

---

# La cooperación empresarial

---

PID\_00262895

José María López de Pedro

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019  
© José María López de Pedro  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Depósito legal: B-3.563-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Las alianzas empresariales: concepto y características.....</b>	<b>7</b>
<b>2. La gestión de las alianzas formales.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Ventajas e inconvenientes de las alianzas.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Tipos de acuerdos de colaboración entre empresas.....</b>	<b>13</b>
4.1. Los acuerdos contractuales .....	14
4.1.1. Contrato de larga duración sobre actividades concretas .....	15
4.1.2. Franquicia .....	15
4.1.3. Licencia .....	15
4.1.4. Subcontratación .....	15
4.1.5. <i>Spin-off</i> .....	16
4.1.6. Consorcio .....	16
4.2. Los acuerdos accionariales .....	17
<b>5. Estrategias colectivas deliberadas y emergentes.....</b>	<b>18</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>21</b>



## Introducción

Una vez que los directivos han identificado la mejor alternativa con la que cuenta su empresa para crecer, deberán elegir entre ponerla en marcha a través de un programa de inversiones que lleve a la empresa a reforzar su estructura (construyendo nuevas instalaciones, contratando personal cualificado, adquiriendo nueva maquinaria, etc.) o colaborar con otras empresas para desarrollar en común algunas actividades. A la primera vía solemos denominarla *desarrollo* (o crecimiento) *interno*. A la segunda, *desarrollo* (o crecimiento) *externo*. La primera permite a la empresa buscar nuevas fuentes de ingresos aprovechando algunas de sus competencias esenciales. La segunda permite a la empresa buscar estos rendimientos complementando sus competencias esenciales con las de otras empresas. En particular, en este módulo, intentaremos profundizar en el significado y en las implicaciones estratégicas de las opciones más relevantes con las que cuentan las empresas para el desarrollo externo.

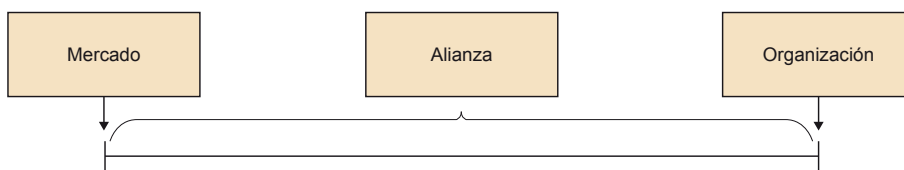


## 1. Las alianzas empresariales: concepto y características

Podemos definir una *alianza* como el acuerdo deliberado al que llegan dos o más empresas para unir o compartir una parte de sus recursos o capacidades, sin llegar a fusionarse, con el fin de establecer entre ellas un cierto grado de interrelación que les permita hacer, de una manera coordinada, alguna actividad, al tiempo que intentan reforzar, cada una de estas empresas, sus propias ventajas competitivas en esos u otros mercados.

Considerada de esta manera, la alianza sería una forma institucional para asignar los recursos y regular los intercambios que quedaría a medio camino entre las dos instituciones básicas de la economía: el **mercado** (en el que los actores se coordinan a través del sistema de precios) y la **organización** (en el que se coordinan a través de la autoridad formal). Esta naturaleza híbrida de las alianzas explica que se combinen en ellas características del mercado (las empresas, por ejemplo, mantienen su independencia jurídica) y de la organización (la alianza requiere algún tipo de acuerdo o estructura formal que permita a las empresas implicadas coordinar algunas actividades). Además, esta naturaleza híbrida hace que la cooperación entre empresas pueda presentarse en un número casi ilimitado de variantes, unas más próximas al puro intercambio del mercado y otras más cercanas a la integración que es propia de las organizaciones (Oxley, 1997).

Figura 1. Instituciones económicas básicas para el intercambio



Fuente: Elaboración propia.

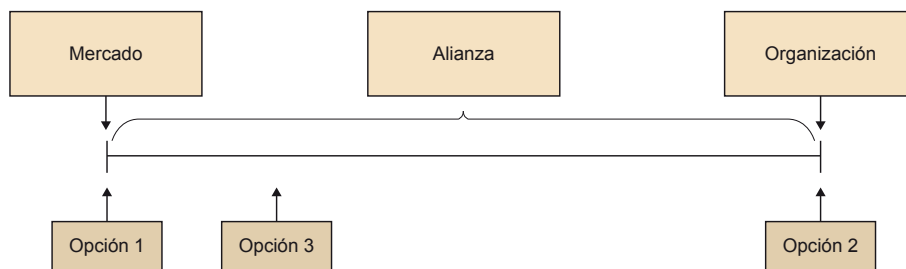
Imaginemos el caso de una empresa dedicada a la fabricación de automóviles que desea actualizar una parte del software que está instalando en los vehículos que produce. Para conseguir este objetivo, la empresa cuenta con tres opciones básicas:

- Acudir a un proveedor de software externo para comprarle un sistema que ya ha sido elaborado y que, después de hacerle algunos ajustes, el fabricante pueda comenzar a instalar en sus nuevos modelos.
- Encargar a sus propios ingenieros el desarrollo del software.

- Firmar algún tipo de alianza con una empresa dedicada al desarrollo de software.

Imaginemos que se opta por la tercera alternativa; es decir, que se firma un acuerdo de colaboración con un desarrollador de software para que diseñe e instale los programas que deben incluirse en los vehículos durante los próximos cinco años. En la siguiente figura, intentaremos representar cada una de estas alternativas:

Figura 2. Tres alternativas para el desarrollo de una actividad



Fuente: Elaboración propia.

En cualquiera de sus posibles variantes, los acuerdos deliberados que forman las empresas para colaborar suelen tener unos rasgos comunes. Mencionamos a continuación los más relevantes:

- Los límites reales de las empresas se difuminan y se hacen más porosos.
- Las empresas asumen un compromiso para coordinarse y para hacer conjuntamente en el futuro determinadas actividades.
- Las empresas establecen de común acuerdo un objetivo compartido.
- Una vez formalizada la alianza, se reduce la libertad de actuación con la que cuentan las empresas, y aumenta, a la vez, su interdependencia.

#### Ved también

Nos referíamos a la primera opción con un cierto detalle en el apartado «Criterios para evaluar las acciones organizativas» del módulo 2 de estos materiales.

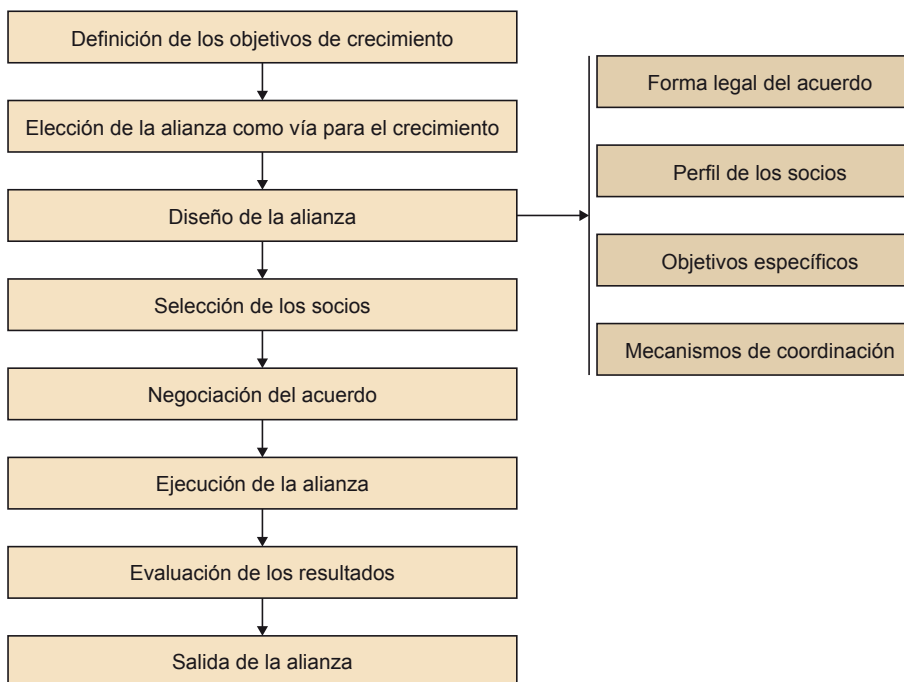
A partir de los años ochenta, este tipo de vínculo comenzó a ser muy común entre las empresas, que lograban así combinar el acceso a determinados recursos con la necesidad de especializarse en aquellas actividades en las que podían aprovechar mejor sus capacidades. Las ventajas de las alianzas han hecho que este tipo de vínculos hayan ido creciendo en importancia en los últimos años. Sin embargo, presentan también para las empresas obstáculos y riesgos que no debemos ignorar.



## 2. La gestión de las alianzas formales

A pesar de que las alianzas se consideran a menudo como una vía adecuada para el crecimiento, las evidencias empíricas nos sugieren que, a menudo, sus resultados no están a la altura de las expectativas. Sin duda, esta baja tasa de éxito nos demuestra que la gestión de las alianzas es una tarea que, en la mayoría de los casos, no resulta en absoluto sencilla (Park y Ungson, 2001). Para ofrecer alguna luz sobre la complejidad inherente de las alianzas, debemos interpretarlas como un proceso que debería estar formado por una secuencia bien ordenada de etapas (Ariño y De la Torre, 1998). Podemos afirmar, de este modo, que para que una alianza funcione y ofrezca los resultados esperados todas las empresas que están implicadas en la misma deben hacer, de una manera dinámica, el conjunto de actividades que presentamos a continuación:

Figura 3. Proceso para la gestión de una alianza



Fuente: Elaboración propia.

Cada etapa presenta sus propios desafíos y está, a su vez, basada en los resultados de la etapa anterior. La figura puede así ayudar a los directivos a interpretar la alianza de una manera más amplia y, a la vez, a focalizar sus esfuerzos en resolver los desafíos específicos que representa cada etapa.

Pero además, y a partir de este punto, podemos afirmar que, en aquellas empresas que forman parte de alianzas con relativa frecuencia, los altos directivos deben procurar que se genere en su empresa el rango de capacidades necesarias para hacer de manera adecuada cada una de estas actividades.

Podríamos hablar de la gestión de las alianzas como una metacapacidad, adquirida a través de la experiencia y el aprendizaje, que permite a la empresa desarrollar con acierto el proceso completo de actividades que implica una alianza.

### **Lecturas recomendadas**

En los últimos años, han sido numerosos los autores que han reconocido el carácter dinámico de las alianzas y han vinculado su gestión con el aprendizaje organizativo. Sin ánimo de resultar exhaustivos, ofrecemos algunas referencias que pueden servir para profundizar en este asunto:

**H. Ha; F. T. Rothaermel** (2016). «How to Manage Alliances Strategically». *MIT Sloan Management Review* (vol. 58, núm. 1, págs. 69-76).

**H. Jonathan; J. Weiss** (2007). «Simple Rules for Making Alliances Work». *Harvard Business Review* (vol. 85, núm. 11, págs. 122-131).

**K. R. Moss** (1994). «Collaborative Advantage: The Art of Alliances». *Harvard Business Review* (vol. 72, núm. 4, págs. 96-108).

### 3. Ventajas e inconvenientes de las alianzas

En los últimos años, han aumentado significativamente el número y la variedad de los vínculos que establecen las empresas. De una manera recurrente, las razones para explicar este auge han sido propuestas desde los ámbitos de la **economía** (Parkhe, 1993) y la **dirección estratégica** (Gulati, 1999; Lavie, 2006). Aunque estas razones se combinan a menudo en los trabajos sobre alianzas, trataremos de exponerlas a continuación por separado:

- Desde un punto de vista **económico**, los acuerdos de colaboración permiten a las empresas organizar de manera más **eficiente** sus actividades, reduciendo los costes de funcionamiento, gestión o transacción.
- Desde un punto de vista **estratégico**, los acuerdos de colaboración permiten a las empresas mejorar su **posición competitiva** en los mercados, ya sea ayudándolas a superar las barreras de entrada a un país, aumentando su cuota de participación en la industria o dándoles acceso a recursos o capacidades que no tenían disponibles, etc.

Pero además de estas ventajas, los acuerdos de alianza pueden suponer ciertos **inconvenientes** y riesgos para las empresas implicadas. Mencionamos a continuación los más relevantes:

- Un acuerdo de alianza puede disipar las **ventajas** estratégicas de una empresa, al obligarla a compartir con sus socios una parte de sus recursos o capacidades.
- Las empresas pueden perder una cierta **autonomía** a la hora de tomar sus decisiones.
- Algunos de los socios pueden concurrir a la alianza con **intereses privados**, no comunicados a las otras partes, que pueden ser divergentes respecto a los de los otros socios.
- El compromiso de los socios puede debilitarse debido a la **desconfianza**.
- La gestión de una alianza puede implicar dificultades muy serias (tecnológicas, financieras, políticas, culturales, etc.) para coordinar a los socios.

Estos riesgos nos ayudan a entender por qué son tan frágiles los acuerdos de colaboración entre empresas (a menudo, su vida es muy corta y sus éxitos muy limitados), y cuáles son las mayores dificultades que deben vencer los directivos de las dos empresas para sacarlos adelante.

**Actividad 1**

Elegid una alianza formal que haya servido recientemente a varias empresas para coordinar algunas de sus actividades, y señalad los aspectos siguientes:

- Cuál es la forma jurídica en la que se ha expresado el acuerdo.
- Cuál fue el objetivo compartido y declarado por las partes para la alianza.
- Cuáles eran los posibles motivos no declarados con los que concurrían las partes.
- Cuánto tiempo ha durado el acuerdo.
- Qué resultados ha conseguido.
- Cuáles han sido las principales dificultades que se han encontrado las partes para conseguir sus objetivos a través de la alianza.

## 4. Tipos de acuerdos de colaboración entre empresas

En el contexto actual de los negocios, podemos observar una amplia variedad de alianzas, lo que no resulta sorprendente si tenemos en cuenta las numerosas dimensiones sobre las que pueden negociar las empresas. En las siguientes líneas, exponemos algunas de las dimensiones más relevantes o, por decirlo de otro modo, de los criterios que podemos utilizar para clasificar las alianzas:

- Atendiendo a las **actividades implicadas**, podemos distinguir entre:
  - Alianzas **centradas** (o enfocadas). Se refieren a una sola actividad y suelen tener unos objetivos claramente definidos por las partes.
  - Alianzas **complejas**. Implican distintas actividades y sus objetivos suelen ser bastante más generales.
- Atendiendo al **número de socios** que participan en el acuerdo, podemos distinguir entre:
  - Alianzas en las que participan **dos socios**. Las más frecuentes.
  - Alianzas que implican a **más de dos socios**. La participación de un número alto de socios puede generar serios problemas de gestión.
- Atendiendo a la **relación que vinculaba previamente a los socios**, podemos diferenciar entre:
  - Alianzas **verticales**. El acuerdo vincula a empresas que mantienen además una relación de proveedor y cliente.
  - Alianzas **horizontales competitivas**. Las empresas son competidoras directas.
  - Alianzas **horizontales complementarias**. Las empresas llevan a cabo actividades complementarias sin ser competidoras directas.
- Atendiendo a la **forma jurídica** de la alianza, podemos diferenciar entre:
  - **Acuerdos contractuales**. Suponen un compromiso que no afecta a la estructura del capital de las empresas que los establecen.
  - **Acuerdos accionariales**. Afectan al reparto actual de acciones de las empresas que los establecen.
- Atendiendo a **gestión de la identidad** que llevan a cabo las empresas después del acuerdo, podemos diferenciar entre:
  - Alianzas en las que todas las empresas implicadas **mantienen sus identidades** respectivas y se perciben como independientes.
  - Alianzas en las que una empresa conserva formalmente su identidad, pero sus miembros sienten las **interferencias** culturales que genera la superposición de la otra empresa.
  - Alianzas en las que se **asimilan** las culturas de todas las empresas implicadas, ya sea por la imposición de la identidad de una de las empre-

sas sobre el resto, o por la emergencia de un sentimiento común de pertenencia a una nueva entidad.

En la tabla siguiente, resumimos los criterios y los tipos de alianza que acabamos de mencionar:

Tabla 2. Clasificación de las alianzas

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de alianza</b>
<b>Actividades implicadas</b>	Centrada
	Compleja
<b>Número de socios</b>	Dos socios
	Más de dos socios
<b>Relación previa entre los socios</b>	Horizontal competitiva
	Horizontal complementaria
<b>Forma jurídica del acuerdo</b>	Contractual
	Accionarial
<b>Gestión de la identidad después del acuerdo</b>	Independencia
	Superposición
	Asimilación

Fuente: Elaboración propia

## **Actividad 2**

Haced una lista con al menos cinco acuerdos de colaboración entre empresas que os parezcan lo suficientemente variados a primera vista. Analizad cada uno de estos acuerdos, aplicando para ello los criterios que acabamos de presentar.

## **Actividad 3**

Elegid una organización que os resulte interesante (empresa, ONG, club deportivo, etc.) y elaborad una lista de acuerdos de colaboración que mantiene con otros actores de su entorno. Analizad cada uno de los acuerdos a partir de los criterios anteriores y, a partir de este análisis, tratad de deducir si esta organización está aplicando algún tipo de política de alianzas que esté bien definida. Finalmente, explicad qué recomendaciones haríais a esa organización para definir o mejorar su estrategia de alianzas en el medio plazo.

### **4.1. Los acuerdos contractuales**

De todos los criterios anteriores, tal vez el más útil sea el referido a la forma o tipo de acuerdo. A continuación, y siguiendo la exposición de Guerras y Navas (2015), revisaremos algunas de las formas contractuales más relevantes para la formación de alianzas. Estos acuerdos no implican un intercambio de acciones, ni la inversión en el capital de ninguna empresa existente o de nueva creación.

#### 4.1.1. Contrato de larga duración sobre actividades concretas

Los contratos de larga duración sobre actividades concretas son la forma más simple de alianza. En esta modalidad, dos o más empresas acuerdan, mediante un contrato a largo plazo, desarrollar alguna **actividad específica de manera conjunta**. Las empresas suelen tener un peso similar y predominan las relaciones de complementariedad entre las mismas.

#### 4.1.2. Franquicia

En los contratos de franquicia, una empresa (**franquiciadora**) cede a otra (**franquiciada**) el derecho para comercializar ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico concreto y bajo ciertas condiciones, a cambio de una compensación económica. Normalmente, el contrato de franquicia comprende los siguientes elementos:

- El franquiciador aporta unos **activos** que suelen incluir una marca de producto, un nombre comercial, un diseño para el establecimiento, *know-how*, asistencia técnica y comercial durante la vigencia del acuerdo, etc.
- El franquiciado es el **propietario** del negocio y quien lleva a cabo las **inversiones** necesarias para su puesta en marcha. Normalmente, deberá pagar al franquiciador un derecho de entrada en el negocio y unas cantidades periódicas según el volumen de ventas o la asistencia técnica y comercial recibida. Es habitual que el franquiciado tenga un derecho de exclusividad para una zona geográfica y un tiempo delimitados.

#### 4.1.3. Licencia

La licencia es un contrato por el que una empresa (**licenciante**) concede a otra (**licenciataria**) la facultad de utilizar sus derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación. En estos derechos de propiedad industrial se incluyen patentes, marcas comerciales, diseños, *know-how*, información técnica, etc. Estos contratos, sin embargo, pueden incluir otros compromisos, como el suministro de materiales por parte del licenciante o la comunicación entre los dos de todos los avances desarrollados sobre la tecnología que es objeto de la licencia.

#### 4.1.4. Subcontratación

En la subcontratación, una empresa (**contratista** o **principal**) encarga a otra (**subcontratista** o **auxiliar**) la realización de algunas actividades según unas indicaciones preestablecidas. La decisión de subcontratar ciertas actividades suele basarse en consideraciones de coste (el subcontratista consigue menores costes, al trabajar para varios clientes) o en consideraciones estratégicas (al transferir al exterior algunas actividades, la empresa principal puede **aliviar**

su rigidez, mejorando su capacidad de reacción ante cualquier cambio). Se consigue, de este modo, que las dos empresas se **especialicen** en aquellas actividades para las que tienen competencias y habilidades suficientes.

#### 4.1.5. *Spin-off*

El *spin-off* es un acuerdo que fomenta desde una gran empresa que algunos de sus departamentos o grupos de sus trabajadores cualificados la abandonen para crear su propia empresa. Se incluyen en esta noción todos los proyectos que tienen por finalidad la independencia de algunos departamentos o divisiones que operaban previamente en el interior de la gran empresa. Con frecuencia, estas unidades desgajadas son posteriormente subcontratadas por la gran empresa para continuar haciendo su misma actividad. En tal caso, podemos interpretar este proyecto como un acuerdo de subcontratación que pretende, a través de un proceso de escisión previo, aliviar la estructura de una gran empresa y mejorar su especialización.

#### 4.1.6. Consorcio

Un consorcio es un acuerdo de colaboración a largo plazo entre varias empresas, del que emerge una organización nueva (el consorcio), integrada por todas ellas. El objetivo de estos acuerdos suele ser poner en marcha un proyecto indivisible que, por su tamaño o relevancia estratégica, supera las capacidades de acción de cada una de las empresas. Este es el caso, por ejemplo, de la creación de una central de compras o de la puesta en marcha de una ambiciosa estrategia de internacionalización.

#### Actividad 4

Identificad al menos un acuerdo real de colaboración entre empresas que se ajuste a cada uno de los tipos que acabamos de presentar.

#### Los viejos y los nuevos *keiretsus*

Durante décadas, el sistema oriental del *keiretsu* –conjunto amplio de empresas que mantenían entre sí participaciones cruzadas, y en el que se daban asociaciones muy estrechas entre compradores y proveedores y que solía contar con la presencia de un banco que ofrecía su respaldo financiero a las empresas del grupo– ha logrado competir con gran éxito, en muchos mercados, contra el modelo de gran empresa industrial que se había hecho característico en las economías occidentales más avanzadas.

En términos de valores, y de una manera simplificada, podríamos decir que el *keiretsu* tradicional tenía como base los valores de la confianza y la solidaridad entre los miembros, en claro contraste con el modelo occidental de empresa, que promovía la rivalidad y la búsqueda individual de resultados.

En un *keiretsu* tradicional, un fabricante de equipos mantendría relaciones exclusivas, y con décadas de duración, con sus proveedores clave, de los que podría poseer una parte significativa de acciones. Este fabricante compraría las piezas a unos precios que no serían muy competitivos. De hecho, la fuerza competitiva de los *keiretsu* comenzó a disminuir en el momento en el que los fabricantes japoneses pusieron en marcha algunas políticas para recortar los costes al estilo occidental.



Sin embargo, algunos fabricantes de automóviles japoneses han reinventado en los últimos años y dado un nuevo impulso al *keiretsu* (Aoki y Lennerfors, 2013). Toyota, por ejemplo, después de sufrir varios tropiezos relacionados con la calidad de los productos, tiene ahora relaciones con sus proveedores que, a pesar de mantener un énfasis muy claro en reducir los costes y de interactuar con proveedores de otros países, han reintroducido los valores de la confianza, de la colaboración y del respaldo formativo que fueron atributos característicos de los *keiretsu* tradicionales.

A través de una mirada atenta al caso de Toyota, podemos observar cómo el modelo del nuevo *keiretsu* se aparta a la vez de la versión antigua del *keiretsu* y del modelo que ha predominado en Occidente de empresa industrial, para explorar nuevas fórmulas que permitan a las empresas beneficiarse de las ventajas de la confianza y la colaboración, sin renunciar por ello a reducir sus costes.

Para entender mejor cómo funcionaba un viejo *keiretsu* y en qué elementos se diferenciaba ese modelo del que aún predomina en los países desarrollados, es interesante leer el artículo de Yoshimori (1995). «Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West», publicado en castellano, en *Harvard Deusto Business Review* (1997, núm. 77, págs. 58-70), con el título «¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente».

## 4.2. Los acuerdos accionariales

Este tipo de alianzas implican la **adquisición de acciones** de una empresa por parte, al menos, de uno de los otros socios. Esta adquisición de acciones puede tener como finalidad crear una empresa nueva (**empresa conjunta** o *joint-venture*); incorporar toda la estructura de una empresa a otra que ya existía previamente (**adquisición**) o de nueva creación (**fusión**); apoyar de alguna manera el proyecto innovador de otra empresa (**capital riesgo**); o reforzar la interacción entre empresas mediante el **intercambio** o permuta de acciones.

En los acuerdos de colaboración que implican algún tipo de vínculo muy fuerte relacionado con las acciones, es habitual que cada una de las empresas implicadas lleve a cabo por su cuenta un proceso de revisión (*due diligence*) con el objetivo de identificar, antes de firmar el contrato definitivo, las principales fuentes de riesgo que implica el acuerdo.

## 5. Estrategias colectivas deliberadas y emergentes

En la actualidad, muchas empresas mantienen relaciones diádicas con otros agentes, relaciones que han sido bien estudiadas en la literatura sobre estrategia, pero a menudo estas interacciones son tan frecuentes, implican unos intercambios tan relevantes y entre tantos actores, que llegan a formar campos organizativos densamente conectados. En los estudios organizativos, estos campos han sido denominados de distintas maneras por ramas de la investigación tan diversas como la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977), la teoría de redes (Podolny y Page, 1998) o la New Institutional School (DiMaggio y Powell, 1991). En concreto, la ecología de las poblaciones ha resaltado que la suerte de una organización depende, a menudo, de ciertos mecanismos de cambio y selección que operan en un ámbito superior a la empresa, **la población**.

Desde una perspectiva también ecológica, Astley y Fombrun (1983) argumentaban que las organizaciones que forman parte de estos campos, además de competir entre ellas por los recursos, pueden coordinarse deliberadamente para generar estrategias que sean efectivas en un ámbito colectivo (**estrategia colectiva deliberada**). Según estos autores, el campo organizativo (o población) no es sólo el ámbito de procesos colectivos de rivalidad y cambio, sino también el ámbito social en el que las empresas pueden coordinar sus decisiones para conseguir unos objetivos compartidos por todas. Las empresas pueden, así, redefinir el concepto mismo de estrategia que, además de ser implementada en un ámbito de la empresa, incluiría un ámbito colectivo.

En los países desarrollados, los sistemas legales han limitado tradicionalmente este tipo de estrategias (conocidas como *collusive agreements*), pues parecen ir en contra del principio de libertad de mercado, aunque también hay excepciones. En Estados Unidos, por ejemplo, las grandes ligas deportivas –la National Basketball Association (NBA), la National Football League (NFL) o la Major League Baseball (MLB)– agrupan a los dueños de todos los equipos que manejan su industria en un régimen de oligopolio autorregulado. A través de estas asociaciones, los dueños de los equipos acuerdan dimensiones tan relevantes de sus estrategias como por ejemplo el calendario de competición, el reparto de ingresos, las condiciones salariales de los jugadores o el acceso de los equipos a los nuevos jugadores.

También es frecuente que los actores que forman un campo organizativo coordinen sus opiniones y acciones de manera no deliberada (**acción colectiva emergente**). En la literatura sobre estrategia, la *competitive enactment theory* ha analizado estos procesos desde una perspectiva cognitiva. Los autores de esta teoría argumentan que los directivos cuentan con una capacidad cognitiva limitada y que la información disponible en los mercados es normalmente in-

### Población

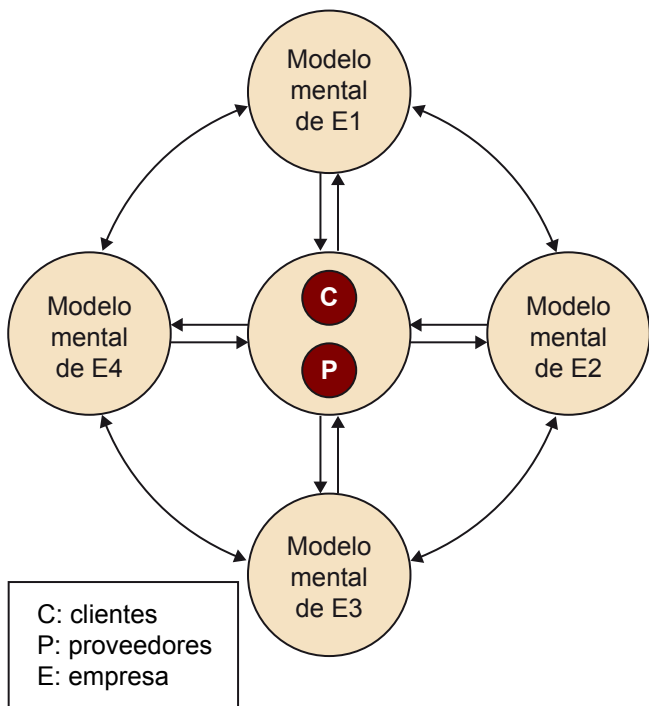
Con este término, la teoría ecológica designa a un conjunto de empresas que compiten por unos recursos limitados que se localizan en el mismo nicho.

suficiente, por lo que los directivos intentan reducir la incertidumbre observando de cerca e imitando las decisiones de empresas que perciben como similares a la suya.

A través de los mecanismos sociales de la observación mutua e imitación, los directivos de empresas rivales coordinan sus decisiones haciendo que emerja en un ámbito colectivo un conjunto de normas compartidas y un curso de acción no deliberado.

Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) presentaban gráficamente este proceso de interacción colectiva y emergente:

Figura 4. La construcción social de los mercados



Fuente: Adaptado de Porac *et al.* (1989, pág. 401).

### Actividad 5

Identificad alguna dinámica de interacción colectiva emergente en los campos de la moda, la televisión, la música, la política o en cualquier otro que os resulte interesante. Intentad conectar este tipo de dinámicas con el grado de incertidumbre que predomina en el campo elegido.



## Bibliografía

**Aoki, K.; Lennerfors, T. T.** (2013). «The New, Improved Keiretsu». *Harvard Business Review* (vol. 91, núm. 9, págs. 109-113).

**Ariño, A.; Torre, J. de la** (1998). «Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures». *Organization Science* (vol. 9, núm. 3, págs. 306-325).

**Astley, W.; Fombrun, C.** (1983). «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments». *Academy of Management Review* (vol. 8, núm. 4, págs. 576-587).

**DiMaggio, P. J.; Powell, W. W.** (1991). «Introduction». En: W. W. Powell; P. J. DiMaggio (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (págs. 1-38). University of Chicago Press.

**Guerras, L. A.; Navas, J. E.** (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters.

**Gulati, R.** (1999). «Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation». *Strategic Management Journal* (vol. 20, núm. 5, págs. 397-420).

**Hannan, M. T.; Freeman, J.** (1977). «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology* (núm. 82, págs. 929-964).

**Lavie, D.** (2006). «The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-based View». *Academy of Management Review* (vol. 31, núm. 3, págs. 638-658).

**Oxley, J. E.** (1997). «Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach». *The Journal of Law, Economics and Organization* (vol. 13, núm. 2, págs. 387-409).

**Park, S. H.; Ungson, G. R.** (2001). «Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure». *Organization Science* (vol. 12, núm. 1, págs. 37-53).

**Parkhe, A.** (1993). «Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation». *Academy of Management Journal* (vol. 36, núm. 4, págs. 794-829).

**Podolny, J. M.; Page, K. L.** (1998). «Network Forms of Organization». *Annual Review of Sociology* (vol. 24, núm. 1, págs. 57-76).

**Porac, J. F.; Thomas, H.; Baden-Fuller, C.** (1989). «Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers». *Journal of Management Studies* (vol. 26, núm. 4, págs. 397-416).

**Yoshimori, M.** (1995). «Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West». *Long Range Planning* (vol. 28, núm. 4, págs. 233-344).

