



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 96/5

Abril, 1996

RESULTADOS DE UN ESTUDIO SOBRE
LA DIRECCION DE ACUERDO DE
COLABORACION

Africa Ariño *

* Profesora de Dirección General, IESE

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

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

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

RESULTADOS DE UN ESTUDIO SOBRE LA DIRECCION DE ACUERDOS DE COLABORACION

Resumen

Este documento describe los resultados obtenidos en un estudio sobre acuerdos de colaboración llevado a cabo entre 91 empresas españolas participantes en dicho tipo de acuerdos.

RESULTADOS DE UN ESTUDIO SOBRE LA DIRECCION DE ACUERDOS DE COLABORACION

Introducción

Las dos últimas décadas han sido testigo de un aumento sustancial en la frecuencia y magnitud de colaboraciones interempresariales. Este fenómeno mundial ha conocido sus más altas cotas en nuestro país a raíz de la entrada de España en la Unión Europea en 1986. Mientras que en dicho año se hicieron públicos 23 acuerdos de colaboración (1) (AACC), entre 1987 y 1992 se anunciaron públicamente más de 700 acuerdos. El mercado único europeo ha supuesto una oportunidad para algunas empresas españolas y una amenaza para otras. Las oportunidades provienen de la apertura de un vasto mercado al que las empresas españolas pueden acceder ahora con mayor facilidad. La otra cara de la moneda es que empresas de otros países europeos también tienen más fácil acceso al mercado español, creando una mayor competencia para las empresas domésticas y, por tanto, poniendo una amenaza a las mismas. En los años inmediatamente anteriores a 1992, las empresas europeas veían esta fecha como el plazo señalado para prepararse a ganar una nueva posición competitiva o, al menos, ser capaces de mantener la que entonces tenían. Muchas empresas vieron en los AACC su caballo de Troya para lo primero, o su tabla de salvación para lo segundo.

Pese a la importancia que los AACC están adquiriendo como medio para competir en la arena global, muchas empresas se muestran escépticas respecto a los mismos, debido a las dificultades que su dirección entraña. En un intento de comprender mejor este problema empresarial, en 1994 emprendimos un estudio entre empresas españolas embarcadas en AACC. El 48% de las empresas a las que solicitamos información respondieron a nuestra petición. La elevada tasa de respuesta es indicativa de la importancia del tema desde el punto de vista de la práctica directiva. Este documento tiene como objetivo presentar los resultados de dicho estudio. Tras exponer el método con que se efectuó la recogida de datos, describimos los resultados obtenidos.

(1) Por acuerdo de colaboración entendemos aquí un acuerdo explícito entre dos (o más) empresas para colaborar en un aspecto limitado de su actividad durante un período relativamente largo de tiempo y que puede resultar o no en una entidad organizativa separada.

Recogida de datos y muestra

El proceso de recogida de datos consistió en tres fases: identificación de la muestra, diseño del cuestionario y envío del mismo.

Identificación de la muestra

A fin de centrar el esfuerzo de recogida de datos, seleccionamos como respondedores objetivo empresas españolas con AACC que involucraran sólo otra empresa y que se hubiesen constituido en el período 1986-1992. Adoptamos estos criterios de selección bajo las siguientes consideraciones: Primero, seleccionamos sólo empresas españolas debido al mayor interés que nos planteaban, así como a restricciones de presupuesto y tiempo. La definición de nacionalidad se tomó en sentido amplio, e incluimos tanto compañías domésticas como subsidiarias de empresas multinacionales. No impusimos ninguna restricción en cuanto a la nacionalidad del socio: las compañías socio son tanto empresas españolas, en el sentido amplio, como empresas extranjeras. La condición que el acuerdo de colaboración fuera sólo con otra empresa se impuso para controlar diferencias de comportamiento producidas por el número de empresas participantes (Parkhe, 1993a; Gulati, 1995) y porque la mayoría de los AACC son entre sólo dos empresas (Hergert y Morris, 1988). El período de tiempo seleccionado corresponde al comprendido entre la adhesión de España a la Comunidad Europea (1986) y el establecimiento del mercado único europeo (1992), período en el que cabe esperar, *a priori*, una gran intensidad en cuanto a actividades de colaboración.

Nuestra fuente de información en cuanto a estas actividades fue el *Funk and Scott's (F&S) Countries Index - Europe (1986-1992)*. Este índice es una publicación periódica que contiene una serie de referencias a actividades empresariales anunciadas en varios centenares de boletines, revistas y periódicos a nivel internacional. Esta fuente de información cubre la mayoría de las actividades de colaboración. Debemos reconocer que el uso de esta fuente puede sesgar la muestra hacia AACC en los que al menos una de las compañías participantes es grande. Hiadik (1985), Parkhe (1993a y b) y otros numerosos autores han utilizado una fuente similar –el *F&S Index of Corporate Change*. Es más, la amplia cobertura de publicaciones de este índice es muy superior al uso de un número limitado de publicaciones para identificar actividades de colaboración (véase, por ejemplo, Harrigan, 1988; Hergert y Morris, 1988).

Mediante esta búsqueda identificamos un total de 674 AACC. Debido a las restricciones de tiempo y presupuestarias, escogimos como sectores objetivo aquellos con un mayor número de AACC. El resultado fue la selección de 436 AACC que operaban en las siguientes actividades: energía (petróleo y electricidad) (4,8% del total de AACC); química (9,5%); maquinaria, excepto eléctrica (3,9%); equipos electrónicos (7,1%); equipos de transporte (5%), transporte (4%); comunicaciones (5%); servicios financieros (16,7%) y otros servicios (10,4%).

Algunas de las empresas con actividades de colaboración participaban en más de uno de los AACC identificados. Por otra parte, en algunos de los casos en que ambos socios eran españoles, conocíamos la identidad de ambas partes. Esto arrojó un total de 346 empresas participantes en al menos un AC.

A través del «Duns and Bradstreet International Directory of Corporations», conseguimos la dirección y el teléfono de dichas empresas. Dado que algunas no figuraban

recogidas en dicho directorio, las retiramos de la muestra. Una preocupación importante fue identificar la persona en cada empresa más directamente relacionada con el acuerdo. El «Directorio de Antiguos Alumnos del IESE» (1994) fue de gran utilidad a este propósito. Lo utilizamos para contactar en cada una de las empresas con antiguos alumnos que pudieran ayudarnos a identificar quién era el informante objetivo. En aquellas empresas que no contaban con exalumnos del IESE hicimos llamadas telefónicas en frío a uno de los directivos que aparecían en el «Duns and Bradstreet Directory». A través de estas llamadas telefónicas preliminares descubrimos que algunos de los AACC anunciados en la prensa nunca se habían llegado a formalizar. Por otra parte, algunas personas nos facilitaron información acerca de otros AACC que tenían sus empresas. Aunque algunos de estos acuerdos se hallaban fuera del período de formación elegido inicialmente (1986-1992), los incluimos en la muestra. Esto se justifica porque la razón por la que elegimos dicho período era centrar el esfuerzo de recogida de datos en un horizonte temporal de intensa actividad de colaboración, no porque esperáramos encontrar ninguna característica peculiar en AACC establecidos en dicho período.

Preferimos sacrificar la cantidad en favor de la calidad, y sólo enviamos cuestionarios a aquellas empresas en las que el informante objetivo había sido identificado. Nuestra meta inicial era información de un acuerdo de colaboración por empresa. En algunos casos, nuestros contactos se mostraron muy cooperativos y dispuestos a buscar las personas más directamente relacionadas con más de un AC. En unos cuantos casos enviamos el cuestionario a ambas partes del acuerdo. El resultado final fue una muestra neta de 189 informantes objetivo con relación a 161 AACC y 168 empresas. Completamos información acerca de estos AACC con la fuente original identificada en el *US Index* en los casos en que dicha fuente estaba disponible.

Diseño del cuestionario

Para el diseño y administración del cuestionario seguimos el método del diseño total (Dillman, 1978). Este método fomenta la respuesta a los cuestionarios basándose en la teoría del intercambio social.

La mayoría de los ítems utilizados en las preguntas se adaptaron a partir de la bibliografía existente, y otros se desarrollaron originalmente. Comprobamos su validez nominal utilizando como jueces expertos a profesores de dirección de empresas. Mantuvimos entrevistas de pre-test con seis directivos españoles con experiencia en dirección de AACC. Las entrevistas duraron 68 minutos, en promedio. El propósito principal era revisar la formulación de las preguntas y la presentación del cuestionario. Introdujimos los cambios necesarios sugeridos en el pre-test. La nueva versión se revisó de nuevo por profesores de dirección de empresas, para comprobar la validez nominal de las modificaciones.

Envío del cuestionario

De los 189 cuestionarios enviados, 91 (48%) fueron devueltos. Esta tasa de respuesta es más alta que la reportada en estudios similares, en los que varía entre un 15 y un 41% (véase John, 1984; Provan y Skinner, 1989; Parkhe, 1993a). Es especialmente alta si se considera que los informantes se encuentran en las cúpulas altas de sus respectivas organizaciones y que algunas de las preguntas se refieren a cuestiones delicadas. Un 63% de los informantes habían participado en la negociación del acuerdo, y el tiempo promedio de su relación con el mismo era 4,9 años. La Tabla 1 muestra, por sectores, el número de cuestionarios enviados y recibidos, tanto en términos absolutos como en porcentaje.

Cabría esperar que los informantes de empresas satisfechas con sus AACC fueran más proclives a responder a nuestra petición de información que aquellos de empresas insatisfechas. Lo mismo cabe decir en relación a empresas cuyos AACC continúan vigentes en relación a aquellas cuyos AACC ya finalizaron. Comprobar directamente un sesgo de no respuesta de este tipo, no es factible. Por tanto, bajo el supuesto de que quienes responden tarde son más similares a quienes no lo hacen que quienes responden pronto (Armstrong y Overton, 1977), hicimos test ANOVA y chi-cuadrado para comprobar las diferencias entre quienes respondieron pronto y quienes lo hicieron tarde. La Tabla 2 contiene los resultados de dichos test. Como era de esperar, quienes están más satisfechos con sus AACC y quienes tienen AACC aún en vigencia respondieron a nuestra solicitud con mayor rapidez. Por tanto, cabe suponer que la información obtenida puede presentar un cierto sesgo en favor de AACC aún en vigencia y aquellos cuyos participantes están satisfechos con los mismos. Por contra, no hay sesgo debido al sector de actividad ni al tamaño de las empresas respondedoras, medido éste como nivel de ingresos y número de empleados.

Resultados descriptivos

En esta sección comentaremos la moda de los resultados obtenidos, es decir, haremos referencia a las respuestas obtenidas con mayor frecuencia. El Apéndice detalla todos los resultados cuantitativamente. La información está organizada de la siguiente manera: 1) información sobre los AACC en relación a las empresas respondedoras; 2) información acerca de las relaciones entre dichas empresas y sus socios; 3) información sobre cómo piensan las empresas acerca de sus socios; 4) datos referentes al entorno de la colaboración, y 5) algunos hechos en relación a los AACC, las empresas que responden y sus socios. Reiteramos que esta información puede verse afectada por el sesgo anteriormente mencionado.

El AC en relación a la empresa respondedora

Para más del 60% de las empresas, la importancia de ganar ventaja competitiva a través del acuerdo de colaboración en el momento en que se firmó el mismo, era alta. Los objetivos estratégicos a conseguir con el acuerdo más frecuentemente citados como de importancia alta o vital son ganar acceso a un mercado nuevo dentro del propio sector, desarrollar nuevas habilidades y reducir riesgos. Reducir costes/alcanzar economías de escala, desarrollar nuevas tecnologías y bloquear a la competencia, tienen una importancia baja o mínima. Finalmente, muy pocas empresas consideran que ganar acceso a un sector nuevo y cumplir con requisitos gubernamentales sean objetivos que persigan con sus AACC. Los objetivos que mejor se han cumplido son: ganar acceso a un nuevo mercado dentro del propio sector y el desarrollo de nuevas habilidades (véase Apéndice, preguntas 1-3).

El 36% de los informantes piensa que su empresa se muestra satisfecha con el AC. El 60% piensa que el acuerdo ha tenido efectos indirectos positivos para su empresa. El 48% cree que el modo de hacer de su empresa en el AC tendrá un impacto alto en las posibilidades que la misma tenga de establecer otros AACC en el futuro. Un 64% ve a su empresa capaz de realizar las actividades del acuerdo por sí misma si éste se interrumpiese (véase Apéndice, preguntas 4-7).

La inversión en personal específicamente dedicado al AC ha sido media para el 40% de las empresas, mientras que la inversión en instalaciones específicas ha sido mínima para el

33%. Si el AC se anulara, el 46% tendría una dificultad mínima en dar nuevo empleo al personal dedicado al AC, y las inversiones irrecuperables en equipo e instalaciones serían también mínimas para el 52% (véase Apéndice, pregunta 8, a-d).

El tiempo requerido para entender el estilo de dirección y la cultura del socio, así como el esfuerzo de coordinación requerido por parte de la empresa, han sido medios para la mayoría: 41% y 36% de las empresas, respectivamente (véase Apéndice, pregunta 8, e-f).

La mayoría de los informantes declara que su empresa intercambia información de manera informal con el equipo directivo del AC con cierta frecuencia (53%). A veces, o con cierta frecuencia, la empresa facilita información confidencial al equipo directivo si ello les puede ayudar en su tarea (57%). También con cierta frecuencia les informa de acontecimientos o cambios que les puedan afectar antes de que ocurran (35%) (véase Apéndice, pregunta 9).

Las relaciones entre la empresa y su socio

Los informantes piensan que un observador externo –un experto del sector o un consultor– diría que su empresa (véase Apéndice, pregunta 10):

- Con cierta frecuencia dedica las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración (37%).
- Raras veces presenta los hechos para quedar bien delante del socio (32%).
- Raras veces exagera sus necesidades para así obtener lo que quiere del socio (42%).
- A veces es tolerante con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que le perjudica (40%).
- Raras veces promete cosas aunque luego no las pueda cumplir (44%).
- Siempre transmite una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración (58%).
- Raras veces hace todo lo posible para favorecer sus intereses propios, aunque esto pueda ser contrario a los intereses del socio (25%).
- Nunca altera los hechos para conseguir lo que quiere (52%).
- Nunca utiliza datos obtenidos a través de la colaboración si esto pudiera ser contrario a los intereses del socio (82%).
- Siempre cumple con sus deberes aunque el socio no les vigile (77%).
- Nunca presenta peticiones que puedan resultar en desventaja para el socio (39%).

La mayoría de los que responden está de acuerdo con que su empresa se responsabiliza de trabajar con el socio para resolver los problemas en la mayoría de los

aspectos de la colaboración (44%), y de acuerdo, o totalmente de acuerdo, con que su empresa se responsabiliza de que la colaboración funcione bien tanto para la empresa misma como para su socio (93%). El 35% está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que su empresa considera que resolver los problemas que surgen en el AC sea una responsabilidad independiente de cada socio y no un esfuerzo común (véase Apéndice, pregunta 11).

Cómo piensa la empresa sobre su socio

El 58% de las empresas piensa que la importancia para su socio de ganar ventaja competitiva a través del AC en el momento en que se firmó el mismo, era alta. Según los respondedores, los objetivos en relación al acuerdo de colaboración de mayor importancia para sus socios son: ganar acceso a un mercado nuevo dentro del propio sector; reducir riesgos; reducir costes/alcanzar economías de escala, y bloquear a la competencia. Objetivos de baja o mínima importancia para el socio son el desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevas habilidades. Muy pocas empresas consideran que ganar acceso a un sector nuevo y cumplir con requisitos gubernamentales sean un objetivo importante que su socio persiga a través del AC. Los objetivos que mejor han cumplido los socios son ganar acceso a un nuevo mercado dentro del propio sector, reducir riesgos, desarrollar nuevas tecnologías y nuevas habilidades (véase Apéndice, preguntas 12-14).

El 44% de los informantes piensa que su socio está satisfecho con el AC. El 43% cree que el modo de hacer de su socio en el AC tendrá un impacto medio en las posibilidades que el mismo tenga de establecer otros AACCC en el futuro. El 57% ve a su socio capaz de realizar las actividades del AC por sí mismo si se interrumpiese (véase Apéndice, preguntas 15-17).

Según la mayor parte de los informantes, la inversión por parte de su socio en personal específicamente dedicado al AC ha sido baja (30%), mientras que su inversión en instalaciones específicas ha sido mínima (44%). Si el AC se disolviera, la dificultad que tendría el socio en dar nuevo empleo al personal dedicado al AC sería mínima (21%), y también lo serían las inversiones irrecuperables en equipo e instalaciones (60%) (véase Apéndice, pregunta 18, a-d).

Los informantes opinan que el tiempo que ha requerido el socio para entender el estilo de dirección y la cultura de la empresa ha sido medio (44%), y que el esfuerzo de coordinación ha sido bajo (33%) (véase Apéndice, pregunta 18, e-f).

La mayoría de los informantes declara que su socio (véase Apéndice, pregunta 19):

- Con cierta frecuencia dedica las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración (40%).
- Con cierta frecuencia presenta los hechos para quedar bien delante de la empresa (31%).
- Raras veces exagera sus necesidades para así obtener lo que quiere de la empresa (42%).
- A veces es tolerante con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que le perjudica (43%).
- Raras veces promete cosas aunque luego no las pueda cumplir (35%).

- Con cierta frecuencia transmite una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración (40%).
- A veces hace todo lo posible para favorecer sus intereses propios, aunque esto pueda ser contrario a los intereses de la empresa (39%).
- Raras veces altera los hechos para conseguir lo que quiere (38%).
- Nunca utiliza datos obtenidos a través de la colaboración si esto pudiera ser contrario a los intereses de la empresa (54%).
- Siempre cumple con sus deberes aunque la empresa no les vigile de cerca (43%).
- Raras veces presenta peticiones que puedan resultar en desventaja para la empresa (41%).

El entorno del acuerdo

En el 78% de los casos, el AC se ha visto afectado de manera sustancial por cambios en el entorno tecnológico, sectorial, etc. El 48% de los informantes piensa que otras empresas con AACC en el mismo sector que el suyo calificarían de “normal” el modo en que su socio dirige los AACC en que participa (véase Apéndice, preguntas 20-21).

El 43% de los informantes piensa que en el momento de firmar el acuerdo su empresa podría haber elegido entre otras 3 a 10 empresas además del actual socio, mientras que el 37% piensa que la misma elección para su socio se debatía entre sólo una o dos empresas, además de la suya (véase Apéndice, preguntas 22-23).

Algunos hechos en relación a los AACC, las empresas respondedoras y sus socios

En el momento de la firma del AC, su duración se contemplaba como indefinida y sin un horizonte temporal previsto de antemano en el 53% de los casos. El 76% de los AACC continuaban vigentes en el momento de realizar este estudio. Las causas de disolución fueron conflictos entre los socios (30%), adquisición por parte de alguno de los socios (15%), haberse cumplido los objetivos marcados para el AC (5%) y otros motivos no especificados (50%) (véase Apéndice, preguntas 24-26).

El 57% de los AACC incluyen participación en capital. De entre éstos, el 86% no ha visto alterada su estructura de capital durante el período de vida del AC. En el 78% de los casos nunca se ha renegociado el contrato inicial (véase Apéndice, preguntas 27-29).

Las cláusulas contractuales más frecuentes son (véase Apéndice, pregunta 30):

- Cláusulas de arbitraje (55%).
- Terminación del contrato (53%).
- Derecho a examinar y auditar todos los documentos relevantes a través de una compañía de auditores (50%).
- Informes escritos periódicos acerca de todas las transacciones relevantes (49%).

En un 76% de los casos hay personas de la empresa respondedora que actualmente participan –directa o indirectamente– en la dirección del AC que en su día negociaron. Por parte del socio, se da esta misma circunstancia en el 67% de los casos. En el 80% de los casos, la empresa y el socio no tenía otros AACC, ni tampoco tenía otros tipo de acuerdos –licencias, contratos de suministro, etc.– en el 74% de los casos (véase Apéndice, preguntas 31-33).

En el 91% de los casos, la empresa respondedora no cambió su estrategia de una manera que afectara sustancialmente al AC, ni tampoco lo hizo el 81% de los socios. Las áreas funcionales más involucradas en los AACC son: finanzas, producción y ventas, siendo recursos humanos, distribución y logística las menos involucradas. El 75% de los informantes piensa que su empresa tiene planes para establecer otros AACC en el futuro, y el 68% piensa que su socio tiene planes similares (véase Apéndice, preguntas 34-38).

La mayor parte de las empresas que contestan son españolas (72%), privadas (89%), con ingresos superiores a 300.000 millones de pesetas (22%) y entre 1.000 y 5.000 empleados (29%). La mayoría de los socios son empresas no españolas (57%), privadas (82%), con ingresos superiores a 300.000 millones de pesetas (29%) y que dan empleo a más de 5.000 personas (34%) (véase Apéndice, preguntas 39-43).

Referencias bibliográficas

- Armstrong, J. Scott y Terry S. Overton (1977), «Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys», *Journal of Marketing Research*, 14, págs. 396-403.
- Diliman, D. A. (1978), «Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Gulati, Ranjay (1995), «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, 38, págs. 85-112.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988), «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, eds., «Cooperative Strategies in International Business», Lexington Books, Lexington, MA.
- Hergert, Michael y Deigan Morris (1988), «Trends in International Collaborative Agreements», en Contractor, Farok J. y Peter Lorange, (eds.), «Cooperative Strategies in International Business», Lexington Books, Lexington, MA.
- Hladik, Karen J. (1985), «International Joint Ventures. An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships», Lexington Books, Lexington, MA.
- John, G. (1984), «An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel», *Journal of Marketing Research*, 21, págs. 278-289.
- Parkhe, Arvind (1993a), «The Structuring of Strategic Alliances: A Game-Theoretic and Transaction-Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 794-829.
- Parkhe, Arvind (1993b), «Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances», *Organization Science*, 4, págs. 301-324.
- Provan, Keith G. y Steven J. Skinner (1989), «Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations», *Academy of Management Journal*, 32, págs. 202-212.

Tabla 1. Respuestas por sectores

Descripción del sector	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas	Cuestionarios enviados	Porcentaje del total enviado
Energía (petróleo y electricidad)	6	6,6	19	10,1
Químico	14	15,0	15	7,9
Maquinaria, excepto eléctrica	5	5,5	7	3,7
Equipos electrónicos	4	4,4	7	3,7
Equipos de transporte	4	4,4	5	2,6
Transporte	6	6,6	8	4,2
Comunicaciones	0	0,0	2	1,1
Servicios financieros	37	40,6	95	50,3
Otros servicios	15	16,5	31	16,4
Total	91	100,0	189	100,0

Tabla 2. Resultados del análisis ANOVA y Chi-cuadrado de sesgo en las respuestas tempranas y tardías

Origen del sesgo	F	Chi-cuadrado	p	g.l.
Satisfacción con el AC	3,05	–	0,08	90
Continuidad del AC	–	6,03	0,01	90
Sector	–	8,54	0,29	180
Ventas	0,18	–	0,67	86
Número de empleados	0,67	–	0,42	86

APENDICE
RESULTADOS

I. ACERCA DEL ACUERDO DE COLABORACION EN RELACION A SU EMPRESA

1. CUANDO SE FIRMO el acuerdo, ¿cómo piensa Vd. que era la importancia para SU EMPRESA de ganar ventaja competitiva a través de esta colaboración? (datos en porcentaje; n = 91).

Mínima	3,3
Baja	4,4
Media.....	29,7
Alta	60,4
Vital	2,2

2. Los acuerdos de colaboración pueden dirigirse a cubrir diversos objetivos estratégicos. CUANDO SE FIRMO este acuerdo, ¿cómo piensa Vd. que era la importancia para SU EMPRESA de cada uno de los siguientes objetivos estratégicos? (datos en porcentaje; n = 90).

	Mínima	Baja	Media	Alta	Vital	No es aplicable
a) Reducir costes/obtener economías de escala	13,3	27,8	28,9	13,3	2,2	14,4
b) Ganar acceso a un mercado dentro del sector	4,4	5,6	12,2	53,3	13,3	11,1
c) Ganar acceso a un mercado en otro sector	23,3	11,1	6,7	16,7	2,2	40,0
d) Desarrollar nuevas tecnologías	15,6	14,4	24,4	22,2	5,6	17,8
e) Bloquear la competencia	20,0	16,7	17,8	14,4	3,3	27,8
f) Cumplir requisitos gubernamentales	34,4	8,9	1,1	3,3	2,2	50,0
g) Desarrollar habilidades nuevas	10,1	4,5	33,7	28,1	5,6	18,0
h) Reducir riesgos	22,2	12,2	16,7	30,0	5,6	13,3
i) Otros	2,3	0,0	2,2	6,7	3,4	85,4

3. ¿Cómo piensa Vd. que se ha cumplido cada uno de los objetivos estratégicos de SU EMPRESA en relación a este colaboración? (datos en porcentaje; n = 90).

	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien	No es aplicable
a) Reducir costes/obtener economías de escala	5,6	7,8	44,4	21,1	2,2	18,9
b) Ganar acceso a un mercado dentro del sector	6,7	12,4	22,5	25,8	19,1	13,5
c) Ganar acceso a un mercado en otro sector	11,2	13,5	19,1	2,3	4,5	19,4
d) Desarrollar nuevas tecnologías	7,9	12,4	36,0	11,2	12,4	20,2
e) Bloquear la competencia	9,0	10,1	30,3	13,5	5,6	31,5
f) Cumplir requisitos gubernamentales	12,2	7,8	15,6	4,4	2,2	57,8
g) Desarrollar habilidades nuevas	5,7	10,2	31,8	23,9	7,9	20,5
h) Reducir riesgos	6,7	11,2	32,6	21,3	9,0	19,1
i) Otros	1,2	0,0	4,6	3,5	1,2	89,7

4. En conjunto, ¿hasta qué punto piensa Vd. que SU EMPRESA está satisfecha con los resultados globales de esta colaboración? (datos en porcentaje; n = 91).

Muy insatisfecha	4,4
Insatisfecha	16,5
Relativamente satisfecha	30,8
Satisfecha	36,3
Muy satisfecha	12,1

5. Muchas colaboraciones producen EFECTOS INDIRECTOS para los socios. Por ejemplo, hay efectos indirectos POSITIVOS cuando las habilidades que se desarrollan a partir de las actividades de la colaboración se pueden utilizar con provecho en otras operaciones de la empresa. Hay efectos indirectos NEGATIVOS si la colaboración tiene repercusiones perjudiciales en otras actividades de la empresa. En esta colaboración, los efectos indirectos NETOS para SU EMPRESA han sido: (datos en porcentaje; n = 90).

Muy negativos	2,2
Negativos	6,7
Nulos	24,4
Positivos	60,0
Muy positivos	6,7

6. ¿Cómo piensa Vd. que es la importancia del efecto que el bien hacer de SU EMPRESA en este colaboración puede tener en las posibilidades de SU EMPRESA de establecer futuros acuerdos de colaboración? (datos en porcentaje; n = 84).

Mínima	9,5
Baja	8,3
Media	33,3
Alta	47,6
Vital	1,2

7. Suponga que este acuerdo de colaboración se interrumpiese hoy. ¿Cree que SU EMPRESA sería capaz de realizar las actividades de la colaboración por sí misma? (datos en porcentaje; n = 78).

No	35,9
Sí	64,1

8. Los distintos acuerdos de colaboración difieren en cuanto a los recursos necesarios para su funcionamiento en términos de tiempo, personal y recursos financieros. Indique cómo caracterizaría Vd. cada una de las siguientes posibles contribuciones de SU EMPRESA a esta colaboración: (datos en %; n = 90).

	Mínima	Baja	Media	Alta	Sustancial
a) Nuestra inversión en personal específicamente dedicado a esta colaboración es	12,2	22,2	40,0	17,8	7,8
b) Nuestra inversión en instalaciones específicamente dedicadas a esta colaboración es	33,3	22,2	18,9	18,9	6,7
c) Si decidiéramos terminar esta colaboración, la dificultad que tendríamos en dar un nuevo empleo al personal dedicado a ella sería	45,6	27,8	15,6	10,0	1,1
d) Si esta colaboración se disolviera, nuestras inversiones irre recuperables en equipo e instalaciones serían	52,2	23,3	15,6	6,7	2,2
e) El tiempo que nos ha llevado entender el estilo de dirección y la cultura de nuestro socio ha sido	13,3	26,7	41,1	16,7	2,2
f) El tiempo y esfuerzo de coordinación con nuestro socio que hemos necesitado para realizar nuestras tareas en la colaboración, han sido	5,6	30,0	35,6	24,4	4,4

9. El intercambio de Información con el equipo directivo a cargo de la colaboración varía de unas colaboraciones a otras. Indique cómo caracterizaría Vd. la frecuencia con que cada una de las siguientes actividades tiene lugar entre SU EMPRESA y el equipo directivo de la colaboración: (datos en porcentaje; n = 91).

	Nunca	Raras veces	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
a) Intercambiamos información de manera informal	2,2	4,4	25,3	52,7	15,4
b) Les facilitamos información confidencial si les puede ayudar en su tarea	7,7	18,7	28,6	28,6	16,5
c) Les informamos de acontecimientos o cambios que les puedan afectar antes de que ocurran	3,3	6,6	24,2	35,2	30,8

II. ACERCA DE LAS RELACIONES ENTRE SU EMPRESA Y SU SOCIO

10. La forma de comportarse los socios varía de unas colaboraciones a otras. Suponga que hay un OBSERVADOR EXTERNO –por ejemplo, un experto del sector o un consultor– que tiene un conocimiento profundo de este acuerdo de colaboración. Si se preguntara a este OBSERVADOR acerca de la frecuencia con que SU EMPRESA adopta cada uno de los siguientes comportamientos, ¿cómo respondería el OBSERVADOR? (datos en porcentaje; n = 91).

	Nunca	Raras veces	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
a) En esta empresa dedican las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración	2,2	5,5	20,9	37,4	34,1
b) En esta empresa presentan los hechos para quedar bien delante de su socio	27,5	31,9	13,2	19,8	7,7
c) En esta empresa exageran sus necesidades para así obtener lo que quieren de su socio	39,6	41,8	16,5	2,2	0,0
d) En esta empresa son tolerantes con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que les perjudica	1,1	6,6	39,6	30,8	22,0
e) En esta empresa prometen algunas cosas aunque luego no las puedan cumplir	39,6	44,0	9,9	6,6	0,0
f) En esta empresa transmiten una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración	1,1	2,2	9,9	28,6	58,2
g) En esta empresa hacen todo lo posible para favorecer sus intereses propios, aunque esto pueda ser contrario a los intereses de su socio	13,2	25,3	20,9	17,6	23,1
h) En esta empresa alteran los hechos ligeramente para conseguir lo que quieren	51,6	36,3	8,8	2,2	1,1
i) En esta empresa utilizan datos obtenidos a través de la colaboración, aunque esto pueda ser contrario a los intereses de su socio	82,2	16,7	1,1	0,0	0,0
j) En esta empresa cumplen sus deberes aunque su socio no les vigile de cerca	2,2	0,0	4,4	16,5	76,9
k) En esta empresa hacen peticiones a su socio aun cuando éstas puedan resultar en una desventaja para el socio	38,9	37,8	14,4	5,6	3,3

11. Algunos acuerdos de colaboración requieren una menor involucración de los socios en la resolución de problemas que otros. Indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones: (datos en porcentaje; n = 91).

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
a) En la mayoría de los aspectos de la colaboración, nuestra empresa se responsabiliza de trabajar con el socio para resolver los problemas	3,3	3,3	7,7	44,0	41,8	
b) En nuestra empresa consideramos que resolver los problemas que surgen en esta colaboración es una responsabilidad independiente de cada socio, no un esfuerzo común	35,2	26,4	15,4	14,3	8,8	
c) Nuestra empresa se responsabiliza de que la colaboración funcione bien tanto para nosotros como para nuestro socio	0,0	0,0	7,7	46,2	46,2	

III. ACERCA DE COMO SU EMPRESA PIENSA SOBRE SU SOCIO

12. CUANDO SE FIRMO este acuerdo, ¿cómo piensa Vd. que era la importancia para SU SOCIO de ganar ventaja competitiva a través de esta colaboración? (datos en porcentaje; n = 91).

Mínima	4,4
Baja	8,8
Media	19,8
Alta	58,2
Vital	8,8

13. CUANDO SE FIRMO este acuerdo, ¿cómo piensa Vd. que era la importancia para SU SOCIO de cada uno de los siguientes objetivos estratégicos? (datos en porcentaje; n = 90).

	Mínima	Baja	Media	Alta	Vital	No es aplicable
a) Reducir costes/obtener economías de escala	15,6	8,9	18,9	33,3	4,4	18,9
b) Ganar acceso a un mercado dentro del sector	1,1	8,9	13,3	48,9	15,6	12,2
c) Ganar acceso a un mercado en otro sector	15,6	11,1	10,0	15,6	3,3	44,4
d) Desarrollar nuevas tecnologías	14,4	18,9	20,0	16,7	6,7	23,3
e) Bloquear la competencia	13,5	14,6	12,4	28,1	4,5	27,0
f) Cumplir requisitos gubernamentales	31,1	6,7	4,4	2,2	5,6	50,0
g) Desarrollar habilidades nuevas	14,4	13,3	21,1	20,0	6,7	24,4
h) Reducir riesgos	11,1	12,2	16,7	31,1	14,4	14,4
i) Otros	0,0	1,1	2,2	1,1	7,8	87,8

14. ¿Cómo piensa que se ha cumplido cada uno de los objetivos estratégicos de SU SOCIO en relación a esta colaboración? (datos en porcentaje; n = 90).

	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien	No es aplicable
a) Reducir costes/obtener economías de escala	15,6	10,1	33,7	22,5	10,1	18,0
b) Ganar acceso a un mercado dentro del sector	2,3	10,3	26,4	26,4	21,8	12,6
c) Ganar acceso a un mercado en otro sector	8,9	7,8	17,8	10,0	3,3	52,2
d) Desarrollar nuevas tecnologías	6,7	11,1	28,9	20,0	8,9	24,4
e) Bloquear la competencia	8,9	12,2	24,4	17,8	8,9	27,8
f) Cumplir requisitos gubernamentales	15,6	3,3	15,6	6,7	3,3	55,6
g) Desarrollar habilidades nuevas	4,4	4,4	28,9	26,7	6,7	28,9
h) Reducir riesgos	9,0	9,0	22,5	30,3	12,4	16,9
i) Otros	0,0	0,0	3,4	2,3	3,4	90,9

15. En conjunto, ¿hasta qué punto piensa Vd. que SU SOCIO está satisfecho con los resultados globales de esta colaboración? (datos en porcentaje; n = 91).

Muy insatisfecho	1,1
Insatisfecho	8,8
Relativamente satisfecho	30,8
Satisfecho	44,0
Muy satisfecho	15,4

16. ¿Cómo piensa Vd. que es la importancia del efecto que el bien hacer de SU SOCIO en esta colaboración puede tener en las posibilidades de SU SOCIO de establecer futuros acuerdos de colaboración? (datos en porcentaje; n = 81).

Mínima	8,6
Baja	9,9
Media	43,2
Alta	38,3
Vital	0,0

17. Suponga que este acuerdo de colaboración se interrumpiese hoy. ¿Cree que SU SOCIO sería capaz de realizar las actividades de la colaboración por sí mismo? (datos en porcentaje; n = 81).

No 43,2
Sí 56,8

18. Por favor, indique cómo caracterizaría Vd. cada una de las siguientes posibles contribuciones de SU SOCIO a esta colaboración: (datos en porcentaje; n = 91).

	Mínima	Baja	Media	Alta	Sustancial
a) La inversión de nuestro socio en personal específicamente dedicado a esta colaboración es	23,1	29,7	28,6	16,5	2,2
b) La inversión de nuestro socio en instalaciones específicamente dedicadas a esta colaboración es	44,0	25,3	17,6	12,1	1,1
c) Si decidiéramos terminar esta colaboración, la dificultad que nuestro socio tendría en dar un nuevo empleo al personal dedicado a ella sería	50,5	26,4	13,2	7,7	2,2
d) Si esta colaboración se disolviera, las inversiones irre recuperables en equipo e instalaciones de nuestro socio serían	60,4	25,3	4,4	6,6	3,3
e) El tiempo que ha requerido nuestro socio para entender el estilo de dirección y la cultura de nuestra empresa ha sido	12,1	31,9	44,0	11,0	1,1
f) El tiempo y esfuerzo de coordinación con nosotros que nuestro socio ha necesitado para realizar sus tareas en la colaboración han sido	12,1	33,0	41,8	11,0	2,2

19. Por favor, indique cómo piensa Vd. que es la frecuencia con que SU SOCIO adopta cada uno de los siguientes comportamientos: (datos en porcentaje; n = 88).

	Nunca	Raras veces	A veces	Con cierta frecuencia	Siempre
a) Nuestro socio dedica las personas y los recursos necesarios para ayudar al equipo de dirección de la colaboración	1,1	10,2	26,1	39,8	22,7
b) Nuestro socio presenta los hechos para quedar bien delante de nosotros	13,6	27,3	23,9	30,7	4,5
c) Nuestro socio exagera sus necesidades para así obtener lo que quiere de nosotros	21,6	42,0	21,6	11,4	3,4
d) Nuestro socio es tolerante con el equipo de dirección de la colaboración cuando éste comete algún error que le perjudica	5,7	11,4	43,2	25,0	14,8
e) Nuestro socio promete algunas cosas aunque luego no las pueda cumplir	30,7	35,2	19,3	11,4	3,4
f) Nuestro socio transmite una imagen real de su negocio al equipo de dirección de la colaboración	2,3	5,7	14,8	39,8	37,5
g) Nuestro socio hace todo lo posible para favorecer sus intereses propios, aunque esto pueda ser contrario a los intereses de nuestra empresa	4,6	19,3	38,6	21,6	15,9
h) Nuestro socio altera los hechos ligeramente para conseguir lo que quiere	34,1	37,5	18,2	5,7	4,6
i) Nuestro socio utiliza datos obtenidos a través de la colaboración, aunque esto pueda ser contrario a los intereses de nuestra empresa	53,5	34,9	7,0	3,5	1,2
j) Nuestro socio cumple sus deberes aunque nosotros no le vigilemos de cerca	5,7	5,7	10,2	35,2	43,2
k) Nuestro socio nos hace peticiones aun cuando éstas puedan resultar en desventaja nuestra	26,7	40,7	17,4	11,6	3,5

IV. ACERCA DEL ENTORNO DE LA COLABORACION

20. En el curso de vida de la colaboración, ¿ha habido algún cambio en el entorno (tecnológico, sectorial, etc.) que haya afectado a la colaboración sustancialmente? (datos en porcentaje; n = 88).

No 78,4
Sí 21,6

21. ¿Cómo piensa Vd. que otras empresas con acuerdos de colaboración en el mismo sector que la suya describirían el modo en que SU SOCIO dirige sus acuerdos de colaboración? (datos en porcentaje; n = 73).

Muy mal	4,1
Mal	13,7
Normal	47,9
Bien	30,1
Muy bien	4,1

22. CUANDO EL ACUERDO SE FIRMO, ¿cuántas empresas CON LAS CAPACIDADES NECESARIAS cree que hubieran estado interesadas en establecer un acuerdo similar con SU EMPRESA? (datos en porcentaje; n = 90).

Ninguna	10,0
1 ó 2	25,6
Entre 3 y 10	43,3
Más de 10	14,4
No sabe	6,7

23. CUANDO EL ACUERDO SE FIRMO, ¿cuántas empresas CON LAS CAPACIDADES NECESARIAS cree que hubieran estado interesadas en establecer un acuerdo similar con SU SOCIO? (datos en porcentaje; n = 91).

Ninguna	7,7
1 ó 2	37,4
Entre 3 y 10	34,1
Más de 10	9,9
No sabe	11,0

V. ACERCA DE ALGUNOS HECHOS EN RELACION AL ACUERDO DE COLABORACION, SU EMPRESA Y SU SOCIO

24. CUANDO SE FIRMO el acuerdo, ¿se había previsto una duración determinada para el mismo? (datos en porcentaje; n = 81).

No	53,1
Sí	46,9

25. ¿Continúa en vigencia el acuerdo de colaboración? (datos en %; n = 91).

No	24,2
Sí	75,8 (pase a la pregunta 27)

26. ¿Por qué se interrumpió la colaboración? (datos en %; n = 20).

Fue disuelta debido a algún conflicto entre los socios	30,0
Fue adquirida por uno de los socios	15,0
Fue disuelta por haberse cumplido los objetivos	5,0
Otros motivos	50,0

27. CUANDO SE FIRMO el acuerdo de colaboración, ¿incluía participación en capital? (datos en porcentaje; n = 91).

No	57,1 (pase a la pregunta 29)
Sí	42,9

28. ¿Ha habido cambios en la estructura de capital? (datos en porcentaje; n = 39).

No	85,7
Sí	14,3

29. En el curso de vida de la colaboración, ¿se ha renegociado el contrato inicial? (datos en porcentaje; n = 89).

No	77,5
Sí	22,5

30. ¿Cuáles de las siguientes cláusulas figuran en el contrato inicial de esta colaboración? (marque todas las que correspondan) (datos en porcentaje; n = 88).

Informes escritos periódicos acerca de todas las transacciones relevantes	48,9
Puntual notificación por escrito de cualquier desviación del contrato	45,5
Derecho a examinar y auditar todos los documentos relevantes a través de una compañía de auditores	50,0
Calificación de cierta información como sujeta a provisiones de confidencialidad en el contrato	45,5
Acuerdo de no usar información privilegiada después que la colaboración termine	42,0
Terminación del contrato	53,4
Cláusulas de arbitraje	54,5
Provisiones de litigio	29,5

31. Entre las personas de SU EMPRESA y de SU SOCIO que negociaron la colaboración, ¿hay alguna que participe en su dirección, ya sea directamente o como miembro del consejo de administración? (datos en porcentaje; n = 80).

	Su empresa	Su socio
No	23,8	32,6
Sí	76,2	67,4

32. CUANDO SE FIRMO EL ACUERDO, ¿había tenido SU EMPRESA otras colaboraciones con el mismo socio? (datos en porcentaje; n = 86).

No	80,2
Sí	19,8

33. CUANDO SE FIRMO EL ACUERDO, ¿tenía SU EMPRESA otros acuerdos con este socio, por ejemplo, una licencia, un contrato de proveedor, etc.? (datos en porcentaje; n = 88).

No	73,9
Sí	26,1

34. En el curso de vida de la colaboración, ¿ha habido algún cambio en la estrategia de SU EMPRESA que haya afectado a la colaboración sustancialmente? (datos en porcentaje; n = 89).

No	91,0
Sí	9,0

35. En el curso de vida de la colaboración, ¿ha habido algún cambio en la estrategia de SU SOCIO que haya afectado a la colaboración sustancialmente? (datos en porcentaje; n = 89).

No	80,9
Sí	19,1

36. Indique los departamentos funcionales de SU EMPRESA y de SU SOCIO que están involucrados en la colaboración: (marque todos los que correspondan) (datos en porcentaje; n = 48).

	Su empresa	Su socio
Distribución	31,2	33,3
Finanzas	66,7	62,5
Investigación y desarrollo	47,9	41,7
Logística	43,8	35,4
Marketing	54,2	52,1
Producción	72,9	50,0
Recursos humanos	37,5	20,8
Ventas	62,5	58,3

37. ¿Cree que SU EMPRESA planea establecer futuros acuerdos de colaboración, ya sea con el mismo socio o con otros? (datos en porcentaje; n = 84).

No 25,0
Sí 75,0

38. ¿Cree que SU SOCIO planea establecer futuros acuerdos de colaboración, ya sea con su empresa o con otras? (datos en porcentaje; n = 65).

No 30,8
Sí 69,2

39. Indique cuál de las siguientes categorías describe mejor a SU EMPRESA: (datos en porcentaje; n = 90).

Empresa española 72,2
Subsidiaria en España de una empresa no española 27,8

40. Indique cuál de las siguientes categorías describe mejor a SU SOCIO: (datos en porcentaje; n = 89).

Empresa española 30,3
Subsidiaria en España de una empresa no española 12,4
Empresa no española 57,3

41. ¿Son SU EMPRESA o SU SOCIO una empresa pública (perteneciente al INI, etc.)? (datos en porcentaje; n = 84).

	Su empresa	Su socio
No	89,3	81,5
Sí	10,7	18,5

42. Indique el número de empleados de SU EMPRESA y de SU SOCIO: (datos en porcentaje; n = 86).

			Su empresa	Su socio
Menos de	50	15,1	7,5
51	a 150	8,1	8,8
151	a 250	9,3	7,5
251	a 500	11,6	10,0
501	a 1.000	10,5	15,0
1.001	a 5.000	29,1	17,5
Más de	5.000	16,3	33,8

43. Indique el número que mejor represente los ingresos brutos de SU EMPRESA y su estimación de los ingresos brutos de SU SOCIO en millones de pesetas: (datos en porcentaje; n = 82).

			Su empresa	Su socio
Menos de	1.000	15,9	10,4
1.001	a 10.000	20,7	23,4
10.001	a 25.000	14,6	10,4
25.001	a 50.000	8,5	7,8
50.001	a 100.000	6,1	7,8
100.001	a 300.000	12,2	11,7
Más de	300.000	22,0	28,6