
FACTORES DE FRACASO Y ÉXITO EN EMPRESAS COLABORATIVAS ANÁLISIS DE LITERATURA Y UN ESTUDIO DE CASO

DOMINGO RIBEIRO-SORIANO

Universitat de València

ANDREA REY-MARTÍ

Universitat de València

NORAT ROIG-TIERNO

Universidad Internacional de Valencia VIU

ALICIA MAS-TUR

Universitat de València

En la década de los 80 y 90 surgieron las primeras investigaciones sobre los grupos de interés y la colaboración entre sus integrantes. De estos estudios (Cochran y Wood, 1984; Aupperle et al., 1985; Cornell y Shapiro 1987; McGuire *et al.*, 1988; Barton et al., 1989; Preston y Sapienza 1991; Harrison y Freeman, 1999) se desprendieron diversas conclusiones sobre las relaciones existentes entre rentabilidad y grado de colaboración interempresarial.

Recientemente, con el crecimiento de la tasa de colaboración entre organizaciones (Dodgson 1996, y Contractor y Lorange 2002), comienza a difundirse la denominación de empresas colaborativas. Y, de forma específica, se señala que este ámbito de investigación requiere de una mayor profundización para mejorar el conocimiento sobre los determinantes y el impacto real de las colaboraciones. Varias son las líneas de avance que pueden apuntarse. En primer lugar, la literatura ha separado el proceso de colaboración interempresarial en diferentes etapas. Dependiendo de la fase en la que se encuentre la relación de la empresa colaborativa con sus posibles colaboradores, aquélla debe tratar de realizar un tipo de actuaciones u otro. Geringer (1991) señala que en la primera fase del ciclo se han de identificar y seleccionar colaboradores potenciales; en esta etapa es importante comprender las implicaciones que pueden desprenderse de cada tipo de colaboración diferenciando unas empresas de otras. Por su parte, Lorange y Roos (1990) establecen que la segunda fase del ciclo consiste en ne-

gociar las condiciones de la cooperación y estructurar el contacto, así como en realizar la evaluación legal y económico-financiera. Finalmente, la tercera fase del ciclo la constituye la monitorización y la gestión de la coordinación entre las empresas colaboradoras (Haldik 1985; Ganitsky y Watzke 1990).

Por otra parte, los resultados de las investigaciones sobre empresas colaborativas señalan la existencia de un efecto aprendizaje en el proceso de colaboración. Como consecuencia de este efecto, las empresas aprenden de las colaboraciones pasadas y desarrollan habilidades para llevar a cabo colaboraciones más fructíferas en el futuro (Simonin, 1997). Este aprendizaje no garantiza el éxito, pero sí aumenta su probabilidad.

Igualmente, las investigaciones existentes muestran que las alianzas con antiguos competidores han aumentado significativamente (Gulati *et al.*, 1994; Park y Russo, 1996). Esto es así porque los competidores pueden encontrar motivaciones para formar alianzas estratégicas,

no sólo de cara a mejorar su posicionamiento en el mercado, sino también con la expectativa de reducir la rivalidad o atenuar los riesgos contractuales (Park y Ungson, 2001).

Así pues, mediante la colaboración, las empresas comparten recursos e intercambian información con lo que obtienen determinadas ventajas: reducen riesgos y costes, minimizan los tiempos del mercado y los tiempos de entrega, incrementan la cuota de mercado, aumentan los activos útiles, mejoran las habilidades, el conocimiento, la atención al cliente, etc. (Lewis, 1990; Kanter, 1994; Huxham, 1996; McLaren *et al.*, 2000; Parker, 2000; Sahay, 2003).

Sin embargo, diversos estudios demuestran que a pesar de que el número de empresas que colaboran va en aumento, se produce un elevado porcentaje de fracaso –estimado en en alrededor del 70%– (Lewis, 1990; Harbinson y Pekar, 1998; Zineldin y Brendenlow, 2003). Entre las causas de este fracaso se encuentran, de acuerdo con Zineldin y Brendenlow (2003), la falta de compromiso de las partes, la falta de confianza y la falta de entendimiento de las necesidades de unos y otros.

El objetivo de este artículo es analizar las causas de fracaso y de éxito de las colaboraciones entre empresas mediante una doble aproximación: teórica y práctica. Para ello, se desarrolla un amplio marco teórico en relación a las diferentes razones de fracaso y éxito que han sido analizados hasta ahora por la literatura, siguiendo concretamente los trabajos realizados por Bittici, Turner, Mackay, Kearney, Parung, y Walters, (2007) y MacBryde y Mendiabil (2003). Junto a este análisis conceptual, se estudia el caso de la empresa Ímola, agencia de comunicación creativa que desde sus inicios realiza colaboraciones con diferentes empresas de servicios complementarios a los que ella lleva a cabo.

La investigación realizada se estructura de la siguiente manera. A continuación, se desarrolla un apartado centrado en el análisis de los elementos de fracaso y éxito de las empresas colaborativas, distinguiendo entre los factores de equipo, los factores de proceso y los factores de gestión de equipos. En cada una de estas tres subsecciones, se realiza una aplicación a un caso específico para cada uno de los factores estudiados. Finalmente, se concretan las conclusiones a las que se ha llegado a través de este estudio de caso, estableciendo así mismo las limitaciones y las posibles líneas futuras de investigación que surgen del trabajo realizado.

FACTORES CLAVES DE FRACASO Y ÉXITO DE LAS EMPRESAS COLABORATIVAS †

Las empresas que colaboran con otras empresas (especialmente con sus competidores y proveedores) han emergido de forma dominante en la gestión de la cadena de valor y de suministro. Esto sugiere que la colaboración efectiva puede generar resultados útiles para el conjunto de los agentes colaboradores (Horvart,

2001; Handfield y Nichols, 2002; Burt *et al.*, 2003; Singh y Power, 2009).

Un proceso de colaboración debería conducir, en principio, a una situación de *win-win-win* para todas las partes involucradas (Parker, 2000; McCarthy y Golicic, 2002). De modo específico, para cada empresa individual, la motivación no se deriva del hecho de que quieran, de por sí, colaborar, sino del hecho de que existen ventajas competitivas que se pueden obtener a través de una posible colaboración (Bittici, Martínez, Albores, y Parung, 2004). Es por ello que vamos a analizar, de acuerdo con la literatura disponible, las posibles causas de fracaso a las que se enfrentan las empresas colaborativas junto con los factores clave de rendimiento de las mismas. De esta manera podremos extraer resultados que permitan extraer recomendaciones dirigidas a aumentar la tasa de éxito de este tipo de estrategia.

Bittici, Turner, Mackay, Kearney, Parung, y Walters, (2007) señalan 8 causas del fracaso de las empresas colaborativas:

1. Falta de compromiso de alguno de los colaboradores. Esto conlleva problemas de confianza y de falta de fluidez en la relación interempresarial y, como consecuencia, provoca el fallo en la colaboración como tal (Ohmae, 1992; Zineldin y Brendenlow, 2003).
2. Fallos en la identificación de unas bases comunes. Generalmente se debe a que los potenciales colaboradores no son capaces de responder a la pregunta: «¿Qué ventajas competitivas para los consumidores o stakeholders surgirán de la colaboración?» (Parker, 1994).
3. Planteamiento de objetivos irreales por parte de los socios. Este problema suele deberse a que las expectativas de cada colaborador no se han compartido de forma explícita al inicio de la colaboración (Huxham, 1996).
4. Problemas a la hora de cumplir los objetivos y satisfacer las necesidades de los socios colaboradores. Esto puede ser provocado por la existencia de unas expectativas poco realistas, pero, en todo caso, y con carácter general en este problema subyace la falta de entendimiento entre los socios (Huxham, 1996; Zineldin y Brendenlow, 2003).
5. Dificultades para perfilar las necesidades de los clientes. Hay casos en los que el «USP – Unique selling point» y las propuestas de valor se dejan de lado, principalmente debido a dificultades de gestión de las empresas colaboradoras (Dryer *et al.*, 2001).
6. Problemas para fijar los beneficios conjuntos a largo plazo, centrándose, en su lugar, en la obtención de beneficios individuales a corto plazo (Zineldin y Brendenlow, 2003).
7. Distribución injusta de beneficios debido a la falta de claridad e información sobre las competencias y la

FIGURA 1
FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS

FACTORES DE EQUIPO	}	Falta de compromiso de los socios Fallo en la identificación de bases comunes
FACTORES DE PROCESO	}	Fallo en el cumplimiento de objetivos Fallo en la identificación de las necesidades reales de los clientes Establecimiento de objetivos a corto plazo en detrimento de los objetivos a largo plazo
FACTORES DE GESTIÓN DE EQUIPOS	}	Establecimiento de objetivos irreales o inalcanzables Distribución de beneficios injusta Incompatibilidad de los sistemas de gestión

FUENTE: Elaboración propia a partir de Bititci, Turner, MacKay, Kearney, Parung, Walters (2007) y MacBryde y Mendibil (2003).

contribución y obligaciones específicas de cada uno de los socios. Esto se puede ver agravado por la ausencia de modelos de negocio comerciales y operacionales que permitan hacer frente a este problema (Gomes-Cesserres, 1999; Inkpen y Ross 2001; Das *et al.*, 2003).

8. Diferencias e incompatibilidades en los sistemas de gestión de las empresas. Es decir, cada empresa usa su propio modelo de toma de decisiones, sin coordinar el mismo con las empresas con las que colaboran. La única forma de superar esta dificultad es compartiendo los sistemas de gestión de modo que exista suficiente transparencia entre los socios para gestionar la colaboración (Kanter, 1994; Gomes-Casseres 1999; Elmuti y Kathawala, 2001).

Por su parte, MacBryde y Mendibil (2003) señalan que las claves del éxito (o rendimiento) de las empresas colaborativas son tres:

1. Los factores de equipo: ¿Son las empresas capaces de trabajar juntas?
2. Los factores de procesos: ¿Se consiguen los objetivos de rendimiento y se utilizan criterios apropiados en los procesos de trabajo?
3. Los factores de gestión de equipos: ¿El equipo de gestión ha creado un entorno adecuado y unas condiciones propicias para su éxito?

De acuerdo con las causas de fracaso y las claves del rendimiento que se acaban de enumerar, podemos establecer la siguiente clasificación de factores a analizar. En primer lugar estarían los «factores de equipo», relativos a la posibilidad de que las empresas que colaboran sean capaces de trabajar de forma conjunta; estos factores podrían fracasar como consecuencia de la falta de compromiso de alguno de los colaboradores o por dificultades en la identificación de unas bases comunes al conjunto de las empresas colaborativas. Por su parte, los «factores de procesos» tienen que ver con el cumplimiento de objetivos, la detec-

ción de las necesidades de los clientes, o la posible existencia de problemas relacionados con el hecho de dar mayor importancia a los objetivos a corto plazo frente a los objetivos largoplacistas. Finalmente, en el ámbito de la «gestión de equipos», los fallos pueden provenir del establecimiento de objetivos irreales, de una distribución injusta de los beneficios o de la existencia de sistemas de gestión incompatibles entre los diferentes socios.

A continuación, pasamos a analizar en detalle cada uno de estos tres factores. Para ello, tomaremos como referencia la empresa familiar valenciana Ímola - Agencia de Marketing y Comunicación Creativa. Esta empresa se creó en 2010 por tres hermanos que decidieron seguir el negocio familiar en el sector de la publicidad después de que la empresa de su abuelo se viese abocada al cierre. Se trata de una empresa que se dedica a prestar un servicio integral de comunicación y marketing. Se ha elegido esta empresa porque realiza numerosas colaboraciones con empresas complementarias para llevar a cabo su actividad. Bajo el slogan «creemos juntos nuevas ilusiones» tiene como objetivo satisfacer al cliente en sus proyectos para lo que se muestran abiertos a colaborar con otros proveedores para crear proyectos conjuntos.

Factores de equipo

Tal y como ya se ha comentado, los factores de equipo, que son clave para el rendimiento de la colaboración, podrían verse truncados como consecuencia de la falta de compromiso de los socios y los fallos en la identificación de bases comunes en las empresas que colaboran.

En esta línea, los resultados obtenidos en el estudio de Camargo Mireles (2011), revelan que el éxito de las alianzas está condicionado por dos factores: el socio y la alianza. Más concretamente, los factores relativos a la «falta de compromiso del socio» estarían estrechamente relacionados con: la experiencia previa del so-

cio en alianzas, la variedad de acuerdos del socio, su cultura corporativa, los recursos y capacidades de los socios, la confianza previa, el capital social, la orientación al aprendizaje de los socios, la adquisición de habilidades, la capacidad de absorción, los canales de conocimiento utilizados por el socio, etc.

En el caso concreto de la empresa estudiada, ésta ha tenido pocas experiencias en las que la empresa colaboradora mostrara una falta de compromiso, pero cuando eso ha ocurrido, Ímola ha tratado superar el problema mediante diversas acciones de acercamiento para llevar adelante el proyecto. Una falta de compromiso por parte de alguno de los socios provoca una pérdida de imagen y reputación de ambas empresas. Por ello, frente a estas situaciones, en el caso estudiado se ha tratado de buscar una solución adecuada sin inmiscuir al cliente en el problema y alejándolo del mismo. De esta manera, se logra mantener la relación con el cliente, aunque en el futuro no se vuelva a confiar en la empresa colaboradora.

Que una empresa colabore con otras no significa necesariamente que tenga que ser dependiente de otras para hacer frente a su actividad. La empresa estudiada tiene capacidad autónoma resolutoria y no parece depender de forma exclusiva de ninguno de sus colaboradores. La empresa objeto de análisis está en constante contacto con otras empresas. Según la información recabada, cuando la empresa percibe que se corre el riesgo de ser dependientes de un colaborador, tratan de buscar otra empresa de características similares para evitar dicha posible dependencia.

De acuerdo con Beamish y Berdrow (2003), el hecho de que una colaboración sea considerada exitosa por parte de las empresas participantes depende en parte de la capacidad de adquisición de habilidades. Así, la experiencia previa de los socios en agrupaciones de empresas, la variedad de acuerdos en los que participa el empresario y la cultura corporativa de éste derivada de su propia experiencia, tienen un impacto positivo en el éxito de la alianza (Camargo Mireles, 2011). Así pues, una actitud proactiva por parte de los empresarios asociados para aprender de sus colaboradores, tiene un efecto positivo en el proceso de colaboración (Brouthers *et al.*, 1995; Camargo Mireles, 2011).

En el caso de la empresa analizada, puede afirmarse que ésta posee experiencia y un conocimiento extenso en cuanto a colaboraciones con empresas, pues desde el momento de su creación ha llevado a cabo diversos tipos de colaboraciones. Esta experiencia les permite conocer qué puede esperar de otras empresas de cara a establecer los criterios a seguir en la alianza (en términos de calidad y profesionalidad).

En lo referente a la «identificación de las bases comunes», siguiendo a Johnson (1999, p.5), «los acuerdos estrechos entre empresas que exhiben confianza, compromiso y normas sociales convenientes ofrecen beneficios a los participantes». De esta manera, cuando una de las partes del acuerdo de colaboración perci-

be que la otra parte está comprometida con la relación y ha establecido unas bases que se cumplen, sabe que ésta se esforzará por realizar su trabajo (Santana, y Monroy, 2006). El esfuerzo de una de las partes por cumplir los compromisos y por compartir unas reglas del juego y seguirías, hará que la otra parte perciba un mayor compromiso con respecto a la alianza. Así, cuando la confianza y el compromiso están presentes y se siguen las reglas establecidas por todos los participantes en la relación de colaboración, se logran resultados que fomentan la eficacia, la eficiencia y la productividad (Morgan y Hunt, 1994).

En el caso de la empresa analizada, hay que señalar que, de acuerdo con la información obtenida, las relaciones de cooperación se producen de manera informal, no firmándose un contrato inicial de colaboración. Sin embargo, sí se establecen al inicio de su colaboración unas bases comunes, relacionadas básicamente con la calidad, el compromiso y la profesionalidad del servicio. En cualquier caso, se señalan por escrito las condiciones de servicio y las condiciones financieras, es decir, la forma y los plazos de pago.

Factores de procesos

En el ámbito de los factores de procesos nos vamos a centrar, de acuerdo con Bititci *et al.* (2007), en el análisis de los problemas relacionados con el incumplimiento de los objetivos establecidos por las partes, la falta de identificación de las necesidades reales de los clientes y el establecimiento de objetivos cortoplacistas individuales en lugar de objetivos a largo plazo que resulten beneficiosos para todas las empresas que colaboran.

En lo referente a los problemas que pueden surgir en el «cumplimiento de los objetivos establecidos por las partes colaboradoras», Park y Ungson, (2001) indican que las alianzas estratégicas pueden fracasar debido a la existencia de contingencias oportunistas, ya que cada socio puede tratar de maximizar sus propios intereses individuales sin atender a los intereses de la colaboración. Además, estos mismos autores también indican que otro riesgo para las alianzas estratégicas reside en las dificultades en la coordinación de dos empresas independientes, así como en los problemas de adaptación de los aspectos operativos de la alianza con los objetivos a largo plazo.

En el caso estudiado, en efecto, la empresa ha explicado alguna experiencia negativa con socios oportunistas que se prestaban a colaborar con el único fin de que su imagen de marca apareciera en cada uno de los proyectos emprendidos. Por ello, Ímola decidió suspender su colaboración con dicha empresa. El motivo de la no continuación de la colaboración no estuvo relacionado, por lo tanto, con aspectos económicos, sino que se derivó del hecho de la falta de cumplimiento de la filosofía de colaboración para conseguir los objetivos.

Otro de los problemas analizados está relacionado con la posibilidad de que las empresas colaboradoras se

centren en sus propios objetivos individuales en lugar de tratar de «cubrir las necesidades de los clientes». En este sentido, la colaboración en la cadena de suministro a los clientes se define como la cooperación de dos o más miembros de la cadena que trabajan juntos para atender las necesidades de los clientes, compartiendo información, tomando decisiones conjuntas y compartiendo el beneficio que resulta de una mayor rentabilidad al satisfacer tales necesidades de una manera conjunta (Togar y Sridharan, 2002). La colaboración implica relaciones inter-organizacionales (Singh, y Power, 2009).

Como ya se ha indicado, el principal objetivo de la empresa objeto de estudio es cubrir de forma integral las necesidades de sus clientes. Por ello, colabora con otras empresas para poder abarcar un rango de servicios más amplio. Las empresas que cooperan con Ímola están integradas y coordinadas, se considera que forman parte del equipo y son conocedoras del proceso global en el que se desarrolla cada proyecto. De esta manera, la empresa consigue dar un servicio aunando las capacidades de todas las empresas, pero estableciendo cuál es el objetivo que cada una de ellas está cubriendo y consiguiendo de manera individual.

Estrechamente relacionado con este punto se encuentran los problemas que pueden surgir relativos al «cumplimiento de objetivos individualistas en detrimento de los objetivos generales y a largo plazo». Bleeke y Ernst (1993) concluyen que las empresas suelen elegir competidores directos como socios en la búsqueda de sinergias a corto plazo de cara a la consolidación de su posición en el mercado. Sin embargo, este tipo de alianzas competitivas tienden a fallar porque los objetivos individuales de los socios quedan desalineados con los objetivos colectivos.

En este punto, la empresa Ímola parece no haberse visto implicada con prácticas de este tipo. Al funcionar con una visión largoplacista, las empresas con las que buscan colaborar también poseen esta visión. Esto puede verse facilitado porque la empresa trata directamente con empresarios, responsables directos de la gestión de sus empresas. Los propietarios de las empresas con las que colaboran están interesados en que su compañía sobreviva en el mercado e integran sus fuerzas para conseguirlo. En ocasiones esto puede conllevar que se sacrifiquen beneficios en el corto plazo, o que se aporten más recursos o tiempo de los previstos para conseguir una fidelización del cliente que les puede resultar beneficiosa a largo plazo.

Factores de gestión de equipos ▾

En este epígrafe vamos a centrarnos en tres factores íntimamente relacionados con el factor clave del rendimiento «gestión de equipos». En este ámbito pueden surgir problemas derivados del establecimiento de objetivos irreales, de la distribución injusta de beneficios y de la existencia de diferentes sistemas de gestión en las empresas que colaboran.

En cuanto al primero de ellos, el «establecimiento de objetivos irreales», Wognum y Faber (2002) argumen-

tan que, de manera general, la falta de conocimientos sobre estructuras colaborativas y sus dinámicas es la primera causa de fracaso en la colaboración al no definirse correctamente qué puede hacer cada empresa.

La capacidad de trabajo de la empresa analizada, de acuerdo con la información obtenida, puede no ser seguida por algunas de las empresas colaboradoras. Así, Ímola suele ser muy flexible en los tiempos de atención a sus clientes. Por ello, resulta relevante concretar desde el inicio de la colaboración la capacidad de cada una de las partes y, para ello, conviene establecer objetivos alcanzables para todas ellas.

En relación con la «distribución de beneficios», si los socios confían entre ellos y los recursos invertidos son los establecidos en el compromiso inicial, se reducen al mínimo los problemas derivados de la distribución injusta de los beneficios. Sin embargo, la confianza y el compromiso se fundamentan en las percepciones de ganancias y pérdidas de cada una de las partes. De ahí la importancia de las consideraciones de equidad y la ambigüedad de roles entre los socios (Park y Ungson, 2001). Por lo tanto, se trata de un círculo que puede ser virtuoso o vicioso. Los beneficios conjuntos a partir de una alianza suelen estar orientados al futuro y, por tanto, ser inciertos, mientras que los costes de oportunidad de llevar a cabo algún tipo de engaño son más inmediatos y tangibles. Esto agrava aún más la posibilidad de que emerjan tendencias oportunistas en una alianza.

Arnaldoss, Meyer, Raju, y Rapoport, (2000) examinan la forma en la que el tipo de alianza y los acuerdos de distribución de beneficios afectan al compromiso de aportación de recursos por parte de los socios. De acuerdo con su investigación, los socios pueden compartir los beneficios de una de las siguientes formas: equitativamente o proporcionalmente a su inversión. El reparto proporcional de los beneficios supone que los socios comparten las ganancias según sus inversiones individuales. Esta disposición presupone que los recursos destinados por los socios pueden ser perfectamente controlados. Estos autores concluyen que los acuerdos sobre el reparto de beneficios tienen gran importancia en las alianzas; los socios se comprometen con más intensidad cuando los beneficios son distribuidos proporcionalmente.

Sin embargo, se ha de tener en cuenta, tal y como estableció Kogut (1988), que las empresas a menudo tienen dificultades para controlar y monitorizar cuáles son los recursos aportados por cada socio en una alianza, sobre todo cuando entre los inputs que aportan los socios se incluyen recursos como la propiedad intelectual y el conocimiento tácito. De esta manera, compartir los beneficios por igual elude la necesidad de vigilar los inputs aportados por los socios de la alianza, pero plantea la amenaza de parasitismo (*free riding*).

Aplicando estas conclusiones a nuestro caso de estudio, la distribución de los beneficios se realiza en base

a las horas de trabajo y dedicación que realiza cada empresa, es decir, de manera proporcional al trabajo desarrollado por cada uno de los socios. La mayor parte los colaboradores trabajan con Ímola desde sus inicios por lo que la distribución de beneficios no lleva a confusión. En este punto se vuelve a comprobar que la confianza y el compromiso son esenciales para la colaboración. Por su parte, al compartir recursos de infraestructuras, transporte o tecnológicos para llevar a cabo los proyectos, las empresas colaboradoras pueden acceder a un mayor número de proyectos puestas que cuentan con más recursos de los que dispondrían de forma individual.

Por lo que se refiere a los «problemas derivados de los diferentes sistemas de gestión» de las empresas colaborativas, Park y Ungson (2001) establecen que las alianzas estratégicas pueden fracasar porque requieren un elevado esfuerzo de coordinación e integración de organizaciones independientes. Junto con los costes de coordinación las empresas colaborativas también experimentan problemas de agencia en la alineación de sus intereses con los gestores de la alianza.

En esta línea, Lane y Beamish (1990) señalan que la compatibilidad cultural entre los socios es uno de los factores más relevantes en la supervivencia de una alianza global. Los defectos en las alianzas obedecen muchas veces a la influencia de la cultura nacional en los sistemas de comportamiento y de gestión.

En el caso concreto de la empresa analizada, el uso de las nuevas tecnologías y las herramientas de planificación online, permiten una notable disminución de los fallos de este tipo. El sistema de gestión que ha de llevar a cabo cada empresa queda fijado formalmente al inicio de la colaboración. De esta manera, cualquier acuerdo que se toma durante la colaboración queda registrado por las plataformas online, lo que les permite llevar un mayor seguimiento y control.

CONCLUSIONES

Tal y como ya señalaron en 1996 Eisenhardt y Schoonhoven, las alianzas estratégicas permiten a las empresas obtener mayor poder de mercado, legitimidad institucional y nuevas competencias. Así mismo ayudan a explotar las competencias específicas de la empresa y a reducir la incertidumbre del entorno (Busi, y Bittici, 2006).

Sin embargo, y pese a estas ventajas, las tasas de fracasos de las alianzas estratégicas son muy altas (Lambe, Spekman y Hunt, 2002). De hecho, algunos autores consideran que el éxito en una alianza es más la excepción que la regla. En todo caso, conociendo las causas más frecuentes de fracaso, se pueden establecer determinadas pautas de comportamiento que permitan superar las dificultades de la colaboración.

En este estudio se han analizado en profundidad las causas de éxito y fracaso que, de acuerdo con la literatura, experimentan las empresas colaborativas. Para

realizar un contraste con la realidad, se ha hecho especial hincapié en examinar tales causas de éxito y fracaso en el caso concreto de una empresa de comunicación y diseño, que desde su nacimiento ha llevado a cabo colaboraciones con otras empresas para lograr posicionarse de manera estable en el mercado.

De acuerdo con el caso de estudio, uno de los elementos clave para el éxito de una empresa colaborativa consiste en concretar las bases comunes o reglas del juego antes de comenzar cualquier tipo de colaboración. Es decir, para que una colaboración sea beneficiosa para las empresas que cooperan conjuntamente se deben establecer unas bases comunes que sean conocidas y compartidas por todos los componentes. De esta manera, las empresas colaborativas son conocedores de las exigencias de cada una de las partes lo que disminuye el riesgo de que surjan comportamientos oportunistas.

Los cambios en el entorno, la percepción de contribuciones equilibradas, el ritmo de aprendizaje bilateral y las dependencias asimétricas son variables clave del proceso de colaboración, lo que influye en el hecho de que las alianzas puedan prolongarse en el tiempo. En el caso de estudio, la experiencia de colaborar con otras empresas es un elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Realizar alianzas con empresas que comparten misma visión, con similar grado de compromiso y mediante el establecimiento de los objetivos y las condiciones al inicio de la colaboración son factores cruciales para el éxito de la empresa colaborativa. A estos factores se une la necesidad de una actuación de que combine la transparencia y la confianza para resolver posibles conflictos a lo largo del proceso de colaboración de manera eficiente para las partes.

Este trabajo no está exento de limitaciones que pueden, a su vez, dar lugar a futuras líneas de investigación. El estudio del caso de la empresa Ímola es un caso concreto del sector del diseño y la comunicación. Esta actividad, de acuerdo con la experiencia de la empresa, está especialmente abierta a la realización de colaboraciones con otras empresas dada la gran variedad de servicios que se precisan. Por esta razón, las conclusiones a las que se llega en cada uno de los apartados no pueden ser extrapoladas de forma mecánica a otros sectores que tengan sus propias especificidades. Para superar esta limitación puede proponerse un análisis comparativo más amplio de empresas de otros sectores a través tanto de estudios de caso como de investigaciones cuantitativas. En particular, a partir de la experiencia de esta investigación una propuesta de interés puede ser la realización de un análisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*). El AHP fue introducido por Thomas L. Saaty en 1980 y es utilizado para la valoración de criterios a través del juicio de expertos. Actualmente, el AHP está siendo aplicado a áreas de conocimiento tan diversas como la ingeniería, la educación, la geografía o el *management* (Vaidya y Kumar, 2006). Es por ello que podría resultar de utilidad realizar un análisis de este tipo tomando en considera-

ción las diferentes causas de fracaso y éxito que se han examinado.

BIBLIOGRAFÍA

- AMALDOSS, W.; MEYER, R.J., RAJU, J.S., Y RAPOPORT, A. (2000): «Collaborating to compete». *Marketing Science*, vol. 19, nº 2, pp. 105-126.
- AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B. y HATFIELD, J.D. (1985). «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability». *Academy of Management Journal*, vol. 28, nº 2, pp. 446-463.
- BARTON, S.L.; HILL, N.C. y SUNDARAM, S. (1989). «An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structure». *Financial Management*, vol. 18, nº 1, pp. 36-44.
- BARTUNEK, J.M.; GORDON, J.R. y WEATHERSBY, R.P. (1983). «Developing "complicated" understanding in administrators». *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 2, pp. 273-284.
- BEAMISH, P. y BERDROW, I. (2003). «Learning from IJVs: The unintended outcome». Long Range
- BITTICI, U.S.; MARTINEZ, V. ALBORES, P. y PARUNG, J. (2004). «Creating and managing value in collaborative networks». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 34, nº 3/4, pp. 251-268.
- BITTICI, U.; TURNER, T.; MACKAY, D.; KEARNEY, D.; PARUNG, J. y WALTERS, D. (2007). «Managing synergy in collaborative enterprises». *Production Planning and Control*, vol. 18, nº 6, pp. 454-465.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993). «Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace». (Nº. HD69. S8 C65 1993).
- BOWERSOX, D.J.; STANK, T.P. y DAUGHERTY, P.J. (1999). «Lean launch: managing product introduction risk through response-based logistics». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, nº 6, pp. 557-68.
- BROUTERS, K.D.; BROUTERS, L.E. y WILKINSON, T.J. (1995). «Strategic alliances: Choose your partners». *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 2-25.
- BURT, D.N.; DOBLER, D.W. y STARLING, S.L. (2003). «World class supply management», 7th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- BUSI, M. & BITTICI, U.S. (2006). «Collaborative performance management: present gaps and future research». *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, nº 1, pp. 7-25.
- CAMARGO-MIRELES, F. (2011). «Success factors of strategic alliances: the case of Mexican integrative companies». *Estudios Gerenciales*, vol. 27, nº 120, pp. 105-126.
- CHOI, S.H. y CHO, Y.H. (2004). «An utility range-based similar product recommendation algorithm for collaborative companies». *Expert Systems with Applications*, vol. 27, nº 4, pp. 549-557.
- COCHRAN, P.L. y WOOD, R.A. (1984). «Corporate social responsibility and financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 42-56.
- CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (2002). «The growth of alliances in the knowledge-based economy». *International Business Review*, vol. 11, nº 4, pp. 485-502.
- CORNELL, B. y SHAPIRO, A.C. (1987). «Corporate stakeholders and corporate finance». *Financial Management*, pp. 5-14.
- DAS, S.; SEN, P.K. y SENGUPTA, S. (2003). «Strategic alliances: A valuable way to manage intellectual capital?». *J. Intel. Capital*, vol. 4, nº 1, pp. 10-19.
- DODGSON, M. (1996). «Learning, trust and inter-firm technological linkages: Some theoretical associations». In R. Coombs, A. Richards, P. Savioffi, & V. Walsh (Eds.), *Technological collaboration*: 54-75. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- DRYER, J.H.; KALE, P. y SINGH, H. (2001). «How to make strategic alliances work». *MIT Sloan Manage. Rev.*, vol. 42, nº 4, pp. 37-43.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C.B. (1996). «Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms». *Organization Science*, vol. 7, nº 2, pp. 136-150.
- EL SAWY, O.A.; MALHOTRA, A.; GOSAIN, S. y YOUNG, K.M. (1999). «IT-intensive value innovation in the electronic economy: Insights from Marshall Industries». *MIS Quarterly*, pp. 305-335.
- GULATI et al. (1994).
- ELMUTI, D. y KATHAWALA, Y. (2001). «An overview of strategic alliances». *Management Decision*, vol. 39, nº 3, pp. 205-218.
- FLORÉN, H. (2003). «Collaborative approaches to management learning in small firms». *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, nº 5, pp. 203-216.
- GANITSKY, J. y WATZKE, G.E. (1990). «Implications of different time perspectives for human resource management in international joint ventures». *Management International Review*, vol. 30, pp. 37-51.
- GERINGER, J.M. (1991). «Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures». *Journal of International Business Studies*, pp. 41-62.
- GOMES-CASSERES, B. (1999). «Competing in constellations: Acid test of your alliance strategy». The Association of Strategy Alliance Professionals, Chicago.
- GRIEGER, M. (2003). «Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research». *European Journal of Operational Research*, vol. 144, nº2, pp. 280-294.
- HALAL, W.E. (2001). «The collaborative enterprise». *Journal of Corporate Citizenship*, nº 2, pp. 27-42.
- HANDFIELD, R.B. y NICHOLS, E.L. (2002). «Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems». FT Press.
- HARBISON, J.R. y PEKAR, P. (1998). «Institutionalising alliance skills: secrets of repeatable success». *Strategy and Business*, pp. 79-94.
- HARRISON, J.S. y FREEMAN, R.E. (1999). «Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives». *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 479-485.
- HLADIK, K.J. (1985). «International joint ventures». Lexington, MA: Lexington Books.
- HORVATH, L. (2001). «Collaboration: The key to value creation in supply chain management». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 6, nº5, pp. 205-207, MCB University Press.
- HUXHAM, C. (1996). «Creating Collaborative Advantage». Saage Publications, London.
- INKPEN, A.C. y ROSS, J. (2001). «Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?». *California Management Review*, vol. 44, nº 1, pp. 132-148.
- JOHNSON, J.L. (1999). «Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, nº. 1, pp. 4-18.
- JOHNSON, P. (1993). «How I turned a critical public into useful consultants». *Harvard Business Review*, vol. 7, nº 1, pp. 56-66.
- KANTER, R.M. (1994). «Collaborative advantage: The art of alliances». *Harvard Busi. Rev.*, vol. 72, nº4, pp. 86-108.
- KOGUT, B. (1988). «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. y HUNT, S.D. (2000). «Intermittent relational exchange: Conceptualization and prepositional development». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 2, pp. 212-225.
- LANE, H.W. y BEAMISH, P.W. (1990). «Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs». *Management Internat. Rev.*, vol. 30, pp. 87-102.
- LEWIS, D.J. (1990). «Partnership for profit: structuring and managing strategic alliances». The Free Press.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1990). «Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams». *Management International Review*, vol. 30, pp.69-86.
- MACBRYDE, J. y MENDIBIL, K. (2003). «Designing performance measurement systems for teams: theory and practice». *Management Decision*, vol. 41, nº 8, pp. 722-733.
- MCGUIRE, J.B.; SUNDGREN, A. y SCHNEEWEIS, T. (1988). «Corporate social responsibility and firm financial performance». *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, pp. 854-872.

- MCLAREN, T.; HEAD M. y YUAN Y. (2000). «Supply chain collaboration alternatives: Understanding the expected cost and benefits». *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 12, nº 4, pp. 348-364.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58, pp.20-38.
- OHMAE, K. (1992). «Transnational management», Richard Irwin Inc.: Chicago.
- PARK, S.H. y UNGSON, G. (1997). «The effect of partner nationality, organizational dissimilarity, and economic motivation on the of joint ventures». *Academy. Management Journal*, vol. 39, pp. 279-307.
- PARK, S.H., & UNGSON, G. R. (2001). «Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure». *Organization Science*, vol. 12, nº 1, pp. 37-53.
- PARK, S.H. y RUSSO, M. (1996). «When competition eclipses cooperation: An event history analysis of alliance failure». *Management Science*, vol. 42, pp. 875-890.
- PARKER, H. (2000). «Inter-firm collaboration and the new product development process». *Indust. Manage. & Data Syst.*, vol. 100, nº 6, pp. 255-260.
- PARKER, N. (1994). «Managing the search for partners. In collaboration management: New project and partnering techniques». John Wiley & Sons: New York, NY.
- PRAKASH J. y SINGH D.P. (2009). «The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 189-200.
- PRESTON, L.E. y SAPIENZA, H.J. (1991). «Stakeholder management and corporate performance». *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, nº 4, pp. 361-375.
- SAATY, T.L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resources allocation*, New York: McGraw.
- SAHAY, B.S. (2003). «Supply chain collaboration: The key to value creation». *Work Study*, vol. 52, nº 2, pp. 76-83.
- SANTANA, J.D.M. y MONROY, M.F. (2006). «La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 1, pp. 77-100.
- SCHMID, B.F. (1997). «Requirements for electronic markets architecture». *Electronic Markets*, vol. 7, nº 1, pp. 3-6.
- SCHUBERT, P. (2000). *The pivotal role of community building in electronic commerce*. Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, 1.
- SIMONIN, B.L. (1997). «The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization». *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 5, pp. 1150-1174.
- SINGH, P.J. y POWER, D. (2009). «The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 189 - 200
- MCCARTHY, T.M. y GOLICIC, S.L. (2002). «Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, nº 6, pp. 431-454.
- TOGAR, M.S. y SRIDHARAN, R. (2002). «The collaborative supply chain». *International Journal of Logistics Management*, vol. 13, nº 1, pp. 15-30.
- VAIDYA, O.S. y KUMAR, S. (2006). «Analytic hierarchy process: An overview of applications». *European Journal of Operational Research*, vol. 169, nº 1, pp. 1-29.
- WOGNUM, P.M. y FABER, E.C.C. (2002). «Infrastructures for collaboration in virtual organisations». *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, vol. 1, nº 1.
- ZINELDIN, M. y BREDENLOW, T. (2003). «Strategic alliances: Synergies and challenges». *Int. J. Phys. Distrib. & Logist. Manage*, vol. 33, nº 5, pp. 449-464.