

SONIA DASÍ RODRÍGUEZ*Profesora ayudante de la Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad de Valencia*

Este trabajo ha sido seleccionado y obtenido el **Accésit Especial Premio Estudios Financieros 2002** en la Modalidad de **CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don José Luis LÓPEZ COMBARROS, don Rafael María CORONA MARTÍN, don José Luis DíEZ GARCÍA, don Juan José DURÁN HERRERA, doña Pilar GONZÁLEZ DE FRUTOS y don José Antonio GONZALO ANGULO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

LAS diferentes culturas nacionales ejercen una fuerte influencia en la problemática cultural que se genera cuando interaccionan las empresas socio en los acuerdos de cooperación internacionales. En el presente trabajo hemos estudiado dicha influencia utilizando las dimensiones de HOFSTEDE (1980, 1991, 2001), partiendo de la premisa de que tales dimensiones son las que diferencian unas culturas nacionales de otras. Para llevar a cabo este análisis hemos aplicado una metodología de carácter cualitativo. Hemos establecido un marco teórico preliminar en el que hemos analizado la cultura nacional, centrándonos en las dimensiones de HOFSTEDE, para luego poder estudiar la problemática cultural en función de dicha cultura nacional. Éste ha sido el punto de partida establecido para, seguidamente, llevar a cabo un análisis explicativo de seis casos que nos va a aportar la información complementaria necesaria para permitirnos elaborar un marco teórico inducido más completo y sofisticado.

Sumario:

1. Introducción.
2. La cultura nacional.
3. La cultura nacional y la problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales.
4. Metodología.
5. Análisis de casos.
6. Establecimiento de un marco teórico inducido.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

Tablas-resumen con los datos descriptivos de las empresas y acuerdos analizados.

NOTA: Parte de este trabajo ha sido subvencionado por el proyecto de investigación que lleva por título «Análisis explicativo de la cooperación interempresas: propuesta de unos modelos para su evaluación y su management» (SEC98-0948), financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), y dirigido por la Dra. Martina MENGUZZATO BOULARD.
El presente trabajo se sitúa dentro del marco de uno más amplio que constituye la tesis doctoral de la autora.

1. INTRODUCCIÓN

Dado el entorno tan competitivo en el que nos movemos, la cooperación o alianza ¹ entre empresas se está convirtiendo en una opción estratégica cada vez más utilizada, constituyendo una fuerte arma competitiva para las empresas (LEWIS, 1990). No en vano, en la década de los noventa, estos acuerdos experimentaron un gran auge (MENGUZZATO, 1992) y las expectativas al respecto indican que, al menos en la primera década de este nuevo siglo, su evolución continuará ya que en el marco actual sigue constituyendo una opción adecuada por las muchas ventajas que proporciona a las empresas a pesar de algunos de los inconvenientes que tiene.

El análisis de la influencia de la cultura en este tipo de acuerdos ha sido prácticamente inexistente, realizándose únicamente breves referencias al respecto en un número escaso de trabajos. Ahora bien, la cultura sí ha sido objeto de estudio en la literatura de internacionalización así como en la de fusiones y adquisiciones, sobre todo ha constituido un tema de gran interés el estudio de la cultura nacional, siendo de especial relevancia el trabajo llevado a cabo por HOFSTEDE (1980, 1991, 2001).

Cada empresa se caracteriza por su cultura, única y particular, que origina diferentes sistemas de dirección (ARIÑO y GARCÍA, 1996), distintas prácticas organizativas y administrativas, influye en las expectativas de sus empleados y en la interpretación y respuesta a los problemas estratégicos (KOGUT y SINGH, 1988; SCHNEIDER y DE MEYER, 1991). Cuando dos o más empresas emprenden acuerdos de cooperación, sus culturas interaccionan y con ello, todo lo que conlleva. Por tanto, cuanto mayores sean las asimetrías entre las culturas organizativas, mayor dificultad implica la coordinación de actividades entre los socios, pudiéndose entorpecer el flujo de información (GÓMEZ-MEJÍA y PALICH, 1997) y, asimismo, mayor es la probabilidad de que surjan conflictos (CHOI y LEE, 1997) por las tensiones generadas en la alianza, incrementando la complejidad del *management* (STILES, 1997).

¹ Al igual que MENGUZZATO y RENU (1991) utilizaremos indistintamente estos dos términos, aunque algunos autores se refieran a las alianzas estratégicas como cooperaciones horizontales. Nos basamos así en MENGUZZATO (1995) que, siguiendo la visión del entorno competitivo dada por PORTER (1982), considera como alianza estratégica a cualquier cooperación sea ésta con una empresa rival, con un proveedor o con una empresa con la cual no existía relación hasta ese momento y se podría convertir en un competidor. PORTER y FULLER (1988) utilizan también el término coalición para referirse a la misma.

De este modo, podemos señalar que las diferencias culturales entre los socios, están negativamente relacionadas con la longevidad de las mismas (PARKHE, 1991) y, además, constituyen parte de las causas del fracaso de las alianzas (VALDÉS y GARCÍA, 1996).

A pesar de las elevadas implicaciones que la problemática cultural puede tener para los acuerdos de cooperación internacionales, en la literatura no se ha realizado un estudio en profundidad de la misma. Con el presente trabajo pretendemos contribuir a cubrir parte de esta carencia, analizando uno de los factores que a partir del paralelismo con otras estrategias, consideramos potencialmente determinante de la problemática cultural generada en los acuerdos de cooperación internacionales: la cultura nacional. Concretamente perseguimos como objetivo estudiar la influencia de la cultura nacional teniendo en cuenta las dimensiones de HOFSTEDE (1980, 1991, 2001), con el propósito de llegar a contestar las siguientes preguntas: por qué y cómo las distintas culturas nacionales de las empresas socio generan problemas culturales en las alianzas dificultando su funcionamiento; y por qué y cómo los referidos problemas culturales pueden ser evitados o minimizadas sus implicaciones negativas en aras al éxito de la alianza.

Para alcanzar dicho objetivo, hemos establecido un marco teórico preliminar en el que vamos a analizar la cultura nacional, centrándonos en las dimensiones de HOFSTEDE para luego poder estudiar la problemática cultural en función de dicha cultura nacional, que nos proporciona el punto de partida para, seguidamente, llevar a cabo un análisis explicativo de casos que nos va a aportar la información complementaria necesaria para enriquecer las aportaciones teóricas existentes y permitirnos elaborar un marco teórico inducido más completo y sofisticado, en un intento de explicar el fenómeno estudiado, como nos señala YIN (1994).

Para finalizar, procederemos al establecimiento de las conclusiones alcanzadas tras nuestra investigación.

2. LA CULTURA NACIONAL

Las culturas están determinadas históricamente, reflejando parcialmente los antecedentes de su formación, las personalidades de sus fundadores, las circunstancias de su crecimiento, su modo de adaptación a la tecnología y características de su industria y el ambiente sociocultural de la organización (ALLAIRE y FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 1985). Podemos así señalar que sobre la cultura de la organización influyen muchos factores ², siendo algunos determinantes en su formación, tal es el caso de los fundadores, de la historia de la empresa, de la cultura del país, así como del sector y la profesión.

² La cultura que llega a desarrollarse en una empresa es fruto del resultado complejo de las presiones externas, las capacidades internas, las respuestas a los momentos críticos y, probablemente, y hasta un extremo desconocido, de factores aleatorios que no pueden ser previstos a partir del conocimiento tanto del entorno como de los miembros (SCHEIN, 1985).



Figura 1. Factores determinantes en la formación de la cultura.

FUENTE: *Elaboración propia.*

En este punto vamos a centrarnos en uno de estos factores: la cultura nacional o cultura del país. La cultura del país donde está situada la empresa es uno de los factores que mayor influencia ejerce sobre la cultura organizativa o empresarial, además de ser uno de los aspectos más estudiados en la literatura. La cultura nacional ejerce su influencia sobre la cultura de la empresa por dos motivos. En primer lugar, porque las personas acceden a la empresa con una cultura propia sobre la que ejerce su influencia la cultura del país (BEASCOECHEA, 1996; IBORRA, GONZÁLEZ y MARTÍNEZ, 1998), ya que la gente de diferentes lugares posee muy distintas asunciones, valores y prácticas (WILKINS y PATTERSON, 1985) y porque «la cultura nacional es un principio organizativo central del sentido del trabajo de los empleados, de su aproximación a él y de la forma en la que esperan ser tratados.» (NEWMAN y NOLLEN, 1996; pp. 755). En segundo lugar, porque la cultura nacional ejerce una influencia directa sobre la cultura que se desarrolla en la empresa (PETERS y WATERMAN, 1982; LOUIS, 1985; BECK y MOORE, 1985; THÉVENET, 1986; BEASCOECHEA, 1996; ADLER, 1997; IBORRA, 1998; TREFRY, 2001). En este sentido, son muchos los autores que señalan y demuestran la importancia de la cultura nacional en la cultura de la empresa. Así MESCHI y ROGER (1994) llegan a concluir tras su estudio sobre 51 *joint ventures* internacionales implantadas en Hungría que las dimensiones culturales nacionales tienen un mayor impacto en el comportamiento de los empleados que las dimensiones organizativas y demuestran que cuanto más distantes son las culturas nacionales entre los socios, más distintas son percibidas las culturas organizativas.

Cada contexto nacional impone unas reglas del juego que afectan sobre todo a las elecciones sobre la configuración de determinadas variables del sistema socio-estructural de una empresa y que pueden requerir al menos un proceso de adaptación entre dicho sistema y la cultura de la empresa. Asimismo el concepto del trabajo, como el de su sentido o el de jerarquía, por ejemplo, no son iguales en todos los países y afectan a la relación entre la empresa y sus miembros. También, el entorno general que rodea a la empresa en cada país, limita de algún modo, los comportamientos que a la misma le son permitidos. Así el trabajo de IBORRA, GONZÁLEZ y MARTÍNEZ (1998) constata cómo estos factores han afectado a la empresa Marks&Spencer en su entrada en España. Ninguna cultura empresarial puede romper con la sociedad en la que trabaja y a la que sirve (IBORRA, 1998).

Pero al hablar sobre cultura nacional o cultura del país nos tenemos que referir a un autor, HOFSTEDE, cuyo trabajo es el más completo que hemos encontrado al respecto, así como uno de los más citados en la literatura³ y sus conclusiones aceptadas por multitud de autores⁴. HOFSTEDE (1980, 1991, 2001), llevó a cabo un análisis de una gran empresa multinacional, que él llamaba Hermes (IBM), durante el periodo comprendido entre 1967 y 1973. Hermes era una empresa con sede en Estados Unidos y subsidiarias en diferentes partes del mundo. Se pasaron cuestionarios a los diferentes miembros de la empresa, realizándose el estudio en 66 países y con alrededor de 88.000 cuestionarios contestados de cerca de 117.000 realizados, lo que suponía una importante base de datos. El objetivo era explorar las diferencias existentes entre miembros de diferentes países, este autor se refiere concretamente a los «programas mentales» de la gente y como factor componente de los mismos considera a la cultura nacional. De hecho, el estudio lo realizó entre miembros de las subsidiarias de una multinacional, que sólo diferían en la nacionalidad.

En su trabajo realizó un análisis factorial y obtuvo tres factores, uno de ellos lo dividió en dos por cuestiones académicas. Así, encontró en principio cuatro dimensiones que son las que diferencian las culturas a un nivel nacional, y más tarde encontró una quinta dimensión. Es en su segundo trabajo de 1991 donde aparece la quinta dimensión, mientras las otras cuatro ya aparecían en su primer trabajo de 1980. Por ello, del resto de autores que hablan sobre las culturas nacionales, son muchos los que consideran únicamente las cuatro primeras dimensiones de HOFSTEDE⁵. Una dimensión, para HOFSTEDE (1991, pp. 14) «es un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación a otras culturas».

Las dimensiones consideradas son concretamente las que a continuación detallamos (HOFSTEDE, 1980, 1991, 2001). En primer lugar, se refiere a la **distancia al poder**, definida como el grado en que los miembros de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido desigualmente (HOFSTEDE, 1991). Esta dimensión se refiere a la forma en que se reacciona ante la desigualdad entre los seres humanos con respecto a sus capacidades físicas y mentales, posición social, riqueza, etc. (GERTSEN, 1987).

La distancia al poder, como así indican STEPHENS y GREER (1995) puede afectar a distintos aspectos de la empresa como son el estilo de dirección o los procesos de toma de decisión. NEWMAN y NOLLEN (1996) demuestran en su trabajo que la distancia al poder influye sobre la jerarquía for-

³ De este modo BONACHE y CERVIÑO (1997) señalan que de acuerdo con el estudio realizado por CHANDY y WILLIAMS (1994), en la literatura de internacionalización, HOFSTEDE es el autor más citado entre todos los investigadores europeos, figurando además entre los más influyentes a nivel mundial.

⁴ Sin embargo, el trabajo de HOFSTEDE (1980, 1991, 2001) también adolece de una serie de limitaciones. Así KOGUT y SINGH (1988) y GÓMEZ-MEJÍA y PALICH (1997) indican como limitaciones el que la población escogida puede no ser representativa de la cultura del país analizado o el que codifique las variables culturales con un índice numérico. DURÁN (2001) también se manifiesta al respecto señalando que dentro de los países existen grados de heterogeneidad que no ha tenido en cuenta, que los parámetros que utiliza son insuficientes o que el estudio no es objetivo.

⁵ Posterior al estudio de HOFSTEDE, ADLER (1997) analiza en su trabajo aspectos de las culturas nacionales que van a ejercer su influencia sobre las empresas que han llevado a cabo estrategias de internacionalización, lo hace principalmente desde el punto de vista de la empresa norteamericana. Llega a hablar de seis dimensiones que diferencian unas culturas de otras, dimensiones que por las características enunciadas se enmarcarían en las de HOFSTEDE, por lo que no vamos a hacer hincapié en las mismas.

mal, el grado de centralización y la cantidad de participación en la toma de decisión. De este modo, las empresas con un alto grado de distancia al poder tienden a una mayor centralización, así como a una menor participación de los empleados en la toma de decisión, además de no ser adecuado en estos casos el que trabajen en equipo miembros de distintos niveles en la jerarquía, ya que no trabajarían bien juntos.

En segundo lugar, **colectivismo versus individualismo**. HOFSTEDE (1991) señala que el individualismo pertenece a sociedades en las cuales los vínculos entre los individuos son débiles: se espera de cualquier persona que cuide de sí misma y de su familia inmediata. El colectivismo como su opuesto, pertenece a sociedades en las cuales la gente desde que nace está integrada en grupos fuertes, unidos, los cuales continúan durante toda la vida de las personas para protegerlas a cambio de una lealtad incuestionable.

El individuo es, en algunas sociedades, la base de la interacción humana, en cambio en otras se da un profundo sentimiento de identidad colectiva (GERTSEN, 1987), donde los miembros del grupo se apoyan y sustentan unos a otros. Esta dimensión afecta a aspectos tales como la importancia dada a las relaciones así como a los equipos de trabajo (STEPHENS y GREER, 1995). Esto es, en las organizaciones el individualismo se manifiesta por la autonomía, la responsabilidad individual por los resultados y por las recompensas a nivel individual; en cambio, el colectivismo enfatiza la solidaridad de la unidad de trabajo y las recompensas basadas en el equipo (SWIERCZEK y HIRSCH, 1994; NEWMAN y NOLLEN, 1996).

En tercer lugar, **feminidad versus masculinidad**: para HOFSTEDE (1991) la masculinidad pertenece a sociedades en las cuales los roles de género social son claramente distintos (esto es, los hombres se supone que son duros y centrados en el éxito material, mientras que las mujeres se supone que son más modestas, sensibles e interesadas por la calidad de vida). En cambio, la feminidad pertenece a sociedades en las cuales los roles de género social se superponen (esto es, ambos hombres y mujeres se supone que son modestos, tiernos e interesados por la calidad de vida) ⁶.

Al respecto, NEWMAN y NOLLEN (1996) indican que la masculinidad se refleja en las oportunidades basadas en el mérito para conseguir altas ganancias, reconocimiento y recompensas por lo que la dirección por objetivos es más adecuada en culturas masculinas, mientras la feminidad enfatiza la calidad de las relaciones interpersonales. Para SWIERCZEK y HIRSCH (1994) la dicotomía se centra entre lo racional, el logro, la agresividad, la orientación de la tarea hacia el éxito (masculinidad) y lo emocional, la afiliación, la orientación hacia la relación (feminidad).

En cuarto lugar, **aversión a la incertidumbre**: dimensión definida como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por las situaciones desconocidas (HOFSTEDE, 1991). Al respecto, GERTSEN (1987) indica que se describe en esta dimensión el

⁶ ADLER (1997) considera que el nombre dado por HOFSTEDE a esta dimensión no corresponde con lo que se entiende actualmente por masculinidad y feminidad por lo que la denomina éxito de carrera y calidad de vida. Se podría incluso hablar de sociedades cuantitativas y cualitativas.

problema humano fundamental y universal de la incertidumbre del futuro, mientras BONACHE y CERVIÑO (1997) se refieren a la comodidad de los miembros respecto a situaciones ambiguas o poco estructuradas.

Esta dimensión, como indican STEPHENS y GREER (1995), puede afectar a aspectos en la empresa como serían los procedimientos de contratación de personal, la confianza y confianza interpersonal, a la extensión de las obligaciones y a los contratos, controles y expectativas. La aversión a la incertidumbre se manifiesta en la organización por la claridad de los planes y procedimientos. La confianza en los procedimientos claros, en las estrategias bien conocidas y las funciones bien comprendidas ayuda a los empleados a reducir su incertidumbre y a sentirse, por lo tanto, más cómodos (NEWMAN y NOLLEN, 1996). Esta dimensión está relacionada organizativamente con la formalización y la estandarización, así como con el horizonte temporal de la organización (SWIERCZEK y HIRSCH, 1994).

En quinto y último lugar, **orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo**: Esta dimensión que aparece en su segunda obra, también es conocida como «dinamismo confuciano». HOFSTEDE (1991) caracteriza la orientación a largo plazo como aquella en la que prevalecen los siguientes valores: persistencia o perseverancia frente a resultados lentos, orden de las relaciones por rangos o categorías y observación de este orden dentro de un límite, amplias cuotas de ahorro con fondos para invertir, predisposición a la subordinación de uno mismo por un fin. En el polo opuesto sitúa la orientación a corto plazo, caracterizada como: respeto por las obligaciones sociales y de *status* independientemente del coste, protección de la imagen (preocupación por la apariencia) e impaciencia por los resultados rápidos. NEWMAN y NOLLEN (1996) señalan al respecto que en las culturas con una orientación a largo plazo las prácticas de dirección incluyen el empleo a largo plazo, así como la resolución de los problemas también a largo plazo.

Estas cinco dimensiones, como señalábamos, son las que HOFSTEDE indica que diferencian las culturas nacionales de los distintos países. Dichas culturas nacionales van a ejercer una gran influencia sobre la cultura de la empresa, así como sobre todas las acciones que ésta emprenda. De este modo, la influencia de la cultura nacional queda puesta principalmente de manifiesto cuando las empresas emprenden estrategias de internacionalización, cooperación internacional (tanto por motivos de internacionalización o no) y estrategias de fusión o adquisición entre empresas de diferentes países, ya que interaccionan distintas culturas nacionales. Así vamos a centrarnos en su incidencia en los acuerdos de cooperación internacionales.

3. LA CULTURA NACIONAL Y LA PROBLEMÁTICA CULTURAL EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONALES

El grado de dificultad en la coordinación de las actividades de la alianza proviene, entre otros factores, de diferentes culturas nacionales (ARIÑO y GARCÍA, 1996). En este sentido podemos indicar que la influencia de la cultura nacional en los acuerdos de cooperación internacionales es elevada.

La distancia entre las culturas nacionales de los socios en las alianzas internacionales, es un factor crítico de complementariedad, y la estabilidad de dichos acuerdos depende de la misma, siendo más probable su disolución cuando los socios son de países distanciados culturalmente. La enorme influencia ejercida por la cultura del país sobre sus empresas está muy arraigada, y los choques culturales que se pueden producir en un acuerdo de cooperación internacional, pueden llegar a ser insalvables (PARK y UNGSON, 1997). LADO y KEDIA (1992) indican que cuanto mayor sea la distancia cultural entre la cultural nacional de una empresa y la de su socio, mayor es el riesgo asociado a la dirección y las actividades de la alianza.

Cuando cooperan empresas de distintos países, es relativamente frecuente que aparezcan «nacionalismos», con sus estereotipos y prejuicios acerca del comportamiento del socio (MENGUZZATO, 1992) empeorando aún más la relación. SANCHIS (1994) indica al respecto que si la cooperación es internacional, los nacionalismos y las diferencias culturales, incrementan los inconvenientes o costes propios de la cooperación. Esto es, las alianzas internacionales cuentan con un factor adicional que dificulta su gestión: el mayor desconocimiento de los socios (GARCÍA CANAL, 1996).

HARRIGAN (1988) en su trabajo realizado sobre 895 alianzas pertenecientes a distintos sectores durante los años 1974 a 1985, en el que pretende demostrar la influencia de ciertas asimetrías en la duración de la alianza así como en su éxito, una de las hipótesis que se plantea se refiere a cómo las asimetrías de los socios afectan a la *performance*⁷ de la alianza. Entre estas asimetrías que ella analiza se encuentra la del origen nacional y después de realizado su estudio concluye que la cultura nacional es negativamente señalada y estadísticamente significativa en la predicción del éxito de la alianza.

Asimismo, MESCHI y ROGER (1994) quienes analizan 51 *joint ventures* para estudiar el impacto de la cultura corporativa, tanto nacional como organizativa, sobre el grado de implicación organizativa y sobre el tipo de clima de trabajo, concluyen que cuanto mayor es la distancia cultural entre las empresas socio, mayores son los conflictos culturales. Además afirman que la cultura nacional es la causa de muchos de los problemas encontrados en las *joint ventures* internacionales.

Aunque la problemática que se da en la negociación del acuerdo es acusada, en el presente trabajo vamos a centrarnos en la generada en el desarrollo de la alianza.

Para llevar a cabo el análisis de la cultura nacional como factor determinante de la problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales nos vamos a apoyar en el estudio realizado por HOFSTEDE (1980, 1991, 2001). Así, vamos a estudiar la influencia de la cultura nacional en función de las dimensiones propuestas por este autor, partiendo de su premisa de que estas dimensiones son las que diferencian las culturas nacionales de los distintos países.

⁷ No hemos realizado la traducción de este vocablo porque no consideramos que exista en español un término que englobe todo el significado del mismo. Además hemos de señalar que su utilización es generalizada en el ámbito académico.

Sin embargo, no todas las dimensiones inciden de la misma forma sobre la problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales. Mientras es la diferencia en el grado que poseen las empresas socio de determinadas dimensiones desencadenante de la problemática cultural, en el caso de otras dimensiones es la posesión de la respectiva dimensión por parte de una o de más de una de las empresas, la que va a originar la problemática cultural. En este segundo caso, se va a dar tal problemática porque estas dimensiones afectan a la predisposición de las empresas al comportamiento cooperativo, y cuanto menor sea éste, mayores serán los problemas originados (ESCRIBÁ, 1999).

Por ello, nosotros hemos realizado el análisis de la problemática cultural distinguiendo estos aspectos, aunque hemos de señalar que en el caso de la dimensión *aversión a la incertidumbre* ésta incide de las dos formas, mientras el resto de dimensiones inciden sólo de una.

Son tres las dimensiones que consideramos van a ocasionar problemas culturales cuando sean poseídas por las empresas socio en distinto grado. Se trata de la *distancia al poder*, de la *aversión a la incertidumbre* y de la *orientación a corto plazo* o bien a *largo plazo*.

En lo que respecta a la dimensión *distancia al poder* si ésta se manifiesta en un alto grado, va a ejercer su influencia sobre el sistema de comunicación, sobre todo en sentido vertical, dificultando su fluidez. Asimismo influirá en el sistema de toma de decisiones de la empresa, ya que cuanto mayor sea la distancia al poder, más jerarquizada será la toma de decisiones, se dará una mayor centralización, un mayor control, así como una menor participación del personal (SHANE, 1992; STEPHENS y GREER, 1995; NEWMAN y NOLLEN, 1996), como también una mayor planificación y formalización. De este modo, si las empresas participantes en el acuerdo de cooperación internacional poseen diferente grado en lo que se refiere a la distancia al poder, se darán mayores problemas. Podríamos entonces establecer la siguiente proposición:

Proposición 1: Cuanto mayor sea la diferencia entre las empresas socio en su grado de distancia al poder, mayores serán los problemas culturales surgidos en el acuerdo de cooperación internacional.

La dimensión *aversión a la incertidumbre* cuando se da de forma acusada en una empresa, se va a manifestar en la claridad en los planes y procedimientos (NEWMAN y NOLLEN, 1996), así como en la formalización y estandarización (SWIERCZEK y HIRSCH, 1994) todo ello con el objetivo de disminuir todo lo posible la incertidumbre de los empleados. Asimismo esta dimensión va a influir en la toma de decisiones, ya que no se realiza de la misma forma cuando en la empresa se posee una fuerte aversión a la incertidumbre, ya que se evitarán las situaciones que conlleven más incertidumbre. Por ello, cuando empresas con diferente nivel de aversión a la incertidumbre llevan a cabo un acuerdo de cooperación internacional, mayores serán los problemas que acaecerán. Establecemos de este modo la siguiente proposición:

Proposición 2: Cuanto más difieran las empresas respecto a su aversión a la incertidumbre, mayores serán los problemas culturales surgidos en el acuerdo de cooperación internacional.

La diferencia entre las empresas en lo que respecta a la dimensión *orientación a largo plazo* y *orientación a corto plazo* también va a ser fuente de problemas. La toma de decisiones de las empresas vendrá determinada por esta dimensión. Si las empresas poseen una orientación diferente se pueden producir conflictos. La empresa con una orientación a corto plazo esperará resultados en un breve espacio de tiempo, al contrario de lo que le ocurrirá a la empresa que posea una orientación a largo plazo, incrementándose los problemas por el conflicto de objetivos.

Podemos enunciar así la siguiente proposición:

Proposición 3: Cuanto más difieran las empresas respecto a su orientación a corto plazo o a largo plazo, mayores serán los problemas culturales surgidos en el acuerdo de cooperación internacional.

Tal y como ya hemos indicado, las dimensiones no influyen de la misma forma sobre la problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales. De este modo, una vez analizadas aquellas cuya influencia es debida al distinto grado en el que son poseídas por las empresas, vamos a analizar aquellas en las que es su presencia o ausencia la que va a ser el origen de la problemática cultural, incidiendo a través de la predisposición al comportamiento cooperativo por parte de los socios.

Cultura nacional y predisposición al comportamiento cooperativo.

El que determinadas culturas nacionales estén caracterizadas por ciertas dimensiones va a ser fuente de problemas culturales de modo indirecto, ejerciendo su influencia de modo directo sobre la predisposición al comportamiento cooperativo.

De este modo, empresas con culturas nacionales más *colectivas*, estarán más dispuestas a un comportamiento cooperativo y al trabajo en equipo de sus miembros, porque el colectivismo da mucha importancia a las relaciones, así como a los equipos de trabajo (SWIERCZEK y HIRSCH, 1994; STEPHENS y GREER, 1995; NEWMAN y NOLLEN, 1996; HARRISON *et al.*, 2000).

Asimismo, refiriéndose a la *feminidad*, NEWMAN y NOLLEN (1996) indican que ésta enfatiza la importancia y la calidad de las relaciones interpersonales. En las culturas femeninas se da una orientación hacia la relación (SWIERCZEK y HIRSCH, 1994). Por ello, también podemos señalar que en las culturas femeninas se dará una mayor predisposición al comportamiento cooperativo. Además, el hecho de que exista una mayor predisposición al comportamiento cooperativo, hará que se desencadenen menos problemas culturales. Al respecto, BUCKLEY y CASSON (1988) indican que el éxito de la cooperación va a depender de lo receptivas que sean las empresas hacia la cultura de las otras empresas.

Por consiguiente, ya que las dos dimensiones inciden en el mismo sentido sobre la predisposición al comportamiento cooperativo, podemos enunciar la siguiente proposición:

Proposición 4: Cuanto más colectivas y/o femeninas sean las culturas nacionales de las empresas socio en el acuerdo de cooperación internacional, mayor será su predisposición al comportamiento cooperativo.

En lo que respecta a la dimensión *aversión a la incertidumbre*, hemos de señalar que la misma afecta a la confianza de forma positiva (STEPHENS y GREER, 1995). En empresas donde se da una fuerte aversión a la incertidumbre, será más necesario instaurar un buen clima de confianza para disminuir esa incertidumbre. Las empresas necesitan confiar unas en las otras, prestarse ayuda, cooperar, por lo que se prevé que se dará un mayor comportamiento cooperativo.

Así podemos señalar:

Proposición 5: Cuanto mayor sea la aversión a la incertidumbre por parte de las empresas socio en el acuerdo de cooperación internacional, mayor será su predisposición al comportamiento cooperativo.

Podemos representar como un *continuum* las relaciones de las que estamos hablando:

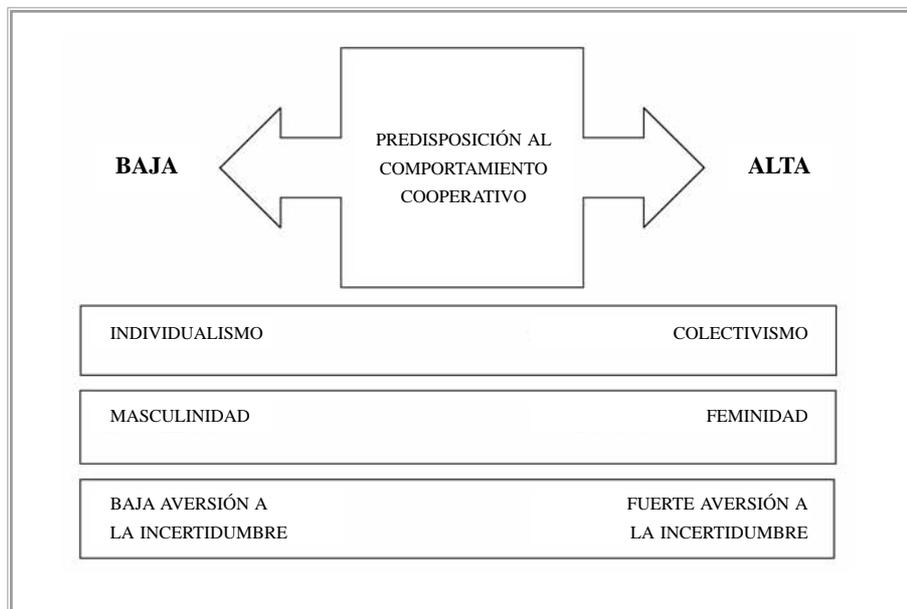


Figura 2. Predisposición al comportamiento cooperativo en función de las dimensiones de HOFSTEDE (1980, 1991, 2001).

En relación a esta predisposición al comportamiento cooperativo de los distintos países podemos señalar que en lo que respecta a nuestro país, la adopción de las estrategias de cooperación supone una revisión de esquemas mentales eminentemente individualistas, poco cooperativos, que están muy arraigados en nuestra cultura (GENESCA, 1995). Mientras, en países como Japón existe una mayor tendencia a la cooperación ya que poseen un alto grado de aversión a la incertidumbre (PAN y TSE, 1997).

Dentro del ámbito de la cooperación internacional han sido diversos los autores que, basándose en las aportaciones de HOFSTEDE (1980, 1991), han realizado diferentes trabajos sobre el tema, tal es el caso de BARKEMA y VERMEULEN (1997), quienes señalan el impacto negativo que originan las diferencias entre las culturas nacionales en los resultados de las *joint ventures* internacionales incidiendo sobre su supervivencia a través de un estudio a 228 *joint ventures* internacionales llevadas a cabo durante el periodo de 1966 a 1994. Su análisis lo realizaron utilizando las cinco dimensiones de HOFSTEDE, concluyendo que las diferencias entre las empresas en cuanto a las dimensiones aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo tienen un significativo impacto negativo en la supervivencia de las *joint ventures* internacionales. En el caso de la masculinidad también concluyeron que el impacto era negativo, aunque con un efecto menor.

4. METODOLOGÍA

En este trabajo optamos por la metodología cualitativa, llevando a cabo el análisis a través de un estudio de casos. Elegimos el análisis de casos, concretamente de tipo explicativo, por dos razones. Por una parte, por la naturaleza de la problemática estudiada donde es más adecuado este tipo de estudio: problemas culturales en acuerdos de cooperación internacionales; y por otra parte, porque las preguntas planteadas son del tipo: «¿Por qué?» y «¿Cómo?», siendo nuestro objetivo principal, construir un marco teórico ausente en la literatura existente sobre el tema concreto que nos proponemos abordar en este trabajo.

Seguimos el método de estudio de casos propuesto por YIN (1994). Así, partiendo de la proposición teórica planteada en el marco teórico preliminar, procuramos analizarla comprobando el cumplimiento de los patrones de relación esperados entre las diferentes variables observadas (MILES y HUBERMAN, 1984). Pretendemos verificar la teoría, aunque no realizando una generalización estadística, sino analítica (YIN, 1994).

Una vez realizado, en el marco de una investigación más amplia, un análisis exploratorio de casos, seleccionamos seis acuerdos realizados por cinco empresas. Se realizaron diversas entrevistas a distintos miembros de las empresas, y se consultó documentación de la empresa y de los acuerdos en varias visitas realizadas a dichas empresas, a fin de confrontar la información proporcionada por los entrevistados, siempre que ello fuera posible.

Además, para evitar los inconvenientes planteados por este tipo de estudios –el sesgo introducido por el propio investigador durante la recogida y el análisis de datos, así como la reactividad o su influencia sobre los participantes en el estudio (MAXWELL, 1996), se ha procedido a una posterior revisión de los casos elaborados, por parte de las personas entrevistadas.

5. ANÁLISIS DE CASOS

Los acuerdos que vamos a analizar son seis, llevados a cabo por las siguientes empresas ⁸: Espa S.A.; Grupo González S.A.; Truca Films S.L.; Farma-Com S.A. y Ceplas S.A. ⁹.

Caso I: Espa S.A.-Alem S.A.-Ital S.A.-Brita S.A.: Aeroca

Son cuatro las empresas que llevan a cabo el consorcio Aeroca: Espa S.A., española; Alem S.A., alemana; Ital S.A., italiana; y Brita S.A., británica. El objetivo del acuerdo es el desarrollo de un proyecto europeo de gran envergadura en el sector aeronáutico, que pueda competir con su empresa homóloga en Estados Unidos. Las empresas fueron seleccionadas por los Gobiernos de los países participantes en el programa. La participación de las empresas en el consorcio es diferente: la empresa británica posee el 37,5%, la empresa alemana el 30%, la empresa italiana el 20% y la española el 13%.

La gestión del proyecto a nivel internacional lo realiza una organización que actúa como órgano supremo de dirección en la que participan miembros de los distintos países y que cuenta a su vez con una agencia que dirige, gestiona y coordina el programa para la ejecución del desarrollo, producción y apoyo logístico.

De acuerdo con el porcentaje poseído, cada una de las empresas diseña y fabrica unas determinadas partes del prototipo, que después son ensambladas. Posteriormente, una vez sea aprobado el diseño final, cada una de las empresas se encargará de la fabricación y venta de las unidades del proyecto asignadas previamente.

La relación entre los trabajadores de las empresas socio era muy estrecha siendo necesaria la coordinación continua entre ellos, y esta labor se desarrollaba a diferentes niveles mediante equipos de trabajo configurados por representantes de cada una de las empresas socio. Las reuniones de estos equipos eran frecuentes ya que también lo era la necesidad de tomar decisiones acerca de modificaciones en el diseño de las diferentes piezas del prototipo.

Surgen problemas culturales entre las empresas, sobre todo por parte de las empresas española e italiana con la alemana y la británica. La mayor participación de dos de las empresas (la alemana y la británica), tanto por su tamaño como por causas políticas, así como su situa-

⁸ Sus características principales quedan claramente detalladas en los cuadros explicativos del anexo.

⁹ Los nombres de las empresas son ficticios, así como algunos de los datos enmascarados, con el fin de preservar el anonimato de las mismas.

ción en la estructura jerárquica –poseen mejor situación en puestos estratégicos– ha ocasionado la creación de cierto malestar en las otras empresas siendo fuente de conflictos, ya que les son impuestas muchas de las condiciones y formas de trabajo de estas dos empresas, además eran más reacias a cambios propuestos por el resto de los componentes.

Tras su análisis empírico, HOFSTEDE ¹⁰ (1980, 1991, 2001) establece una clasificación de los países con respecto a la dimensión distancia al poder. En esta clasificación sitúa a España e Italia muy cerca y por debajo se encuentran al mismo nivel y con menor grado Alemania y Gran Bretaña. Según nuestra proposición planteada al poseer las empresas distinto grado de distancia al poder se van a dar mayores problemas culturales. Efectivamente, surgen problemas culturales entre las empresas, sobre todo por parte de las empresas española e italiana con la alemana y la británica. La empresa alemana sobre todo, aunque también la británica, no entienden la forma de trabajar de las empresas española e italiana, las primeras desean que aparezca todo por escrito, hasta aspectos que son totalmente rutinarios, exigen una planificación exhaustiva de todo lo que vaya a suceder, incluso la realización de un encuentro informal. Esto se enfrenta con la cultura de italianos y españoles, que están menos dispuestos a la formalización y planificación (proposición 1). Aunque tenemos que señalar que esto no se corresponde con lo que planteábamos en nuestro análisis teórico sobre la distancia al poder, ya que según lo que indicábamos se tendría que dar una mayor planificación y formalización por parte de las empresas española e italiana, ya que poseen un mayor grado de distancia al poder.

En lo que respecta a la aversión a la incertidumbre, también HOFSTEDE establece una clasificación con los distintos países en función de esta dimensión. En este caso España se distancia en gran medida sobre todo de Alemania y Gran Bretaña, en especial de este último país, no siendo grande la distancia con Italia. Así podemos indicar que los problemas culturales son grandes, en parte, por esta causa (proposición 2). Pero, como señalábamos para la proposición anterior, las consecuencias de la mayor aversión a la incertidumbre se dan en sentido contrario al que esperábamos.

En el caso de la orientación a largo plazo o a corto plazo hemos de señalar que HOFSTEDE no realiza el estudio para el caso español, ni tampoco para el italiano por lo que no los podemos comparar con los otros países. Sí lo realiza para el caso alemán y el británico, no existiendo apenas diferencia entre los mismos. Por ello, para este caso no podemos considerar las diferencias en esta dimensión como desencadenantes de problemas culturales (proposición 3).

Los continuos choques culturales provocados por las distintas nacionalidades llegaron a tal punto, que la dirección general del proyecto tuvo que enviar a todos los miembros participantes en el mismo, circulares marcando las pautas de comportamiento que se debían desarrollar para trabajar con sus diferentes socios.

En lo que respecta a la predisposición al comportamiento cooperativo analizaremos las proposiciones 4 y 5.

¹⁰ Vamos a suponer para todo nuestro análisis, que todas las empresas poseen el índice correspondiente asignado por HOFSTEDE (1980, 1991, 2001) por su pertenencia al país respectivo.

Las culturas nacionales de las empresas socio son más individualistas que colectivistas, sobre todo la cultura nacional británica, así como la italiana. La alemana es bastante individualista y la más colectiva es la española. Por ello, y así lo observamos en este caso, la predisposición al comportamiento cooperativo sobre todo de la empresa británica es muy bajo, como así lo demuestra ocultando información siempre que puede.

La cultura nacional italiana, alemana y británica poseen un alto grado de masculinidad, la española es más femenina que masculina pero no lo es en un nivel elevado. Es por esta causa que podemos indicar que la predisposición al comportamiento cooperativo de estas empresas esperamos que sea bajo. Aspecto que podemos comprobar, ya que es esto lo que ocurre, como ya hemos señalado. Se dan nacionalismos en gran medida y existe muy poca predisposición por parte de los socios a trabajar en común así como a prestarse ayuda mutua (proposición 4). Esto también se agudiza por la naturaleza del proyecto.

Como en el caso del colectivismo y la feminidad, la cultura nacional que se caracteriza por una mayor aversión a la incertidumbre es la española, le sigue la italiana, la alemana y en último lugar, la británica, por lo que según nuestra proposición 5 esperamos que la predisposición al comportamiento cooperativo será decreciente por parte de las empresas en ese orden. Este aspecto en el caso de la empresa británica lo podemos confirmar porque es la que menos está dispuesta a tener un comportamiento cooperativo (proposición 5). Para las otras empresas nuestro estudio no nos permite comprobarlo de forma gradual aunque sí podemos apreciar que el comportamiento de las empresas no es cooperativo, aunque como hemos señalado en el caso de la proposición anterior, la naturaleza del proyecto también es la causa de la poca predisposición al comportamiento cooperativo por parte de las empresas.

El ambiente reinante era de desconfianza, lo cual empeoraba aún más las relaciones, ya que determinada información que se tenía que dar, no era proporcionada. Un caso significativo fue el hecho de que una de las empresas desarrolló de forma oculta al mismo tiempo que la empresa española una parte del proyecto que le había sido asignada a esta última, con el fin de que le fuese asignado, ya que consideraban que ellos lo podían hacer mejor.

La figura del líder como mediador entre las partes ha jugado un papel destacado. En este caso han ejercido una función como mediadores entre las partes las personas pertenecientes a la dirección del proyecto, ya que al originarse la problemática cultural planteada, decidieron enviar unas circulares que marcaban las pautas de comportamiento y de utilización del idioma, que también era objeto de problemas, para mejorar las relaciones entre las partes.

Respecto a la forma de trabajar en las diferentes empresas, se superpone la forma de trabajo de las empresas alemana y británica, lo que conduce con el paso del tiempo a un mejor y más fluido desarrollo del acuerdo porque desaparecen las disputas al respecto. Las empresas española e italiana han realizado un mayor esfuerzo para llegar a esta situación (se han vuelto mucho más planificadoras y ahora todo lo detallan por escrito). Es por ello que podemos señalar que se ha originado una cultura híbrida que está ayudando al cumplimiento de los objetivos del acuerdo paliando muchos de los problemas culturales.

CASO 2: González S.A. - R.D.: González Polímeros S.A.

El acuerdo analizado en este caso es una *joint venture* comercial, González Polímeros S.A., participada al 50% por González S.A., empresa familiar española y R.D., sede holandesa de una multinacional norteamericana. El objeto del acuerdo es la distribución en el mercado español, tanto de materia prima plástica como de plásticos técnicos. Antes del acuerdo, R.D. era proveedora de González S.A. Con la alianza, R.D. pasa a encargarse de la distribución a los clientes más importantes, mientras González S.A. se encarga de los clientes más pequeños.

González se dedica a la importación de materia prima de diversa naturaleza para la industria. En esta empresa la mayoría de empleados son contratados entre y a través de conocidos, con el fin de no alterar sus valores. La seguridad en el puesto es elevada, esto se aprecia en que la mayoría de los trabajadores llevan muchos años trabajando en la empresa. Con esta política se pretende que todos los miembros se sientan vinculados a la empresa, todo ello en consonancia con su estilo paternalista. Así, en ocasiones la empresa llega a adelantar dinero por cuestiones personales a miembros de la empresa, –incluso los no familiares–, estando los salarios por encima de la media del mercado.

Se fomenta una alta participación del personal, teniendo en cuenta su opinión, gracias al funcionamiento de círculos de calidad, y grupos de mejora. La información fluye fácilmente en la empresa ¹¹, procurándose que el personal esté informado de todo lo que ocurre en la empresa, y no sólo de lo estrictamente necesario para su trabajo.

R.D. es una multinacional enormemente diversificada que realiza actividades de todo tipo. En esta empresa lo que importa es cumplir con los objetivos, pase lo que pase, independientemente de las personas y de sus circunstancias, conforme a un elaborado sistema de planificación a largo plazo y a la utilización de la dirección por objetivos. La información no es muy fluida y existe una enorme rotación del personal.

En este caso, las dos empresas que llevan a cabo el acuerdo poseen diferentes nacionalidades. R.D., aun siendo una empresa con sede en Holanda, destaca por el hecho de poseer fuertes características de la cultura americana, originarias y propias de la compañía multinacional a la que pertenece esta filial. Siguiendo las dimensiones de HOFSTEDE en lo que se refiere a la distancia al poder, difieren las dos culturas, aunque no en gran medida, por lo que no consideramos que sea ésta la causa de los problemas culturales. Además, la empresa española es la que tendría que poseer una mayor planificación y formalización y no es éste el caso. La empresa española se preocupa del día a día actuando como «apagafuegos», mientras la empresa americana es mucho más planificadora, aspecto que consideramos es debido al tamaño de la empresa americana (proposición 1).

¹¹ Aspecto que pudimos apreciar claramente, ya que incluso la recepcionista era conocedora de los acuerdos llevados a cabo por la empresa. Es también de destacar el hecho de que los archivos donde se encontraba la información relevante no estaban cerrados, ni los despachos donde se encontraban, por lo que se comprueba que el personal tenía acceso a los mismos.

En lo que respecta a la aversión a la incertidumbre, la diferencia entre las empresas es muy acusada, por lo que según la proposición 2 planteada, los problemas culturales deberían ser elevados como así ocurre. Pero no consideramos tampoco que sea ésta la causa de los mismos, ya que si lo fuera se debería a que en la empresa española existía una gran planificación y formalización, y como señalábamos para la proposición anterior, no es éste el caso.

La orientación a largo plazo no ha sido analizada para el caso español, por lo que no podemos establecer si existen o no diferencias respecto a la empresa americana, no pudiendo por tanto, llevar a cabo el análisis de la proposición 3.

Aun existiendo diferencias respecto a las culturas nacionales, no consideramos a ésta como la causa de los problemas surgidos en el acuerdo, destacando principalmente en este caso la influencia de otra variable que sí ha sido determinante como es la diferencia de tamaños entre las empresas. También el hecho de que una de las empresas sea una multinacional y la otra una empresa familiar es causa de desavenencias.

El tamaño superior de R.D. les lleva a una actitud de superioridad y prepotencia frente a González S.A., Así, por ejemplo, para la implantación del sistema de calidad impuesto por R.D. a pesar de tener González S.A. su propio sistema que estaba certificado por el Club de Calidad, se empleó mucho tiempo en continuas reuniones, requiriéndose muchos más pasos que el sistema de calidad que González S.A. aplicaba ¹². Con el transcurso del tiempo, R.D. se dio cuenta de que no era el sistema más adecuado y se dejó de aplicar, con el consiguiente malestar en la empresa española. Algo similar ocurrió en el caso de la empresa de auditoría. González S.A. tiene que aceptar la empresa auditora impuesta por R.D., renunciando a aquella con la que venía trabajando y que, a su entender, le prestaba más ayuda al tener un contacto más directo y ser más concedora de sus características.

Por otra parte, los valores imperantes en González S.A. chocan con los que subyacen en el funcionamiento de R.D. La primera, como hemos indicado, es una empresa paternalista en la que se preocupan mucho de las personas, mientras la segunda es una multinacional en la que lo que les preocupa principalmente es cumplir los objetivos. Además hemos de añadir otro factor que dificulta la relación y es el hecho de que la información en R.D. no se da de modo fluido. Así, por ejemplo, cuando un miembro de González S.A. necesita acudir a R.D. para resolver alguna cuestión, muchas veces el propio personal de R.D., no sabe hacia quién dirigirse. La enorme rotación del personal hace que, en más de una ocasión, alguna de las personas de contacto en R.D. haya desaparecido. Estas dificultades de comunicación entre las dos empresas, entorpecían la buena marcha del acuerdo, ya que se tenían que volver a constituir relaciones de confianza con los nuevos miembros.

Contrasta el carácter individualista de la empresa americana con el carácter mucho más colectivista de la empresa española, así como el hecho de que la empresa americana posee un mayor grado de masculinidad que el de la empresa española. Pero aun dándose esta diferencia, el

¹² Como pudimos observar en la documentación a la que tuvimos acceso.

grado de colectivismo así como el de feminidad por parte de la empresa española no es excesivamente elevado. A pesar de ello, la predisposición al comportamiento cooperativo de esta última empresa es muy elevado (proposición 4).

El nivel de aversión a la incertidumbre por parte de la empresa española es muy alto, no siendo así por parte de la empresa americana. Consideramos que ésta es una de las causas de que la empresa española posea una gran predisposición al comportamiento cooperativo (proposición 5).

Es de destacar particularmente esta predisposición al comportamiento cooperativo por parte de González S.A., ya que esta empresa lleva a cabo un elevado número de acuerdos de cooperación con proveedores, eligiendo como forma de cooperación la *joint venture*, ya que este tipo de acuerdo supone un mayor compromiso por parte de las empresas, además de una mayor implicación, aspectos que esta empresa destaca de su forma de trabajar.

Aun existiendo diferencias respecto a las culturas nacionales, no consideramos a éstas causantes de los problemas surgidos en el acuerdo, destacando principalmente en este caso la influencia de otra variable que sí ha sido determinante como es la diferencia de tamaños entre las empresas.

La confianza desempeña un papel esencial. Continuamente se estaban realizando reuniones con R.D. lo que entorpecía el correcto desarrollo del acuerdo, pero poco a poco muchos asuntos van resolviéndose a través del correo electrónico y, además R.D. con el paso del tiempo, refuerza su confianza en González S.A., otorgándole poder de decisión en las decisiones diarias, siempre y cuando éstas no afecten a sus intereses, y no se refieran a políticas de inversiones así como de reparto de los beneficios. De ese modo las decisiones se agilizan, las diferencias se reducen y con ello el acuerdo se desarrolla de una forma más fluida. Existía una predisposición por parte de las empresas al comportamiento cooperativo.

Así como la confianza ha jugado un papel destacado en el correcto desarrollo del acuerdo, también lo ha hecho el líder como mediador entre las partes, siendo en este caso el gerente de González, S.A. el que ha actuado como tal, aprovechando la confianza que tenía en su persona R.D.

Se va dando lentamente un cambio en el modo de trabajar de González S.A., y en sus valores que se van adaptando –a veces a pesar suyo¹³–, a los de la empresa americana. Así, González S.A. va cambiando una dirección enfocada a solucionar solamente los problemas diarios como «apagafuegos», por una más rigurosa y más orientada al largo plazo similar a la de R.D. La empresa se dirige hacia un sistema de dirección por objetivos, se llevan a cabo un mayor número de reuniones para la toma de decisiones, etc. Por todo ello podemos indicar que se crea una cultura híbrida con una mayor superposición de la cultura de R.D. Este acercamiento cultural entre ambas empresas ha llevado a una mejora en la relación, a través de una mayor comprensión entre las mismas en cuanto a los métodos de trabajo utilizados por R.D. y que eran objeto de problemática, conduciendo de este modo a un más fácil desarrollo del acuerdo.

¹³ Para esta empresa son muy importantes sus valores e intenta preservarlos.

Caso 3: González S.A. - Arale: Arcillas S.A.

González S.A. también desarrolla un acuerdo con la empresa alemana Arale, se trata de una *joint venture*, Arcillas S.A., participada al 50% por cada una de las empresas. El objeto del acuerdo es la molturación y venta de arcillas.

Las culturas organizativas de las dos empresas difieren principalmente por la cultura nacional. Las empresas alemanas y españolas según HOFSTEDE poseen distinto grado de distancia al poder, por lo que según la proposición 1 esperamos que se den problemas culturales como así ocurre. Aunque hemos de destacar, como ya hemos hecho para los otros casos, que las diferencias no se dan en este caso en el sentido que esperábamos, ya que la mayor formalización y planificación asociada a una mayor distancia al poder sucede al contrario, es mayor en la empresa alemana. Por ello consideramos que los posibles problemas culturales no son debidos a la diferencia respecto a esta dimensión (proposición 1).

Se da una mayor aversión a la incertidumbre por parte de la empresa española, respecto a la empresa alemana, por lo que podría ser la causa de los conflictos culturales originados, pero como en el caso anterior, las diferencias no se dan en el sentido que esperamos. Es por ello que los problemas acaecidos no consideramos tampoco que se deban a la diferencia respecto a esta dimensión (proposición 2).

Como hemos indicado, al no ser analizada la dimensión orientación a largo plazo para el caso español no podemos analizar la proposición 3.

En principio, ninguna de las empresas se planteó la existencia de diferencias culturales debidas al país de origen de la empresa socio, ya que González desde sus inicios opera a nivel internacional de forma continua en países de todo el mundo. Al tratarse de una cooperación con una empresa europea, creían que se trataba de una cultura muy similar a la española, y que no se apreciarían las diferencias. Sin embargo, fueron percibidas ciertas reticencias por parte de la empresa española hacia la otra empresa, al igual que por parte de esta compañía hacia la de nacionalidad española por el hecho de poseer diferentes nacionalidades. La empresa alemana, tenía en principio un sentimiento de superioridad sobre la empresa española (la consideraba inferior en todos los sentidos). Una vez puesto en marcha el acuerdo, dichos nacionalismos se minimizaron enormemente, ya que se trataba de prejuicios que poseían especialmente a nivel de supremacía y que comprobaron que no tenían justificación, ayudó también la confianza previa existente entre las empresas para afrontar tales prejuicios.

Ambas culturas nacionales son más individualistas que colectivistas, aunque en menor grado en el caso de la empresa española. Asimismo ocurre en el caso de la masculinidad, dándose en mayor medida en la empresa alemana. Es por ello que esperamos, según nuestra proposición 4, que se dé una mayor predisposición al comportamiento cooperativo por parte de la empresa española, aspecto que pudimos comprobar, ya que es la empresa alemana la que más problemas ocasionaba intentando imponerse a la empresa española, causando la ruptura del acuerdo, aunque la empresa española también hemos de decir que no accedió a las peticiones de la empresa alemana (la empresa alemana exigía la rescisión del acuerdo que mantenía González con un proveedor y la empresa española no estaba dispuesta a hacerlo).

La aversión a la incertidumbre también es mayor en el caso español, por lo que podemos llegar a la misma conclusión que en la proposición anterior (proposición 5).

La confianza previa existente entre las mismas, jugó un papel esencial cuando fueron surgiendo desacuerdos, como en el caso del establecimiento de los plazos de suministro donde surgieron desavenencias.

Hemos podido apreciar en este caso cómo la confianza existente entre las empresas ha sido la principal causa que les ha llevado a las empresas a cooperar, ya que partían con una relación previa de veinte años. Las dos habían trabajado juntas y cada una sabía lo que buscaban la una de la otra, poseían, en principio, un comportamiento cooperativo.

Al surgir problemas originados por la existencia de nacionalismos, la confianza jugó un importante papel para paliar inicialmente los mismos. El acuerdo se llevó a cabo de forma bastante fluida. Aunque hemos de destacar que la confianza no fue suficiente para continuar el acuerdo, cuando Arale intentó imponer otro tipo de condiciones.

En lo que respecta a la figura del líder, aunque ha intervenido como tal el gerente de González, hemos de indicar que no ha sido de destacar su actuación en este acuerdo, ya que la confianza existente ha servido para paliar los problemas y el acuerdo se ha producido de forma bastante fluida sin ser necesaria su actuación.

Se va dando lentamente un cierto cambio en el modo de trabajar de ambas empresas adoptando cada una valores propios de la otra. La nueva empresa creada posee así valores propios de las empresas «padre». Esto hace que el desarrollo del acuerdo se realice de forma más fluida ya que las dos empresas poseen de este modo perspectivas similares.

Caso 4: Truca-La Cinquième

La Cinquième (televisión pública francesa) subcontrata a Truca (empresa española del sector audiovisual) la producción de una serie de animación con personajes de plastilina dirigida a niños de preescolar.

En Truca se respira un ambiente familiar, todos los miembros son conscientes de los objetivos de la empresa, siendo fluida la comunicación entre los mismos. No se oculta ningún tipo de información en la empresa, teniendo todo el personal acceso a la misma.

La Cinquième posee una estructura burocrática. La cultura que le caracteriza es propia de su dimensión, con un alto grado de formalización existente, así como con un elevado número de niveles jerárquicos, lo que le conduce a una gran lentitud en la toma de decisiones por los excesivos pasos que se han de dar a la hora de ponerlas en práctica. Además, es de destacar el hecho de que sea una empresa pública, donde el personal se siente menos motivado por el logro de los objetivos de la empresa.

Se da una gran dificultad a la hora de contactar con la Cinquième, pues hay una excesiva burocracia, y también poco interés por su parte debido a su tamaño, ya que el acuerdo supone para ella una actividad marginal. Poseen diferentes sistemas de comunicación e información, así

como de toma de decisiones, además de estructuras organizativas distintas, el idioma que utilizan también es distinto constituyendo su uso parte de los problemas acaecidos. Además, la empresa francesa se consideraba superior a la española creyendo que tenían más derecho a imponer sus criterios, creándose cierta problemática al principio del desarrollo del acuerdo.

Las dos empresas socio poseen un elevado grado de distancia al poder, mayor aún en el caso de la empresa francesa. La diferencia respecto a esta dimensión puede ser en parte la causa de los problemas culturales ocasionados, ya que en la empresa francesa se da una mayor planificación y formalización, aunque ésta también se debe a su gran tamaño (proposición 1).

Las dos empresas poseen el mismo grado de aversión a la incertidumbre por lo que no podemos analizar la proposición 2. Aunque hemos de indicar que sí se dan problemas culturales, pero que no serán debidos a la diferencia respecto a esta dimensión porque es inexistente.

Estos dos países no son analizados respecto a la orientación a largo plazo por lo que no analizamos la proposición 3.

Aun tratándose de países muy próximos y con culturas bastante similares, se da en el acuerdo un cierto rechazo entre ambas empresas debido precisamente a sus diferentes nacionalidades, apareciendo ciertos nacionalismos. La empresa francesa se consideraba superior a la española creyendo que tenían más derecho a imponer sus criterios, creándose cierta problemática al principio del desarrollo del acuerdo, pero que con el paso del tiempo ha sido reducida y los nacionalismos han desaparecido.

La empresa francesa es más individualista que la empresa española, por lo que puede ser ésta la causa de su menor predisposición al comportamiento cooperativo. En cuanto a la masculinidad poseen un grado similar y éste no es muy alto, aunque esto no hace que la empresa francesa muestre un comportamiento cooperativo en un principio, aunque pueden ser otras las causas de que no se dé el mismo, como es la desconfianza que posee hacia Truca. La empresa española sí muestra una gran predisposición al comportamiento cooperativo desde el principio (proposición 4).

La aversión a la incertidumbre por parte de las dos empresas es elevada, por lo que como señalábamos en la proposición anterior se debería dar una gran predisposición hacia el comportamiento cooperativo. Hemos de indicar que ésta se da desde el principio, como ya hemos indicado, por parte de Truca. En el caso de la Cinquième su predisposición al comportamiento cooperativo surge cuando se crea un clima de confianza entre las empresas (proposición 5).

Durante un tiempo del acuerdo, la desconfianza por parte de la Cinquième era total, imponiendo en todo momento sus condiciones de trabajo, y exigiendo participar en todas las decisiones referentes a la producción ¹⁴. Sin embargo, tardaban mucho en contestar a las cuestiones planteadas por Truca debido al gran número de pasos que se tenían que dar en esta empresa para la adopción de decisiones, por lo que se perdía flexibilidad.

¹⁴ Sus especificaciones técnicas para las copias eran diferentes a las del resto de empresas con las que Truca trabajaba.

De este modo, las relaciones con la Cinquième fueron marcadamente problemáticas, por lo menos al principio, por una relación totalmente desequilibrada y reflejando cierta incompatibilidad organizativa y cultural, de tal forma que si no hubiera sido por la necesidad de recursos financieros de Truca, y del prestigio que les podía aportar la cooperación con una empresa de la categoría de la Cinquième, Truca hubiera estado dispuesta a romper el acuerdo. Pero el acuerdo seguía principalmente por la disposición de Truca a la cooperación, cediendo en muchos aspectos.

En este caso, los problemas no se salvaron gracias a la confianza existente, ya que ésta no existía entre Truca y la Cinquième, no había una relación ya creada antes del acuerdo, y de hecho los problemas persistieron durante largo tiempo mientras se desarrollaba el proyecto. Sólo al final de la producción, se consiguió crear un clima de confianza mutua ya que Truca demostró que era capaz de cumplir y responder a las expectativas de la Cinquième. Entonces la actitud de los responsables de la Cinquième cambió y todo fueron facilidades a todos los niveles, siendo el papel de la gerente de Truca fundamental para el establecimiento de ese clima de confianza.

Los problemas comenzaron a minimizarse y el acuerdo a llevarse a cabo de una forma mucho más fluida, dejando la Cinquième a Truca actuar en todo momento con mayor libertad.

La gerente de Truca adoptó un papel de liderazgo que fue fundamental para transmitir la confianza necesaria a su empresa socio. Su buena capacidad negociadora influyó de modo determinante en la resolución de diversos problemas planteados que hacían peligrar el acuerdo, como la consecución de una flexibilización en los plazos de entrega prefijados.

Con el transcurso del tiempo se va dando un cambio en la forma de trabajar de Truca originado por el acuerdo desarrollado, adoptándose ciertas características procedentes de la Cinquième, se da una mayor formalización, una mayor planificación. Se va creando una cultura híbrida con una mayor superposición de la cultura de la Cinquième, aspecto que ha llevado a una mejora en la relación, al adaptarse a su forma de trabajo y al llevar esta circunstancia a una mayor confianza por parte de esta empresa.

CASO 5: Farma-Com-Itaquima

Farma-Com, empresa farmacéutica multinacional británica que posee filiales en diferentes lugares del mundo, concretamente el presente acuerdo lo lleva a cabo la filial que esta empresa posee en España, lleva a cabo un acuerdo de I+D con Itaquima, una empresa química familiar italiana con un alto nivel de calidad. El objetivo del acuerdo consiste en la obtención de la materia prima para un antibiótico. La empresa italiana estaba muy especializada en el producto que le interesaba a Farma-Com.

La nacionalidad de Farma-Com es británica, sin embargo, las personas que están llevando el presente acuerdo pertenecen a la filial española. Estos hechos marcan la cultura de la filial, como una cultura nacional híbrida en la cual se aprecian aspectos característicos de la nacionalidad británica origen de la empresa, aunque imperan aspectos característicos de la nacio-

nalidad española inherentes al personal que trabaja en la filial. Por su parte, Itaquima posee las características de su cultura nacional italiana. Si nos basamos en las dimensiones de HOFSTEDE (1980, 1991, 2001), podemos indicar que los índices que otorga este autor a la cultura nacional italiana respecto a las distintas dimensiones se encuentran entre el de la cultura nacional británica y el de la cultura nacional española, aunque más cerca de esta última, por lo que no consideramos que se vayan a dar muchos problemas culturales originados por las diferencias entre las culturas nacionales de las empresas, ya que no creemos que éstas sean muy acusadas (proposiciones 1 y 2).

En cuanto a la proposición 3 no la podemos analizar porque el estudio de HOFSTEDE no se hizo para el caso español ni tampoco para el caso italiano.

Ahora bien, hemos de indicar que en este caso se ha apreciado cierto grado de nacionalismo por parte de Farma-Com hacia Itaquima por el hecho de ser italianos, llegando a no confiar en que los italianos cumplan lo que pactan, no produciéndose tal nacionalismo en sentido contrario. Estas reticencias ayudan a impedir el desarrollo de un clima de confianza entre las partes y fomenta la producción de roces entre las mismas, roces que se han puesto de manifiesto en este acuerdo y que han influido en su desarrollo.

La cultura nacional británica así como la italiana poseen un elevado grado de individualismo así como de masculinidad, mientras en la empresa española se da en menor grado aunque no se podría caracterizar su cultura nacional como femenina ni colectiva. Es por ello que esperamos que en este acuerdo, según la proposición 4 planteada no se dé una gran predisposición al comportamiento cooperativo, como así ocurre. Como señalábamos en el caso anterior, Farma-Com más que un comportamiento cooperativo muestra un comportamiento impositivo. Por su parte Itaquima, no cumpliendo con los compromisos de la manera acordada, tampoco consideramos que muestre un comportamiento cooperativo.

En lo que respecta a la dimensión aversión a la incertidumbre, en la cultura nacional española, así como en la italiana se da un alto nivel, no en la cultura nacional británica, por lo que podríamos esperar una mayor predisposición al comportamiento cooperativo por parte de la empresa italiana según la proposición 5, pero no se da en este caso. Como acabamos de señalar, la actuación de la empresa italiana no demuestra predisposición al comportamiento cooperativo.

Existieron reticencias por parte de Itaquima debido a la imposición de Farma-Com, por un lado de su cultura –aspecto que para ella es muy importante– pretendiendo que sus principales valores prevalecieran también en el proyecto conjunto y por otra parte, de su forma de trabajar, muy diferente de la de Itaquima en tanto que en Farma-Com se realiza una mayor planificación y se exige un mayor control, etc., todo ello debido en gran medida a su tamaño.

También se dieron desacuerdos relacionados con el establecimiento de los precios, pero surgen problemas mucho más graves derivados en gran parte por la forma de trabajar de Itaquima, que no cumple los compromisos de la forma acordada, poniendo en peligro la alianza, que si no hubiera sido por lo imprescindible de la aportación de la empresa italiana, Farma-Com se hubiera planteado la disolución del acuerdo.

Conscientes del peligro que constituía para el acuerdo los problemas surgidos, y con el fin de paliarlos en la medida que fuera posible, se acordaron reuniones en equipos de trabajo en las cuales la persona encargada del proyecto por parte de Farma-Com, adoptando un papel de líder, actuó como mediador en los conflictos. Tenía experiencia en acuerdos de cooperación y poseía las características personales adecuadas para actuar como mediador y persona de consenso.

La confianza entre las dos empresas era prácticamente inexistente, las reticencias de Farma-Com por tratarse de una empresa italiana impedían aún más que se diera tal confianza y además, el incumplimiento por parte de Itaquima de los compromisos establecidos empeoraron aún más la relación, aunque el acuerdo siguió adelante debido al interés hacia el objetivo perseguido.

Caso 6: Ceplas-Aleplas

Ceplas S.A. empresa española del sector plástico lleva a cabo una *joint venture* al 50% con Aleplas, empresa alemana perteneciente al mismo sector, cuyo objeto es la elaboración de un nuevo producto. Ambas empresas buscaban con el acuerdo conseguir activos complementarios a fin de poder incorporar mayor valor añadido a sus productos, y además, Ceplas pretendía alcanzar un tamaño mínimo eficiente que no poseía, así como la internacionalización de la empresa.

Aunque entre estas empresas existen diferencias en su grado de distancia al poder así como de aversión a la incertidumbre por sus orígenes nacionales no se llegan a apreciar prácticamente, no ocasionándose problemas culturales por este motivo. Las empresas creen que es principalmente el sector al que pertenecen el que está determinando su cultura. Es por ello que en este caso no vamos a desarrollar el análisis de las proposiciones (la última porque no se estudia la dimensión orientación a corto o largo plazo para el caso español).

Por el individualismo de ambas empresas, aunque no muy elevado, así como por su masculinidad en el caso alemán y poca feminidad en el caso español, podríamos prever según la proposición 4, poca predisposición al comportamiento cooperativo. Aunque en este caso hemos de señalar que ambas empresas se muestran muy dispuestas a cooperar. Este comportamiento puede ser debido a que el grado de aversión a la incertidumbre por parte de las dos empresas es elevado, sobre todo en el caso español (proposición 5).

En el desarrollo del acuerdo, no hubo mayores problemas, en parte gracias a la claridad de los acuerdos alcanzados tras la negociación, y en parte debido al trato directo y cómodo entre los miembros de las dos empresas, al encontrar siempre éstos, el equivalente jerárquico en la otra empresa por poseer ambas estructuras organizativas muy similares, y por ser el sistema de toma de decisión y el de información muy parecidos. También la confianza ejerce un importante papel así como la predisposición por parte de las empresas aliadas al comportamiento cooperativo.

Con el tiempo, la cultura de ambas empresas ha ido evolucionando. El hecho de trabajar juntas hace converger ambas culturas, cada una enriqueciéndose de la otra y cada empresa aprendiendo de su socio y adoptando alguno de sus valores. Así, por ejemplo, Ceplas cuida más la planificación, se ha vuelto mucho más formalizada. Esto ayuda a que las posiciones de las empresas se acerquen y se alcancen los objetivos más fácilmente.

6. ESTABLECIMIENTO DE UN MARCO TEÓRICO INDUCIDO

Siguiendo el modelo propuesto por Yin (1994), una vez se han analizado los casos objeto de estudio de manera individualizada, nos disponemos a analizar los mismos de forma conjunta a partir de las proposiciones planteadas en nuestro marco teórico preliminar.

Una de las ventajas de esta metodología es que gracias a la combinación de la información obtenida en los diferentes casos, donde se daban características diferenciales de las empresas participantes en los acuerdos, podemos realizar un informe conjunto más completo en cuanto a que disponemos de una mayor variedad de datos sobre las proposiciones planteadas. De este modo, podremos observar si en los casos analizados acontecen los hechos según las proposiciones propuestas y si no ocurre así, intentaremos señalar por qué esto ha sucedido, para poder llegar a matizar las proposiciones planteadas, permitiéndonos elaborar un marco teórico inducido respecto del anterior.

De entre los principales factores que ejercen su influencia sobre la problemática cultural en los acuerdos de cooperación internacionales destaca la diferencia entre las culturas nacionales que se plasma en distintos valores, distinto comportamiento organizativo, distintos sistemas de decisión, de información, de comunicación, de planificación, de control,...

Las diferencias entre las empresas socio en su grado de distancia al poder son distintas para cada uno de los casos, ya que se trata de empresas de diferentes nacionalidades. Según la proposición 1, cuanto mayor sea la diferencia entre las empresas respecto a esta dimensión, mayores problemas culturales se generarán. Así en los casos 1 (Aeroca) y 4 (Truca-La Cinqüème) se dan diferencias entre las empresas respecto a la distancia al poder, pudiéndose ser ésta la causa de los problemas culturales que se dan en estos acuerdos. Además, hemos de reseñar que en el caso 1 los mayores problemas surgen entre las empresas con mayores diferencias en su grado de distancia al poder.

Las empresas aliadas en el caso 3 (González-Arale), poseen muy diferente grado de distancia al poder, dándose únicamente ciertos roces por los nacionalismos, sobre todo por parte de la empresa alemana, que pronto son paliados por la confianza generada entre las mismas.

Ahora bien, en el caso 6 (Ceplas-Aleplas), aunque existe diferencia respecto a esta dimensión no podemos hablar de los problemas originados por esta causa, porque no se dan. En este caso se trata de empresas pertenecientes al mismo sector y que poseen tamaños similares, además la confianza entre ellas es elevada, lo que ayuda a paliar los problemas que pudieran surgir. Además, la negociación se ha realizado de la forma más rigurosa posible para evitar problemas posteriores, no apreciándose en dicha negociación problemas derivados del distinto origen nacional.

La diferencia en el grado de distancia al poder no es elevada en los casos 2 (González-R.D.) y 5 (Farma-Com-Itaquima), por lo que no consideramos a ésta como la fuente de conflictos culturales, aunque destacamos que en el caso 5 la cultura nacional de Farma-Com posee características tanto de la cultura nacional británica como de la española por ser una empresa de origen británico

pero con sede en España y personal español. Se ha intentado inculcar al personal los valores y costumbres propios de la central impregnados de la cultura nacional británica, mientras el personal posee los valores y costumbres de la cultura nacional española.

En lo que respecta a la dimensión aversión a la incertidumbre, también para cada caso puede apreciarse distinto grado de diferencia entre las empresas socio. En el caso 1 (AeroCa), ocurre lo mismo que para la dimensión anterior, la diferencia por parte de la empresa española es acusada sobre todo con dos países y es precisamente con éstos con los que se originan mayores problemas culturales. En los casos 2 (González-R.D.) y 3 (González-Arale) también se dan diferencias, pudiendo ser ésta también en parte la causa de conflictos. Las diferencias no son muy acusadas en el caso 3, en el que además los conflictos son paliados principalmente por la confianza generada entre las empresas.

Aunque existe diferencia respecto a esta dimensión en el caso 6 (Ceplas-Aleplas), no se puede apreciar en este caso problemas culturales derivados de esta causa, considerando como motivos los mismos que señalábamos para estos casos en la proposición anterior (mismo sector, tamaño similar, ...).

En el caso 4 (Truca-La Cinqüème), se dan problemas culturales, aunque éstos no podemos esperar que sean debidos a la diferencia respecto a la dimensión aversión a la incertidumbre, porque no existe diferencia entre ambas culturas nacionales respecto a esta dimensión. El caso 5 (Farma-Com – Itaquima) como hemos señalado, es particular por la cultura de Farma-Com, no dándose por tanto, una diferencia acusada respecto a esta dimensión, por lo que tampoco vamos a analizar esta dimensión para este caso.

No podemos realizar ninguna aportación a la proposición 3, porque en todos los casos participa una empresa española, cuando HOFSTEDE no ha medido esta dimensión para el caso español.

Las matizaciones que estimamos conveniente realizar respecto a las proposiciones 1 y 2 (no sobre la 3, ya que no hemos llevado a cabo su análisis), las vamos a realizar de forma conjunta ya que ambas se refieren a la cultura nacional y además, cabe realizar sobre ellas el mismo tipo de apreciaciones.

De este modo, podemos señalar que las diferencias entre las empresas respecto a las dimensiones establecidas por HOFSTEDE en relación a la cultura nacional, concretamente en lo que se refiere a la distancia al poder y la aversión a la incertidumbre, han dado lugar a conflictos culturales, aunque no en el sentido que esperábamos, ya que las empresas estudiadas en los casos poseen características contrarias a las que les corresponderían respecto a las distintas dimensiones, según lo señalado en nuestro marco teórico previo. En base al estudio realizado, los motivos que creemos pueden ser la causa son los siguientes:

- Aparición de otros factores más influyentes que contrarrestan los efectos de las dimensiones de la cultura nacional, como es el tamaño de las empresas. Así ha ocurrido en los casos 1 y 2.
- Influencia de la cultura del sector que ha contrarrestado la influencia de la cultura nacional en gran medida (caso 6).

Tanto el sector como el tamaño de determinadas empresas ha llevado a que tuvieran una estructura y un funcionamiento mucho más burocrático que el que les correspondería según las características vinculadas a las distintas dimensiones de su cultura nacional. La influencia del tamaño y del sector sobre la estructura organizativa es muy elevada, como sabemos.

Además, también tenemos que incidir sobre el hecho de que los problemas derivados de las diferencias en las culturas nacionales tampoco han sido todo lo importantes que se podría esperar, las causas de que esto suceda creemos que son las siguientes:

- Consideración en la negociación del acuerdo de los posibles problemas que se podían generar, evitándolos en gran medida (casos 2 y 6).
- Creación de un clima de confianza entre las empresas que palía los problemas culturales (casos 2, 3, 4 y 6).
- Mediación de un líder que atenúa los roces que se generan (casos 1, 2, 4, 5 y 6).
- Intervención de un órgano superior para establecer las pautas de comportamiento más adecuadas en función de las distintas nacionalidades de los socios en el caso 1.
- Formación de una cultura híbrida que hace que las diferencias se reduzcan (casos 1, 2, 3, 4 y 6).
- Adopción de un comportamiento cooperativo por parte de las empresas aliadas (casos 2, 3, 4 y 6).
- Influencia de la cultura profesional que ha facilitado la relación entre los miembros que llevaban a cabo el acuerdo (caso 6).
- Experiencia previa de las empresas en otras cooperaciones, que les ha llevado a actuar de forma correcta para evitar una mayor problemática (casos 1, 2, 3, 5 y 6).
- Los propios objetivos del acuerdo en los que subyacía la importancia del trabajo en común de empresas de diferentes nacionalidades (caso 1).

Sin ceñirnos a las dimensiones de HOFSTEDE, en lo que se refiere a la cultura nacional en general, podemos observar cómo en el caso 1 (AeroCa) se han dado serios problemas, sobre todo por parte de las empresas británica y alemana hacia las empresas española e italiana, ya que no entendían su forma de trabajar; se da un alto grado de nacionalismos por parte de las empresas, teniendo la dirección del proyecto que tomar medidas. El otro de los acuerdos donde se han manifestado también problemas relacionados con las diferentes culturas nacionales ha sido en el caso 5 (Farma-Com-Itaquima). Farma-Com posee cierto grado de nacionalismo hacia la empresa italiana, ya que consideran que los italianos no cumplen lo que pactan, lo que impide la creación de confianza entre ellas, así como dificulta la buena marcha del acuerdo. En los casos 3 (González-Arale) y 4 (Truca-La Cinquième) se dieron problemas en principio, también originados por los

nacionalismos. En ambos casos se puede apreciar un sentimiento de superioridad motivado por la cultura nacional de las empresas socio hacia las empresas españolas. Esto ocasiona ciertos conflictos entre las empresas, pero que conforme se va desarrollando el acuerdo desaparecen, ya que las empresas españolas demuestran lo contrario que suponían las otras empresas, además de haberse creado una mayor confianza entre las mismas. En los casos 2 (González-R.D.) y 6 (Ceplas-Aleplas), aun tratándose de empresas con diferentes nacionalidades y con características bastante desiguales, como en el caso de González con R.D., no se han apreciado problemas en el desarrollo del acuerdo principalmente por la confianza existente, por la predisposición al comportamiento cooperativo de las empresas aliadas, por la formación de equipos de trabajo y por la creación de la cultura híbrida.

Por tanto, hemos de destacar la aparición de una serie de problemas no relacionados con las dimensiones de HOFSTEDE, derivados de la existencia de prejuicios nacionalistas. Las empresas poseían estereotipos sobre las culturas nacionales de las diferentes empresas lo que les llevaba a desconfiar de ellas o a mostrar su supremacía, constituyendo una fuente importante de conflictos por el malestar creado (casos 1, 2, 3, 4 y 5). Tales prejuicios fueron desapareciendo durante el desarrollo del acuerdo, mejorándose la relación entre las empresas (casos 2, 3 y 4).

Por otra parte, en lo que respecta a la cultura nacional y haciendo referencia a la predisposición al comportamiento cooperativo, analizaremos las proposiciones 4 y 5. Para estas dos proposiciones, como hemos hecho previamente, expondremos de forma conjunta las matizaciones que creamos oportunas.

En prácticamente todos los casos, la predisposición al comportamiento cooperativo por parte de las empresas españolas es mayor al de sus empresas socio, siendo mayor el grado de feminidad y colectivismo de dichas empresas españolas. Es de destacar además, la escasa predisposición al comportamiento cooperativo de la empresa británica en el caso 1 (AeroCa), llegando a ocultar información sobre temas del acuerdo, coincidiendo precisamente su cultura nacional con un elevado nivel de masculinidad e individualismo. Asimismo, la empresa italiana Itaquima en el caso 5 (Farma-Com-Itaquima), muestra poca predisposición al comportamiento cooperativo, no cumpliendo sus compromisos y poniendo en peligro la alianza, cuando también coincide su cultura nacional con un grado elevado de individualismo y masculinidad.

Sin embargo, en el caso 6 (Ceplas-Aleplas), a pesar de poseer un elevado grado de individualismo y masculinidad, la empresa alemana muestra una elevada predisposición al comportamiento cooperativo. Consideramos que ésta puede ser debida al elevado interés que tiene en el acuerdo por sus objetivos particulares. No podemos observar que la cultura nacional influya en gran medida.

En lo que respecta al nivel de aversión a la incertidumbre, también se da el caso de ser más elevado el índice otorgado por HOFSTEDE para las empresas españolas que para el resto de empresas (excepto para la empresa francesa que posee el mismo índice), y como hemos señalado para la proposición anterior, son las empresas españolas las que muestran una mayor predisposición al com-

portamiento cooperativo. Destaca, como ocurría con las otras dos dimensiones, el bajo nivel de aversión a la incertidumbre de la empresa británica en el caso 1 (AeroCa) y por consiguiente, su poca predisposición al comportamiento cooperativo. En cambio, en lo que respecta a la empresa ItaQuima en el caso 5 (Farma-Com – ItaQuima), su cultura nacional muestra un elevado nivel de aversión a la incertidumbre, mientras su comportamiento es poco cooperativo. La razón suponemos que se debe al poco interés que muestra esta empresa en el acuerdo, además de que con respecto a las otras dos dimensiones que hemos relacionado con el comportamiento cooperativo, el nivel que poseía indicaba poca predisposición.

A pesar de tener un elevado grado de aversión a la incertidumbre, la predisposición al comportamiento cooperativo al principio del acuerdo fue baja, aunque con el paso del tiempo, el desarrollo de la confianza entre las empresas, hace que La Cinquième muestre un comportamiento mucho más cooperativo.

El hecho de que la cultura nacional de la empresa alemana Aleplas en el caso 6 (Ceplas-Aleplas), posea un elevado nivel de aversión a la incertidumbre, podría explicar en parte el que esta empresa muestre una gran predisposición al comportamiento cooperativo.

Hemos de destacar que en el caso 1 (AeroCa) la predisposición al comportamiento cooperativo es baja por parte de todas las empresas en el acuerdo, incluida la española, y creemos que es debida a las características particulares de este acuerdo. Se trata de un acuerdo con un fuerte cariz político impuesto por las circunstancias, además de realizarse entre empresas que mantienen una fuerte rivalidad en todo lo que no está relacionado con el acuerdo y existiendo entre las empresas aliadas muchas diferencias culturales y organizativas que se manifiestan continuamente, dificultando la relación entre ellas.

La predisposición hacia un comportamiento cooperativo es muy importante para el correcto desarrollo del acuerdo de cooperación y la misma viene determinada entre otros, por los valores existentes en la empresa, ejerciendo una influencia significativa el grado que posean las empresas respecto a las dimensiones colectivismo, feminidad así como aversión a la incertidumbre, como hemos podido constatar en nuestro estudio en todos los casos analizados.

Sin embargo, en ocasiones, el análisis de las tres dimensiones que ejercen su influencia sobre el comportamiento cooperativo origina resultados contrapuestos. Así, mientras unas dimensiones determinan poca predisposición al comportamiento cooperativo, otras señalan lo contrario. En estos casos es de destacar que hemos podido observar que la dimensión aversión a la incertidumbre ha tenido más peso que las otras dos en dos de los casos (casos 4 y 6), mientras en uno de los casos, en el caso 5 (Farma-Com-ItaQuima) la balanza se ha inclinado en la otra dirección, ejerciendo una mayor influencia las dimensiones colectivismo y feminidad. Esto nos lleva a indicar que son muchos los factores que inciden sobre el comportamiento cooperativo, no siendo determinante la influencia de la cultura nacional sobre la predisposición hacia dicho comportamiento, a pesar de que ejerce influencia.

Por lo tanto, con objeto de matizar nuestras proposiciones respecto a la predisposición hacia el comportamiento cooperativo, podríamos formularnos la siguiente pregunta. ¿Por qué se producen resultados contrapuestos en la predisposición al comportamiento cooperativo de las empresas respecto a las dimensiones feminidad/colectivismo y aversión a la incertidumbre? Sugerimos las siguientes respuestas:

- Porque el interés que las empresas posean en el acuerdo es uno de los factores que consideramos va a ejercer mayor influencia sobre la predisposición de las empresas al comportamiento cooperativo. Así en el caso 5 (Farma-Com-Itaquima), la poca predisposición por parte de la empresa italiana, consideramos que se debe además de a su elevado grado de masculinidad e individualismo, a su falta de interés en el acuerdo que hace que se contrarreste el efecto de su elevada aversión a la incertidumbre. En el caso 6 (Ceplas-Aleplas), Aleplas también posee un elevado interés por la consecución de los objetivos, así como un alto nivel de aversión a la incertidumbre, quedando en este caso compensado su bajo nivel de feminidad y colectivismo, generándose por tanto gran predisposición al comportamiento cooperativo por parte de esta empresa.
- Porque la confianza generada en el transcurso de tiempo del acuerdo, unido a un elevado grado de aversión a la incertidumbre, ha hecho que se compensase el efecto del individualismo y la masculinidad, dándose una mayor predisposición al comportamiento cooperativo por parte de la empresa francesa en el caso 4 (Truca- La Cinquième).

7. CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo nos ha permitido alcanzar los objetivos marcados inicialmente y que se cristalizan en la obtención de una serie de conclusiones. Hemos podido llegar a entender por qué y cómo la cultura nacional genera problemas a nivel organizativo-cultural en las alianzas, dificultando significativamente su funcionamiento y por qué y cómo los referidos problemas culturales pueden ser evitados o minimizadas sus implicaciones negativas en aras al éxito de la alianza.

La cultura nacional y concretamente la diferencia entre algunas de las dimensiones de cultura nacional establecidas por HOFSTEDE (1980, 1991), como son la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre y la orientación a corto plazo o a largo plazo son fuente de problemas culturales. Ahora bien, hemos de destacar el hecho de que las características asociadas a tales dimensiones no se dan en la dirección que marcan las investigaciones teóricas en nuestro estudio empírico, sino que se dan de forma inversa. Esto ocurre porque tanto la cultura asociada al tamaño de la empresa, como la cultura sectorial han ejercido más peso que la cultura nacional. A pesar de ello, al existir diferencia entre las empresas, se generan igualmente problemas culturales, aunque ciertas circunstancias como la

existencia de confianza, la experiencia previa en otras cooperaciones, etc., llevan a que éstos no se den de forma acusada. Además la influencia de la cultura profesional que facilita la relación entre los miembros que llevan a cabo el acuerdo a pesar de su distinta cultura nacional y los propios objetivos del acuerdo que pueden dirigir el comportamiento por el camino adecuado para evitar la problemática cultural, hacen que ésta pueda ser paliada.

Los estereotipos sobre las culturas de los diferentes países pueden generar una serie de prejuicios nacionalistas así como desconfianza hacia las empresas por el hecho de poseer esa cultura, ocasionando gran malestar entre ellas y poniendo en peligro el acuerdo. Esto puede ser paliado por la creación de confianza entre las empresas, así como por la mediación de un líder.

La posesión de las dimensiones colectivismo, feminidad y/o aversión a la incertidumbre inciden sobre la predisposición hacia el comportamiento cooperativo. De este modo, cuanto mayor grado posean las empresas respecto a estas dimensiones mayor será su predisposición hacia el comportamiento cooperativo. Puede ocurrir que para las empresas de determinados países la posesión de estas dimensiones señale direcciones opuestas, así, mientras unas se dirigen hacia un mayor comportamiento cooperativo, otras lo hacen a la inversa. En estos casos, los resultados obtenidos han sido contrapuestos, mientras unos señalan la mayor influencia del colectivismo y la feminidad, otros lo hacen para la aversión a la incertidumbre. Es por ello que creemos que existen muchos factores que inciden sobre el comportamiento cooperativo, no siendo la cultura nacional determinante del mismo. Podemos señalar como tales el interés que posean las empresas en el acuerdo, así como la confianza generada entre las empresas.

Consideramos importante la aportación realizada por el presente trabajo para la comunidad investigadora ya que en el mismo se ha estudiado en profundidad la cultura nacional en su relación con las estrategias de cooperación empresarial que no había sido prácticamente considerada hasta ahora en la literatura. Además, nuestra aportación teórica ha sido acompañada de un trabajo empírico que nos ha permitido desarrollar la teoría inicial que habíamos elaborado.

Este trabajo también tiene implicaciones para el mundo empresarial. Las empresas, al emprender este tipo de acuerdos se encuentran con toda una serie de problemas culturales a los que deben hacer frente y sobre los que no disponen de la información necesaria para poderlos abordar. En este ámbito, este trabajo no debe entenderse como una búsqueda de una receta mágica, sino como el conjunto de una serie de herramientas que aplicadas de modo personalizado para cada caso, pueden paliar o incluso evitar los problemas culturales de origen nacional que frecuentemente surgen en los acuerdos de cooperación internacionales.

Por último, sólo nos resta mencionar que este estudio no es un fin en sí mismo, sino que su elaboración nos ha permitido alcanzar una privilegiada posición desde la cual llegamos a observar y plantearnos nuevas vías de estudio acerca de la problemática analizada.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Ohio.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M.E. (1984): «Theories of Organizational Culture», *Organization Studies*, vol. 5, n.º 3, pp. 193-226.
- ARIÑO, A. y GARCÍA, C. (1996): «Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, pp. 133-144.
- BARKEMA, H.G. y VERMEULEN, F. (1997): «What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n.º 4, pp. 845-864.
- BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives*, The New Lexington Press, California.
- BEAMISH, P.W. y KILLING, J.P. (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, The New Lexington Press, San California.
- BEASCOECHEA, J.M. (1996): «Factores determinantes de la cultura de la empresa», *Alta Dirección*, n.º 188, pp. 289-306.
- BECK, B.E.F. y MOORE, L.F. (1985): «Linking the host culture to organizational variables», en Frost *et al.*: *Organizational Culture*, Sage, California, pp. 335-354.
- BONACHE, J. y CERVIÑO, J. (1997): «La adaptación cultural en la empresa multinacional: el conflicto entre la teoría y la práctica», *Información Comercial Española*, n.º 761, pp. 33-48.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1988): «A theory of cooperation in international business». En Contractor y Lorange (Eds.) (1988), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, pp. 31-53.
- CHOI, C.J. y LEE, S.H. (1997): «A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships», en Beamish, P.W. y Killing, J.P. (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, The New Lexington Press, California, pp. 33-58.
- CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Eds.) (1988): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books New York.
- DURÁN, J.J. (2001): *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*, Ed. Pirámide, Madrid.

- ESCRIBÁ, A. (1999): *Factores determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia.
- FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. (Eds) (1985): *Organizational Culture*, Ed. Sage, California.
- GARCÍA CANAL, E. (1996): «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, pp. 109-132.
- GENESCÁ, E. (1995): «Estrategia de cooperación y competitividad», en Cuervo, A. (Eds.): *Dirección de empresas de los noventa*, Civitas, Madrid, pp. 439-455.
- GERTSEN, M. (1987): «Los aspectos culturales de la gestión y los negocios internacionales. Reflexiones iniciales en relación con un futuro estudio», *Información Comercial Española*, marzo, pp. 18-30.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y PALICH, L.E. (1997): «Cultural diversity and the Performance of Multinational Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n.º 2, pp. 309-335.
- HARRIGAN, K.R. (1988): «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», en Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, pp. 205-225.
- HARRISON, G.L.; MCKINNON, J.L.; WU, A. y CHOW, C.W. (2000): «Cultural Influences On Adaptation To Fluid Workgroups And Teams», *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n.º 3, pp. 489-505.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences*, Ed. Sage, California.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*, Ed. Sage, London.
- IBORRA, M. (1998): «¿Es posible un modelo de análisis cultural?», *Esic Market*, n.º 100, pp. 171-182.
- IBORRA, M; GONZÁLEZ, T. y MARTÍNEZ, C. (1998): «El proceso de aculturación de Marks&Spencer en España», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.º 1, pp. 57-75.
- KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. and Associates (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry model», *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 411-432.
- LADO, A.A. y KEDIA, B.L. (1992): «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador», *Economía Industrial*, enero-febrero, pp. 49-60.

- LEE, J.; ROEHL, T.W. y CHOE, S. (2000): «What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n.º 4, pp. 631-652.
- LEWIS, J.D. (1990): *Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances*, The free press, Nueva York. Existe traducción al castellano: *Alianzas Estratégicas, Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*.
- LOUIS, M. R. (1985): «Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How», en Kilmann *et al.*: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ed. Jossey-Bass, California, pp. 126-136.
- MAXWELL, (1996): *Qualitative Research Design An Interactive Approach*, Ed. Sage, California.
- MENGUZZATO, M. (1992): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- MESCHI, P-X y ROGER, A. (1994): «Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures», *Management International Review*, vol. 34, n.º 3, pp. 197-215.
- MILES, M.B. y HUBERMAN, A.M. (1984): *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*, Ed. Sage, California.
- NEWMAN, K.L. y NOLLEN, S.D. (1996): «Culture and congruence: the fit between management practices and national culture», *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 753-779.
- PAN, Y. y TSE D.K. (1997): «Cooperative Strategies between foreign firms in an overseas country», en Beamish, P.W. y Killing, J.P.: *Cooperative Strategies. Asian Pacific Perspectives*, The New Lexington Press. California. pp. 135-156.
- PARK, S.H. y UNGSON, G.R. (1997): «The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 2, pp. 279-307.
- PARKHE, A. (1991): «Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n.º 4, pp. 579-601.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. Jr. (1982): *In Search of Excellence*, Harper&Row Publishers, New York. Existe una traducción al castellano de Diorki Traductores: *En busca de la excelencia*, Ediciones Folio, Barcelona, 1986.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988): «Coaliciones y estrategia Global», *Información Comercial Española*, Junio, pp. 101-120.

- SANCHIS PALACIO, J.R. (1994): «La cooperación como estrategia de crecimiento externo. dos casos especiales: Alianzas Tecnológicas y Joint Ventures». *Quadern de treball* n.º 258, Mayo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia, pp. 79-186.
- SCHIEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London. Existe una traducción al castellano de C. Palma: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza&Janés Editores, S.A., Barcelona, 1988.
- SCHNEIDER, S.C. y DE MEYER, A. (1991): «Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 307-320.
- SHANE, S.A. (1992): «The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing», *Management International Review*, vol. 32, n.º 4, pp. 295-311.
- STEPHENS, G.K. y GREER, C.R. (1995): «Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences», *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 39-55.
- STILES, J. (1997): «Strategic Alliance Management: Partnership Characteristics and Their Influence on the Cooperative/Competitive Relationship», paper submitted to the *European International Business Academy – EIBA 23rd Annual Conference*, december 14-16, Stuttgart, Germany.
- SWIERCZEK, F. y HIRSCH, G. (1994): «Joint Ventures in Asia and Multicultural Management», *European Management Journal*, vol. 12, n.º 2, pp. 197-209.
- THÉVENET, M. (1986): *Audit de la Culture D'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation. Existe una traducción al castellano de Diorki, S.A.: *Auditoría de la cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- TREFRY, M.G. (2001): «Organisational Culture in Multicultural Organisations: A Double-Edged Sword», trabajo presentado en el *16th Workshop on Strategic Human Resorce Management «Organisational Culture»*. Bruselas, Bélgica, 5-6 abril.
- VALDÉS, A. y GARCÍA, E. (1996): «Causas del fracaso de las *joint ventures*: un marco teórico», *Dirección y Organización*, abril, n.º 16, pp. 54-59.
- WILKINS, A.L. y PATTERSON, K.J. (1985): «You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail», en Kilmann *et al.*: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, pp. 262-291.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. (2.ª Edición) Ed. Sage. California.

TABLAS RESUMEN CON LOS DATOS DESCRIPTIVOS DE LAS EMPRESAS Y ACUERDOS ANALIZADOS

DATOS DE LAS EMPRESAS SOCIO						DATOS DEL ACUERDO			
EMPRESA	NACIONALIDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS	FACTURACIÓN (en millones de ptas.)	TIPO	DURACIÓN (Años)	OBJETO	APORTACIONES	
AEROCA	ESPA, S.A.	IND. AERONÁUTIC	7.400	202.000 M.	CONSORCIO: AEROCA	17	Desarrollo proyecto europeo de gran envergadura	ESPA, S.A.: 13% Recursos humanos materiales y financieros	▶
	ALEM, S.A.	IND. AERONÁUTIC	25.000	-		23		ALEM, S.A.: 30% Recursos humanos materiales y financieros	▶
	ITAL, S.A.	IND. AERONÁUTIC	12.000	-		23		ITAL, S.A.: 20% Recursos humanos materiales y financieros	▶
	BRITA, S.A.	IND. AERONÁUTIC	25.000	-		23		BRITA, S.A.: 37,5% Recursos humanos materiales y financieros	▶
GONZ. POLÍMERO	GRUPO GONZÁLEZ, S.A.	Distribuidor y transformador de materias primas	110	12.000 M.	JOINT VENTURE: GONZÁLEZ POLÍMEROS	9	Distribución en mercado español de materia prima plástica y plásticos técnicos	GRUPO GONZÁLEZ: Recursos humanos y financieros	▶
	R.D., S.A.	IND. PLÁSTICOS	340.000	13.500.000 M.				R.D.: Recursos financieros y tecnología del producto	▶
ARCILLAS, S.A.	GRUPO GONZÁLEZ, S.A.	Distribuidor y transformador de materias primas	110	12.000 M.	JOINT VENTURE: ARCILLAS, S.A.	9	Moltración y venta de arcillas	GRUPO GONZÁLEZ: Conocimiento del mercado	▶
	ARALE, S.A.	Proveedor, distribuidor y transformador de materias primas	300					ARALE: Conocimiento del producto	▶

DATOS DE LAS EMPRESAS SOCIO						DATOS DEL ACUERDO			
EMPRESA	NACIONALIDAD	ACTIVIDAD	EMPLEADOS	FACTURACIÓN (en millones de ptas.)	TIPO	DURACIÓN (Años)	OBJETO	AFORTACIONES	
TRUCA-LA Sme	ESPAÑOLA	PRODUCTORA AUDIOVISUAL	14	36,5 M	SUCONTRATACIÓN	2	Proyecto de producción audiovisual	TRUCA: Idea original, preproducción, rodaje y postproducción	A
	FRANCESA	TV. PÚBLICA	200					CINQUIÈME: Financiera	
FARMACOM-ITAQUIMA	BRITÁNICA	FARMACÉUTICA	50.000	1.500.000 M	ACUERDO I+D		Obtención de materia prima para antibiótico	FARMACOM: Recursos tecnológicos, humanos y financieros	A
	ITALIANA	IND. QUÍMICA	800	80.000		3		ITAQUIMA: Recursos tecnológicos, humanos y financieros	
CEPLAS-ALEPLAS	ESPAÑOLA	IND. PLÁSTICO	430	12.000 M	JOINT VENTURE		Producción nuevo producto	CEPLAS: Saber-hacer, recursos tecnológicos humanos y financieros	A
	ALEMANA	IND. PLÁSTICO	1.200	30.000 M		2		ALEPLAS: Saber-hacer, recursos tecnológicos humanos y financieros	