

ANÁLISIS DE LA INESTABILIDAD DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES POR CABLE. UNA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

JOSEFA GARCÍA MESTANZA.
RAFAEL VENTURA FERNÁNDEZ.

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
UNIVERSIDAD DE MALAGA

Resumen: *La internacionalización de los operadores de telecomunicaciones, la desregulación del sector y el desarrollo de la tecnología digital y de los sistemas de comunicación de banda ancha han propiciado un elevado número de fusiones, adquisiciones y alianzas. No obstante, empíricamente se ha contrastado que estas fórmulas de cooperación, de forma genérica, presentan altos niveles de inestabilidad y un nivel de éxito inferior al de las organizaciones formales. Por ello, dado que las nuevas empresas de telecomunicaciones por cable en España han sido resultado de la formación de alianzas estratégicas, formalizadas en joint ventures, en este artículo, bajo el enfoque de recursos y capacidades, se evalúa el nivel de riesgo de inestabilidad que les afecta. Desde esta perspectiva teórica, la inestabilidad se deriva de los recursos compartidos por las empresas asociadas y el tipo de infraestructura que les afecta. Estas características apuntan hacia un alto potencial de inestabilidad en el sector.*

Palabras clave: *recursos y capacidades, alianzas estratégicas, telecomunicaciones, cable, inestabilidad.*

I. Introducción

Las alianzas estratégicas están incrementándose de manera significativa en los últimos años debido, fun-

damentalmente, al aumento de la competencia y la globalización (Beamish y Delios, 1997; Hagedoorn y Schakenraad, 1993 y 1994; Harbison y Pekar, 1998; Pekar y Allio, 1994).

En este contexto, el sector de las telecomunicaciones ha sido el protagonista del mayor número de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas entre empresas (Monlouis, 1998; Grover et al., 2000). Dicho proceso de integración ha sido propiciado por: la desregulación del sector, la internacionalización de los operadores de telecomunicaciones y el desarrollo de la tecnología digital y los sistemas de comunicación de banda ancha.

Al mismo tiempo, se han registrado un elevado porcentaje de disoluciones, principalmente en el sector objeto de estudio (Camino y Trecu, 1995). La mayoría de los estudios efectuados indican que la inestabilidad está entre el 30% y 50% (Beamish, 1985; Killing, 1988; Park et al., 1997; Stuckey, 1983; Bleeke et al., 1991)¹. Es más, las publicaciones que comparan alianzas estratégicas con organizaciones formales, muestran que las alianzas son menos estables y exitosas (Bleeke y Ernst, 1991; Kent, 1991; Li, 1995; Yamawaki, 1997).

De acuerdo a las características de las empresas de telecomunicaciones por cable que se han configurado

¹ Al igual que Beamish *et al.* (1995) entendemos por inestabilidad en las alianzas estratégicas los cambios o disoluciones no previstos por uno o más socios.

en España y al carácter estratégico del sector, creemos necesario investigar sobre el nivel de riesgo que afecta a las alianzas estratégicas formadas en esta industria específica. Para ello, planteamos la hipótesis del alto potencial de inestabilidad que presentan los operadores de cable debido a sus características, desde el marco teórico del enfoque de recursos y capacidades, con la finalidad de extraer conclusiones sobre los tipos de alianzas más propensos al fracaso. A tal fin, el presente trabajo se estructura en dos bloques diferenciados. En el primero se realiza una revisión teórica de las investigaciones centradas en el fenómeno de la inestabilidad de las alianzas estratégicas, desde el enfoque de recursos y capacidades. En el segundo, se describe el mapa empresarial del sector de las telecomunicaciones por cable en nuestro país, identificando los agentes empresariales que participan, los tipos de estructuras y la dotación de recursos de las alianzas. Por último, se deducen las conclusiones sobre el potencial de riesgo que afecta a estas alianzas estratégicas en el sector del cable.

II Marco Teórico

II.1 inestabilidad de las alianzas desde distintos enfoques

La inestabilidad de las alianzas entre empresas ha sido abordada desde distintos enfoques, destacando: la teoría de juegos, la teoría contractual o de eficiencia con la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción, la teoría de la dependencia de recursos o la actual teoría de la dirección estratégica, con aportaciones como las de la teoría dinámica de la estrategia, la teoría de la complejidad organizativa o la teoría de los recursos y capacidades.

La teoría de las relaciones contractuales (Macneil, 1974 y 1980) y la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975 y 1985) explican esta inestabilidad de las alianzas desde la desconfianza que puede surgir en uno o más socios. Para la teoría de las relaciones contractuales, en cualquier relación de intercambio es esencial una sensación de confianza, incluidas las alianzas estratégicas. Por su parte, la teoría de los costes de transacción reseña el impacto negativo de un posible comportamiento oportunista en una relación entre dos empresas.

En cuanto a la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), aplicada a la formación de alianzas estratégicas (Geringer y Woodcock, 1995; Ramanathan, 1997), examina cómo los directivos toman decisiones que satisfacen objetivos particulares. Por tanto, la formación de alianzas puede estar condicionada por tales objetivos y así, quedar afectadas por una alta inestabilidad.

Otra aproximación, la ofrece la teoría de juegos (Axelrod, 1984; Ghemawat, 1986) al señalar que la situación que ha de darse para que una empresa coopere con las demás es que el resultado de cooperar sea más alto que el de no cooperar. Si la alianza está estructurada de tal forma que las empresas puedan esperar mejores resultados de comportamientos no leales respecto a los socios, parece inevitable que estas alianzas tiendan definitivamente a fracasar.

La perspectiva de dependencia de recursos y el poder de negociación (Pfeffer y Salancik, 1978; Bacharach y Lawler, 1981) explica tanto la formación como el fin de las alianzas por la misma lógica de la dependencia hacia unos recursos. Las empresas que dependen de los recursos en propiedad de otras, utilizan las alianzas estratégicas para reducir su dependencia e incertidumbre respecto a ellos (Heide, 1984). En este sentido, las alianzas son capaces de procurar otros recursos y reducir el nivel de dependencia, pero una vez conseguidos los conocimientos o habilidades la necesidad de cooperar disminuirá e incrementará el nivel de inestabilidad de la alianza. Si se plantea la alianza estratégica como un equilibrio de fuerzas entre los diferentes socios, este equilibrio es dinámico y por lo tanto genera un clima de inestabilidad en la alianza. El poder de negociación que tiene cada socio está relacionado con el valor de sus recursos².

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, conforme a la teoría de las fuerzas competitivas (Porter, 1980 y 1985), las empresas desarrollan estrategias a fin de obtener un posicionamiento competitivo ventajoso respecto otros competidores. Así, a través de las alianzas estratégicas se podrían alcanzar objetivos, tales como, acceso a mercados o a tecnologías, economías de escala, reducción del riesgo, reparto de los gastos en I+D, generación de sinergias, etc. (Glaister y Buckley, 1996; Hagedoorn, 1993), mejorando, al mismo tiempo, su posición competitiva (Kogut, 1988). Aunque estos objetivos explican la formación de alianzas, algunas investigaciones muestran su inestabilidad como consecuencia de expectativas irreales o una falta de resultados finales (Hatfield y Pearce, 1994).

Otros autores consideran que las alianzas estratégicas son fórmulas temporales y, en consecuencia, no pueden mantener su vigencia a largo plazo, al mismo tiempo que se ven afectadas por las tensiones internas entre los socios (Das, 2000). Así, para Williamson (1985) las alianzas presentan una tendencia a convertirse en formas organizativas más estables. Porter (1990), además, anota que las alianzas estratégicas

² Por ejemplo, si una empresa entra en una alianza para obtener recursos relacionados con el conocimiento, su poder de negociación se incrementará una vez que los haya alcanzado.

suponen unos altos costes de coordinación y acuerdo respecto a los objetivos, que impiden la creación de ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, se convierten en mecanismos de transición más que en acuerdos estables. Por su parte, Kogut (1988) afirma que los incentivos a competir entre los socios y una carencia de reciprocidad son factores que explican la inestabilidad de las cooperaciones.

II.2 INESTABILIDAD DE LAS ALIANZAS DESDE EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES

II.2.1 LA FORMACIÓN DE ALIANZAS DESDE EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES

El enfoque de recursos y capacidades constituye una corriente de investigación relativamente reciente, con origen en un trabajo de Wernerfelt (1984)³, que resalta la importancia de las características internas de la empresa para explicar su rendimiento. Así, ante la homogeneidad de factores externos o entorno al que se enfrentan las organizaciones empresariales, este planteamiento busca en los aspectos internos los motivos que explican la heterogeneidad de sus resultados, considerando que la base de la competitividad de la empresa está en su dotación de recursos y en su capacidad para coordinarlos internamente (Fernández, 1993)⁴.

Esta propuesta parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Prahalad y Hamel, 1990 y 1994), a la vez que investiga cuáles son las verdaderas raíces de las ventajas competitivas, capaces de justificar la formulación de determinada estrategia empresarial o forma de saber competir en su entorno (Bueno Campos, 1995). Desde esta perspectiva aquellos recursos y capacidades específicos de una empresa y difícilmente imitables o sustituibles por otros son los que garantizan la obtención de ventajas competitivas. De acuerdo con Barney (1991), una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando está desarrollando una estrategia de creación de

³ Este autor reconoce que la difusión de conceptos y planteamientos del enfoque se produjo a partir de un estudio de Prahalad y Hamel (1990) en la Harvard Business Review (Wernerfelt, 1995). Este enfoque, siguiendo a Mahoney y Pandian (1992), se puede dividir en dos teorías, aunque en ocasiones presentan evidentes interrelaciones: la teoría de los recursos y la teoría de las capacidades.

⁴ El nacimiento, y posterior crecimiento de la teoría de recursos y capacidades, ha podido estar justificado por dos motivos (Galán, 1995): una pregunta fundamental, ¿por qué las empresas son diferentes? y el renovado interés por los aspectos internos de la empresa, motivado por la insatisfacción con el esquema estático y de equilibrio de la organización industrial.

⁵ La movilidad imperfecta se refiere a la dificultad de mover ciertos recursos de una empresa a otra. Según Dierickx y Cool (1989) algunos recursos no son intercambiables o perfectamente intercambiables. En cambio, la imperfecta imitabilidad y sustituibilidad está relacionada con las barreras existentes para obtener recursos similares (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

valor adecuada y diferente a la de los competidores. La razón por la que otros competidores no implantan dicha estrategia es que no poseen la misma dotación de recursos apropiados, existiendo, por tanto, una estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990).

La principal contribución de esta perspectiva se centra en la idea de que "la posición competitiva es definida por un conjunto de recursos y relaciones únicas" (Rumelt, 1984, p. 557), aportando argumentos que explican el crecimiento de las empresas (Suárez, 1999) y los límites de su expansión. En este sentido, pueden examinarse alianzas estratégicas, a partir de la oportunidad que brindan para acceder a los recursos de otras organizaciones. Eisenhardt y Scoonhoven (1996) vieron las alianzas como relaciones de cooperación, dirigidas por una lógica de necesidad de recursos y oportunidades sobre éstos. En la misma línea, Van de Ven (1976) manifiesta que el proceso de creación de relaciones interorganizacionales puede ser estudiado como el intercambio de un flujo de recursos entre organizaciones. Mientras que Varadajan y Cunningham (1995) argumentan que la acumulación de recursos específicos es el principal motivo para la cooperación empresarial en orden a alcanzar objetivos comunes e individuales de las diferentes empresas.

En una referencia específica a la formación de joint ventures, Kogut (1998) interpreta que su existencia se ocasiona cuando dos o más firmas aportan una parte de sus recursos dentro de una organización común. Walters et al. (1994), Tomlinson (1970) y Kemp et al. (1997) también han señalado la acumulación de recursos complementarios como la razón principal de la formación de las joint ventures y Hennart (1988) argumenta que uno de los objetivos para acometerlas es unir conocimientos complementarios, especificando el tipo de recursos que fundamenta la formación de estas alianzas.

En definitiva, las razones para establecer alianzas empresariales son agregar, compartir o intercambiarse recursos valiosos con otras empresas cuando éstos no pueden ser obtenidos eficientemente a través del mercado, ya que pueden estar afectados por imperfecta movilidad, imperfecta imitabilidad o imperfecta sustituibilidad⁵. En caso contrario, es decir, cuando los recursos estén disponibles en el mercado a precios razonables, es probable que la empresa continúe sola (Eisenhardt y Scoonhoven, 1996).

Desde este enfoque también es posible determinar en qué condiciones las alianzas serán preferidas sobre las adquisiciones y fusiones. En esencia, depende de si la finalidad del crecimiento externo consiste en la obtención de recursos no propios o en la retención de los poseídos.

En el primer caso, es decir, lograr recursos poseídos por otras empresas que son esenciales para conseguir ventajas competitivas, la perspectiva de recursos y

capacidades sugiere dos condiciones que favorecen las alianzas sobre fusiones y adquisiciones. Primero, las alianzas sirven como una opción más viable que las fusiones y adquisiciones cuando no todos los recursos poseídos por la empresa objetivo son valiosos para la adquirente. Segundo, desde un cierto grado de especificidad del recurso, algunos de los recursos menos valiosos o redundantes no pueden ser vendidos sin incurrir en una pérdida.

En el ámbito internacional, las empresas multinacionales pueden penetrar en un mercado nuevo mediante la formación de joint ventures con empresas locales buscando sus recursos, así como sus medios, conocimientos y conexiones (Beamish; Yan y Gray).

En el segundo caso, la elección entre alianzas, fusiones o adquisiciones es acerca de si debería abandonar sus recursos permanentemente (fusiones y adquisiciones) o por un periodo de tiempo concreto (alianzas). La posible ventaja de las alianzas estriba en que la empresa sólo renuncia a sus recursos temporalmente y estarán disponibles para un futuro empleo interno; en cuyo caso, las alianzas serán preferidas solamente cuando el valor actual del empleo de esos recursos en un futuro sea mayor que el valor realizado con su venta en el presente. Además, cuando la empresa pretenda conservar sus recursos propios más valiosos las alianzas estratégicas pueden ayudar a retener los que están infrautilizados internamente (Kogut, 1988)⁶ y compartir el know-how tecnológico y experiencia de las diferentes firmas en el desarrollo de nuevos productos (Leonard-Barton, 1992; Teece, 1992)⁷, mientras que las fusiones y adquisiciones son utilizadas para crear economías de escala en el ámbito de la investigación y el desarrollo.

Al igual que desde este enfoque teórico se explica la formación de alianzas, existen investigaciones que han analizado la inestabilidad de las mismas. En este sentido, la revisión bibliográfica referente al tema nos ha permitido diferenciar las fuentes de inestabilidad de las alianzas que tienen su origen tanto en los recursos compartidos como la estructura de las mismas.

II.2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA ESTABILIDAD DE LAS ALIANZAS

II.2.2.1 Tipología de recursos compartidos en la alianza

Existen diferentes características de los recursos compartidos que explican la inestabilidad de la alianzas

⁶ Por ejemplo, algunas empresas con exceso de personal que busque proyectos para llevarlos junto a otras.

⁷ Nelson y Winter (1982) mantienen que en orden a prevenir una decadencia de su *know-how* las empresas necesitan a veces vincularse a alianzas, en orden a disponer de oportunidades para mantener sus capacidades.

(Suárez 1999; Grant, 1991; Barney, 1991; Hofer y Schendel, 1978; Hyder y Ghauri, 1984; Das y Teng, 1998; Miller y Shamale, 1996). En concreto, Miller y Shamale (1996) se refieren a la imitabilidad, a partir de la cual todos los recursos pueden clasificarse en dos grandes categorías: basados en la propiedad y basados en el conocimiento.

Los primeros son recursos que legalmente pertenecen a la empresa. Los propietarios poseen derechos de propiedad sobre éstos o el derecho a utilizarlos. Los segundos se refieren a los conocimientos y capacidades de la empresa, que no son fácilmente imitables o sustituibles. Sin embargo, la diferencia fundamental entre los recursos vinculados a la propiedad y al conocimiento estriba en que la protección del conocimiento no es perfecta (Miller y Shamsie, 1996) y puede ser objeto de transferencias no intencionadas.

No obstante, todos los conocimientos que una empresa posee no presentan las mismas características en cuanto a imitabilidad, sustituibilidad y movilidad. En este sentido, Bueno Campos et al. (1998) definen el capital intelectual de una empresa como la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender. A pesar de que su contratación sea posible en el mercado, no es factible la contratación de manera conjunta de los recursos humanos de una empresa. Por tanto, su movilidad no es perfecta (Das, 2000).

El capital estructural incluye todos aquellos conocimientos sistematizados, explicitados e internalizados por la organización de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: la cultura organizativa, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. El capital estructural puede incluir activos con diferentes grados de tangibilización. En el caso de conocimientos formalizados o explícitos como las patentes, la protección legal es alta y por tanto difícilmente imitables. No obstante, sí pueden ser transferidos en el mercado. Otro tipo de recursos que pueden ser adquiridos en el mercado son los recursos tecnológicos y directivos. Sin embargo, son difícilmente sustituibles ya que en el mercado existen escasas alternativas que mejoren la dotación de la empresa. En el caso de los conocimientos internalizados como la cultura organizativa o la capacidad de aprendizaje la movilidad es sumamente imperfecta y no pueden ser transferidos sin unos costes elevados. Por último, el capital relacional se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Existen elementos que forman parte del capital relacional de una empresa y que

dependen del capital humano de ésta (relaciones con los clientes, base de clientes,...). Así, este tipo de activos estaría afectado por las mismas características que el capital humano. No obstante, en las grandes empresas las relaciones con el exterior son independientes de las personas que forman parte de la empresa en un determinado momento. De esta forma, la mayor parte del capital relacional es implícito a la organización (base de clientes, marca, imagen, relaciones con proveedores, alianzas estratégicas, relaciones con la administración,...) y de difícil movilidad, sustituibilidad o imitabilidad.

De igual manera Badaraco (1991 y 1992), Kogut (1988), Hennart (1988) e Itami et al. (1987) diferencian los conocimientos que son más fácilmente formalizables de aquellos que no lo son. La transferencia de éstos últimos es particularmente difícil en el mercado.

En este contexto, Benavides (2001) afirma que la alianza puede entenderse como un instrumento de aprendizaje organizativo que afecta a la movilidad de los conocimientos, especialmente los de carácter tácito, ya que provoca una transferencia de algunos recursos difícilmente movibles entre los socios de la alianza. En este sentido, propone que las alianzas facilitan el acceso a las competencias de difícil formalización⁸. Ahora bien, cuando el objetivo de la alianza es acceder a conocimientos de los socios existe un alto riesgo de inestabilidad en ésta. Al poseer unos socios más capacidad que otros para aprender, el aprendizaje que se produce no es simétrico (Hyder, 2000). Incluso se puede esperar una competición dentro de la misma formación por aprender más rápido, ya que el más hábil obtendrá un poder de negociación más fuerte dentro de la coalición⁹. Otro de los inconvenientes de este tipo de alianzas es el trasvase de conocimientos no deseado hacia los socios (Benavides, 2001), sobre todo cuando las capacidades de una empresa son más fáciles de transferir que las de otra, encontrándose en una posición de inferioridad. Badaraco (1992) afirma que la cuestión del oportunismo cobra un peso especial cuando los socios quieren crear un

⁸ Para este autor las alianzas estratégicas crean un espacio común donde los socios ponen a disposición de los otros tanto sus conocimientos internos como los conocimientos sobre el entorno. Este conjunto de conocimientos serán transmitidos, transformados, absorbidos y asimilados por los socios desde la alianza.

⁹ Por ejemplo, si las alianzas se enmarcan en una industria caracterizada por el empleo de alta tecnología, suele ocurrir que las empresas se guían por el comportamiento imitador, lo cual crea un cierto clima de urgencia en cuanto al aprendizaje de los conocimientos de los demás socios.

¹⁰ Las relaciones contractuales, son acuerdos de colaboración que no exigen ni la creación de nuevas empresas ni la alteración accionarial de los socios involucrados. Las prácticas más comunes son la *joint production*, la *joint marketing* o la *joint I+D*, la licencia, la subcontratación o los acuerdos de distribución. En las participaciones minoritarias uno o más socios toman una participación en el capital social de otros socios. Las *joint ventures* son empresas creadas para integrar los esfuerzos comunes de los socios en una entidad independiente.

nuevo conjunto de conocimientos o nuevas capacidades.

Si nos referimos a las alianzas estratégicas de carácter internacional conviene analizar la naturaleza de los recursos que motivan tanto a los socios nacionales como a los internacionales. Según las investigaciones de Hyder et al. (1989) la tecnología es el principal recurso que ostenta el socio extranjero para entrar en una *joint ventures* y el acceso al mercado la ventaja primordial que halla en el socio local. Este acceso ofrece una ventaja más duradera que las tecnologías, especialmente si éstas evolucionan muy rápidamente. Para Beamish (1995), las empresas que quieren asegurar su presencia en un país extranjero precisan de conocimientos sobre el entorno local. No obstante, existe el riesgo de que estos conocimientos sean internalizados en periodo de tiempo corto. En ese caso, aumenta el riesgo de inestabilidad.

II.2.2.2 Estructura de la alianza

Las alianzas estratégicas pueden tomar distintas formas (Gates, 1993; Yoshino y Rangan, 1995; Dussauge y Garrette, 1995; Lorange y Roos, 1990; Oliver, 1990; Pisano y Teece, 1989; Das, 2000). La importancia de su estructura en el nivel de éxito de la alianza ha sido demostrada en el estudio realizado por Yoshino et al. (1995). Posteriormente, utilizando una muestra de alianzas estratégicas, Bidault et al. (2001) analizaron la posible relación entre los resultados obtenidos y el tipo de fórmula estructural utilizada. A tal efecto, clasificaron la estructura de las alianzas contemplando las relaciones contractuales, las participaciones minoritarias en el capital de los socios y las *joint ventures*, concluyendo que la forma más exitosa de alianza es la relación contractual (el intercambio accionarial alcanzó unos resultados menos exitosos en relación a los objetivos planteados al inicio de la alianza)¹⁰.

En cambio, Das y Teng (2000) abordan su investigación analizando la idoneidad de cada estructura en función del tipo de recursos que se comparte (recursos basados en la propiedad o recursos basados en el conocimiento). A tal fin elaboran un cuadro en el que proponen un tipo de estructura en la alianza para una determinada empresa (A) en función de los recursos que dispone y a los recursos que accede de un socio (B) (Tabla 1).

Como se puede observar las *joint ventures* facilitan la adquisición de recursos basados en el conocimiento de otros socios (Inkpen y Beamish, 1997). En esta línea, Hennart y Reddy (1997) argumentan que las *joint ventures* son la fórmula adecuada para acceder a recursos arraigados en otras empresas. Por el contrario, será una fórmula poco recomendada para una empresa cuando los socios solamente aporten recursos basados en la propiedad. Dicho de otra manera,

Tabla 1
Tipos de recursos y preferencias estructurales

Empresa B: Empresa A:	Recursos basados en la propiedad	Recursos basados en el conocimiento
Recursos basados en la propiedad	Contratos unilaterales	Joint ventures
Recursos basados en el conocimiento	Participación minoritaria	Contratos bilaterales

Fuente: Das y Teng, 2000.

será interesante si la empresa aporta únicamente recursos basados en la propiedad, o sus conocimientos no tienen un valor estratégico.

Las participaciones minoritarias, por su parte, ayudan a controlar los movimientos oportunistas. El horizonte temporal de estas alianzas, largo plazo, estimulan el comportamiento honesto y evitan el oportunismo. De esta forma, los conocimientos tácitos poseídos por las empresas están más protegidos y contribuyen a la alianza con unos socios que aportan recursos en propiedad. Es una fórmula más atractiva que la relación contractual, ya que ningún contrato facilita las suficientes garantías contra un comportamiento oportunista en relación a los conocimientos.

Las relaciones contractuales serían la forma adecuada cuando la alianza está basada en la transferencia de conocimientos entre los socios. Los acuerdos unilaterales resultan preferibles cuando ambos socios contribuyen con recursos basados en la propiedad. La alianza se interpretaría, en tal caso, como un intercambio de derechos de propiedad¹¹.

Por su parte, las relaciones contractuales bilaterales facilitan la transferencia de conocimientos cuando dos empresas poseen conocimientos tácitos de carácter estratégico, presentándose como unas acertadas fórmulas de cooperación que serán menos costosas en cuanto a su liquidación. En este caso, la joint venture generaría en cada uno de los socios preocupación porque sus conocimientos sean imitados, y a la vez urgencia en adquirir los conocimientos de los otros. Una vez que una de las partes ha alcanzado sus objetivos, la alianza se verá afectada por un alto riesgo de disolución (Inkpen y Beamish, 1997).

Desde esta aportación teórica es posible deducir fuentes de inestabilidad en las alianzas estratégicas en el caso de que uno más socios no hubieran elegido de manera adecuada el tipo de alianza conforme a los recursos aportados.

¹¹ Sería el caso de patentes, capital, canales de distribución, copyrights, etc.

¹² Ley 42/1995, de 22 de diciembre, de Telecomunicaciones por Cable (LTC). Esta Ley fue derogada por la Ley 11/1998, de 24 de abril, General de Telecomunicaciones (LGT), a excepción de lo dispuesto para el régimen del servicio de difusión de televisión. Por otra parte, preserva los títulos habilitantes obtenidos al amparo de la LTC.

No obstante lo anterior, existen investigaciones que señalan a las joint ventures, en general, como fórmulas de cooperación inherentemente inestables (Blodgett, 1992; Gomes Casseres, 1987), especialmente las de carácter internacional (Beamish, 1995). Su argumentación se basa en que las organizaciones resultantes, al ser independientes, han de crear una identidad y una cultura propia distinta de los socios que la forman. Esta circunstancia añade problemas de coordinación que serán mayores cuando los socios proceden de diferentes países, en tanto que el socio extranjero desconoce el entorno en el que va a operar la joint venture (Hyder et al., 2000).

Por contra, para Kogut (1988) la joint venture es una fórmula bajo la cual el conocimiento tácito es transferido de manera satisfactoria, interpretándola como una "mutua toma de rehenes" que reducen el comportamiento oportunista de los socios. En la misma línea, Benavides (2001) argumenta que esta fórmula delimita la frontera del proceso de transferencia de la actividad llevada a cabo en conjunto, debido a su autonomía, separándola del resto de actividades propias de cada uno de los socios y de las bases de sus ventajas competitivas, minimizando así el comportamiento oportunista.

III EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES POR CABLE EN ESPAÑA

La prestación de servicios de telecomunicaciones por cable fue regulada, por primera vez en España, en 1995¹². Esta normativa permitió la creación de las empresas de telecomunicaciones capacitadas para ofrecer servicios de televisión a través de redes de cable. La ley optó por un marco de competencia restringida, en base a las variables territorio y número de empresas, dejando dividido el territorio español en 43 demarcaciones.

En cada una de ellas, el número de operadores de cable que pueden actuar está limitado a dos, quedando configurada, de manera normativa, una estructura duopolística. Telefónica S.A. tiene acceso a un título habilitante para operar en cada una de las demarcaciones. La segunda concesión se ha adjudicado

mediante concurso público a operadores de cable que gestionan de manera indirecta la segunda red de cable de cada demarcación.

La resolución de los concursos para la adjudicación de la concesión administrativa, en cada una de las demarcaciones, ha originado la aparición de nuevos operadores que han resultado de la formación de alianzas estratégicas entre diferentes empresas, como joint ventures¹³, generando un mapa empresarial del cable dominado por las empresas Retevisión y Cableuropa.

El operador Retevisión estaba participado de manera mayoritaria por las eléctricas Endesa y Unión Fenosa y el operador Telecom Italia. Los socios estratégicos de Retevisión han complementado su inversión en el sector de las telecomunicaciones con la creación de las empresas Amena (telefonía móvil), Onda Digital (televisión digital terrestre), eresMas (acceso a internet) y distintos operadores de cable asociados en la Agrupación de Operadores de Cable (AOC)¹⁴.

En octubre de 2000, las empresas mencionadas pasaron a formar parte del holding de telecomunicaciones denominado AUNA, que agrupa las inversiones de Endesa, Unión Fenosa y Telecom Italia en el sector de las telecomunicaciones. El resto del capital social está repartido entre el operador vasco Euskaltel y distintas entidades financieras. Por otra parte, los socios de AUNA han elegido socios de carácter local, en su mayoría, para la formación de los operadores de cable en cada una de las demarcaciones. Estas empresas son generalmente entidades financieras y pequeños medios de comunicación.

Cableuropa es una iniciativa del grupo Multitel Cable, empresa que desarrolla las primeras experiencias de televisión por cable en España. El grupo Cableuropa está participado por las empresas Ferrovial (10%), Multitel Cable (10%), Santander Central Hispano (19,9%), el consorcio americano Spaincom (47,5%)¹⁵ y el holding VAL (12,6%)¹⁶. Además, cuenta con un socio gestor que es Callahan Associates International. Esta empresa está especializada en la gestión de joint ventures formadas en el sector de las telecomunicaciones, la búsqueda de socios no nacionales y la aportación de know-how a los socios locales¹⁷.

Una vez presentados los dos grandes grupos que operan en la industria del cable podemos identificar la tipología de socios que participan en los mismos. En primer lugar diferenciamos operadores de telecomunicaciones internacionales, empresas financieras, empresas con infraestructuras alternativas de red u operadores de viales y medios de comunicación. Cada tipo de empresas responde a unas necesidades concretas de los operadores de cable (Ventura, 2001). Además, la unión de empresas para abordar el negocio del cable también responde a motivos de carácter financiero, ya que ninguna empresa dispone

de suficiente dinero para cablear España (Campo, 1995, p. 68). Profundizando en esta tipología de socios, a fin de analizar su participación, diferenciaremos previamente entre socios de carácter nacional e internacional. En los nacionales distinguiremos, a su vez, entre empresas operadores de viales, financieras y de contenidos.

III.1 Empresas no nacionales

La entrada de empresas internacionales en el sector de las telecomunicaciones español, responde a un fenómeno de internacionalización surgido a raíz de la liberalización del sector. En este contexto, los operadores de telecomunicaciones sienten dos tipos de necesidades: en primer lugar, concentrar un mayor número de servicios y adquirir el carácter de operador global; en segundo lugar, alcanzar economías de escala. Para satisfacer ambos tipos de objetivos precisan superar las barreras nacionales.

Los operadores nuevos, en la mayoría de los casos, son o tienen en su accionariado operadores globales nuevos en los mercados donde se produce la liberalización, pero dominantes en otro país (Mira, 1998, p. 48). Los entrantes en nuevos mercados, necesitan, en consecuencia, llevar a cabo rápidamente alianzas con socios nacionales, que les permitan competir con los operadores tradicionales.

Cada fórmula tiene importantes consecuencias sobre el grado de control, las actividades internacionales (Anderson y Gatignon, 1986; Caves, 1982; Root, 1987), los recursos que debe comprometer en el

¹³ Los operadores de cable presentan una estructura accionarial que refleja el proceso de convergencia empresarial que afecta a los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación social y tecnologías de la información. El proceso de convergencia es analizado de manera detallada en el Libro Verde sobre la Convergencia de los sectores de Telecomunicaciones, Medios de Comunicación Social y Tecnologías de la Información (Comisión Europea, 1997). Además, es abordado por Wirt (2001), Jones (2000) y Ventura (2001).

¹⁴ La participación de los socios de AUNA en el accionariado de los operadores de cable respondía al objetivo estratégico de convertirse en operador global de telecomunicaciones, diversificar su oferta de servicios y crecer de manera vertical a lo largo de la cadena de valor. Los sistemas de telecomunicaciones por cable ofrecen las posibilidades de ampliar la cartera de negocios de estas compañías, hacia la televisión, provisión de acceso a internet y servicios interactivos, y poder competir con la oferta global del Grupo Telefónica, operador de telecomunicaciones dominante en España. Esta estrategia se completa con la formación del grupo AUNA.

¹⁵ El consorcio americano Spaincom está liderado por General Electric y Bank of America. Es una empresa global y diversificada de servicios financieros, especializada en la inversión en proyectos del sector de las telecomunicaciones.

¹⁶ Este holding está formado por los accionistas locales y regionales que forman parte de Cableuropa.

¹⁷ Una descripción precisa del negocio de esta empresa se puede consultar en su página web: <http://www.callahanassoc.aapsiweb.com>. Los socios capitalistas de Cableuropa contribuyen a controlar la cadena de valor de un operador de telecomunicaciones por cable: Multitel Cable posee experiencia en la gestión de redes de cable, Ferrovial cuenta con una gran dotación de capital físico, y, además, dispone de la participación de dos instituciones financieras de carácter nacional e internacional, como son SCH y Spaincom.

mercado nuevo (Hill, Hwang y Kim, 1990; Vernon, 1983), los riesgos que asume (Hill y Kim, 1988) y en la distribución de las rentas que surjan (Anderson y Gatignon, 1986; Buckley y Casson, 1986). La decisión inicial es difícil de modificar sin incurrir en pérdidas significativas de dinero y tiempo. Por ello, la fórmula adoptada para introducirse en el mercado extranjero influye de manera determinante en el éxito de las operaciones internacionales.

Los beneficios de la colaboración en estos casos, se fundamentan, principalmente, en el intercambio de conocimientos (Lawless y Price, 1992). Cuando una multinacional colabora con una empresa local para entrar en un mercado extranjero, la empresa local la provee de conocimientos relevantes poco accesibles o extremadamente caros de obtener a través de la experiencia (Hymer, 1976; Kogut, 1988; Makino y Delios, 1996)¹⁸. A cambio, la empresa multinacional facilita el conocimiento acerca del producto (servicios y prácticas) a fin de conseguir una ventaja competitiva dentro del país¹⁹. Así, los beneficios de la colaboración se concretan en la reducción de la inversión por parte de la multinacional y en la disminución de la incertidumbre de iniciar una actividad en un entorno nuevo para la empresa local, permitiendo un crecimiento más rápido en un marco geográfico más amplio.

El conocimiento adquirido en este sentido, puede ser especialmente beneficioso para empresas que utilizan alta tecnología (Buckley y Casson, 1996). La colaboración les permite extender su ventaja competitiva en zonas geográficas más amplias (Kogut, 1988), más rápidamente y con menores costes e incertidumbre (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996; Buckley y Casson, 1996; Contractor y Lorange, 1988). Además, utilizando recursos de empresas locales se puede obtener más flexibilidad cuando las condiciones tecnológicas cambian rápidamente (Buckley y Casson, 1996). Por consiguiente, la colaboración permitiría a las empresas centrarse e invertir en un reducir grupo de competencias, utilizar las aptitudes de otras empresas y, por tanto, crecer como un competidor global²⁰.

Por otra parte, las ventajas de la alianza van unidas al mantenimiento de una zona amplia de cooperación y coordinación. Es deseable la necesidad de acuerdos de cooperación entre empresas independientes para

¹⁸ Específicamente, los socios locales pueden proveer de conocimientos acerca de la economía local, políticas, cultura, costumbres, demandas y gustos, así como información sobre el acceso al mercado laboral local, canales de distribución, infraestructuras, materias primas y otros factores necesarios para conducir la actividad en el país.

¹⁹ Según Hayder *et al.* (1989), los socios no nacionales aportan fundamentalmente tecnología.

²⁰ A pesar de los posibles beneficios que conlleva la colaboración, en la práctica, un amplio grupo de directivos se muestran insatisfechos (Beamish, 1985; Tallman y Shenkar, 1994).

garantizar la interconectabilidad y la transmisión operativa de datos de las diferentes redes, ambas necesarias para el suministro de servicios a escala europea y mundial, así como para trasladar precios óptimos a los consumidores. Las alianzas a nivel mundial se consideran una estrategia positiva de crecimiento dentro de una era de globalización.

Por otra parte, pueden también constituir unas estrategias explícitas para los diferentes mercados nacionales, incluyendo la supresión, en todo o en parte, de la competencia entre empresas en mercados específicos. Las alianzas internacionales suelen llevar consigo la designación de determinados territorios nacionales para su explotación conjunta. Implícitamente, "todos los mercados están reservados por los participantes" (Atik, 1993, p. 10).

Debido a estos dos posibles efectos, hemos de considerar en la alianza una doble connotación contrapuesta: pro-competitiva, al introducir una nueva empresa o nuevos servicios en un mercado, e inevitablemente anti-competitiva, cuando los dos participantes en el mercado o aspirantes potenciales al mismo, se pongan de acuerdo para no competir.

En las alianzas estratégicas en las que participan operadores dominantes en otros países y nuevos operadores nacidos tras la desregulación, el efecto de la cooperación se extiende más allá de la mera ampliación del espacio de actuación. El papel asumido por los operadores experimentados se vincula con la aportación de know-how a la actividad desarrollada por el consorcio, en tanto que las empresas nacionales asumen la aportación de cierta infraestructura distributiva y el conocimiento del entorno local y accesibilidad a los contratos de adjudicación a licencias. Las empresas nacionales están dotadas de infraestructuras de red y capacidad de transporte, mientras los operadores no nacionales tienen una gran implantación en el ámbito europeo y mundial y amplia experiencia en el sector.

III.2 Empresas Nacionales

Todas las empresas de carácter nacional aportan un recurso relacionado con el conocimiento del entorno local. Hemos comentado anteriormente los recursos a los que accede el socio extranjero cuando participa en una joint venture con socios locales. Recurriendo a la clasificación de recursos propuesta por Bueno Campos *et al.* (1998) es atribuible a los socios de carácter nacional un capital relacional que facilita el inicio de la actividad. El capital relacional es implícito a la organización y de difícil movilidad, sustituibilidad o imitabilidad. En el caso de la industria del cable, el capital relacional ha supuesto un recurso especialmente estratégico en los primeros ejercicios en los

que la relación con las administraciones ha sido fundamental para la obtención de las concesiones y las licencias que permiten el desarrollo de las obras.

Se han identificado tres tipos de empresas nacionales que participan en los operadores de cable y que aportan recursos específicos de distinto valor estratégico: entidades financieras, medios de comunicación y operadores de viales.

En el caso de las entidades financieras existen distintos motivos para participar en el sector del cable. En primer lugar, presenta razones de índole esencialmente financiero. El sector del cable ofrece unas expectativas a largo plazo muy interesantes para los inversores que no exigen un plazo de recuperación del capital excesivamente corto²¹. En segundo lugar, estas entidades buscan el acceso al cliente a través de los nuevos sistemas de distribución y el cable las posiciona en una situación de privilegio al permitirle el acceso al propio hogar del consumidor²². Además, el desarrollo de la telebanca incrementa la necesidad de las

²¹ La participación industrial de la banca tiende a inversiones estables con un horizonte temporal a medio o largo plazo, de manera semejante a lo que ocurre en otros países de nuestro entorno (Zulueta, 1998).

²² Cueto (1996, p. 457) aboga por el hogar como el gran centro, no sólo emisor, sino comprador, constituyendo el gran centro de consumo.

²³ Cueto (1996, p. 457) realiza la siguiente reflexión: "¿por qué les gusta tanto a los bancos la televisión por cable con lo aburrida que es? Munequitos, cine, deportes, otras cosas para poder cablear los hogares y para poder meter después otros servicios a los que por sí mismos no tendría sentido abonarse. Nadie se abona a los bancos, nadie se abona a las telecomunicaciones. Se abona primero a las películas de estreno, al fútbol de primera división y a cuatro cosas más y, a partir de ahí, se mantiene el abono y es cuando entran a través de ese cable óptico, todos los demás servicios, que es donde viene el verdadero negocio".

²⁴ En lengua inglesa a las empresas referidas se les conoce con el nombre de "utilities", la traducción aceptada en lengua castellana, es la de operadores de viales (CMT, 2000, p. 164).

²⁵ Esta recomendación estaba recogida de manera explícita en el Libro Verde sobre la Liberalización de las Infraestructuras de Telecomunicaciones y Redes de Televisión por Cable elaborado por la Comisión Europea (COM (94) 440 final). A este tipo de infraestructura se les denomina infraestructuras de uso alternativo, en el documento de la Comisión.

²⁶ La aplicación de las tecnologías de la información satisface diferentes necesidades de las empresas eléctricas. Las empresas poseen diversas fuentes de datos que han de ser tratadas con mayor eficiencia. Estas fuentes de datos, de distinta procedencia (centros de transformación, subestaciones, líneas de transporte, consumidores, datos financieros,...) precisan ser accesibles y procesadas por diferentes usuarios con objetivos distintos. La gestión de la información atiende a las necesidades de volumen, fiabilidad exigida, velocidad y coste de la disponibilidad.

Estos objetivos marcan el desarrollo de las aplicaciones de las tecnologías de la información en el negocio de las empresas eléctricas. El uso orientado a la producción y suministro de la energía facilitan información sobre el control del voltaje, la comunicación entre los centros de control, la detección de errores, la localización y restauración de los mismo, las lecturas remotas, etc. Por otra parte, existen aplicaciones orientadas a facilitar un mejor servicio al usuario que incluye la mejora en las tareas de facturación, el cálculo de los precios a tiempo real, el control del voltaje, la detección de la obsolescencia de los equipos o los servicios de conexión y desconexión remotas.

Las mejoras posibles gracias a la digitalización y transporte de la información mediante sistemas de comunicación de banda ancha son imprescindibles en un entorno liberalizado que ofrece mayores posibilidades de elección al consumidor y exige esfuerzos dirigidos a reducir los costes y mejorar el servicio. La necesidad de información en tiempo real explica el uso de los distintos sistemas de comunicación por banda ancha por parte de las empresas eléctricas y que sean de los principales beneficiados de la interconexión de los distintos tipos de redes. La mayoría de los operadores de viales tienen su propio sistema de comunicación y utilizan el satélite, las tecnologías LMDS o el cable.

entidades financieras por controlar los canales de acceso al hogar²³. Finalmente, reseñar que los recursos financieros aportados por estas entidades no son especialmente destacables ya que son recursos perfectamente formalizables y que se pueden adquirir en el mercado, aún cuando cabría plantearse si ello sería posible en los volúmenes requeridos.

Respecto a los socios mediáticos es igualmente reseñable el objetivo de canalizar sus productos por los nuevos sistemas de distribución. Los medios de comunicación están abordando el cambio de los sistemas de distribución y el sector está experimentando una transformación que modificará la estructura de las industrias existentes en el sector del ocio y entretenimiento. Por otra parte, son empresas que poseen unos productos muy específicos aunque son formalizables e imitables. Por tanto, son factibles de adquirir en el mercado. Por último, las empresas eléctricas, de gas, ferroviarias y concesionarias de autopistas²⁴, eran poseedoras de infraestructuras propias de fibra óptica de manera previa a la liberalización de las infraestructuras de telecomunicaciones. Estas redes eran utilizadas para satisfacer necesidades de comunicación interna relacionadas con el control de la actividad principal. La desregulación está abriendo la posibilidad de formar alianzas con empresas de telecomunicaciones y abrir sus líneas de negocios²⁵.

Los operadores de viales españoles con mayor participación en el negocio del cable han sido las empresas eléctricas. Para estas empresas, el uso alternativo de sus redes de fibra óptica supone una diversificación de los riesgos propios del sector y una estrategia defensiva del negocio principal. La nueva actividad va a contribuir a construir una oferta de mayor valor añadido que pueda sustentar la competitividad de las empresas eléctricas españolas evitando adquisiciones no deseadas por parte de otros grupos extranjeros (Zulueta, 1998)²⁶. De igual modo, los cambios en la industria propicia la aparición de nuevos agentes (centrales de intercambio, operadores, de red, agentes que compran y venden la energía, agregadores que representan a grupos de consumidores, consumidores industriales que compran la energía eléctrica,...). Los sistemas de comunicación también han de servir para gestionar los intercambios entre todos los nuevos agentes.

En definitiva, los operadores de viales son socios nacionales, concedores del mercado local, con una amplia base de clientes e importantes infraestructuras de telecomunicaciones cuyo ancho de banda permite su uso alternativo en otras actividades. Por ello, son empresas con necesidades en materia de comunicación, cada vez más complejas y con una importancia estratégica en aumento.

Tabla 2
Relación del tipo de empresa y recursos compartidos

Tipo de Empresa	Recursos que aporta	Recursos a los que accede
Operadores internacionales	Infraestructura no nacional (interconexión)	Conocimiento del entorno Capital relacional
	Tecnología de producto Tecnología de procesos	Infraestructura nacional
Operadores de viales	Infraestructura nacional	Tecnología de producto Tecnología de procesos
	Capital relacional	Infraestructura no nacional (interconexión)
Entidades financieras	Capital relacional	Canales de distribución
Medios de comunicación / productores de contenidos	Contenidos	Canales de distribución
	Conocimientos del entorno	
	Capital relacional	

Fuente:Elaboración propia.

III.3 Análisis de la estabilidad en las alianzas estratégicas del sector de las telecomunicaciones por cable

De la observación del mapa empresarial del sector de las telecomunicaciones por cable, se deducen las principales características de las alianzas estratégicas que se han formado. Así, la fórmula de la cooperación entre empresas se presenta más adecuada que la compra o fusión de las entidades involucradas. Ello se justifica a partir de considerar, para la adquirente, como no valiosos todos los recursos poseídos por las demás empresas. Además, resulta una opción más favorable cuando existe una infrautilización de los recursos. De esta sobredotación no siempre es posible desprenderse por ser indivisible.

Ambas condiciones son perceptibles en las empresas que han participado en la formación de los operadores de cable. Por un lado, las empresas no nacionales que se han mostrado interesadas en participar del mercado emergente de las telecomunicaciones, precisan unos recursos muy concretos y relacionados con el conocimiento del entorno local. Del mismo modo, empresas como operadores de viales tienen una sobredotación de infraestructuras de la que únicamente pueden obtener beneficios diversificando su uso. Estos recursos son indivisibles y, por tanto, no fácilmente intercambiables en el mercado. Además, la retención de este tipo de recursos y la diversificación de negocios ofrecen la posibilidad de utilizar una estrategia defensiva ante la liberalización de negocios como la electricidad.

Aunque el empleo de las alianzas estratégicas sea una decisión coherente desde una perspectiva de recursos y capacidades, es necesario contrastar si la forma adoptada ofrece una estabilidad sostenible. Para obtener conclusiones en este sentido, resulta necesario profundizar en los recursos compartidos y en la fórmula elegida.

Tipología de Recursos Compartidos

Considerando, desde una perspectiva de recursos y capacidades, que la acumulación de recursos específicos es el principal motivo para la cooperación empresarial (Varadajan y Cunnigham, 1995) hemos identificado los recursos aportados por cada uno de los tipos de empresas que participan de los operadores así como a los que acceden las entidades integrantes de la alianza (Tabla 2).

En un primer análisis diferenciamos a los medios de comunicación y entidades financieras cuya característica común es el recurso, basado en la propiedad, al que acceden a través de las alianzas estratégicas: la infraestructura de fibra óptica como nuevo canal de distribución, bien sea para servicios bancarios on-line o servicios de ocio y entretenimiento.

Junto a ellos, las empresas operadores de viales, caracterizadas por aportar recursos basados en la propiedad, añaden un capital relacional valioso en cuanto a relaciones con clientes y administración. Si bien, tales relaciones han sido especialmente importantes durante los primeros años de actividad de los operadores²⁷, su valor estratégico disminuye con el tiempo. Las empresas que han accedido a este tipo de capital relacional, han satisfecho sus necesidades en un espacio de tiempo reducido. La creación de empresas conjuntas favorece la apropiación indebida de conocimientos tácitos como los propios del capital relacional, lo cual hace que tales conocimientos disminuyan su valor dentro de la alianza.

Los operadores internacionales aportan tanto recur-

²⁷ Por ejemplo, las relaciones con la administración han sido claves en la resolución de los concursos para la adjudicación de concesiones de explotación de servicios de telecomunicaciones por cable o la resolución de conflictos con las administraciones locales en materia de licencias de obra y con la administración local para la modificación del marco jurídico e intervenciones en materia de competencia. De igual manera, la base de clientes que tienen este tipo de empresas o la implantación en el mercado de ciertos contenidos de carácter local han resultado básicos para el inicio de la actividad.

sos basados en la propiedad como en el conocimiento. De igual manera, acceden a recursos de ambos tipos. No obstante, es fundamental distinguir entre los aportados y los obtenidos con mayor valor estratégico. El acceso a las relaciones con la administración y al conocimiento sobre el entorno que tienen el resto de socios poseen un alto valor. Sin embargo, el acceso a las infraestructuras es fundamental para un despliegue rápido de los servicios en el nuevo mercado. De acuerdo a la velocidad de las innovaciones tecnológicas y al incremento de la oferta de redes de banda ancha, el posicionamiento de estas empresas está condicionado por el periodo de tiempo que empleen en acceder a los hogares y puestos de trabajo de los usuarios. Por otra parte, aportan un know-how fundamental para la gestión de las nuevas empresas y el diseño de la oferta. De manera particular, las empresas eléctricas obtienen acceso a unos conocimientos necesarios para satisfacer sus demandas en materia de telecomunicaciones.

En consecuencia, podemos afirmar que las empresas no nacionales aportan conocimientos relacionados con la tecnología y obtienen el acceso a recursos físicos y al capital relacional de sus socios. No obstante, en un periodo de tiempo breve la ventaja obtenida se reducirá al acceso a las infraestructuras.

Tanto los conocimientos tecnológicos de las empresas no nacionales como el capital relacional que poseen las empresas nacionales son recursos difícilmente formalizables, por tanto, difícilmente transferibles en el mercado (Benavides, 2001). Así, entendemos que en el seno de la alianza se produzca un aprendizaje organizativo que afecta a los recursos tácitos de los socios, generando una transferencia de recursos difícilmente movibles. Si este aprendizaje se convierte en el objetivo de los socios, existiría un alto riesgo de inestabilidad en la alianza.

En este sentido, es destacable la aportación de Beamish (1995) que considera que en las alianzas internacionales, el socio extranjero interesado en el conocimiento del entorno local internaliza de manera rápida este tipo de recursos, apuntando tal circunstancia, un mayor nivel de riesgo. En términos parecidos manifiestan Hyder et al. (1989) que la tecnología que aporta un socio extranjero constituye una ventaja de menor valor que la obtenida del acceso a los mercados que consigue. Esta situación se agrava cuando las tecnologías evolucionan rápidamente, como es el caso de las tecnologías de la información. Así, podemos deducir una mayor propensión al comportamiento oportunista por parte de los socios no nacionales.

Existe otra característica que también reúnen los operadores de cable y que ha sido señalada como un agravante del riesgo de inestabilidad. Para Badaraco (1992) el comportamiento oportunista de los socios,

a la hora de acceder a recursos no previstos o de manera más rápida, es más probable en la situación en que los socios quieren crear un nuevo conjunto de conocimientos o nuevas capacidades. En este sentido, el cable es una industria emergente que utiliza una tecnología novedosa e intenta comercializar una oferta nueva en el mercado, por lo que reúne la característica señalada por Baradaco.

La estabilidad de las joint ventures

La joint venture es la fórmula empleada en la industria del cable para formalizar las alianzas entre las distintas empresas que participan en los operadores. Respecto a éstas existen opiniones contradictorias sobre la mayor o menor propensión a la inestabilidad. La utilización de las mismas presenta una tasa de fracaso medio y, por tanto, es difícil caracterizarla en relación al riesgo de inestabilidad.

No obstante, utilizando la propuesta de Das et al. (2000) la idoneidad de cada estructura está en función del tipo de recursos que comparten los socios. Así, con la identificación de recursos asociados a cada uno de los agentes partícipes, que hemos realizado previamente, consideramos que la joint venture no es una fórmula apropiada en el caso del cable ya que se produce un intercambio de conocimientos: relacionados con la tecnología y con el entorno local. No obstante, creemos que es un modelo excesivamente simple para explicar el intercambio de recursos que se produce en este sector²⁸.

De cualquier forma, según estos autores es una fórmula que no se adecua a las empresas que aportan recursos basados en el conocimiento y, por tanto, estas empresas podrían acabar generando inestabilidad. En el mismo sentido se pronuncian en un trabajo posterior (Das et al., 2001) al afirmar que cuando dos socios cooperan en una joint venture, están significativamente expuestos sus conocimientos tácitos, tecnologías y otros recursos estratégicos, por lo que esta fórmula solamente es adecuada cuando la alianza está expuesta a un bajo riesgo relacional y de logro de objetivos propuestos. El riesgo relacional hace referencia a la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte de los socios. El segundo tipo de riesgo está referido a la posibilidad de que, aún existiendo una máxima colaboración entre los socios, no se alcancen los objetivos previstos. En el caso de los operadores de cable ambos tipos de riesgo son muy elevados.

Como hemos explicado anteriormente, la tipología de recursos aportados por cada uno de los socios facilita la aparición de una competencia interna en relación a la apropiación de los conocimientos tácitos

²⁸ Por ejemplo, las empresas eléctricas aportan recursos basados en la propiedad consistentes en la dotación de infraestructura, aparte del capital relacional que poseen.

de los demás socios. Por lo tanto, consideramos que el riesgo relacional es alto. Por otra parte, los resultados alcanzados por los operadores de cable distan de ser los previstos en los planes de negocios diseñados y en los compromisos adoptados (CMT, 2000; CMT, 2001; Ventura, 2001). En consecuencia, finalizamos indicando que la joint venture no es la fórmula más adecuada para garantizar la estabilidad de los operadores, ya que es observable un alto nivel de riesgo relacional y sobre el rendimiento de estas empresas.

IV Conclusiones

La perspectiva de recursos y capacidades ha desarrollado aportaciones que permiten explicar la formación de alianzas empresariales. Las razones que inducirían a dos o más empresas a formar una alianza estratégica son agregar, compartir o intercambiar recursos valiosos con otras empresas cuando éstos no pueden ser obtenidos de manera eficiente en el mercado. No obstante, empíricamente se ha contrastado que las alianzas estratégicas poseen un nivel de éxito inferior al de las organizaciones formales y se ha observado una elevada tasa de inestabilidad en ellas. La situación descrita ha generado abundantes investigaciones centradas en los motivos que explican la inestabilidad que afecta a las alianzas estratégicas. Desde una perspectiva de recursos y capacidades la inestabilidad se deriva de los recursos compartidos por las empresas asociadas y la formulación empleada. Bajo este enfoque hemos evaluado el nivel de riesgo que afecta a las empresas de cable que operan en España, identificando características que apuntan hacia una alto potencial de inestabilidad.

En cuanto al tipo de recursos compartidos por los operadores de cable, son destacables el Know-how sobre el negocio aportado por los socios no nacionales y la dotación de capital relacional que poseen los de carácter nacional. Ambos tipos de recursos están basados en el conocimiento, de carácter implícito, difícilmente formalizable. Esta peculiaridad lleva a que se produzca, en el seno de las organizaciones, un aprendizaje que provoca una transferencia de conocimientos entre las empresas. En tal caso, si uno de los socios posee mayor capacidad de aprendizaje que los demás generará una situación de riesgo. Es decir, su interés por participar en la alianza se reducirá en el momento en que haya adquirido dichos conocimientos o bien su poder dentro de la alianza será mayor. En el caso de las tecnologías, por ser un recurso que cambia rápidamente, su acceso genera una ventaja competitiva inferior que el acceso al conocimiento del mercado local. Por tanto, es deducible una situación asimétrica en cuanto a las ventajas obtenidas del acceso a los recursos compartidos.

Por otra parte, las empresas de cable se han formado como joint ventures. Existen estudios contradictorios sobre la relación de este tipo de estructuras y el nivel de estabilidad de las alianzas. No obstante, la propuesta de Das et al. (2001) únicamente señala como adecuada la joint venture en el caso en que exista un nivel bajo de riesgo relacional y sobre los resultados de la alianza. Al no darse ninguna de las dos condiciones, es posible afirmar que desde una óptica de recursos y capacidades, y sobre las aportaciones estudiadas, esta fórmula de cooperación no sería la más adecuada para alcanzar un nivel de estabilidad alto en las empresas de cable que operan en el mercado español. No obstante, consideramos que existen diferencias entre los socios de los dos grandes grupos que están operando en la industria del cable. Aunque la tipología de agentes coincida, hay perfiles que pueden diferenciar el problema afecto a Cableuropa y AUNA. En concreto, creemos que sería interesante para una futura investigación, analizar las distintas estrategias de los socios no nacionales que participan en los operadores. En este sentido, Telecom Italia y Callahan Associates International presentan diferencias notables que pueden explicar un comportamiento distinto en relación a su vinculación a las alianzas que mantienen en nuestro país, de hecho, diferentes estudios muestran que empresas con mayor experiencia en las alianzas poseen más probabilidad de ser exitosas (Anand y Khanna, 2000; Lyles, 1998). Posiblemente, estas empresas desarrollan una capacidad tácita para elegir los socios, negociar y diseñar la alianza y finalmente gestionarla de la manera más adecuada a lo largo del tiempo. Aunque la experiencia es importante, para Kale et al. (2001) el desarrollo de capacidades también es vital. Así, las empresas exitosas en sus alianzas han cuidado meticulosamente tanto su diseño estructural como sus sistemas de gestión.

En este sentido, creemos interesante el desarrollo de investigaciones que se centren en el análisis de la gestión de las alianzas, bien como una unidad funcional mas dentro de las organizaciones empresariales o bien desde la figura de un socio gestor como es el caso de la empresa Callahan Associates International, cuya función satisfacía la resolución de conflictos entre los distintos socios de la alianza.

Bibliografía:

- ANAND, B.Y KHANNA, T. (2000): "Do firms learn to create value?". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 295-316.
- ANDERSON, E.Y GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*, 17(3), pp. 1-26.

- ARIÑO, G., AGUILERA, L.Y DE LA CUÉTARA, J. M. (1996): "Las telecomunicaciones por cable. Su regulación presente y futura". Marcial Pons. Ediciones Jurídicas y Sociales. Madrid.
- ARRIOLA, J. M. (1995): "La industria de los servicios multiBLODGETT, L.(1992):"Factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis". Strategic Management Journal, 6 (13), pp. 475-481.
- BUCKLEY, P. J.Y CASSON, M. (1988): "A theory of cooperation in international business". In Contractor, F. J.; Lorange, P. (Eds.) (1988): "Cooperative strategies in international business". Lexington. Lexington Books.
- BUCKLEY, P. J.Y CASSON, M. C. (1996). "An economic model of international joint venture strategy". Journal of International Business Studies, 27, pp. 849-876.
- BUENO CAMPOS (COORD.) (1998):"Medición del capital intelectual". Instituto Universitario Euroforum. Madrid.
- CAMINO, D. Y TRECUCU, J.R. (1995): "Cooperación y competencia en las telecomunicaciones: las alianzas estratégicas internacionales". Información Comercial Española, 747, pp. 105-120.
- CAMPO, M. (1995): "Cable: Una oportunidad para todos". Dirección y Progreso, 143, pp. 65-69.
- CAVES, R. E. (1982): "Multinational enterprise and economic analysis". Cambridge University Press. Cambridge.
- COMISIÓN EUROPEA (1997):"Libro Verde sobre la Convergencia de los Sectores de Telecomunicaciones, Medios de Comunicación Social y Tecnologías de la Información". COM (97). Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2000): "Informe Anual 1999". Madrid.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2001): "Informe Anual 2000". Madrid.
- CONTRACTOR, F. J.Y LORANGE, P. (EDS.) (1988): "Cooperative strategies in international business". Lexington Books. Lexington.
- CUETO, J. (1996): "Pasión catódica". En Terceiro, J.B. (Ed.):"El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital". Fundación Caixa Galicia.
- DAS, T. K. Y TENG, B. (1996A): "Risk types and inter-firm alliance structures". Journal of Management Studies, 33, pp. 827-843.
- DAS, T. K. Y TENG, B. (1996B):"Strategic alliance structuring:A risk perception model". Annual meeting of the Academy of Management. Cincinnati.
- DAS, T. K. Y TENG, B. (1998A): "Resource and risk management in the strategic alliance making process". Journal of Management, 24, pp. 21-42.
- DAS, T. K. Y TENG, B. (1998B): "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances". Academy of Management Review, 23, pp. 491-512.
- DAS, T. K. (2000): "Resource Based Theory of Strategic Alliances". Journal of Management, January 1, 2000.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, 35, pp. 1504-1511.
- EISENHARDT, K. M. Y SCHOONHOVEN, C. B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms". Organizational Sciences, 7, pp. 136-150.
- FREIJE, A.; RODRÍGUEZ VIDARTE, S.; FREIJE, I. Y FREIJE OBREGÓN, A. (1994): "Alianzas estratégicas en diversificación horizontal". Boletín de Estudios Económicos, 152 (XLIX), pp. 205-238.
- GASSOT, POUILLIOT Y BALCON (2000): "The Merger and Acquisition Frenzy". Communications & Strategies, 38, 2nd Quarter, pp. 159-172.
- GATES, S. (1993). "Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management". Conference Board. New York.
- GERINGER, J. M. Y WOODCOCK, C. P. (1995): "Agency costs and the structure and performance of international joint ventures". Group Decision and Negotiation, 4, pp. 453-467.
- GLAISTER, K. W. Y BUCKLEY, P. J. (1996): "Strategic motives for international alliance formation". Journal Management Studies, 33, pp. 301-332.
- GOMES CASSERES, B. (1987): "Joint Venture instability: is it a problem?" Columbia Journal of World Business, 2 (22), pp. 97-102.
- GRANT, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". California Management Review, 33 (3), pp. 114-135.
- GROVER, V. Y VASWANI, P. (2000): "Partnerships in the U.S. Telecommunications Industry". Communications of the ACM, 2 (43), pp. 81-89.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences". Strategic Management Journal, 14, pp. 371-385.
- HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD. (1993): "Strategic technology partnering and international corporate strategies". En K. S. Hughes (ed): "European Competitiveness". Cambridge University Press. Cambridge.
- HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD. (1994): "The effect of strategic technology alliances on com-

- pany performance". *Strategic Management Journal*, 15, pp. 291-309.
- HARBISON, J. R. Y PEKAR, P. (1998): "Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success". Jossey-Bass. San Francisco.
- HATFIELD, L. Y PEARCE, J. A. (1994): "Goal achievement and satisfaction of joint venture partners". *Journal Business Venturing*, 9, pp. 423-440.
- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels". *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 71-85.
- HENNART, J. F. (1988): "A transaction Costs Theory of Equity Joint ventures". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374.
- HENNART, J. F. Y REDDY, S. (1997): "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States". *Strategic Management Journal*, 18, pp. 1-12.
- HILL, C. W. L. Y KIM, W. C. (1988): "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 93-194.
- HILL, C. W. L.; HWANG, P. Y KIM, W. C. (1990): "An eclectic theory of the choice of international entry mode". *Strategic Management Journal*, 11, pp. 117-128.
- HOFER, C. W. Y SCHENDEL, D. (1978): "Strategy formulation: Analytical Concepts". St. Paul, MN: West.
- HYDER, A. S. Y GHAURI, P. N. (1984): "Relationship between swedish firms and developing countries. A longitudinal study". *Journal of Global Marketing*, 2, pp. 25-47.
- HYDER, A. S. Y GHAURI, P. N. (2000): "Managing International Joint venture Relationships, A longitudinal Perspective". *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 205-218.
- INKPEN, A. C. Y BEAMISH, P. W. (1997): "Knowledge, bargaining power, and the instability of international
- JOINT VENTURES". *Academy Management Review*, 22, pp. 177-202.
- JENSEN, M. C. Y MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JONES, B. E. (2000): "Merging forces: An analysis of the Convergence of the Utility and Telecommunications Industries". *The Electricity Journal*, August-September 2000.
- KALE, P.; DYER, J. Y SINGH, H. (2001): "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems". *European Management Journal*, 5 (19), pp. 463-471.
- KEMP, R. Y GHAURI, P. N. (1997): "The Dynamic of Joint Venture Relationships: A longitudinal perspective". IMP Conference. Lyon, Francia. Septiembre.
- KENT, D. H. (1991). "Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation" *Strategic Management Journal*, 12, pp. 387-393.
- KILLING, J. P. (1988): "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity" En Contractor, F. J. y Lorange, P. (Eds.) (1988): "Cooperative strategies in international business". Lexington Books. Lexington.
- KOGUT, B. (1988): "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives ". *Strategic Management Journal*, (9), pp. 319-332
- KOGUT, B. (1988): "A study of the life cycle of joint ventures". En Contractor, F. J. y Lorange, P. (Eds.) (1988): "Cooperative strategies in international business". Lexington Books. Lexington.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- HAYDER, A. H. Y GHAURI, P. N. (1984): "JV Relationship between Swedish Firms and Developing Countries: A longitudinal Study". *Journal of Global Marketing*, 2, pp. 25-47.
- HAYDER, A. H. Y GHAURI, P. N. (2000): "Managing International Joint Venture Relationships. A Longitudinal Perspective". *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 205-218.
- HENNART, J. F. (1988): "A transaction Costs Theory of Equity Joint ventures". *Strategic Management Journal* (9), pp. 361-374.
- HYMER, S. (1976): "The international operations of national firms". MIT Press. Cambridge.
- ITAMI, H. Y ROEHL, T. W. (1987): "Mobilizing Invisible Assets". Harvard University press. Cambridge.
- LARSSON, R. (1993): "The hadnshake between and invisible hands". *International Studies of Management & Organization*, 1 (23), pp. 87-116. Citado en: Camino, D. y Trecu, J. R. (1995): "Cooperación y competencia en las telecomunicaciones: las alianzas estratégicas internacionales". *Información Comercial Española*, 747, pp. 105-120.
- LAWLESS, M. W. Y PRICE, L. L. (1992): "An agency perspective on new technology champions". *Organization Science*, 3, pp. 42-355.
- LLERENA, P. Y WOLFF, S. (1994): "Inter-firm agreements in telecommunications: elements of an analytical framework". *Global Telecommunication Strategies and Technological Changes*. Citado en: Camino, D. y Trecu, J. R. (1995): "Cooperación y competencia en las telecomunicaciones: las alianzas estratégicas internacionales".

- Información Comercial Española, 747, pp. 105-120.
- LORANGE, P.Y ROOS, J. (1990): "Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams". *Management International Review*, 30, pp. 69-86.
- MACNEIL, I. R. (1974): "The many futures of contracts". *Southern California Law Review*, 47, pp. 691-816.
- MACNEIL, I. R. (1980): "The New Social Contract". Yale University Press. New Haven.
- MAKINO, S.Y DELIOS, A. (1996): "Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia". *Journal of International Business Studies*, 27, pp. 905-928.
- MARTÍNEZ, J.A., ROS, F.Y SANTILLANA, I. (1995): "Las autopistas de la Información". Editorial Debate. Madrid.
- MENGUZZATO, M. (1992): "La alianza estratégica empresarial. Análisis de su proceso". IMPIVA. Valencia.
- MENGUZZATO, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas". Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesus Lopez. Editorial Ariel. Barcelona.
- MILLER, D.Y SHAMSIE, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39, pp. 519-543.
- MIRA, C. (1998): "Revolución en las relaciones entre operadores y suministradores". Dirección y Progreso, 157, pp. 48-51.
- MONLOUIS, J. (1998): "The future of telecommunications operator alliances". *Telecommunications Policy*, 8 (22), pp. 635-641.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Y SILVERMAN, B. S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, 17, pp. 77-91.
- NELSON, R. Y WINTER, S. (1982): "An evolutionary theory of economic Change". Harvard University Press. Cambridge.
- OLIVER, C. (1990): "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions". *Academy of Management Review*, 15, pp. 241-265.
- PARK, S.H.Y UNGSON, G. R. (1997): "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution". *Academy Management Journal*, 40, pp. 270-307.
- PEKAR, P.Y ALLIO, R. (1994): "Making alliances work - Guidelines for Success" *Long Range Planning*, 27 (4), pp. 54-65.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view" *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PISANO, G. P.Y TEECE, D. J. (1989): "Collaborative arrangements and global technology strategy: Some evidence from the telecommunications equipment industry". *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 4, pp. 227-256.
- PORTER, M. E. (1980): "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1985): "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1990): "The Competitive Advantage of Nations". Free Press. New York.
- RAMANATHAN, K.; SETH, A.Y THOMAS, H. (1997): "Explaining joint ventures: Alternative theoretical perspectives". En P. W. Beamish y J. P. Killing, (eds): *Cooperative Strategies (1), North American Perspectives*, pp. 51-85, CA: New Lexington Press. San Francisco.
- REED, R.Y DEFILIPPI, R. J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102.
- ROOT, F. R. (1987): "Entry strategies for international markets". MA: Heath. Lexington.
- ROUSE, M. J. Y DAENENBACH, U. S.. (1999): "Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487-494.
- RUMELT, R. P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En Lamb, R. B. (Ed.): "Competitive strategic management". Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- STUCKEY, A. (1983): "Vertical Integration and Joint ventures in the Aluminum Industry" Harvard University Press. Cambridge.
- SUÁREZ, I. (1999): "El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica". *Papeles de Economía Española*, 78, pp. 78-100.
- TOMLINSON, J.W. C.: "The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan". M.I.T. Press. Cambridge.
- TSANG, E. W. K. (1998): "Motives for strategic Alliance: A Resource-Based Perspective". *Scandinavian Journal Management*, 3 (14), pp. 207-221.
- TYLER, B. B.Y STEENSMA, H. K. (1995): "Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective". *Strategic Management Journal*, 16, pp. 43-70.
- VAN DE VEN, A. H. (1976): "On the nature, formation, and maintenance of relations among orga-

- nizations". *Academy of Management Review*, 1, pp. 24-36.
- VARADARAJAN, P. R. Y CUNNINGHAM, M. H. (1995): "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 282-296.
- VENTURA, R. (2001): "La television por cable en Espana. Tendencias y estrategias". Ediciones Universitarias de Barcelona. Barcelona.
- VERNON, R. (1983): "Organizing and institutional responses to international risk". En R. Herring (Ed.), *Managing International Risk*, pp. 191-216. Cambridge University Press. New York.
- WALTERS, B.A.; PETERS, S.Y DESS, G.G.: "Strategic Alliances and Joint ventures: Making them work" *Business Horizons*, Julio Agosto, pp. 5-10.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1983): "Credible commitments: Using hostages to support exchange". *American Economic Review*, 73, pp. 519-540.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism". Free Press. New York.
- WIRT, B.W. (2001): "Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets". *Long Range Planning*, 34, pp. 489-506.
- YOSHINO, M. Y. Y RANGAN. U. S. (1995). "Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization". Harvard Business School Press. Boston.
- ZULUETA, M. (1998): "La estrategia de diversificación en la empresa española". En Rodríguez Carrasco, J. M. y Garrido, S. (Dir.): "Fundamentos de Dirección Estratégica. Lecturas". Ediciones Pirámide. Madrid.