



# El Control y la Confianza:

## Dos Rivaless en las “International Joint Ventures”

**Francisco Puig Blanco**  
francisco.puig@uv.es

*Francisco Puig Blanco es profesor ayudante en el Departamento de Dirección de Empresas “Juan J. Renau Piqueras” de la Universitat de València. Actualmente se encuentra finalizando su tesis doctoral. Sus investigaciones se centran en el área de Dirección de Empresas, específicamente en el sector textil.*

### INTRODUCCIÓN

Una de las fórmulas más utilizadas por las empresas para operar en mercados extranjeros es integrar empresas conjuntas, “International Joint Venture” (IJV). Los rasgos de este método son su complicada gestión y el estar asociado a altas tasas de fracaso (Geringer y Hebert, 1989).

Una IJV representa una relación cooperativa de carácter voluntario entre empresas socias, en la que dichas empresas mantienen su independencia y sus objetivos. Sin embargo, en el marco de las alianzas estratégicas, un antónimo de ese comportamiento cooperativo es el comportamiento oportunista, entendiéndose éste último como el

**Esmeralda Linares Navarro**  
esmeralda.linares@uv.es

*Esmeralda Linares Navarro es becaria de Investigación de la Universitat de València. Posee la Suficiencia Investigadora en Dirección de Empresas y obtuvo el Premio Extraordinario al mejor expediente académico de la Universitat de València en Administración y Dirección de Empresas. Dentro del área de Dirección de Empresas, sus investigaciones se centran en el Outsourcing Internacional.*

desajuste a las expectativas y preferencias (actuales o futuras) de su socio (Axelrod y Kehoane, 1986; Escribá, 2001). Una de las principales medidas moderadoras del oportunismo es el incremento del control sobre la IJV por parte de los socios, con el fin de recibir una parte justa de las rentas (Gulati y Singh, 1998).

En este sentido, el objetivo de nuestro trabajo se centra en el estudio del control como medida de prevención de los comportamientos oportunistas. Para ello, el trabajo se estructura como sigue: en el segundo apartado trataremos de clarificar qué se entiende

**José Pla Barber**  
jose.pla@uv.es

*José Pla Barber es profesor titular y director del Departamento de Dirección de Empresas “Juan J. Renau Piqueras” de la Universitat de València. Posee el título de Doctor y obtuvo el Premio Extraordinario de Doctorado. Dentro del área de Dirección de Empresas, su especialización se centra en la investigación de empresas internacionales. Cuenta con diversas publicaciones en revistas nacionales e internacionales, tales como Journal of Business Research, International Business Review, Management International Review, International Marketing Review, Advances in International Marketing.*

por control, expondremos algunas de sus dimensiones y de los tipos expuestos en la literatura y, además, analizaremos las ventajas y los inconvenientes que supone un mayor o menor uso de sus mecanismos en el ámbito de las IJVs. En el tercero mostraremos el caso de una IJV formada por una empresa española y otra americana en la que el control fue sustituido por la confianza. Por último, se discutirán las conclusiones del análisis.

El principal aporte de este trabajo es su deseo de ayudar a directivos, gerentes o empresarios que se están sumergiendo por primera vez en el mundo de las alianzas, a entender uno de sus principales riesgos, cómo se puede prevenir (o disminuir) y brindarles una amplia relación de mecanismos de control que pueden ser aplicados en cualquier IJV. Además, ofrece un mejor entendimiento de la confianza, factor muchas veces considerado únicamente en su dimensión social y no en su dimensión estructural por la mayoría de los directivos.

### EL "CONTROL" EN LAS IJVs

Cuando hablamos de "control", nos referimos al proceso en el que una entidad influye en el comportamiento y la producción de otra entidad, variándolos poco a poco mediante el uso de poder, autoridad y de mecanismos burocráticos, culturales e informales. (Baliga y Jaeger, 1984).

Normalmente, conforme las organizaciones crecen, resulta más complicado dirigir y gestionar las actividades que realizan y lo mismo ocurre en las IJVs. Al unirse dos o más empresas para crear una empresa conjunta, la dirección y gestión resultan más complejas y, en consecuencia, aumenta el riesgo de conflictos, los comportamientos oportunistas y la competitividad entre las unidades. Surge, entonces, la necesidad de incrementar las acciones de control, coordinación e integración de las actividades de las distintas unidades de la organización, incluyendo la organización resultante de esa alianza estratégica (Mintzberg, 1979).

Existen numerosos estudios sobre la herramienta del control. Hay desde trabajos que buscan definirlo concretamente (Green y Welsh, 1988) hasta trabajos sobre los distintos grados de control que las multinacionales ejercen sobre sus filiales (Gatignon y

Anderson, 1987). No obstante, el control en las IJVs ha sido relativamente, menos estudiado y ha recibido una atención fragmentada en la literatura (Geringer y Hebert, 1989). Estos autores tratan de integrar, a partir de las distintas aportaciones realizadas por otros, las dimensiones del control. Estudios más recientes definen los distintos tipos de control que se pueden llevar a cabo en las IJVs (Zhang y Rajagopalan, 2002). Sobre estas dimensiones y los tipos de control vamos a profundizar en el siguiente apartado.

### Dimensiones del "control" en las IJVs

Siguiendo a Geringer y Hebert (1989), es posible distinguir tres parámetros o dimensiones del control en las IJVs: (1) los mecanismos utilizados por los socios, (2) el alcance o grado de control conseguido por ellos y (3) el enfoque del control o ámbito de

actividades sobre las cuales lo ejercen.

Aunque estas tres dimensiones parezcan incompatibles, no lo son. Se trata de dimensiones complementarias e interdependientes, cada una analiza distintos aspectos del control en la empresa conjunta internacional resultante. Estas tres dimensiones responden concretamente a las siguientes preguntas: ¿cómo controlo la IJV?, ¿cuánto controlo la IJV? y ¿qué controlo en la IJV?

### Mecanismos de control: "¿cómo controlo la IJV?"

Los mecanismos de control hacen referencia a las distintas formas o modos existentes para ejercer control en las IJVs. Según Geringer y Hebert (1989), los primeros estudios sobre esta dimensión muestran que las empresas confían en una propiedad mayoritaria, o en el control a través del voto, para mantener el control efectivo en las actividades de las IJVs. >>





En cambio, estudios como el de Behrman (1970) sugieren que el control no es consecuencia directa ni automática de la propiedad. Según estos estudios, hay numerosos mecanismos para que las empresas socias ejerzan un control efectivo: derecho de voto, representación en los órganos de dirección, acuerdos especiales relacionados con la tecnología o la dirección, nombramiento de uno de los directores de las firmas socias como director general de la IJV, utilización de diferentes contratos de estructura de propiedad, etc.

El avance de estos estudios ha demostrado la amplitud de dichos mecanismos, pero no sólo eso. Esta amplitud y variedad de mecanismos ha sido clasificada en mecanismos de

control positivos y negativos (Schaan, 1983).

Los mecanismos de control positivos son utilizados por las empresas participantes en la IJV para promover ciertos comportamientos. Por su parte, los mecanismos de control negativos son aprovechados para limitar la IJV, se toman ciertas decisiones o se realizan ciertas actividades.

El trabajo de Schaan demuestra que los mecanismos de control positivos se ejercen más frecuentemente a través de mecanismos informales, personales, de participación en procesos de planificación y comunicación. En cambio, los mecanismos de control negativos se aplican principalmente por medio de acuerdos formales, de la

aprobación por parte de los socios y del uso de la junta directiva de la empresa conjunta resultante.

Por otra parte, es conveniente saber que también existen diferencias en cuanto a la orientación de los mismos. Así, pues, la dimensión “mecanismos de control” está formada por tres componentes (Geringer y Hebert, 1989):

- > **Mecanismos de control “orientados al contexto”:** Recogen una amplia variedad de mecanismos informales y sociales. Su principal objetivo es establecer un contexto organizativo apropiado para el logro de los objetivos de la compañía participante. Por ejemplo, muchas IJVs apuestan más por una cultura de trabajo en equipo que por una cultura de trabajo individual, y lo hacen mediante la designación de todo el personal como personal de la IJV y no como personal individual de las empresas participantes.
- > **Mecanismos de control “orientados al contenido”:** Las empresas participantes de la IJV confían más en las intervenciones directas, a través de su director general o de la Junta Directiva de la IJV, que en la ambientación organizativa. Según la clasificación de Schaan (1983), se trataría de mecanismos de control negativos; es decir, mecanismos mucho más burocráticos.
- > **Mecanismos de control “orientados al proceso”:** Se trata de los mecanismos ejercidos a través de relaciones de comunicación o de influencia en los procesos de planificación y toma de decisiones de la IJV. Por ejemplo, las empresas participantes pueden necesitar la participación de su personal en el proceso de planificación estratégica de la IJV.

### Alcance del control: “¿cuánto controló la IJV?”

Numerosos estudios han examinado esta dimensión y han llegado a conceptualizar el control relacionándolo con la centralización o con el proceso de toma de decisiones.

El trabajo de Dang (1977), en el que se define el control como la autonomía de una filial y se mide este constructo a través de un índice basado en diecisiete decisiones clave, sugiere que la tendencia y el grado de control de las multinacionales sobre sus filiales no podría explicarse por la total propiedad de las mismas, ya que las filiales propias no están tan fuertemente controladas como las empresas conjuntas.

Estudios como el de Killing (1970), desde una perspectiva similar, se han centrado en analizar la influencia de las empresas socias en la toma de decisiones (políticas de precios, diseño de producto, proceso de fabricación, control de calidad), es decir, observando si cada una de las decisiones es tomada: (a) por el director general de la empresa conjunta, (b) únicamente por el socio local, (c) únicamente por el socio extranjero, (d) por el director general con participación del socio local o (e) con participación del socio extranjero o (f) con participación de ambos socios. En función de esto, se llega a obtener una clasificación de empresas conjuntas:

► **Las dominadas por un socio:** únicamente uno de los socios juega un rol dominante en la toma de decisiones.

► **Las de dirección compartida:** cada socio juega un rol activo en la toma de decisiones.

► **Las independientes:** el director general de la misma toma las decisiones de forma autónoma.

### Enfoque del Control: “¿qué controló en la IJV?”

Autores como Schaan (1983)

demuestran que las empresas tienden a buscar control sobre “actividades estratégicamente importantes” más que sobre toda la IJV. Este autor observa que el control tiene una dimensión de enfoque, es decir, que los socios pueden escoger ejercer control sobre un ámbito de actividades de la IJV relativamente más amplio o más reducido.

Otros como Geringer (1986) dan soporte a esta dimensión del control. En su estudio sugiere que para ejercer un control efectivo, el socio debería realizar un control selectivo sobre aquellas dimensiones de la IJV que él percibe como críticas, en lugar de controlar todas las actividades que se realizan en la IJV.

### Tipos de “Control” en las IJVs

Siguiendo a Zhang y Rajagopalan (2002) podemos hablar de la existencia de al menos tres variantes de control en las IJVs: a) el control de capital b) el control de dirección o gestión de los socios y c) el control de los socios sobre actividades operativas específicas.

En el “control de capital” (equity control), la propiedad es el principal significado de control, ya que el hecho de poseer una mayor participación o un mayor número de acciones, da a la empresa socia o participante más poder de voto. No obstante, algunos investigadores están en desacuerdo con ya que consideran la propiedad y el control como dos constructos distintos. Así pues, propiedad es un “input” del proceso de definición del control de las IJVs (Mjoen y Tallman, 1997).

El denominado “control de dirección o gestión de los socios” (partners’ management control) se refiere al nombramiento de personal propio de las empresas participantes en los puestos clave de la IJV, así como a la realización de reuniones para prevenir imprevistas complicaciones en las operaciones de la IJV (Killing, 1983; Beamish, 1988)

El “control de los socios sobre actividades operativas específicas” (partners’ control over specific operational activities) sugiere que controlar las actividades específicas de la IJV ayuda a la firma a proteger su estrategia, núcleo tecnológico u otros componentes de propiedad de exposiciones prematuras frente a grupos externos de (Geringer y Hebert, 1989).

### Ventajas e inconvenientes del control

Hemos podido comprobar, a través de la literatura especializada, que el control es una pieza fundamental en la creación y la supervivencia de IJVs y que, gracias a él, el riesgo de oportunismo por parte del o de los socios que formen la IJV se puede prevenir.

De tal manera que, si se diera un comportamiento oportunista por parte de alguno de los socios, el daño producido sobre el otro socio sería menor que si no hubiera existido ningún tipo de control. Aunque, como hemos visto, también es cierto, que algunos tipos de control ejercen una mayor influencia sobre el riesgo de un comportamiento oportunista que otros. Por lo tanto, no debemos pensar que el control >>

**Las empresas conjuntas internacionales (International Joint Ventures) se caracterizan por dos factores íntimamente relacionados: el control y el oportunismo.**

## Una IJV representa una relación cooperativa de carácter voluntario entre empresas socias, en la que dichas empresas mantienen su independencia y sus objetivos.

evitará el riesgo de oportunismo, ni que un mayor uso de mecanismos de control nos llevará a evitar el comportamiento oportunista. El uso del control, en mayor o menor medida, tendrá ventajas e inconvenientes. En nuestra opinión, la principal ventaja del uso de control en las IJVs es que disminuye el riesgo de oportunismo aunque, en la mayoría de los casos, no llegue a evitarlo completamente; no obstante, el control supone aumentar los costes de aquella empresa que lo ejerza, costes que serán mayores o menores en función del tipo de control que se lleve a cabo, pero que de todos modos supondrá un coste adicional.

Ese coste adicional podría disminuir gracias a la confianza entre los socios y que, según algunos autores, es uno de los elementos clave para el éxito de los acuerdos de cooperación. La confianza puede suponer un “arma de doble filo” en las alianzas estratégicas, ya que un aumento de confianza entre los socios puede llegar a disminuir el uso de mecanismos de control y, por tanto, aumentar la probabilidad de que aparezca el oportunismo.

En general existen dos dimensiones de la confianza, una dimensión “estructural” y una dimensión “social” (Madhok, 1995a). La dimensión estructural hace referencia al cálculo previo sobre el comportamiento del otro socio. En otras palabras, la existencia de salvaguardias o condiciones que limiten el comportamiento oportunista justificarán las expectativas sobre el comportamiento cooperativo (no oportunista) del otro socio. A través de las salvaguardias, el beneficio potencial obtenido a través de un comportamiento oportunista es inferior a su coste. La dimensión social hace referencia a la calidad de la relación entre los socios,

en cuanto a las percepciones de equidad durante largos períodos de tiempo (Ariño y De la Torre, 1998). En nuestra opinión, la dimensión estructural, en la práctica, supone utilizar herramientas de control en mayor o menor medida.

Ambas dimensiones deberían tenerse en cuenta a la hora de crear una alianza estratégica, algo que suele descuidarse en la práctica. En algunas alianzas, la elevada confianza social entre las partes hace que se disminuya o descuide el uso de mecanismos de control (confianza estructural), dando pie a que la performance de la alianza no sea la deseada, es decir, el descuidar una de las dos dimensiones de la confianza puede llevar a que el acuerdo de cooperación no sea exitoso.

Tal y como algunos autores afirman, la confianza tiene un efecto directo sobre el comportamiento de las partes, aunque se necesita de ciertas normas de reciprocidad y de equidad para que esa confianza desemboque en un comportamiento cooperativo por parte del otro socio (Escribá, 2001). Normas de reciprocidad y de equidad que, en definitiva, se consiguen a través de mecanismos de control.

### ESTUDIO DE UN CASO: “ALFA”, S. COOP.: VIDRIO Y CERÁMICA”

A continuación, exponemos el caso de una IJV en la que no se ejerció el control y, en su lugar, la confianza, basada en la dimensión social, fue un arma de doble filo.

En 1978, se crea en España la empresa Alfa. Su nacimiento tiene lugar en una población de la Comunidad Valenciana con amplia tradición vidriera situada. Actualmente su actividad principal es la fabricación y comercialización de

artículos para el hogar y la decoración realizados en vidrio 100% reciclado, vidrio reciclado de color y cerámica de alta calidad.

La crisis del petróleo de 1973 enmarca los comienzos de la empresa; pues, a raíz de esta un grupo de 17 trabajadores del sector del vidrio empieza a hacer gestiones para constituirse como cooperativa. El 2 de agosto de 1975 se forma legalmente la sociedad y, en 1978, ya con 44 trabajadores, empieza la producción de piezas de vidrio reciclado para el sector industrial su actividad económica básica.

Por aquel entonces, la escalada de los costes energéticos, la alta concentración del mercado de la iluminación, la ausencia de exportaciones y el ser un mercado industrial en donde predominaban los reducidos márgenes, dificultaron sus inicios.

Cuatro años después, en 1979, y sólo un año después de empezar su actividad económica, Alfa se abre por primera vez al mercado internacional con sus primeras exportaciones a Francia, respondiendo así a pedidos esporádicos realizados desde este país. Aunque otras fórmulas más comprometidas para operar en los mercados no domésticos fueron propuestas por la Dirección Comercial de la empresa, la expansión internacional de Alfa no pasó de la exportación. Según el director comercial, esta se vio limitada por la decisión tomada por los socios, quienes también trabajaban en la empresa por tratarse de una sociedad cooperativa, pues ellos consideraban que la producción marginal disminuiría de darse la internacionalización.

A pesar de las dificultades, en 1982, Alfa absorbe a otras dos cooperativas del sector vidriero. Las economías de escala, la necesidad de mayores volúmenes de producción y la ampliación de

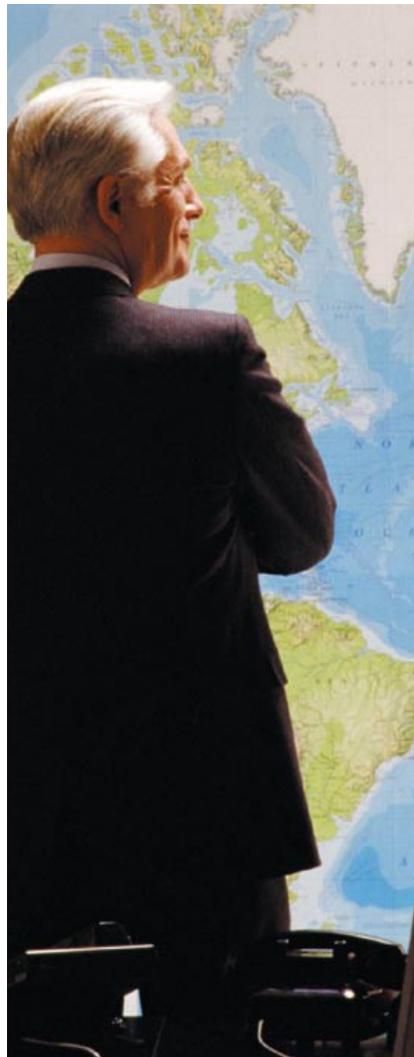
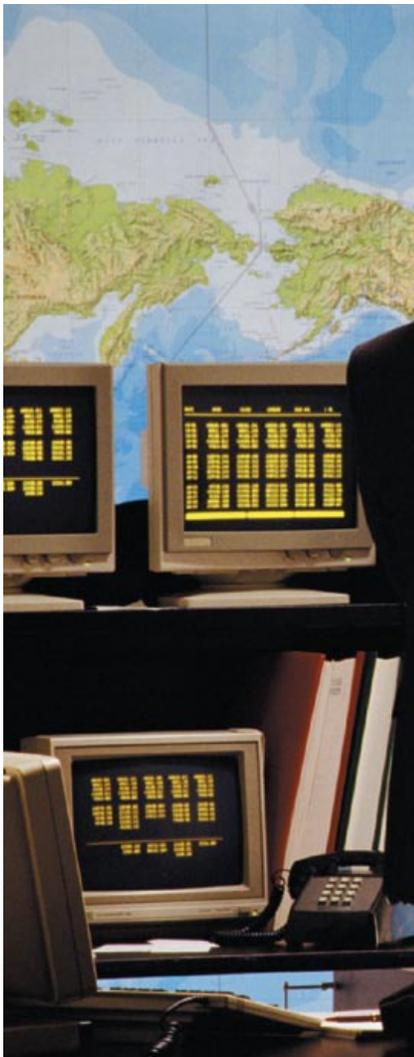
*Con el objetivo de mantener la privacidad de la empresa que ha colaborado en la elaboración de este caso su razón social se ha sustituido por un nombre ficticio.*

posibilidades comerciales que generaría la nueva situación justificaban la decisión de absorción que, sin duda, resultó muy compleja. Esta acción consolidó definitivamente a la empresa y marcó un cambio total en su rumbo comercial al incorporar una amplia gama de productos de menaje y regalo en vidrio reciclado y al poder asistir por primera vez a la Feria Internacional de Frankfurt.

Desde ese momento, se inicia la expansión comercial internacional de la empresa llevándole a vender en países de la Unión Europea, EE.UU., Japón, Australia, Canadá, Nueva Zelanda, etc., cerca del 70% de la producción, siempre por medio de agentes independientes. Francia es la excepción, pues, desde el año 1996, dispone allí de una filial de distribución, cuyo gerente es el agente que se encargaba del mercado francés

antes de crear dicha filial.

A finales de los 80, la negativa a la internacionalización productiva dio paso a la creación de una IJV con una empresa americana. El objetivo de la empresa conjunta era fabricar los productos de Alfa en EE.UU. para la comercialización de los mismos en este país y en los países colindantes. Alfa aportaba el Know-how para la fabricación de los productos y el socio americano, la amplia red >>



## La confianza puede suponer un “arma de doble filo” en las alianzas estratégicas

de comercialización y distribución que poseía. El desarrollo del acuerdo se hizo con el agente comercial de Alfa en ese país, pensando que esto favorecería la relación. El director general de la empresa conjunta sería el socio americano.

La nueva empresa empezó a fabricar los productos en las instalaciones del socio local. Todo iba bien o, por lo menos, esa era la impresión que se tenía desde España. Al cabo de unos pocos años de funcionamiento, el proyecto fracasó. El socio local, en lugar de dedicarse a producir conjuntamente con Alfa, se limitó a copiar el Know-how de esta y a fabricar los productos por su cuenta, convirtiéndose en competencia directa de la nueva empresa e incluso de la propia Alfa. Finalmente la alianza estratégica terminó con la compra, por parte del socio americano, del porcentaje de participación de Alfa. Desde entonces, Alfa opera en EE.UU. a través de agentes independientes.

La casi ausencia de control, pues éste prácticamente se limitó al mecanismo basado en el porcentaje de participación en la IJV, y la excesiva confianza por parte de Alfa hicieron que el riesgo potencial de oportunismo presente en cualquier alianza estratégica, se convirtiera en una realidad, incluso se llegó a crear un nuevo competidor de la empresa española, anteriormente inexistente.

### CONCLUSIONES

En este trabajo hemos intentado profundizar en el “control”, una de las principales herramientas para prevenir o, por lo menos, reducir el riesgo de oportunismo, principal motivo de fracaso de las IJVs.

Tras exponer un marco teórico preliminar para mostrar, con base en algunas de las principales aportaciones sobre el tema, qué se entiende por “control” en las IJVs y los tipos y/o dimensiones de control, se analizaron las principales ventajas e inconvenientes

del uso del “control” en las IJVs. Todo ello ha sido ilustrado con el caso de una IJV formada por una empresa española y una empresa americana, en la que el “control” estuvo ausente y la “confianza” se convirtió en un arma de doble filo para el éxito.

Como se ha indicado, la confianza mutua reduce, en cierto modo, la probabilidad de que aparezca un comportamiento oportunista por parte de los socios, justamente uno de los principales motivos de fracaso de los acuerdos de cooperación.

No obstante, observando la trayectoria de Alfa en el acuerdo de cooperación descrito, consideramos oportuno señalar: a) que la excesiva confianza de Alfa redujo la utilización de mecanismos de control, aumentando así la probabilidad de que se diera un comportamiento oportunista y b) que, derivado de este exceso de confianza, más social que estructural, aumenta la probabilidad de que el acuerdo de cooperación no prospere.

El presente trabajo abre las puertas a futuros trabajos que profundicen el estudio de la relación que existe entre el control, la confianza y la performance de las IJVs. Esto podría ampliarse mediante el análisis de un mayor número de casos de alianzas en las que se contrastasen los métodos de control usados en la IJV, la relación entre estos y la performance de la alianza. Otro estudio que resultaría interesante desde el ámbito académico consistiría en el análisis, a través de casos, de las dos dimensiones de la confianza señaladas en este trabajo y cómo cada una de ellas afecta el uso de los mecanismos de control, así como también en el estudio de los mecanismos de control utilizados en función de los activos comprometidos en las alianzas. ■

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariño, A. y J. De la Torre. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9 (3), 306-325.
- Axelrod, R. y R.O. Keohane. (1986). Achieving cooperation under anarchy. En Oye, K.A. (Ed.), *Cooperation under anarchy*, Princeton, NJ; Princeton University Press, 30-35
- Baliga, B.R. y A.M. Jaeger. (1984). Multinational Corporation: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, Fall, 25-40.
- Beamish, P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. New York: Routledge.
- Behrman, J. (1970). *National interest and the multinational enterprise*. New York: Prentice Hall.
- Blodgett, L. L. (1991). Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 63-78.
- Dang, T. (1977). *Ownership, control and performance of the multinational corporation: A study of U.S. wholly-owned subsidiaries and joint ventures in the Philippines and Taiwan*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de California, Los Angeles, Estados Unidos.
- Escribá, A. (en prensa). 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 Empresas*.
- Gatignon, H. y E. Anderson. (1987). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. Report \*87-03. Cambridge: Marketing >>

Science Institute.

Geringer, J.M. (1986). Criteria for selecting partners for joint ventures in industrialized market economies. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Washington, Seattle.

Geringer, J. M. y L. Hebert. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.

Green, S.G. y M.A. Welsh. (1988). Cybernetics and dependence: Refining the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.

Gulati R. y H. Singh. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning

within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.

Inkpen, A.C. y S.C. Currell. (1997). International joint venture trust, en Beamish, P.W. y J. P. Killing (Eds.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives* (pp 308-334), San Francisco, CA; The New Lexington Press.

Killing, J.P. (1983). Strategies for joint venture success. New York: Praeger.

Madhok, A. (1995a). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organization. New York: Prentice-Hall.

Mjoen, H. y S. Tallman. (1997). Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*, 8(3), 257-274.

Ring, P.S. y A.H. Van de Ven. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations; Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.

Schaan, J.L. (1983). Parent control and joint venture success: The case of Mexico. Tesis doctoral no publicada, University of Western Ontario.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Zhang, Y. y Rajagopalan, N. (2002). Inter-partner Credible Threat in International Joint Ventures: An Infinitely Repeated Prisoner's Dilemma Model. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 457-478.

## RESUMEN:

Las empresas conjuntas internacionales (International Joint Ventures) se caracterizan por dos factores íntimamente relacionados: el control y el oportunismo. En este trabajo, trataremos de analizar la relación entre ambos factores y estudiaremos qué tipos de control ayudarían a prevenir o a reducir el oportunismo en este tipo de empresas. Además, trataremos de identificar las ventajas e inconvenientes asociados al control y analizaremos el caso de una International Joint Venture formada por dos empresas, una española y la otra americana, cuyo fracaso se debió, en gran parte, a la ausencia de control (confianza) y al oportunismo.

**Palabras Claves:** Internacionalización, alianza estratégica, oportunismo, estrategia, cooperación.

## SUMMARY:

International Joint Ventures are distinguished by two closely related factors: control and opportunism. In this paper we will try to analyze the relationship between both factors and we will study what controls would help prevent or reduce opportunism in this class of enterprises. Besides, we will attempt to identify the advantages and inconveniences associated with control, and analyze one case of an International Joint Venture comprised by two companies, a Spanish and an American one whose failure was largely due to lack of control (trust) and opportunism.

**Keywords:** Internationalization, strategic alliance, opportunism, strategy, cooperation.