133-147.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (2000). "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol. 26, nº 1, pp. 31-61.
- DATTA, D.K., RAJAGOPALAN, N. y RASHEED, A.M.A. (1991). "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, vol. 28, nº 5, pp. 529-558.
- DESS, G.G., GUPTA, A. y HILL, C.W.L. (1995). "Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate and Business Levels: Issues and Directions", *Journal of Management*, vol. 21, nº 3, pp. 357-393.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1513.
- DOZ, Y.L. (1988). "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues", en Contractor, F.J.; Lorange, P. (eds.): *Cooperative Strategies in International Business*, Heath, New York, pp. 317-338.
- DOZ, Y.L. (1992). "The Role of Partnerships and Alliances in European Industrial Restructuring", en Cool, K.; Neven, D.; Walter, I. (eds.): *European Industrial Restructuring in the 1990s*, MacMillan, London, pp. 294-327.
- DOZ, Y.L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 55-83.
- DUNDAS, K.N.M. y RICHARDSON, P.R. (1982). "Implementing the Unrelated Product Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 287-301.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. y MITCHELL, W. (2000). "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 99-126.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (2000). "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp. 75-91.

- DYER, J.H. y SINGH, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, pp. 660-679.
- EINSENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996). "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, vol. 7, pp. 136-150.
- ERICKSEN, B. (1996). "Firm Resources and Capabilities: A Renewed Focus for Strategic Management", en J. Falkenberg y S.A. Haugland (eds.): *Rethinking the Boundaries of the Strategy*, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen, pp. 51-77.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996). "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n 3, pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991). "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996). *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*, Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (2000). "Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources. A Resource-Based Approach", *Technovation*, 20, pp. 81-92.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F.J. (2000). "Diversificación e Intangibles Tecnológicos a partir del Enfoque basado en los Recursos. Una Aplicación a las Empresas Industriales Españolas", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, 3-5 de septiembre.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F.J. (2002). "Análisis Dinámico de la Relación entre Diversificación Empresarial y Recursos Tecnológicos. Una Aplicación a las Empresas Industriales Españolas". *Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos*.
- FOSS, N.J. (1998). "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems", *Working Paper*.
- FOSS, N.J., KNUDSEN, C. y MONTGOMERY, C.A. (1995). "An Exploitation on Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", en C.A. Montgomery (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer, Boston, pp. 1-17.
- GARCÍA CANAL, E. (1991). "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización", *Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo*.
- GARCÍA CANAL, E. (1992). "La Cooperación Interempresarial en España: Características de los Acuerdos Suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, nº 286, pp. 113-122.
- GARCÍA CANAL, E. (1993). "La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura", *Información Comercial Española*, nº 714, pp.87-98.
- GARCÍA CANAL, E. (1994). "Formas de Cooperación Horizontal: Empresas Conjuntas frente a Acuerdos de Contractuales", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 2, nº 5, pp. 51-68.
- GARCÍA CANAL, E., (1996). "El estudio de las Alianzas y Relaciones Interorganizativas en la Dirección de Empresas: Tendencias Recientes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp.109-132.
- GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ DUARTE, C., RIALP CRIADO, J. y VALDÉS LLANEZA, A. (1998). *Las Estrategias de Cooperación como Medio de Internacionalización: Experiencias de las Empresas Españolas*, Centre D'Economía Industrial, Barcelona.
- GARCÍA CANAL, E. y VALDÉS LLANEZA, A. (2000). "Influencia de las Condiciones Iniciales en el Rendimiento de las Empresas Conjuntas: Teoría y Evidencias", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 5, pp. 25-49.
- GILBERT, R.J. y NEWBERRY, D.M. (1992). "Alternative Entry Paths: The Build or Buy Decision", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 1, nº 1, pp. 129-150.
- GOCH, L. (2001). "Choosing Partners, Mergers & Acquisitions", *Best Review*, marzo, pp. 39-44.
- GOMES-CASSERES, B. (1996). *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Cambridge.
- GORECKI, P.K. (1975). "The Determinants of Entry by New and Diversifying Enterprises in the UK Manufacturing Sector 1958-1963: Some Tentative Results", *Applied Economics*, vol. 7, pp. 139-147.
- GRANT, R. (1991). "A Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GULATI, R. (1999). "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 5, pp. 397-420.
- GUTH, W.D. y MACMILLAN, I.C. (1986). "Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 4, pp. 313-327.
- HAGEDOORN, J. (1993). "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- HAGEDOORN, J. y DUYSTERS, G. (2002). "External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions", *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 2, pp. 167-188.
- HAGEDOORN, J. y NARULA, R. (1996). "Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 2, pp. 265-284.
- HAGEDOORN, J. y SADOWSKI, B. (1999). "The Transition From Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, vol. 36, nº 1, pp. 87-106.

- HAGERDOORN, J. y SCHAKENRAAD, J. (1992). "Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies", *Research Policy*, vol. 21, pp. 163-190.
- HAKO, B. (1972). "Strategies for Diversification", *Long Range Planning*, vol. 5, n° 3, pp. 65-69.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Inte-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, special issue, pp. 83-013.
- HAMEL, G., DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitor and Win", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 133-139.
- HARRIGAN, K.R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington.
- HARRISON, J.S., HALL, E.H. y NARGUNDKAR, R. (1993). "Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1026-1051.
- HELLELOID, D. y SIMONIN, B. (1994). "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", en G. Hamel; A. Heene (Eds.): *Competence-Based Competition*, Wiley, Nueva York, pp. 213-239.
- HENNART, J.F. (1998). "Transaction Cost Theory and The Multinational Enterprise", *CIBER Working Paper*, 98-104, Universidad de Illinois, Urbana-Champaign.
- HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1993). "Greenfield vs. Acquisitions: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science*, vol. 29, n° 9, pp. 1054-1070.
- HILL, C.W.L. (1985). "Diversified Growth and Competition: The Experience of Twelve Large UK Firms", *Applied Economics*, vol. 17, pp. 827-847.
- HITT, M.A., DACIN, M.T., LEVITAS, E. y BORZA, A. (2000). "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 3, pp. 449-467.
- HILL, C.W.L., HITT, M.A. y HOSKISSON, R.E. (1992). "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization Science*, vol. 3, n° 4, pp. 501-521.
- HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. y HARRISON, J.S. (1991). "Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n°2, pp. 7-20.
- HOSKISSON, R.E. (1987). "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 4, pp. 625-644.
- HOSKISSON, R.E. y BUSENITZ, L.W. (2001). "Market Uncertainty and Learning Distance in Corporate Entrepreneurship Entry Mode Choice", en M.A. Hitt; R.D. Ireland; S.M. Camp; D.L. Sexton (eds.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Integrated Mindset*, Blackwell, Oxford.
- HOSKISSON, R.E. y HITT, M.A. (1990). "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives", *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, pp. 461-509.
- IMAI, K. y ITAMI, H. (1984). "Interpenetration of Organization and Market", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp. 285-310.
- INGHAM, H. y THOMPSON, S. (1994). "Wholly-Owner vs. Collaborative Ventures for Diversifying Financial Services", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 325-334.
- INKPEN, A.C. (1998). "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 4, pp. 69-80.
- INKPEN, A.C. y BEAMISH, P.W. (1997). "Knowledge Bargaining Power, and the Inestability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 177-202.
- INKPEN, A.C. y CROSSAN, M.M. (1995). "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, vol. 32, n° 5, pp. 595-618.
- JEMISON, D.B. y SITKIN, S.B. (1986). "Corporate Acquisitions: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 145-163.
- JOHANNESSEN, J.A., OLAISEN, J. y OLSEN, B. (2001). "Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, The Danger of Information Technology, and What to do about It", *International Journal of Information Management*, vol. 21, pp. 3-20.
- KHANNA, T., GULATI, R. y NOHRIA, N. (1998). "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and the Relative Scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 193-210.
- KOCHHAR, R. y HITT, M.A. (1998). "Linking Corporate Strategy to Capital Structure: Diversification Strategy, Type and Source of Financing", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 601-610.
- KOGUT, B. (1991). "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire", *Management Science*, vol. 37, n° 1, pp. 19-33.
- LAMONT, B.T. y ANDERSON, C.R. (1985). "Mode of Corporate Diversification and Economic Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 4, pp. 926-934.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 461-477.
- LANG, L.H.P. y STULZ, R.M. (1994). "Tobin's q, Corporate Diversification and Firm Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 102, n° 6, pp. 1248-1280.

- LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRINKSSON, K. y SPARKS, J. (1998). "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 285-305.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge.
- LECRAW, D.J. (1984). "Diversification Strategy and Performance", *Journal of Industrial Economics*, vol. 33, pp. 179-198.
- LEE, J.N. (2001). "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success", *Information and Management*, vol. 38, pp. 323-335.
- LEI, D. y SLOCUM, J.W. (1992). "Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, Fall, pp. 81-97.
- LEMELIN, A. (1982). "Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification", *Review of Economics and Statistics*, vol. 64, pp. 646-657.
- LEWELLEN, W.G. (1971). "A Pure Financial Rationale for the Conglomerate Merger", *Journal of Finance*, vol. 26, nº 2, pp. 521-537.
- LITTLER, D. y LEVERICK, F. (1995). "Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience", *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 58-67.
- LÓPEZ DUARTE, C. y GARCÍA CANAL, E. (2001). "Empresas Conjuntas o Adquisiciones en el Proceso de Inversión Exterior", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 9, nº 26, pp. 5-28.
- LÓPEZ NAVARRO, M.A. (2000). "La Influencias de la Complejidad de la Relación según la Autonomía de las Empresas Conjuntas", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, 3-5 de septiembre.
- LUFFMAN, G.A. y REED, R. (1982). "Diversification in British Industry in the 1970s", *Strategic Management Journal*, vol. 3, nº 4, pp. 303-314.
- LUNDAN, S. y HAGEDOORN, J. (2001). "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, nº 2, pp. 229-242.
- MACDONALD, J.M. (1985). "Market Exchange or Vertical Integration: An Empirical Analysis", *Review of Economics and Statistics*, vol. 67, nº 2, pp. 327-331.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S.B. (1998). "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 326-339.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992). "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Journal of Business Research*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994). "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1996). "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource Based View", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 2, pp. 340-367.
- MARRIS, R. (1964). *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, The Free Press of Glencox, Nueva York.
- MEDINA HERNÁNDEZ, U. y CORREA RODRÍGUEZ, A. (1999). "El crecimiento Empresarial: Una Síntesis", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 4, pp. 9-32.
- MENÉNDEZ ALONSO, E. y GÓMEZ ANSÓN, S. (2000). "La Estrategia de Diversificación Empresarial: Creación o Destrucción de Riqueza", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 7, pp. 383-400.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1992). "La Cooperación: Una Alternativa para la Empresa de los 90", *Dirección y Organización*, nº 4, pp. 54-62.
- MENGUZZATO BOULARD, M. (1995). "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas", A. Cuervo García (Ed.): *Dirección de la Empresa de los Noventa*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.
- MONTGOMERY, C.A. y HARIHARAN, S. (1991). "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 15, pp. 71-89.
- MONTGOMERY, C. y SINGH, H. (1984). "Diversification Strategy and Systematic Risk", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 181-191.
- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988). "Diversification, Ricardian Rents and Tobin's Q", *RAND Journal of Economics*, nº 19, pp. 623-632.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2000). "Factores Determinantes del Éxito de la Cooperación entre Empresas. Una Aplicación en Acuerdos Internacionales en Investigación y Desarrollo", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- MORA VALENTÍN, E.M. (2002). "Factores Determinantes del Éxito de los Acuerdos de Cooperación en I+D entre Empresas y Organismos de Investigación", *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.
- MOSAKOWSKI, E. (1997). "Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence", *Organization Science*, vol. 8, nº 4, pp. 414-442.
- NÄSI, J. (1999). "Information Systems and Strategy Design. The Knowledge Creation Function in Three Modes of Strategy-Making", *Decision Support Systems*, 26, pp. 137-149.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid, Tercera Edición.
- NAYLOR, J. y LEWIS, M. (1997). "Internal Alliances: Using Joint Ventures in a Diversified Company", *Long Range Planning*, vol. 30, nº 5, pp. 678-688.

- NOHRIA, N. y PISKORSKI, M.J. (1997). "Focus and Diversification: The effects of Changes in the Scope of Large Corporations", *Working Paper*, Harvard Business School.
- OSBORN, R.N. y BAUGH, C.C. (1990). "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 3, pp. 503-519.
- OSTER, S.M. (1992). *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Nueva York.
- PALICH, L.E. (2000). "The Impact of Internationalization on the Diversification-Performance Relationship: A Replication and Extension of Prior Research", *Journal of Business Research*, vol. 48, nº 1, pp. 43.
- PALICH, L.E., CARDINAL, L.B. y MILLER, C.C. (2000). "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of over three Decades of Research", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 155-174.
- PAPELU, K. (1985). "Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.
- PARK, J.H. y KIM, K. (1999). "International Alliance Formation and Stock Market Responses: Industry Globalization as an Environmental Contingency", *Journal of International Management*, vol. 5, pp. 267-284.
- PARK, S.H. y RUSSO, M.V. (1996). "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure", *Management Science*, vol. 42, pp. 875-890.
- PARKHE, A. (1991). "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 579-601.
- PENNINGS, J.M., BARKEMA, H. y DOUMA, S. (1994). "Organizational Learning and Diversification", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 608-640.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Nueva York. Traducido como: *Teoría del crecimiento de la Empresa*, Aguilar, Madrid, 1962.
- PÉREZ AGUIAR, W. (2000). "Las Vías de Obtención de Activos en la Empresa: Algunas Aplicaciones Estratégicas", *Dirección y Organización*, nº 23, pp. 44-55.
- PÉREZ BUSTAMANTE, G. (2000). "Gestión del Conocimiento en las Alianzas Tecnológicas", *Dirección y Organización*, nº 22, pp. 28-36.
- PETERAF, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*, Harper y Row, Nueva York.
- PISANO, G.P. (1990). "The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 153-176.
- PISKORSKI, M.J. (1999). "Explaining the Incidence of Unrelated Joint-Ventures: Efficiency and Agency Approaches", *Working Paper*, Harvard Business School.
- PITTS, R.A. (1974). "Incentive Compensation and Organization Design", *Personnel Journal*, vol. 53, nº 5, pp. 338-348.
- PITTS, R.A. (1976). "Diversification Strategies and Organizational Policies of large Diversified Firms", *Journal of Economics and Business*, vol. 28, nº 2, pp. 181-188.
- PITTS, R.A. (1980). "Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design", *Academy of Management Review*, vol. 5, nº 2, pp. 203-210.
- PITTS, R.A. y HOPKINS, H.D. (1982). "Firm Diversity: Conceptualization and Measurement", *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 620-629.
- POPPO, L. y ZENGER, T. (1998). "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 853-877.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988). "Coaliciones y Estrategia Global", *Información Comercial Española*, Junio, pp. 101-120.
- POWELL, W.W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development", *California Management Review*, vol. 30, pp. 67-87.
- POWELL, W.W., KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L. (1996). "Inteorganizational Collaboration and the Locus of Innovations: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 116-145.
- PRESCOTT, E. y VISSCHER, M. (1980). "Organizational Capital", *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 446-461.
- PUCIK, V. (1988). "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The Human Resource Management Agenda", *Human Resource Management*, vol. 27, nº 1, primavera, pp. 77-93.
- RAMANUJAM, V. y VARADARAJAN, P. (1989). "Research on corporate diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 6, pp. 523-551.
- RAMÍREZ ALESÓN, M.L. y ESPITIA ESCUER, M.A. (2000). "El Impacto de la Estrategia de Diversificación de Producto e Internacional sobre los Resultados Corporativos de las Grandes Empresas Españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 5, pp. 111-131.
- REDD, R. y LUFFMAN, G.A. (1986). "Diversification: The Growing Confusion", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 1, pp. 29-35.

- RIALP CRIADO, J. (1998). "Selección de Estructuras Para Materializar Acuerdos de Colaboración Interempresariales", *Moneda y Crédito*, n° 206, pp. 153-185.
- RIALP CRIADO, A. y RIALP CRIADO, J. (1996). "El Papel de los Acuerdos de Cooperación en los Procesos de Internacionalización de la Empresa Española: Un Análisis Empírico", *Papeles de Economía Española*, n° 66, pp. 248-266.
- RIALP CRIADO, J. y SALAS FUMÁS, V. (1999). "Los Acuerdos de Colaboración en España (1990-1992): Evidencias Empíricas y Modelo de Integración", *Economía Industrial*, n° 326, pp. 139-157.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1992). "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.
- ROBERTS, E.B. y BERRY, C.A. (1985). "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success", *Sloan Management Review*, spring, pp. 3-17.
- ROBERTSON, T.S. y GATIGNON, H. (1998). "Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 515-531.
- RUFFER, R.L. y HOLCOMB, J.P., JR. (2001). "To Build or Buy: An Empirical Study of the Characteristics Affecting a Bank's Expansion Decisions", *Journal of Economics and Business*, vol. 53, pp. 481-495.
- RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- RUMELT, R.P. (1982). "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- RUMELT, R.P. (1995). "Inertia and Transformation", en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Toward a Synthesis*, Kluwer, Boston, pp. 101-132.
- RUSSO, M. (1991). "The Multidivisional Structure as an Enabling Device: A Longitudinal Study of Discretionary Cash as a Strategic Resource", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 718-733.
- SALTER, M.S. y WEINHOLD, W.S. (1978). "Diversification via Acquisition: Creating Value", *Harvard Business Review*, vol. 56, n° 4, pp. 166-176.
- SALTER, M.S. y WEINHOLD, W.S. (1979). *Diversifications Through Acquisition*, Free Press, Nueva York.
- SALTER, M.S. y WEINHOLD, W.S. (1981). "Choosing Compatible Acquisitions", *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 1, pp. 117-127.
- SEGELOD, E. (2001). "Learning through Graffing in Ventures in New Areas", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, pp. 305-328.
- SHARMA, A. (1998). "Mode of Entry and Expost Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 879-900.
- SIMMONDS, P.G. (1990). "The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 399-410.
- SIMONIN, B.L. (1997). "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 5, pp. 1150-1174.
- SIMONIN, B.L. (1999). "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 595-623.
- SPEAKMAN, R.E., FORBES, T.M.III, ISABELLA, L.A. y MACAVOY, T.C. (1998). "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future", *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 6, pp. 747-772.
- STEENSMA, H.K. y LYLES, M.A. (2001). "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 831-851.
- STEWART, J.F., HARRIS, R.S. y CARLETON, W.T. (1984). "The Role of Market Structure in Merger Behavior", *Journal of Industrial Economics*, vol. 32, pp. 293-312.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1993). "Fundamentos Teóricos y Empíricos de la Relación entre Diversificación y Resultados Empresariales: Un Panorama", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 1, n° 3, pp. 139-165.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994). "Estrategia de Diversificación y Resultados de la Empresa Española", *Revista de Economía Aplicada*, vol. 2, n° 4, pp. 103-128.
- TEECE, D.J. (1980). "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, pp. 223-247.
- TEECE, D.J. (1982). "Towards a Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- TEECE, D.J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, vol. 15, pp. 285-305.
- TEECE, D.J. (1988). "Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions", *Interfaces*, vol. 18, n° 3, may-june, pp. 46-61.
- TEECE, D.J., PISANO, G.P. y SHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- TSANG, E. (1998). "Motives for Strategic Alliances: A Resource-Based Perspective", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, n° 3, pp. 207-221.
- TYLER, B.B. (2001). "The Complementarity of Cooperative and Technological Competencies: A Resource-Based Perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, pp. 1-27.

- URRA URBIETA, J.A. (1998). "Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacentes en la Cooperación Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 1, pp. 77-94.
- VACHANI, S. (1991). "Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, nº 2, pp. 307-322.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1997). "Las Alianzas como Vía para Poner en Práctica la Estrategia de las Empresas", *ESIC-MARKET*, nº 95, pp. 29-41.
- VARADARAJAN, P. (1986). "Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, vol. 50, nº 3, pp. 43-57.
- VERDIN, P.J. y WILLIAMSON, P.J. (1994). "Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links", en G. Hamel y A. Heene (Eds.): *Competence-Based Competition*, Wiley, Nueva York, pp. 77-110.
- VICENTE LORENTE, J.D. (2001). "Specificity and Opacity as Resource-Based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 157-177.
- VIDAL SUÁREZ, M.M. (2000). "La Influencia de las Alianzas Estratégicas Globales para la Internacionalización según el valor de la Empresa: Evidencias de las Empresas Españolas", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- VILLALONGA, B. (2002). "Cuasi-diversificación", *Paper presentado en el 62 Annual Conference of Academy of Management*, Denver, USA.
- VONORTAS, N.S. (1999). "How do Participants in Research Joint Ventures Diversify?", *Review of Industrial Organization*, vol. 15, pp. 263-281.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C.A. (1986). "What Is an Attractive Industry?", *Management Science*, vol. 32, pp. 1223-1229.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nueva York.
- WOOLDRIDGE, B. y FLOYD, S. (1990). "The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 3, pp. 295-302.
- WRIGLEY, L. (1970). "Divisional Autonomy and Diversification", *Tesis Doctoral*, Harvard Business School.
- YIP, G.S. (1982). "Diversification Entry: Internal Development versus Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 331-345.
- ZEJAN, M.C. (1990). "New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises", *Journal of Industrial Economics*, vol. 38, nº 3, pp. 349-355.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 10 de diciembre de 2003 y fue aceptado para su publicación el 15 de septiembre de 2004.

