



2

LAS REDES DE COOPERACION EMPRESARIAL: ¿UNA ORGANIZACION PARA EL PROXIMO MILENIO?

JUAN CARLOS FERNANDEZ DE ARROYABE

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UPM

NIEVES ARRANZ PEÑA

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA E HISTORIA ECONOMICA

UNED

1. Introducción

La cooperación empresarial es un fenómeno en el que cada vez se están involucrando mayor número de empresas. El contexto económico de mayor interdependencia entre las economías, está condicionando fuertemente la capacidad de la empresa para afrontar en solitario una estrategia de crecimiento que le permita su desarrollo en mercados cada vez más abiertos y competitivos.

En un esfuerzo por ser más competitivas, emprendedoras y flexibles, las empresas más innovadoras están estableciendo con otras empresas una amplia gama de acuerdos de cooperación cuya naturaleza abarca un extenso campo: desde los consorcios, las joint-ventures, las concesiones de licencia de tecnología y las colaboraciones de fabricación hasta los acuerdos de desarrollo, aprovisionamiento y marketing o las redes de empresas.

Lo que trataremos de hacer en las siguientes páginas es reflexionar en torno a esta realidad, analizando qué son las redes de cooperación empresarial. Para ello el trabajo se estructura en tres apartados: el primero de ellos extrae algunos de los rasgos que están caracterizando el entorno de las empresas; el segundo examina los fundamentos de las redes de cooperación empresarial y, en el ter-

cer, trataremos de identificar las características y peculiaridades que definen a la organización en red.

2. El entorno y la empresa

La consideración de la incidencia del entorno sobre la empresa se plantea como una de las claves para el éxito de la organización. Las modernas teorías de la organización¹ en su formulación, tienen muy presente que las variables contingentes o variables del entorno condicionan el diseño empresarial. Por ello, en este epígrafe, trataremos de analizar las principales características que, a nuestro entender, presenta el entorno empresarial y su incidencia en la estructura empresarial.

La globalización de la economía

La economía mundial se encuentra ahora mismo en uno de sus momentos de mayor dinamismo y cambio. Este dinamismo se refleja en la creciente interdependencia de los mercados de bienes, servicios y factores de producción, como consecuencia de la progresiva supresión de los obstáculos institucionales al libre comercio y de la liberalización de los movimientos de capitales.

¹ A este respecto pueden verse en cualquier manual de Teoría de la Organización, los apartados que hacen referencia a la Teoría Contingente.

Desde la creación del Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio (GATT) en 1947 y a través de las distintas rondas de negociaciones que han concluido con la creación, en 1994, de la Organización Mundial de Comercio, se han reducido substancialmente las restricciones proteccionistas al libre comercio alcanzando, incluso, a sectores de actividad tradicionalmente excluidos como es el caso de la agricultura, los textiles, los servicios y la propiedad intelectual. Además, los efectos del GATT, se están viendo intensificados en algunas zonas por el avance en los procesos regionales de integración económica como son la Unión Europea, el Mercado Común del Sur (Mercosur), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), etc. que no son sino vías para profundizar en la liberalización del comercio a nivel regional.

Junto a ello, la liberalización de los movimientos de capitales en los mercados financieros internacionales representa una nueva realidad que incluso está superando la capacidad de respuesta a los posibles problemas que se pueden plantear en algunos momentos (constatados en los llamados «efecto Tequila y Arroz» o «efecto vodka» que han supuesto que las convulsiones financieras de México y de los mercados asiáticos y soviético se transmitan al resto de mercados financieros mundiales debido a la elevada sensibilidad a la información).

En este contexto económico mundial cada vez más interdependiente, la empresa debe enfrentarse a nuevos retos competitivos (como son la existencia de competidores internacionales, la expansión internacional de los mercados, la mayor capacidad de innovación, etc.), lo cual está exigiendo un planteamiento más amplio que la simple actuación localista o regionalista, unas estrategias de gestión y operativas globales y unas formas organizativas que contemplen esta nueva realidad de los mercados y la mayor competencia internacional.

El incremento de la incertidumbre empresarial

La rápida velocidad con que se están produciendo los cambios en el mundo económico introducen gran incertidumbre, especialmente en el entorno empresarial, en el que las constantes transformaciones (derivadas del acortamiento de los ciclos tecnológicos y de producto, de las mejoras en los procesos productivos, etc.) muchas veces difíciles de predecir, están exigiendo de las empresas una mayor capacidad de seguimiento para adaptarse a las nuevas condiciones. La capacidad de respuesta (flexibilidad) por parte de la empresa, tanto en aspectos estratégicos como organizativos, constituye la clave para adaptarse al entorno.

Otro rasgo que caracteriza el entorno empresarial es el alto nivel de rivalidad competitiva, plasmado, por ejemplo, en la mayor exigencia de los clientes y la saturación de los mercados, lo cual está obligando a la empresa a una constante profundización en la búsqueda de su ventaja competitiva para mejorar su posición frente al mercado. Como consecuencia de ello, se está produciendo en las empresas una tendencia a concentrarse en su «saber hacer», es decir, en aquellos aspectos de su cadena del valor añadido que realmente domina. Por otra parte, la necesidad de suministrar al cliente aquello que demanda, implica una mayor capacidad de seguimiento y adaptación a los gustos, introduciendo en los sistemas productivos mayores exigencias de flexibilidad y calidad que se reflejen en las prestaciones de los productos —a través del fomento de la innovación y la creación de intangibles como el diseño o la imagen de marca—.

En definitiva, este conjunto de factores están introduciendo importantes cambios estratégicos y organizativos en las empresas. Ante el fenómeno de la mayor interdependencia entre las economías, las empresas están respondiendo con una visión menos localista, plasmada en la *necesidad organizativa de ser mayor o más global*. Por otra parte, la incertidumbre del entorno implican una importante capacidad de reacción por parte de la empresa para adecuarse a las transformaciones o incluso para intentar anticiparse, lo cual deriva en la *necesidad de diseñar una organización flexible y adaptativa*. A su vez, el mayor nivel de rivalidad competitiva está produciendo el reagrupamiento o la concentración en aquellas actividades en las que radica la ventaja competitiva, es decir, está conduciendo a un redimensionamiento.

Estas tendencias contrapuestas llevan a la necesidad de introducir diseños organizativos que respondan a lo que Galbraith denomina «el nuevo paradigma organizativo»² consistente en intentar resolver el problema que deriva de la necesidad de ser simultáneamente *grande* —para disponer de economías de escala y hacer frente a la complejidad asociada a la globalización de la economía— a la vez que *pequeño, flexible y adaptable* para dar respuesta rápida y servicio personalizado a clientes cada vez más exigentes.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación

La irrupción y utilización masiva de las tecnologías de la información y de la comunicación, están posibilitando que se puedan entablar relaciones entre las empresas, sin que suponga un obstáculo la distancia geográfica, ya que las nuevas tecnologías per-

² Galbraith, J.R. y Lawler, E.E. (1993): *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.

| TENDENCIAS EN LAS NUEVAS ORGANIZACIONES |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Downsizing</i> («aplanar la organización»): enfoque que pretende definir la estrategia y las formas de actuación para <i>reducir el tamaño</i> efectivo de la organización, con el fin de hacerla más eficiente o competitiva. |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rightsizing</i> («ajustar el tamaño de la organización»): enfoque que pretende justificar cómo la organización debe reorientar sus procesos a las actividades estratégicas y en las que se tienen competencias básicas y, por tanto, se crea valor y se es eficiente, es decir, cómo definir la <i>organización concreta y apropiada</i>. |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leaning</i> (Lena Management): enfoque heredado de los procesos técnicos o del sistema productivo (lean manufacturing), que pretende incorporar la filosofía de la <i>fabricación simplificada</i> (por componentes y casi a tiempo) dentro de una organización <i>reducida o ajustada</i> en su tamaño y en sus funciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reengineering</i>: enfoque que pretende reinventar o rediseñar la organización y sus procesos, cambio radical que la <i>reingeniería</i> postula frente a los planteamientos convencionales de mejora continuada. |

CUADRO 1: BUENO CAMPOS, E. (1997).

miten que las comunicaciones sean prácticamente en tiempo real y que la información se pueda descentralizar.

Son estas circunstancias las que, a nuestro entender, están dando lugar al surgimiento de estructuras organizativas que agrupan a diversas empresas, comunicadas e interrelacionadas entre sí, para realizar proyectos en común sin la necesidad de crear las superestructuras que implicaría llevarlos a cabo³ individualmente. Este tipo de estructuras son las que, en adelante, denominaremos *redes de empresas* o *redes de cooperación empresarial*.

Las redes permiten a las empresas afrontar el reto de la globalización, al constituirse en una organización que adquiere un mayor tamaño y poder sobre el mercado. A su vez, facilitan responder al reto de las nuevas necesidades del mercado (mayor competitividad y mayor nivel de exigencia de los clientes) ya que la empresa desarrolla aquellas actividades en las cuales puede alcanzar una ventaja competitiva y coopera con otras empresas para la realización de las otras tareas. Junto a ello, presentan una importante ventaja: la empresa puede optar por mantener su tamaño y no perder en flexibilidad y capacidad de reacción y adaptación.

3. Las redes de cooperación empresarial

Las redes consisten en una forma de cooperación entre organizaciones en la que, mediante el establecimiento de unos lazos relacionales —relaciones administrativas— éstas se implican en la realización de un proyecto empresarial. Las redes se caracterizan por la existencia de una pluralidad de acuerdos entre diver-

sos participantes, bien sean empresas o entre éstas y otro tipo de instituciones públicas y privadas.

Los nodos de la red se conforman con las organizaciones o empresas que participan, siendo los acuerdos de cooperación los eslabones o lazos que unen a los participantes en la red. Los elementos clave que la definen son la *multiplicidad* y la *complejidad de relaciones*.

Las redes de cooperación presentan como particularidad la existencia de una concertación, a mayor o menor plazo, entre diferentes empresas que no renuncian ni a su independencia jurídica ni a su autonomía de decisión. La cooperación entre empresas pretende transformar la competencia de los mercados tradicionales, configurando un mercado de *competencia concertada*, basado en relaciones privilegiadas entre la empresa y los otros competidores de su entorno. El mercado concertado está formado por el conjunto de relaciones que se establecen entre empresas jurídicamente independientes pero económicamente próximas, materializadas en unos acuerdos más o menos complejos y específicos.

La cooperación implica no sólo la propia decisión estratégica de su puesta en práctica sino la decisión de la forma organizativa que tomará para llevarse a efecto. En este sentido, las distintas formas organizativas resultantes, varían dependiendo del grado de compromiso de la cooperación y del nivel de implicación entre las partes. Así, de la cooperación pueden surgir, desde una empresa conjunta o *joint-venture*, un consorcio de empresas, la subcontratación de determinadas actividades, etc. hasta en el extremo de la máxima ambigüedad y menor implicación, una red de empresas.

³ R. Eccles, en un interesante artículo, acuñó el término «quasi-firm» para definir este tipo de relaciones entre empresas. Véase, *Quasi-firms in the construction industry*, en Journal of Economic Behaviour and Organization, nº 2, 1992, pp. 335-57.

⁴ Véase P. Dubelcco: *La coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique*. Revue d'Economie Industrielle, nº 51, 1^{er} trimestre.

CLASIFICACION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION

Aunque el carácter del acuerdo de cooperación depende, en definitiva, tanto de la estrategia elegida como de la forma organizativa de implementarlo, en función de su naturaleza y campo de aplicación, se pueden clasificar:

- según el *objetivo económico*, puede haber acuerdos de asociación de compras, de ventas, de exportación, de fijación de precios, de distribución del mercado, etc.; generalmente están basados en alguno de los factores de la cadena del valor añadido.
- en función de los *agentes implicados*, es decir, acuerdos con competidores, proveedores, clientes, etc.
- según el *ámbito industrial*: acuerdos intrasectoriales o intersectoriales.
- según el *ámbito geográfico*: acuerdos nacionales o internacionales.
- según el *tamaño de las empresas*: acuerdos entre pequeñas y medianas o entre grandes empresas.

CUADRO 2:

El origen de las redes de empresas

Las redes de empresas derivan de un doble fenómeno. De una parte, las grandes compañías —estructuradas y controladas a través de jerarquías formales— están siendo paulatinamente sustituidas por una configuración basada en unidades más pequeñas —unidades autónomas de negocio— que se integran a través de una cultura y unos valores comunes. Es decir, las organizaciones están derribando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo de unidades empresariales autónomas orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Esta forma de organización se establece en torno a un núcleo central que controla y supervisa el conjunto de las unidades autónomas de negocio articuladas en torno a él. De este modo, las grandes empresas se están constituyendo en una red interna o red intra-empresa por la cual flexibilizan su estructura a través de la descomposición en pequeñas unidades: es lo que se denomina *modelo federal de organización*.

Por otra parte, se está produciendo la ruptura de los límites externos de la propia empresa mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas y organizaciones, lo cual crea un entramado de relaciones de cooperación que conforma verdaderas redes interempresas. Las empresas, en este tipo de estructura, se centran en aquellas actividades en las cuales tienen una destreza, es decir, en las que generan su ventaja competitiva y segregan o subcontratan aquellas otras que no consideran imprescindibles dentro de su actividad para, de esta forma,

manteniendo su estructura no perder en flexibilidad y adquirir un mejor posicionamiento en el mercado.

Ambos hechos, que están produciéndose simultáneamente, dan como resultado la aparición de un conjunto de relaciones entre empresas muy variado y diverso, lo cual hace que, en muchas ocasiones, sea difícil distinguir los límites de la propia empresa⁵.

Objetivos de las redes de cooperación

En general, los motivos que subyacen en la creación de una red o en el establecimiento de una relación de cooperación son dos: la búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado y la búsqueda de sinergias o complementariedades.

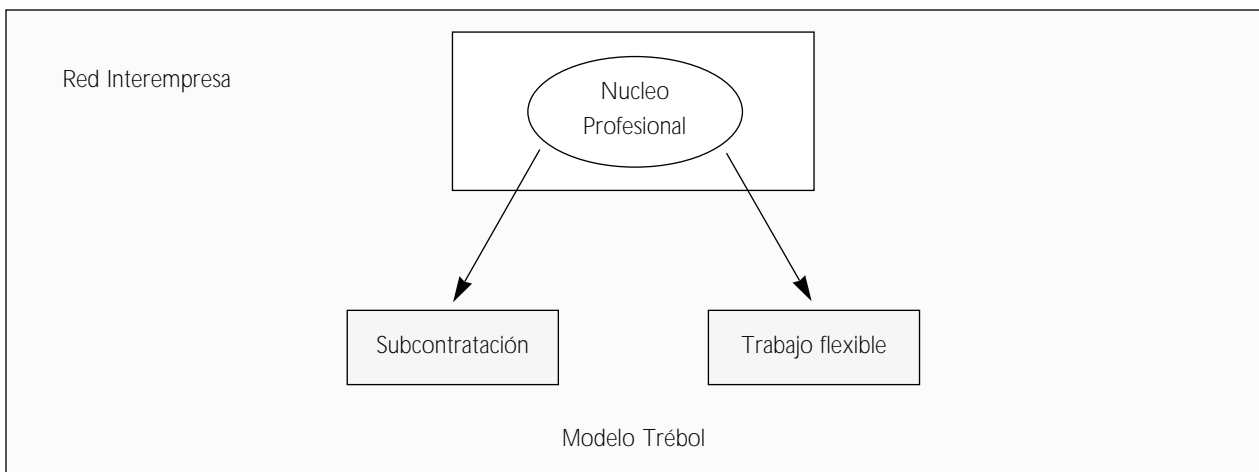
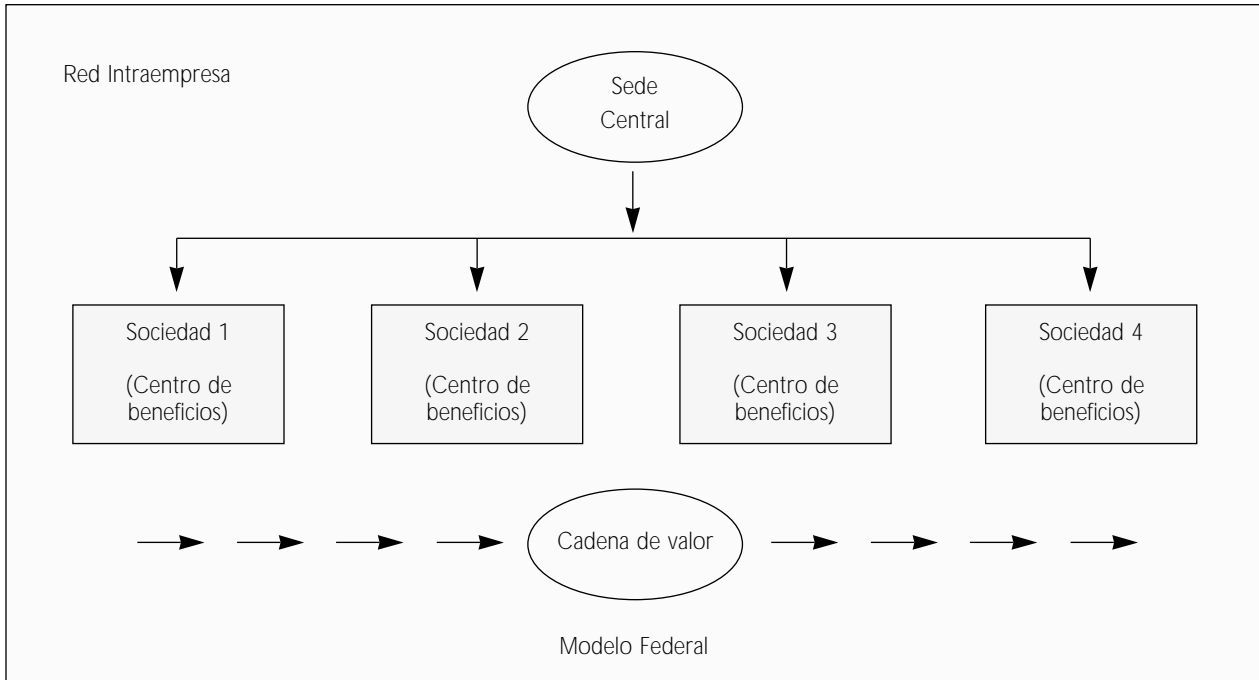
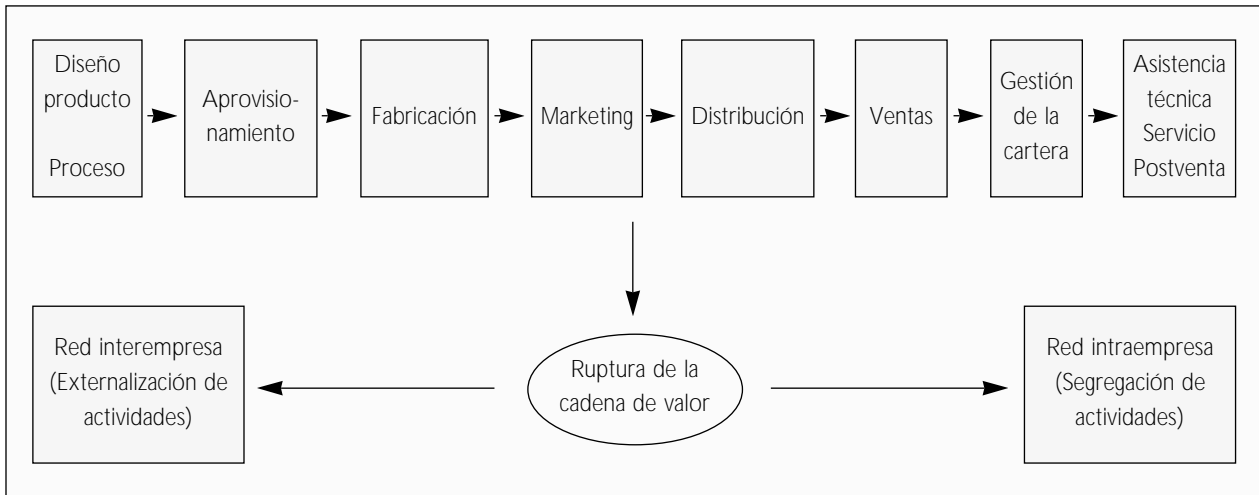
El primero de ellos se fundamenta en las teorías del posicionamiento competencial⁶ y en las formulaciones de la economía industrial⁷. Desde este punto de vista, si en una actividad la maximización del beneficio pasa por el incremento de la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales, un acercamiento cooperativo permite obtener economías de escala, los efectos de la experiencia o una diversificación del riesgo, al tiempo que incrementa el poder de las empresas aliadas sobre la competencia en el seno de su sector. Este tipo de relación, que según los autores recibe distinta denominación⁸, asocia a empresas que pueden ser comparables dentro de un campo conexo y con problemas idénticos, constituyendo el punto de encuentro de recursos de la misma naturaleza (tecnológicos, humanos, etc.). El

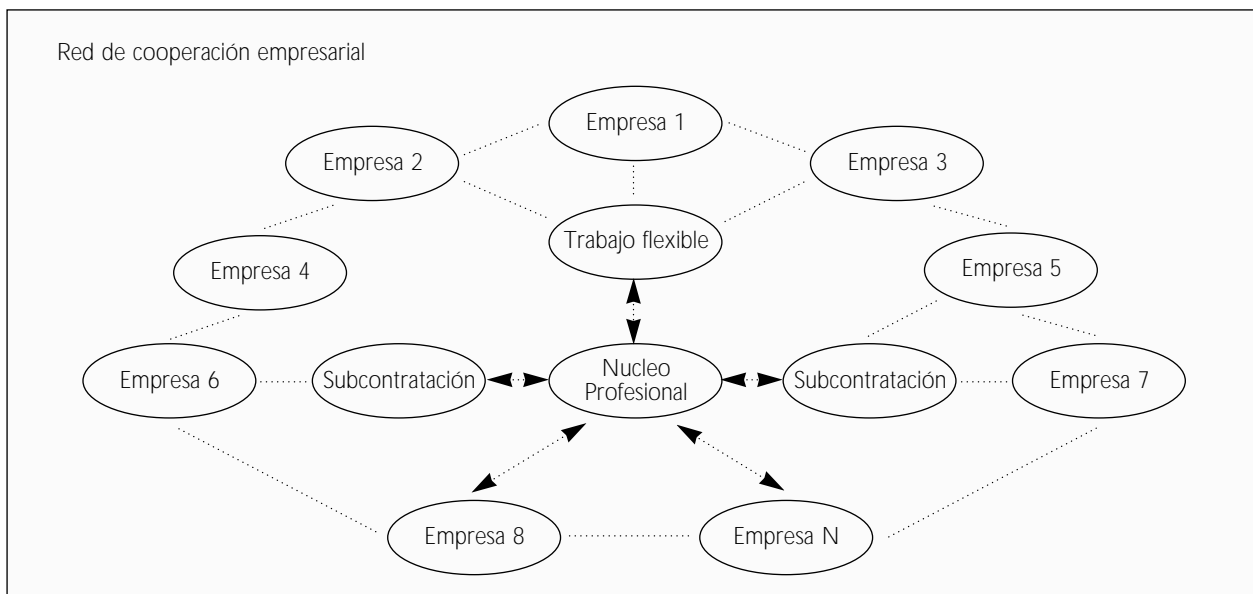
⁵ Sobre estos aspectos véase, Jarillo, J.C. (1993): *Strategic Networks: Creating the borderless Organization*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

⁶ Kogut, B. (1988): *Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives*. *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.

⁷ Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York, The Free Press; Harrigan, K.R. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, Lexington Books.

⁸ Joffe y Koenig (1984) las denominan alianzas de cooperación o similitud; Hennart (1988), Dussauge y Garrette (1991) hace referencia a ellas como alianzas de escala y, por su parte, Roberts y Mizouchi (1989) las denominan *joint ventures* de acumulación de recursos.





CUADRO 3: EVOLUCION ORGANIZATIVA HACIA LAS REDES DE EMPRESAS.
FUENTE: ADAPTADO DE BUENO CAMPOS, E. (1997).

objetivo último, en este caso, consiste en economizar en el consumo de recursos o alcanzar una masa crítica inaccesible a cada empresa por separado (por ejemplo es el caso de las asociaciones para la producción, las redes de distribución, etc.).

La segunda explicación se apoya en las sinergias obtenidas al agrupar o combinar activos cualitativamente complementarios. Este tipo de relaciones o acuerdos, denominados simbióticos⁹ o de cooperación diferenciada¹⁰, asocian empresas complementarias que ponen en común —o intercambian— recursos, aportando cada una de ellas una fuerza diferente. Así, mediante la combinación de esfuerzos, puede hacerse una utilización más completa o más intensa de los activos de diferente naturaleza que posee cada una de las partes (por ejemplo en las redes que se crean para llevar a cabo proyectos de I+DT).

Ventajas e inconvenientes que plantean las redes de cooperación

Como toda decisión estratégica tiene sus pros y sus contras, siendo muchos los factores que pueden condicionar el éxito o el fracso de una aventura de cooperación, en algunos casos debidos a la propia red y, en otros, por circunstancias ajenas a la misma.

En principio la propia ambigüedad que deriva del concepto de red es, en sí misma, una cuestión que puede suscitar a priori problemas a la hora de su

definición. Sin embargo, una vez establecidos los términos de la cooperación a través de la negociación —aspecto clave para el posterior buen funcionamiento del acuerdo—, los problemas que con mayor frecuencia suelen surgir se deben, fundamentalmente, a:

- *Problemas culturales*, ya que la red se forma con distintas organizaciones que aportan una cultura y objetivos que pueden ser distintos, lo cual se traducirá en choques y en la dificultad de plantear una estrategia común. Por ello, hay que prestar una especial atención a la selección de socios para evitar que existan intereses divergentes.
- *Problemas de comunicación y control*, derivados de la posibilidad de creación de redes supranacionales con disparidad de criterios y objetivos que, en muchos casos, se acrecientan por la distancia geográfica. Por tanto, habrá que diseñar un sistema de comunicación formal e informal que permita establecer el control y evaluación de los objetivos de forma clara y continuada para evitar que surjan situaciones de bloqueo.
- *Problemas derivados de la reducción de la autonomía estratégica* de las empresas asociadas -al menos en relación con la actividad objeto de la cooperación-, lo cual puede ocasionar reticencias por parte de los empresarios.
- *Problemas derivados de la necesidad de armonizar y coordinar* las decisiones y acciones de dos o más

⁹ Adler, L. (1979): *La estrategia de la simbiosis*. Harvard L'Expansion, nº 14, otoño, pp. 85-98; Williamson, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York, The Free Press.

¹⁰ Joffre, P. y Koenig (1984): *Stratégies de coopération et d'alliance interentreprises*. Enseignement et Gestion, nº 31, otoño.

socios con objetivos diferentes, lo cual puede ocasionar el surgimiento de conflictos entre las empresas asociadas o el bloqueo de la actividad objeto de la cooperación. En estos dos últimos casos se insiste en la necesidad de seleccionar cuidadosamente al socio y, sobre todo, en el diseño de sistemas de control y comunicación.

4. La estructuración de las redes de cooperación: Hacia una organización en red

Ya se ha señalado cómo la cooperación entre empresas, materializada en la creación de redes interorganizativas, ofrece una amplia variedad de posibilidades en función de los distintos niveles de implicación alcanzados entre las empresas participantes.

Teniendo en cuenta que las redes de cooperación se caracterizan por la tendencia a la consecución del máximo grado posible de flexibilidad y descentralización, a través de la sustitución de las relaciones verticales o jerárquicas por vínculos laterales (acuerdos de cooperación), la primera dificultad que surge a la hora de estudiar el funcionamiento de las redes, radica, precisamente, en su debilidad estructural.

Sin embargo, aún teniendo en cuenta las peculiaridades que presenta, podemos tratar de plantear el estudio de la organización en red a través del análisis de los distintos aspectos en que se materializan las estrategias, los objetivos y los planes operativos en su funcionamiento.

Diseño de la estructura organizativa

Como ya se ha comentado, el fenómeno de la cooperación empresarial ofrece un gran abanico de posibilidades: desde la organización nueva — con una nueva estructura— hasta, en el otro extremo, el acuerdo de cooperación o asociación en el que simplemente es preciso determinar qué personas dentro de cada organización se implican en la consecución de los objetivos del mismo. Por ello, previamente a la puesta en marcha de cualquier tipo de cooperación, es preciso determinar si se requiere la creación de equipos de trabajo específicos o de unidades organizativas autónomas.

La división del trabajo no es firme ni regular y la asignación de tareas, normalmente, suele realizarla el coordinador de la red. En lo que a las relaciones de autoridad se refiere, éstas son difusas y sustentadas en la lealtad personal y en el consenso, no estando ordenadas en una jerarquía clara. Respecto a las normas generales de administración o bien no

existen, o están especificadas de forma vaga. Las redes, en general, comparten muchos de los aspectos presentes en las organizaciones precapitalistas estructuradas en torno a una autoridad carismática, siendo la principal característica en su funcionamiento la adaptación mutua.

Sistemas de decisión y control

El buen funcionamiento y seguimiento de la red, requiere el diseño de unos procedimientos de decisión que entrañen la máxima flexibilidad y rapidez para evitar situaciones de bloqueo en temas conflictivos. En general, el consenso es la clave en la toma de decisiones y suele ser el mecanismo más utilizado.

En cuanto al sistema de control difiere, con mucho, del tradicional de una organización independiente. En general, para el control de los objetivos y tareas se utilizan sistemas dotados de la suficiente flexibilidad y dinamismo para proporcionar una rápida información. En este sentido las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, facilitan la interconexión entre los miembros de la red y permiten un correcto seguimiento del funcionamiento de la cooperación así como una evaluación continuada de los resultados.

Sistemas de comunicación y de información

Ya se ha señalado cómo uno de los hechos que ha propiciado el surgimiento de las redes empresariales ha sido el avance en las tecnologías de la información y la comunicación, que posibilitan poner en relación puntos geográficamente muy distantes de un modo rápido y continuo. En el diseño de sistemas de comunicación es preciso determinar no sólo el tipo de información que se comunica, sino también la frecuencia o las personas implicadas, con el fin de evitar situaciones que propicien el desempeño independiente de tareas por parte de los socios y, por tanto, la descoordinación del grupo.

5. Conclusión

A pesar de las dificultades a la hora de delimitar las redes de empresas y analizar su funcionamiento, pero precisamente por su adaptabilidad a las condiciones del entorno, caracterizado por el conocimiento y la mayor interconexión de todos los agentes, muchos autores están coincidiendo al definir la organización en red como la organización del futuro.

Si las redes de cooperación presentan una serie de ventajas —que a lo largo de estas líneas se han ido

poniendo de manifiesto— como por ejemplo, el incremento de capacidades y competencias para la empresa sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades, preservando la flexibilidad, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que se insertan sus actividades; también presentan una serie de inconvenientes derivados precisamente de su debilidad estructural, lo cual no lleva a concluir en la necesidad de formular unas estrategias, unos objetivos y unos planes operativos tendentes a la puesta en práctica de una verdadera organización en red.

Dado el bajo grado de integración formal de las redes de empresas, éstas no constituyen ni burocracias puras (puesto que la cooperación se realiza fundamentalmente a través de las relaciones informales), ni tampoco mercados puros (ya que siguen conservando elementos de coordinación y control internos). Puede decirse pues, que las redes no hacen referencia a tipos de organización fácilmente identificables sino, más bien, a estructuras que pueden ubicarse en algún lugar intermedio entre los extremos que delimitan los mercados puros y las burocracias puras, ya que comparten características de ambos y están parcialmente abiertas al entorno así como a la formalización interna.

Sin embargo, la optimización de su funcionamiento en cuanto a su eficiencia y eficacia pasa por el diseño de una estructura organizativa, un sistema de toma de decisiones y de control, y un sistema de comunicación e información en la red que tenga en cuenta las peculiaridades de las distintas empresas que la conforman y eviten el surgimiento de posibles choques entre las empresas (derivados de las distintas culturas empresariales que aporta cada socio) y el surgimiento de situaciones de bloqueo (derivados de la creación de redes supranacionales con disparidad de criterios y objetivos).

Bibliografía

ADLER, L. (1979): *La stratégie de la symbiose*. Harvard L'Expansion, nº 14, otoño, pp. 85-98.

BUENO CAMPOS, E. (1997): *Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid, Ed. Pirámide.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991): *Alliances Stratégiques, mode d'emploi*. Revue Française de Gestion, nº 85, sept.- oct., pp. 4-18.

GALBRAITH, J.R. y LAWLER, E.E. (1993): *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.

GHOSAL, S. y BARLETT, C. (1990): *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. Academy of Management Journal, vol. 15, nº 4.

HENNART, J.F. (1988): *A transaction cost theory of equity joint ventures*. Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 361-374.

HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. (1997): *La organización del futuro*. Bilbao, Ed. Deusto.

JOFFRE, P. y KOENIG, G. (1984): *Stratégies de coopération et d'alliance interentreprises*. Enseignement et Gestion, nº 31, otoño.

KOGUT, B. (1988): *Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives*. Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 319-332.

NOHRIA, N. y ECCLES, R. (1992): *Networks and organization: Structure, Form and Action*. Boston, Harvard Business School Press.

NOHRIA, N. y GARCÍA PONT, C. (1991): *Global Strategic Linkages and Industry Structure*. Strategic Management Journal, vol. 12.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York, The Free Press.

ROBERTS, E. B. y MIZOUCHI, R. (1989): *Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology*. Technology Management, vol. 4, nº 1, pp. 43-61.

SNOW, C. y cols. (1992): *Managing 21st Century Networks Organizations*. Organizational Dynamics, invierno.