

UNA REFLEXIÓN TEÓRICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.

Inocencia Martínez León.

Antonio Juan Briones Peñalver.

Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

Palabras clave: Estrategia, cooperación, tecnologías de la información y comunicaciones, información y conocimiento.

Resumen.

La cooperación es una estrategia que se está imponiendo en el mundo empresarial y es responsable de múltiples cambios. Esta situación exige su análisis pormenorizado y la identificación de los principales bloques en los que se divide el desarrollo de un acuerdo de cooperación: proceso de formación y de gestión. Para su adecuado estudio, se han expuesto y examinado las principales etapas que se suceden en cada uno de ellos y las actividades que los integran. A partir de ahí, y para profundizar en su análisis, se han identificado sus elementos determinantes y más influyentes.

Dada la importancia de la información y el conocimiento en el desarrollo de cualquier actividad empresarial, y sobre todo en los acuerdos de cooperación, se justifica la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) por reconocerse como potentes herramientas facilitadoras de los mismos. Este planteamiento nos lleva a analizar e identificar las diferentes TIC que favorecen cada uno de los procesos y etapas del acuerdo de cooperación. Entre las TIC estudiadas destacan internet, intranet, redes de conocimiento, groupware, EDI, bases de datos, correo electrónico, chat, simuladores y SSD.

**UNA REFLEXIÓN TEÓRICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) EN
LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.**

Inocencia Martínez León.

Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

Paseo Alfonso XIII, 50 – 30203 Cartagena

Tel. 968 32 59 02– Fax: 968 32 70 08

e-mail: ino.martinez@upct.es

Antonio Juan Briones Peñalver.

Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

Paseo Alfonso XIII, 50 – 30203 Cartagena

Tel. 968 32 59 43 – Fax: 968 32 70 08

e-mail: aj.briones@upct.es

Línea temática: Tecnologías de la información en la empresa.

Palabras clave: Estrategia, cooperación, tecnologías de la información y comunicaciones, información y conocimiento.

1. Introducción.

En la actualidad, la cooperación entendida en un sentido amplio es consecuencia de una serie de implicaciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos empresariales. Se puede dar en todos los sectores, con diferente grado e intensidad, promovida por multitud de motivos y en aras al logro de los más diversos fines, tanto particulares, colectivos o sociales.

En este sentido, la cooperación tiene un carácter estratégico y de creación de valor por motivos tecnológicos e innovadores (Pérez, 1999; Ubeda y Sabater, 2000; Warkentin *et al.*, 2001; Tsai, 2001; Dyer *et al.*, 2002; Escribá *et al.*, 2002), siempre que sirva de soporte a largo plazo al núcleo de actividades de negocio de la empresa (Marquez y Casani, 2000). Además, la subcontratación de ciertas actividades (Bresner y Fowler, 1994; Alexander y Yong, 1996; Suárez-Vila, 1996; Harris *et al.*, 1998) proporciona flexibilidad a la estructura organizativa de la unidad económica (Brewster *et al.*, 1997; Albizu y Basterretxea, 1998), hecho que facilita a aquellas organizaciones que la consiguen, alcanzar y mantener ventajas competitivas.

Esta situación justifica que los objetivos de esta investigación sean los siguientes: 1) profundizar en la cooperación empresarial como medio para llevar a cabo procesos de decisión estratégica en las organizaciones. 2) Analizar los determinantes de las fases del proceso de cooperación empresarial. 3) Mostrar la importancia de la información y el conocimiento en la actividad empresarial, y sobre todo en los acuerdos de cooperación. Y 4) resaltar el papel decisivo de las TIC como una herramienta fundamental en los procesos de cooperación empresarial y su desarrollo.

2. Reflexión teórica sobre la cooperación empresarial.

La cooperación es un acuerdo explícito de colaboración entre empresas que conservan su independencia jurídica, concertado a largo plazo, y que influye en todas o algunas de sus actividades. Afecta a varios ámbitos de cada uno de sus participantes, tales como 1) estratégico, pues exige la definición de qué tipo de acuerdo de cooperación queremos conseguir; 2) operativo, pues es necesario identificar los mecanismos utilizados para hacer real ese acuerdo, como búsqueda del socio, el contacto y la negociación; 3) contractuales, al

determinar los documentos en que se va a plasmar el acuerdo alcanzado; y d) legales y fiscales, dado que las distintas formas de acuerdo de cooperación conllevan diferentes obligaciones y responsabilidades que hay que analizar en profundidad.

Su finalidad es conseguir una serie de objetivos, comúnmente deseados por las empresas participantes, que pueden ser económicos, estratégicos, de aprendizaje, de acceso y/o aprovechamiento de recursos y capacidades, y presiones institucionales (Escribá, 2001), así como otras razones de carácter interno que posibilitan medios para dar respuesta a las necesidades de la empresa, y otros motivos externos que se derivan del tipo de relaciones que los participantes en el acuerdo establecen con otras empresas (Fernández, 1991). Además, debemos considerar la existencia de mutua dependencia de los participantes, dado que cada organización tiene sus propios intereses, además es vulnerable a las relaciones con otras empresas (Buckley y Casson, 1988).

La cooperación puede adoptar formas muy diversas en función del objetivo y tipo de acuerdo al que se llegue, tanto desde el punto de vista jurídico como económico (Casani, 1995), tales como “acuerdos” (Mariti y Smiley, 1983; Mariti, 1989), “alianzas estratégicas” (Badaracco, 1992), “asociaciones” y “coaliciones” (Porter y Fuller, 1988; Salas, 1987), “consorcios” (Perlmutter y Heenan, 1987), “redes” (Jarillo, 1988), y “redes de cooperación” (Bueno y Morcillo, 1993).

La pluralidad de formas que alcanza y los múltiples objetivos que permite conseguir, justifica que la cooperación empresarial se está imponiendo como una estrategia y un fenómeno de la realidad económica durante los últimos años, debido a 1) sus propias características, 2) que permite conseguir la masa crítica necesaria para que las empresas puedan resultar competitivas y, finalmente, 3) facilita la eficiencia y flexibilidad organizativa.

En primer lugar, las características básicas de la estrategia de cooperación han sido identificadas por Caballet (2001) como las siguientes: a) los objetivos de la cooperación pueden ser de diversa naturaleza, b) los acuerdos se pueden dar en varios sectores industriales, c) pueden integrar a empresas de diferente tamaño y actividad, d) las empresas pueden ser competidoras directas en las actividades no afectadas por el acuerdo, e) el acuerdo nace por un tiempo

determinado y finito, f) exige de las partes cooperantes que alcancen un alto nivel de interrelación armónica y coordinada, y g) el acuerdo es un compromiso explícito, escrito o verbal, que puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales.

En segundo lugar, la cooperación empresarial se presenta como una de las fórmulas más dinámicas para conseguir la masa crítica o tamaño necesario para que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) puedan resultar competitivas, integrarse en redes tecnológicas y acceder a los mercados exteriores sin elevado riesgo y a un coste soportable (Casani, 1995). Además, la competencia en el futuro no se dará entre empresas individuales, sino entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas (Caballet, 2001).

Por último, los elevados niveles de globalización del entorno han enfrentado a las empresas, con independencia de su tamaño, a importantes retos, que exigen la coexistencia de eficiencia y flexibilidad organizativa (Quintas y Martínez, 2000); para simultanear estos dos requisitos, las PYMEs han ido completando su flexibilidad con la eficiencia que le reportan los acuerdos de cooperación y a su vez, les han permitido sobrevivir a la competencia, al tiempo que hacen posible su salida a los mercados internacionales (Vila *et al.*, 2000). Todo lo anterior permite afirmar que los acuerdos entre empresas constituyen una forma organizativa de gran alcance en las economías modernas, razón que justifica la necesidad de que se lleven a cabo estudios que traten de analizar cada uno de los elementos que determinan su efectividad en la realidad empresarial.

3. Fases del proceso de cooperación empresarial.

Numerosas investigaciones evidencian la importancia que tiene la adecuada planificación de los acuerdos de cooperación en el éxito o fracaso de los mismos, por lo que realizaremos un análisis de los procesos que garantizan su eficaz desarrollo. En este trabajo seguiremos la división propuesta por Navas y Guerras (1998), que distingue dos bloques o grupos de problemas básicos en la dirección de un acuerdo de cooperación: 1) el proceso de formación del acuerdo, se refiere al conjunto de actividades que es preciso realizar durante la negociación o antes de que la alianza empiece a funcionar de manera efectiva;

y 2) la gestión del mismo, se produce una vez que el acuerdo de cooperación ha sido suscrito por los socios participantes, siendo entonces cuando empieza a desarrollarse las actividades propias de funcionamiento del mismo.

Fernández y Arranz (1999) distinguen dentro del *proceso de formación del acuerdo*, o proceso de negociación, las siguientes fases:

A) La toma de contactos. En esta fase se establecen las bases de una efectiva relación interpersonal - creando un clima adecuado mediante el intercambio de información – y se exploran las necesidades de la otra parte. Generalmente en esta fase se establece la agenda de negociación como los plazos, temas a tratar y otras consideraciones que redunden en la eficacia del proceso.

B) El planteamiento. En esta fase se delimita y define el problema que se va a tratar durante la negociación. Es importante al preparar el planteamiento y anticipar las posibles respuestas de la otra parte ante imprevistos.

C) La generación de opciones. Aquí, se discuten los aspectos estratégicos y económicos-financieros del acuerdo siendo a menudo problemática la valoración de las aportaciones y el output que recibe a cambio cada socio.

D) La creación del acuerdo. Puede describirse como una serie de sucesivas ofertas y contraofertas, en las que las propuestas de cada parte incluyen la cantidad de recursos que deberá aportar y su participación en el output, o lo que recibirá a cambio, es decir, cada propuesta determina una utilidad neta para los negociadores.

Esta etapa, tiene un doble sentido: por un lado se trata de contemplar dentro de las negociaciones, cuestiones relativas a la puesta en marcha de la cooperación y, por otro lado, por medio de la relación personal y de confianza entre los negociadores, crear una implicación y un clima de entendimiento que facilite el éxito de la cooperación. El proceso negociador concluye con la formalización del acuerdo de cooperación.

La *gestión del acuerdo* de cooperación requiere el desarrollo de las siguientes fases:

A) Planificación de la puesta en marcha del proceso de cooperación. En esta fase, cada uno de los socios partícipes estudian los cambios operativos y estructurales que la firma del acuerdo conlleva en su organización, realizan

un plan de actuación que facilite su gestión, y forman y organizan el equipo de empleados que participa activamente en dicho proceso, y/o interactúa con el resto de partícipes (socios).

- B) Administración inicial. Dada la propia naturaleza del acuerdo de cooperación y las implicaciones que tiene en cada socio, junto al amplio conjunto de relaciones interpersonales e infraestructuras internas que son requeridas, es necesario un sistema de administración y gestión totalmente abierto, formal, y que genere flexibilidad.
- C) Mantenimiento y estabilidad. Los principales conflictos de los acuerdos de cooperación están relacionados con: a) el reparto de costes y beneficios, b) la confianza y el compromiso de los participantes, c) cuestiones relacionadas con los aspectos económicos: precios de transferencia, compensaciones y pagos por la gestión empresarial, d) la apropiación del conocimiento y de los derechos de propiedad sobre la tecnología o activos desarrollados, y e) la forma legal que adoptan los acuerdos. Estos conflictos obligan a desarrollar procedimientos que permitan el desarrollo temporal del acuerdo, y su ajuste para la consecución de los objetivos.

4. Determinantes sobre los procesos de cooperación empresarial.

Una vez identificados los dos procesos básicos para el correcto desarrollo del acuerdo de cooperación, y las fases que los constituyen, se van a analizar a continuación los numerosos factores que afectan a cada uno de ellos y que afectan al proceso de cooperación. Consideramos que su influencia no es homogénea y constante, pues depende del proceso de negociación y de la fase en el que se encuentre cada empresa.

Así, siguiendo la clasificación propuesta por Navas y Guerras (1998), se van a analizar los principales elementos determinantes del proceso de formación y gestión del acuerdo de cooperación. Durante el *proceso de formación del acuerdo* podríamos considerar como elementos determinantes 1) el número de socios, 2) las expectativas y satisfacción de los participantes en el mismo, 3) el cumplimiento de objetivos comunes, 4) el compromiso y 5) la distancia cultural. El número de socios de un acuerdo de cooperación incide en su rendimiento, pues se postula que aquellos acuerdos con más de dos socios tienen una

menor probabilidad de éxito, debido a sus mayores costes de gestión y coordinación. Con un elevado número de socios resulta más difícil la instauración de mecanismos que eliminen comportamientos oportunistas y la utilización de una fórmula de gobierno basada en la confianza (Escribá, 2000; Vidal, 2000; Montoro *et al.*, 2000).

El nivel de expectativas de los socios es un factor determinante del futuro acuerdo, pues dado que los objetivos perseguidos por cada uno de ellos no se satisfacen de forma simultánea, existen etapas en las que algunas de las empresas participantes pueden haber alcanzado ya alguna de sus metas, mientras que otras todavía no las han conseguido. Cuando dos o más empresas colaboran entre sí no tienen por qué obtener similares expectativas; esto es debido a la existencia de intereses privados, los cuales pueden tener una influencia importante sobre el desarrollo del acuerdo (Escribá, 2001). Un acuerdo de cooperación no puede existir si no existe un compromiso entre las partes para la consecución de los objetivos compartidos prescritos en el acuerdo. Se identifica pues el compromiso como un factor clave en el funcionamiento con éxito de los acuerdos de cooperación (Filella, 1999; De la Calle y Maeztu, 2000; Montoro *et al.*, 2002).

La distancia cultural es otro factor que puede influir en los costes de gestión y, en el valor que se puede esperar de una relación de cooperación. Se ha observado que cuanto mayor es la distancia cultural entre los socios, mayores son también las diferencias en sus prácticas organizativas y de gestión. Las diferentes pautas y rutinas organizativas dificultan la comunicación entre los participantes, poniendo barreras a la realización conjunta de actividades. Asimismo, este factor condicionante puede dificultar el establecimiento de relaciones de confianza entre los socios (Kliksberg y Tomassini, 2000; Escobar *et al.*, 2000; Vidal, 2000; Claver *et al.*, 2002).

Tras la formación de un acuerdo y la negociación de los términos del mismo, comienza el *proceso de gestión*. Dicho proceso es considerado evolutivo (Doz, 1996), pues a través del mismo la relación entre las partes se desarrolla, modifica y se consolida; y básico para la supervivencia, pues en la mayoría de los casos, finalmente, se disuelve (Ring y Van de Ven, 1994).

Son muchos los cambios que pueden afectar a la evolución del acuerdo, como los derivados de las necesidades de cada uno de los participantes en el ámbito de sus actividades propias, los cambios en las expectativas respecto a la relación, los malentendidos entre los socios o la aparición de otros tipos de conflictos internos. Será necesario que los participantes tengan conciencia de dicha evolución, e intenten entenderla, ya que estas modificaciones requerirán nuevas negociaciones, pudiendo incluso modificar los objetivos inicialmente propuestos y provocar la disminución del interés de sus miembros.

Entre los factores considerados como determinantes del proceso de gestión, Escribá (2002) señala el establecimiento de adecuados mecanismos de control, el comportamiento oportunista, y la confianza.

En concreto, son varias las razones teóricas sugeridas en la literatura que justifican la necesidad de mecanismos de control en los acuerdos de cooperación, entre las que destacan (Medina y Medina, 2001; López, 2003): el posible conflicto entre los objetivos de los participantes, las probables diferencias en las actitudes hacia el riesgo, el deseo de controlar, la posibilidad de controlar, las fuentes de costes de transacción, la protección de la integridad de los recursos y capacidades clave que son asignados a la colaboración, la cultura organizativa, y las diferencias culturales, así como los diferentes estilos de dirección.

En segundo lugar, cada uno de los partícipes de un proceso de cooperación posee una serie de activos no afectados por el acuerdo, para los que es preciso establecer algún mecanismo de salvaguarda o barrera que impida su transferencia involuntaria e indeseada, pues pueden constituir competencias esenciales, y los otros socios, al desarrollar un comportamiento oportunista, aprovecharse de su carácter estratégico, devaluándose su valor y poniendo en serio peligro a quien inicialmente los poseía (Buckley y Casson, 1988). Este hecho justifica que las empresas deben seleccionar las habilidades y capacidades que compartirán y las que mantendrán de forma privativa para, de esta forma, potenciar su posición competitiva (Hamel et al., 1989).

Por último, la confianza entre las partes parece la variable idónea para generar lazos relacionales de cooperación y comunicación entre los socios, y por ende,

mayor satisfacción (Montoro *et al.*, 2000; Gutiérrez y Camarero, 2003). En el proceso negociador los directivos aprenden a conocerse, generándose un sentimiento de “mutua confianza” que se traduce en una menor probabilidad de comportamientos oportunistas. Sin embargo, si el acuerdo tiene su origen en el incremento de los resultados económicos (Aguila *et al.*, 2001; Bruque *et al.*, 2002), la confianza pierde su importancia y suele aparecer la necesidad de establecer sistemas de gestión y controles que eviten el exceso de dependencia y limiten el riesgo de sufrir posibles comportamientos oportunistas de la parte dominante (Casadessus-Masanell y Spulber, 2000; Coase, 2000). Además, durante la gestión del acuerdo de cooperación es corriente que se planteen problemas humanos, relacionales y culturales, que han de ser solucionados rápidamente para que no pongan en peligro dicho proceso.

5. La importancia de la información en los procesos de cooperación.

En los procesos de cooperación -formación y gestión del acuerdo-, los socios requieren un espacio común donde compartir e intercambiar gran cantidad de información y de conocimientos, tácitos y explícitos, los cuales serán propios del acuerdo; y que le permiten conocer mejor su base cognoscitiva propia (Ritcheter y Vettel, 1995). Todo ello facilita un proceso de aprendizaje grupal que llega a constituir una comunidad de práctica (Senge, 1990; Brown y Duguid, 1991; Lave y Wenger, 1991; Warren, 1996). En general, la cantidad e intensidad de información y conocimientos en transferencia depende del interés, de la capacidad de absorción y colaboración del socio que los recibe, de los medios de transmisión y comunicación, y de la transparencia de quien los cede. No todos los partícipes están igualmente capacitados para transmitir y aprender, existiendo riesgo de desequilibrio y oportunismo (Menguzzato, 1995). Además, en este sentido, la importancia del objetivo del acuerdo para cada una de las partes es el elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento e información. Pese a ello, si su fin es la innovación, la investigación, la mejora de la eficiencia de los sistemas productivos o la fabricación de nuevos productos, existe mayor transferencia de tecnología, formación y asistencia técnica, convirtiéndose así en una forma muy productiva de intercambio de información y de aprendizaje del nuevo conocimiento.

De lo anterior se deduce que las cooperaciones son procesos dinámicos que pueden permitir dos situaciones: a) que un socio débil al comienzo de la alianza salga fortalecido al final de ella, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación, siendo capaz de captar muchas de las habilidades y capacidades interesantes de los otros integrantes; o por el contrario, b) que el miembro débil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustentaba su ventaja competitiva.

Todo lo anterior justifica la consideración de la información como un elemento clave (Porter y Millar, 1985), una fuente de riqueza y generadora de “*economías de red*”. Además, el conocimiento es reconocido como un activo básico y estratégico¹ para las organizaciones.

El análisis previo y la propia naturaleza y utilidad de las TIC justifica el estudio de su influencia en la cooperación.

6. Las TIC y su influencia en la gestión estratégica de la empresa.

Las TIC permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar información y conocimiento, mejorar la comunicación (Terrett, 1998; Mazón y Pereira, 1999; McCampbell *et al.*, 1999), y el desarrollo de acuerdos de cooperación.

Desde el punto de vista de la cooperación empresarial, la información y el conocimiento que se intercambian son considerados recursos estratégicos, que requieren herramientas que posibiliten su captación, intercambio, difusión, interiorización y almacenamiento, reconociendo a las TIC como los instrumentos que sirven para la realización tales procesos de colaboración.

Siguiendo con la clasificación propuesta por Navas y Guerras (1998), se van a exponer a continuación la principales TIC que afectan a cada uno de los procesos de un acuerdo de cooperación. El *proceso de formación del acuerdo* incluye el periodo que transcurre desde que se inicia la negociación hasta que esta concluye en un acuerdo. Para su análisis se van a considerar tres etapas:

1) Antes de iniciar los contactos es necesario conocer cual es la situación del mercado y de los socios potenciales. Para ello se utilizan proveedores de información (empresas expertas en la búsqueda de información), informes de las asociaciones sectoriales e información empresarial. Las TIC más utilizadas

son internet y las bases de datos. La red Internet posee gran cantidad de conocimiento, y permite la búsqueda y localización de información necesaria para el inicio del proceso de cooperación (datos sobre los socios potenciales – líneas de productos, complejos productivos, canales de distribución, distribución geográfica de sus clientes-, información sobre el sector, otras empresas competidoras, otros acuerdos de cooperación y su contenido), utilizando el sistema multimedia de hipervínculos (Carpintier, 1997). Asimismo, favorece el intercambio de información (Croasdell, 2001) y de conocimiento (Pérez, 1999; Guadamillas, 2001), y es interactiva (Carpintier, 1997).

Las bases de datos son un depósito de información y conocimiento sobre la experiencia interna de la empresa. Estas permiten: a) el mantenimiento de la memoria organizativa (Ruggles, 1998; Croasdell, 2001), b) el análisis estadístico de su contenido, lo que favorece un mejor conocimiento de la trayectoria empresarial, la elaboración de estrategias y planes de actuación, y el estudio y análisis previo de las propuestas a los otros partícipes; y c) mayor adaptación a las oportunidades cambiantes (Prahalad y Hamel, 1990), ya que ayuda a entender el contexto de actividades y a aprender cómo la organización ha operado bajo circunstancias similares en el pasado (Croasdell, 2001).

2) El proceso de negociación exige el análisis de valiosa información, el establecimiento de una comunicación fluida, que lleve a la conclusión del acuerdo, y el análisis de los posibles efectos futuros. Entre las herramientas mas utilizadas destacan las bases de datos, el correo electrónico, el chat, el groupware, los simuladores y los SSD.

Las bases de datos contienen información que permiten el análisis de las continuas propuestas surgidas en el proceso de negociación, por lo tanto, son las que ayudan a rechazar o aceptar dichas opciones.

El correo electrónico es una herramienta facilitadora de la cooperación, pues lleva al intercambio de información y documentación entre individuos u otros colectivos, consiguiendo así mayores niveles de implicación, interacción y confianza, lo que favorece el propio proceso negociador.

¹ Esta catalogación está avalada por la literatura con representantes del relieve de Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996), Spender (1996), Teece et al. (1997) y Bueno (1998) entre otros.

El chat permite el diálogo en tiempo real, al acceder muchas personas a un “salón” virtual en el que intercambian información mediante el teclado, o incluso la voz y la imagen (Grandío *et al.*, 1998), posibilita el coloquio entre colectivos, independientemente de su localización geográfica o afinidad (Grandío *et al.*, 1998); y reduce el coste del proceso al evitar desplazamientos innecesarios. Los simuladores y sistemas de apoyo a la decisión desarrollan técnicas para anticiparse a lo que va a suceder en un futuro, analizando la influencia que todas las acciones propuestas en la cooperación tienen en la actuación empresarial, permitiendo estudiar el contenido del acuerdo y sus implicaciones. También en este sentido, es necesario considerar un Sistema de Soporte a Decisiones (SSD), el cual facilita el proceso de toma de decisiones en grupo de cada una de las empresas participantes.

3) La firma del acuerdo de cooperación. En esta fase, las TIC más utilizadas son las relativas al intercambio de documentos y a la preparación del mismo para su firma por parte de los expertos, los cuales utilizan básicamente el correo electrónico y el chat, por las características y ventajas ya comentadas, y extensivas a esta etapa.

El *proceso de gestión del acuerdo* requiere también de la utilización de las TIC, y para un mejor análisis se van a considerar distintas etapas.

1) Planificación de la puesta en marcha del proceso de cooperación. En esta etapa es fundamental informar y comunicar a todos los miembros de las organizaciones participantes (empleados), así como a aquellos otros colectivos directamente afectados y susceptibles de conocer la existencia de tales acuerdos, de la firma y contenido de dicho acuerdo de cooperación. Para ello se va a utilizar el correo electrónico y la intranet.

La intranet corporativa favorece la comunicación interna, por lo que es el medio adecuado para hacer público el acuerdo de cooperación fijado, su contenido y futuras incidencias en la estrategia y estructura organizativa. Además, es un instrumento de comunicación y marketing interno de la estrategia, cultura corporativa y de los mensajes del negocio dirigidos a los empleados. Asimismo, esta herramienta soporta el acceso y el intercambio de información para los

miembros de la empresa (Cohen, 1998; Ruggles, 1998; Araujo y Zárraga, 2001; Guadamillas, 2001).

Con posterioridad es necesario crear un plan de actuación para desarrollar exitosamente el cambio necesario para la puesta en marcha de tal acuerdo, siendo las TIC más útiles la intranet, la red de conocimiento y el groupware.

Una red de conocimiento puede ser un grupo de personas que cooperan e intercambian información (Dinglreiter, 1998), y que para tal fin requieren disponer de una infraestructura técnica. Esta herramienta tiene capacidad para generar, acceder, transferir, compartir y codificar información y conocimiento, utiliza un lenguaje común, y supone una espectacular reducción del coste en comunicación. Es muy útil tanto en esta etapa como en el resto.

El groupware es cualquier programa informático o software que permite el trabajo en equipo. Su utilidad en la cooperación se justifica si los individuos se encuentran separados geográficamente, reduce el tiempo del proceso de toma de decisiones y mejora la productividad colectiva. Además, concede a sus participantes el anonimato, permitiendo la crítica constructiva y un mejor desarrollo de la relación de cooperación y actuación conjunta (Fulmer, 1993).

2) En la etapa de Administración inicial del acuerdo de cooperación se inicia la relación de cooperación y su realidad empresarial. Afecta a todos los socios participantes, por lo que es imprescindible contar con medios de comunicación en la empresa (correo electrónico, chat e intranet), de trabajo en grupo (redes de conocimiento, groupware y EDI), programas de simulación y sistemas de soporte a la decisión (SSD).

El EDI (Electronic Data Interchange) es un sistema de información automática compartido por dos o más organizaciones, que permite la transmisión electrónica de información o documentos tales como facturas u órdenes de pedido entre sistemas informáticos diferentes, basado en un formato estándar y estructurado. Genera dos tipos de beneficios: operativos y estratégicos. Los primeros son las mejoras en el funcionamiento cotidiano de la organización (disminución de errores administrativos o del coste de inventarios). Por su parte, los beneficios estratégicos se refieren al desarrollo de estrategias

corporativas mediante la formación de relaciones externas con clientes y competidores (Martínez y Pérez, 2002).

3) En la etapa denominada de mantenimiento y estabilidad, las TIC ha utilizar coinciden con las usadas en la Administración inicial. Sin embargo, su objetivo no es iniciar la andadura del acuerdo de cooperación, sino consolidarlo.

7. Conclusiones.

Justificada la importancia de los acuerdos de cooperación para las empresas, en el presente trabajo, se han estudiado las distintas fases del proceso de cooperación, los factores más influyentes, y las herramientas que lo facilitan, destacando entre estas últimas, por su importancia, desarrollo y vigencia, las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Dentro de las fases del *proceso de formación del acuerdo* se han identificado tres etapas, y las TIC más útiles en cada una de ellas. Así, en la etapa previa al inicio del proceso de negociación son considerados medios e instrumentos básicos, internet y las bases de datos; en la etapa de negociación propiamente dicha se reconocen como tales las bases de datos, el correo electrónico, el chat, el groupware, los simuladores y los SSD. Finalmente, la firma del acuerdo puede llevarse a acabo con la utilización del correo electrónico y el chat.

En el *proceso de gestión del acuerdo* se identifican nuevamente tres etapas, y las TIC a utilizar por su funcionalidad y eficacia en cada una de ellas. En la primera etapa, durante la planificación de la puesta en marcha del proceso de cooperación, se identifican como tales el correo electrónico y la intranet; para el desarrollo del plan de actuación consideramos la intranet, la red de conocimiento y el groupware. Durante la administración inicial del acuerdo, y su mantenimiento y estabilidad (etapas 2 y 3), es posible utilizar el correo electrónico, chat e intranet (función de comunicación), las redes de conocimiento, groupware y EDI (para el trabajo en grupo) y los simuladores y SSD (como programas de simulación).

8. Bibliografía.

Aguila, A.R.; Padilla, A.; Serarols, C., y Veciana, J.M. (2001): **“La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España”**, *Boletín Económico de Información Comercial Española* nº 2704, octubre, pp. 7-24.

- Albizu, E., y Basterretxea, I. (1998): **“Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa”**, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 3, pp. 83-98.
- Alexander, M., y Yong, D. (1996): **“Strategic outsourcing”**, *Long Range Planning*, vol. 29, nº 1, pp.116-119.
- Araujo Cabrera, U. y Zárraga Obery, C. (2001): **“La actividad directiva desde la perspectiva de la dirección del conocimiento”**, *II Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, Noviembre, pp. 342-353.
- Badaracco, J.L. (1992): **“Alianzas Estratégicas”**, Madrid; McGraw Hill.
- Bresner, M., y Fowler, C. (1994): **“The organizational correlates and consequences of subcontracting: evidences from a survey of south wales business”**, *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 6, pp. 847-864.
- Brewster, C.; Mayne, L., y Tregaski, O. (1997): **“Flexible working in europe: a review of the evidence”**, *Management International Review*, nº 37, pp. 85-104.
- Brown, J.S. y Duguid, P. (1991): **“Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation”**, *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 40-57.
- Bruque, S.; Moyano, J.; Vargas, A., y Hernández, M.J. (2002): **“Tecnologías de la información, forma cooperativa y ventaja competitiva: el caso de la distribución farmacéutica española”**, *Actas XII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Palma de Mallorca.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1988): “A theory of cooperation in international business”. En Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.): **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA.; Lexington Books, pp. 1-30.
- Bueno Campos, E. (1998): **“El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”**, *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, pp. 207-229.
- Bueno, E., y Morcillo, P. (1993): **“Fundamentos de Economía y Organización Industrial”**, McGraw-Hill, Madrid.
- Caballet, M.A. (2001): **“Cooperación. Una opción estratégica para un sector tradicional español”**, *XI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre. Zaragoza.
- Carpintier Santana, R. (1997): **Internet hoy, cómo hacer negocios en la red**, RA-MA Editorial.
- Casadessus-Masanell, R., y Spulber, D.F. (2000): **“The fable of Fisher Body”**, *Journal of Law and Economics*, vol. 43, pp. 67-104. *Comunicación Jornada sobre Estrategia Empresarial*, Fundación Rafael de Pino, junio, Madrid.
- Casani, F. (1995): “Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España”. *La actividad empresarial en España*, ICE, nº. 746, octubre.
- Claver Cortes, E; Marco Lajara, B., y Zaragoza Saez, P.C. (2002): **“Las alianzas estratégicas como fuente de generación de conocimiento y capital intelectual”**, *XI International Conference AEDEM*, Paris, septiembre.
- Coase, R.H. (2000): **“The acquisition of Fisher Body by General Motors”**, *Journal of Law and Economics*, vol. 43, nº 1, pp. 15-31.

- Cohen, D. (1998): "**Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm**", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, Spring, pp. 22-39.
- Croasdell, D.T. (2001): "**It's role in organizational memory and learning**", *Information Systems Management*, vol. 18, nº 1, Winter, pp. 8-11
- De la Calle, C., y Maeztu, I. (2000): "**El compromiso y la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos**", Actas XIV Congreso Nacional AEDEM, junio, Jaén.
- Dinglreiter, M. (1998): "**Eine bank roller daten**", *Die Neue Juristische Wochenschrift*, vol. 8, pp. 477-483.
- Dyer, J.H., Kale, P., y Singh, H. (2002): "**Creación de valor a través de alianzas estratégicas**", *Harvard Deusto Business Review*, nº 109, pp. 24-32.
- Doz, Y.L. (1996): "**The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?**", *Strategic Management Journal*, vol.17, pp. 55-83.
- Escobar, B., Fresneda, S., y Lobo, A. (2000): "**Factores culturales y políticos en la selección de un sistema de información en la Joint-Venture internacional**", . *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 127-148.
- Escribá, A. (2000): "**El comportamiento cooperativo. ¿Un elemento generador de confianza?**", *Actas de las Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación empresarial*, junio, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Escribá, A. (2001): "**El comportamiento cooperativo: un factor clave de éxito en las alianzas entre empresas**", XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre. Zaragoza.
- Escribá, A. (2002): "**Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes**", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 13, septiembre-diciembre, pp. 469-497
- Escriba, A.; Sánchez, L., y Sánchez, E. (2002): "**Características y evolución del uso de las alianzas estratégicas en España (1994-1999)**", *Actas del XVI Congreso Nacional AEDEM*, junio, Alicante.
- Fernández, J.C., y Arranz, N. (1999): "**La cooperación entre empresas**", ESIC. Madrid.
- Fernandez Sánchez, E. (1991): "**La cooperación empresarial**", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.
- Filella, J. (1999): "**El compromiso: una opción para revitalizar las empresas**", *Alta Dirección*, nº 208, nov.-dic., pp. 525-535.
- Fulmer, R. M. (1993): "**The tools of anticipatory learning**", *Journal of Management Development*, vol. 12, nº 6, pp. 7-14.
- Grandío Botella, A.; Chiva Gómez, R., y Montesinos, C. (1998): "**Aprendizaje organizativo: construcción de un instrumento de investigación**", VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria, septiembre.
- Grant, R.M.(1996): "**Toward a knowledge-based theory of the firm**", *Strategic Management Journal*, Volume 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Guadamillas Gómez, F. (2001): "**La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua**", *Alta Dirección*, nº 217, Mayo-Junio, pp. 199-209.

- Gutiérrez, J., y Camarero, C. (2003): **“La estructura multidimensional de la dependencia entre empresas. Un estudio empírico de la relación fabricante-suministrador en el sector español del automóvil”**, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 14, enero-abril, pp. 47-68.
- Hamel, G.; Doz, Y.L, y Prahalad, C.K. (1989): **“Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia”**, Harvard-Deusto Business Review, 3º trimestre, pp. 19-28.
- Harris, A.; Giunipero, L.C., y Hult, G. (1998): **“Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts”**, Industrial Marketing Management, vol. 27, nº 5, pp. 373-384.
- Jarillo, J.C. (1988): **“On strategic networks”**, Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 31-44.
- Kliksberg, B., y Tomassini, L. (2000): **“Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo”**. Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo de Cultura Económica de Argentina. S.A. Buenos Aires.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991): **Situated learning**. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- López Bayón, S. (2003): **“El empleo de controles jerárquicos en las relaciones de subcontratación”**, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, nº 15, mayo-agosto, pp. 43-66.
- Mariti, P. (1989): **“Los acuerdos de colaboración entre empresas en la economías modernas”**, Economía Industrial, marzo-abril, pp. 61-67.
- Mariti, P., y Smiley, R. (1983): **“Cooperative agreement and the organization of industry”**, Journal of Industrial Economics, junio, vol.31, nº 4, pp. 437-451.
- Marquez, A.M., y Casani, F. (2000): **“La evolución del concepto y la práctica de la cooperación”**, Actas del XIV Congreso Nacional AEDEM, junio, Jaen.
- Martínez, A., y Pérez, M. (2002): **“Cooperación y tecnologías de la información: el caso del EDI en la industria española auxiliar de automoción”**, XII Congreso ACEDE, septiembre, Palma de Mallorca.
- Mazón, C. y Pereira, P. (1999): **“Las empresas industriales y las tecnologías de Internet”**, Economía Industrial, nº 329, pp. 99-108.
- McCampbell, A.S.; Clare, L.M. y Gitters, S.H. (1999): **“Knowledge management: the new challenge for the 21st century”**, Journal of Management Journal, vol. 40, nº 6, pp. 172-179.
- Medina, D.R., y Medina, R.D. (2001): **“Mecanismos de control en las relaciones interorganizativas”**, Alta Dirección, nº 127, pp. 213-222.
- Menguzzato, M. (1995): **“La triple lógica de las alianzas estratégicas”**, Dirección de Empresas de los noventa. Barcelona: Ariel.
- Montoro, M.A.; Mora, E.M., y Guerras, L.A. (2000): **“La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación”**, Revista de Economía y Empresa, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 31-57.
- Montoro, M.A^a.; Mora, E.M., y Guerras, L.A. (2002): **“Comportamientos de dependencia y compromiso en las relaciones cooperativas. Una comparación en acuerdos de investigación y desarrollo”**, Actas XII Congreso Nacional ACEDE, septiembre, Palma de Mallorca.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (1998): **“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”**. 2ª Edición. Cívitas. Madrid.

- Nonaka, I. (1994): "**A dynamic theory of organizational knowledge creation**", *Organization Science*, vol. 5, nº 1, February, pp. 14-37.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995): ***The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation***. Oxford University Press. New York-Oxford.
- Pérez Bustamante, G. (1999): "**Gestión del conocimiento en las alianzas tecnológicas**", *Dirección y Organización*, nº 22, septiembre, pp. 28-36.
- Pérez Subías, M. (1999): "**Internet, usos y usuarios en España**", *Economía Industrial*, nº 326, pp. 113-121.
- Perlmutter, H.V., y Heenan, D.A. (1987): "**La cooperación para competir en el mercado mundial**", *Harvard Deusto Business Review*, nº 30, pp. 49-58.
- Porter, M.E., y Fuller, M.B. (1988): "**Coaliciones y estrategia global**", *Información Comercial Española*, nº 658, pp. 101-120.
- Porter, M.E., y Millar, V.E. (1985): "**How information gives you competitive advantage**", *Harvard Business Review*, nº 63, pp. 149-160.
- Prahalad, C.K., y Hamel, G. (1990): "**La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve**", *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, nº 91, pp. 47-64.
- Quintas, M.A., y Martínez, A.I. (2000): "**Vías para la solicitud de patentes en un ámbito internacional: situación actual y perspectivas**", *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, Vol. XIV, 2ª Epoca, 3 Cuatrim.
- Ring, P.S., y Van de Ven, A.H. (1994): "**Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, pp. 90-118.
- Ritchter, F., y Vettel, K. (1995): "**Successful joint ventures in Japan: transferring knowledge through organizational learning**", *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 37-45.
- Ruggles, R. (1998): "**The state of the notion: knowledge management in practice**", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, Spring, pp. 80-89.
- Salas Fumás, V. (1987): "**Economía de la empresa. Decisiones y organización**". Ariel. Barcelona.
- Senge, P. M. (1990): ***The fifth discipline***, Doubleday, Nueva York, Versión en castellano (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.
- Spender, J. (1996): "**Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm**", *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, pp 45-62
- Suarez-Vila, L. (1996): "**Las estructuras de cooperación: reducción de escala, subcontratación y alianzas en redes**", *Cuadernos de Información Económica*, nº 109, pp. 59-70.
- Teece, D.J.; Pisano, G., y Shuen, A. (1997): "**Dynamic capabilities and strategic management**", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Terret, A. (1998): "**Knowledge management and the law firm**", *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 1, pp. 67-76.
- Tsai, W. (2001): "**Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance**", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 5, october, pp. 996-1004.

Úbeda, M., y Sabater, V. (2000): "**Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo en la cooperación interempresa**", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 169, pp. 159-180.

Vidal Suárez, M.M. (2000): "**Influencias de las alianzas estratégicas globales para la internacionalización sobre el valor de la empresa: evidencias de las empresas españolas**", *Actas Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación empresarial*, junio, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Vila, M.; Ferro, C., y Rodríguez, M. (2000): "**Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos**", *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 87-101.

Warkentin, M.; Sugumaran, V., y Bagna, R. (2001). "**E-knowledge networks for interorganizational collaborative e-business**", *Logistics Informations Management*, vol. 14, pp. 149-162.

Warren, R. (1996): "**Business as a community of purpose**", *Business Ethics: A European Review*, vol. 5 nº 2, pp. 87-96.