

## COMERCIO ELECTRÓNICO Y COLABORACIÓN

*Salvador T. Porras\**  
*Stewart Clegg\*\**  
*y Antoine Hermens\*\*\**

### RESUMEN

*En el ambiente dinámico y global en el que vivimos, es más frecuente que las organizaciones realicen sus actividades comerciales y de negocios en colaboración con otras organizaciones, colaboración que es mediada en forma electrónica. La red electrónica satisface las necesidades de comunicación de organizaciones regionales que colaboran con otras organizaciones. De esta manera, la colaboración electrónica (colaboración-e) es idónea para aquellas organizaciones que están preparadas tanto como para aceptarla como para despojarse del manto protector de la burocracia. En este artículo se analizan las fortalezas y debilidades generales de la colaboración entre*

\*Salvador T. Porras es profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, en donde funge como jefe del Área de Estudios Organizacionales en el Departamento de Economía. Es miembro de Innovative Collaborations, Alliances and Networks (ICAN) en la University of Technology Sydney.

\*\*Stewart Clegg es profesor en la School of Management de la University of Technology Sydney, en Australia, donde también se desempeña como director de ICAN.

\*\*\*Antoine Hermens es miembro de la School of Management de la University of Technology Sydney, Australia, y es miembro de ICAN.

*organizaciones, específicamente en el contexto de formas emergentes de colaboración electrónica.*

**Palabras clave:** red de negocios, negocios electrónicos, colaboración electrónica, comercio electrónico.

### **Comercio electrónico y colaboración**

Un factor básico para la colaboración en el área del comercio electrónico es que los clientes buscan soluciones rápidas y flexibles en lugar de permanecer atados a una relación en la que un solo vendedor provee todos los insumos. El valor que estos modelos de comercio electrónico crean no reside en una sola empresa, más bien descansa en la red de socios que logran integrar. El concepto particular para el modelo de colaboración en los negocios electrónicos demanda repensar los procesos de tal manera que se garantice un resultado en el que todos los participantes en una relación: los proveedores, las compañías y los clientes, obtengan beneficios (una situación *win-win*) y aseguren asimismo un resultado en el que, por razones estratégicas, el cliente tenga la prioridad.<sup>1</sup>

¿Cuáles son los riesgos estratégicos de la colaboración? Paradójicamente, la estrategia menos riesgosa puede ser la menos flexible ya que existe una tensión constante entre las orientaciones de corto y de largo plazo. Tanto la colaboración como la competencia son esenciales para una alianza de intereses sostenible y exitosa. En los negocios electrónicos, el poder de colaboración proviene del uso de redes interconectadas cuya característica distintiva es que dos o más entidades persiguen un conjunto de metas acordadas entre todos los participantes, a la vez que permanecen entidades legalmente independientes.

Los participantes en una red organizacional comparten los beneficios y el control sobre el desempeño de las tareas asignadas durante la duración de la

<sup>1</sup>Esta situación es diferente a la posición de corto plazo planteada por Williamson (1989), en la cual sólo hay un beneficiado, lo que da lugar a una situación de oportunismo económico. Por contraparte, en situaciones de largo plazo todos los participantes obtienen un beneficio por colaborar unos con otros.

relación, a la vez que contribuyen de manera continua a una o más áreas estratégicas en las que participa la red. Una colaboración electrónica exitosa incluirá formas de gobierno aceptadas por todos los participantes. Las identidades colectivas enmarcadas fuertemente en actividades en línea ayudan de tal forma que los clientes tratan no con las entidades que integran la red electrónica de manera aislada, sino con el portal en su conjunto. Identidad electrónica y cultura electrónica serán entonces elementos importantes para la economía electrónica que las organizaciones tienen que manejar.

En el comercio electrónico, la explotación de complementariedades entre productos y servicios, así como entre tecnologías y tareas humanas, permite la creación de valor al captar los beneficios de la combinación de los negocios en línea. En un modelo de colaboración de comercio electrónico una compañía necesita facilitar transacciones que creen valor para todos los participantes, incluyendo socios, proveedores y clientes. En este modelo, las compañías participantes necesitan enfocarse en los factores clave de eficiencia, complementariedad y novedad.

### **¿Por qué es importante la colaboración?**

Las colaboraciones exitosas combinan las fortalezas de dos o más compañías, creando competencias clave que una empresa aislada no podría lograr ya que las organizaciones no son autosuficientes. Por ello, la colaboración permite a las empresas aumentar sus capacidades a un nivel que no podría ser alcanzado por una compañía de manera aislada, así como lograr economías de escala, superar a los competidores mediante el establecimiento de nuevos estándares y evitar el riesgo de inversiones de largo plazo.

### **Beneficios de la colaboración**

Los beneficios de la colaboración entre organizaciones son múltiples y variados; se puede lograr una minimización colectiva de formas individuales de resistencia y actividades de grupo que promuevan buenas relaciones y establezcan confianza; el acceso a recursos que son complementarios, por ejemplo recursos humanos y

habilidades técnicas; economías de escala que pueden obtenerse en las áreas de tecnología y asesoría económica; disminución en los costos de transacción y reducción de riesgos; intercambio de experiencias y conocimiento al tiempo que se aprenden nuevas habilidades de cada una de las organizaciones que colaboran; compartir costos de investigación y desarrollo; combinar las capacidades para producir nuevos bienes o servicios; el incremento de la producción para servir a mercados más grandes; la adquisición de tecnologías caras que los participantes necesitan para desarrollar sus actividades; el aumento de la participación en el mercado y las ganancias de exportación; el acceso a información; una gran flexibilidad para inventar soluciones; una mayor influencia percibida en la toma de decisiones, y mejora en la comunicación. ¿Cómo se traducirían estas características en un mundo virtual de comercio electrónico?

### **Colaboración electrónica**

La globalización de la economía ha hecho que la rivalidad entre las organizaciones se incremente constantemente debido, entre otras cosas, a la apertura de los mercados, lo cual demanda flexibilidad y una mejor capacidad para adaptarse, así como al acceso que se ha tenido a comunicaciones más rápidas y baratas. Las organizaciones buscan asegurar fuentes de aprovisionamiento que las pequeñas empresas pueden lograr mediante relaciones de colaboración electrónica con otras organizaciones en algún área particular de especialización.

Las redes de colaboración electrónica permiten a las firmas conservar su independencia y disfrutar al mismo tiempo de los beneficios de trabajar juntos. Una de las principales razones para formar una red electrónica es comercializar de manera conjunta un bien o servicio, comercialización en la que los miembros de la red electrónica ponen a la venta sus productos o servicios bajo una marca y portal común al mismo tiempo que conservan su independencia. Los beneficios de la red electrónica pueden incluir la venta combinada de productos y servicios; la adquisición conjunta de materias primas y equipo; la investigación conjunta y el desarrollo de recursos, así como la mejora de la calidad resumida en el eslogan “soluciones conjuntas para problemas comunes a través de la colaboración electrónica”.

La red misma es una tecnología de colaboración diseñada en un principio como una capacidad militar, la cual desarrolló sus fortalezas como una red basada en la colaboración que se fundamenta en la apertura y en la distribución de recursos. El aumento en el uso de Internet y el comercio electrónico como un facilitador de las transacciones comerciales han llevado a una gama de formulaciones de la “organización en red”. La Internet parece ofrecer una oportunidad para que los pequeños jugadores puedan tener acceso a recursos y ser capaces de competir en mercados globales.

Inoue (1998) describe un “pueblo virtual” en el cual pequeñas empresas son capaces de formar y reformar alianzas con el objeto de proporcionar servicios de alta tecnología a grandes empresas. Su ubicación física a través de numerosos suburbios de Tokio es acentuada por el intercambio electrónico. Los defensores londinenses de *Sohonet* van aún más allá al expandir la colindancia electrónica. Un grupo de compañías especializadas en medios de comunicación comparte una gran capacidad de enlace de datos para participar en el creativo medio establecido alrededor de Hollywood y el oeste de los Ángeles. La gran velocidad de cambio digital en imágenes, video y sonido permite que las operaciones de posproducción se efectúen en Londres, compitiendo directamente con empresas establecidas en California. La naturaleza abierta de las redes en la industria del entretenimiento del sur de California es una versión parecida, pero de menor tecnología, a las redes de tecnologías de información existentes en el norte de ese estado. Estos ejemplos nos dan una visión de las bondades de establecer redes de colaboración organizacional.

### **¿Cómo se pueden promover los beneficios de la colaboración electrónica?**

La red satisface en especial a la organización que colabora. Entonces, la colaboración electrónica es idónea para aquellas organizaciones que están preparadas tanto para adoptarla como para desprenderse de la burocracia que las ha caracterizado. Esto implica compartir los flujos de información, en una economía en la cual el tiempo para realizar transacciones ha sido nanonizado y los derechos de propiedad colectivizados –por ejemplo Napster–, cuyo modelo reside en que cuanta más gente comparta e intercambie, mayor podrá ser el valor

creado. Compañías exitosas están utilizando la colaboración electrónica para llenar huecos críticos, áreas en las que la empresa carece de recursos o tiempo para construir capacidades de carácter global. Estas organizaciones construyen y desarrollan capacidades críticas, incluidos productos o servicios integrados con sus socios, generando eficiencias e incrementando las barreras de entrada a competidores potenciales (Booz, Allen y Hamilton, 2000).

El modelo Cisco de red global de negocios ha permitido a esta empresa construir relaciones interactivas basadas en el conocimiento de clientes potenciales, clientes, socios, proveedores y empleados, así como ahorrar más de \$372 millones anuales en gastos de operación con una inversión inferior a los \$15 millones. Cisco se concentra en sus competencias clave de diseño de producto y desarrollo de procesos, y contrata la ejecución de esos procesos a sus socios clave. Más del 50% de la elaboración del producto es manejado por los socios productores de Cisco sin que la empresa participe en forma directa (Ernst & Young, 1997). Los beneficios asociados al concepto de modelo de negocios en red están adquiriendo una popularidad tal que la competitividad de los precios de una compañía será menos importante que los costos y beneficios resultantes del espectro de la red (James, 1999).

### **Factores de éxito para la colaboración**

Para que la colaboración entre organizaciones tenga éxito se deben combinar diversos factores, entre los que se pueden mencionar: a) confianza mutua entre los participantes, b) oferta de capacidades complementarias de alta calidad para crear competencias clave competitivas y c) aprendizaje mutuo continuo para aumentar las competencias clave. De acuerdo con Rayport y Sviokla (1994), las asociaciones estratégicas son una medida crítica de la habilidad de una firma para competir en una nueva economía. Paradójicamente, las diferencias entre las organizaciones (conocimiento, habilidades, tecnologías, competencias clave, recursos, etc.) por lo general son las bases estratégicas para establecer relaciones de colaboración y son esenciales para su formación y mantenimiento. Por el contrario, las diferentes características entre los socios pueden tener un impacto negativo en la longevidad y efectividad de la relación de colaboración. El desgaste o convergencia de esas diferencias desestabiliza la relación. La confianza en los

socios es un elemento básico para una colaboración exitosa y es muy importante cuando la colaboración se da entre competidores, ya que el riesgo de un comportamiento oportunista siempre es mayor.

### **¿Cuáles son las capacidades asociadas a factores críticos de éxito?**

Internet y el comercio electrónico han cambiado la manera en que se hacen las transacciones comerciales, “de cada aspecto de un negocio hasta todo lo que un negocio hace” (Ogilvie, 2000). “El comercio electrónico es el uso integrado de tecnologías de computación y comunicaciones para llevar a cabo transacciones de negocios (por ejemplo comprar y vender) y utiliza la World-Wide-Web para conducir transacciones de negocios por otro lado, los negocios electrónicos incluyen comercio electrónico y procesos de oficina” (Jain, 2000). Un factor importante en la colaboración del comercio electrónico es que los clientes buscan soluciones rápidas y flexibles, en lugar de permanecer atados a una relación en la que un vendedor les proporciona todos los insumos requeridos.

En respuesta a esta tendencia emergente, un creciente número de organizaciones alrededor del mundo desarrolla poderosos modelos de alianzas de negocios electrónicos, integrando negocios a clientes con modelos de negocios con negocios.<sup>2</sup> El valor que estos modelos de negocios electrónicos crean no reside en la firma *per se* sino en la red de socios que la componen. El diseño del modelo de colaboración de negocios electrónico exige repensar los procesos de tal manera que aseguren un resultado positivo para los participantes, es decir, un resultado en el que todos proveedores, compañías y clientes obtengan beneficios (en una situación *win-win*) y garanticen un resultado en el cual, por razones estratégicas, el cliente sea prioritario.

<sup>2</sup> B2C y B2B por las siglas en inglés de *business to customers* y *business to business*, respectivamente.

## **Manejando los riesgos de la colaboración**

Diversos y contrastantes puntos de vista manifiestan los beneficios, en el largo plazo, de una estrategia de colaboración para el desarrollo de una empresa. Una teoría es que las relaciones de colaboración pueden proporcionar fuentes de ventaja competitiva porque es difícil que otras organizaciones las imiten. Otra hipótesis es que las alianzas pueden crear limitaciones organizacionales entre las firmas que colaboran. De esta manera, un proceso de colaboración en un ambiente determinado puede contribuir a la supervivencia de los negocios al mismo tiempo que inhibe su adaptación a nuevos ambientes.

Sin embargo, la colaboración organizacional no sólo ofrece beneficios; también trae consigo ciertas desventajas, entre las que se pueden mencionar la necesidad de compartir experiencias con otros y una reducción en el control administrativo, ya que los participantes en la relación también participarán en la administración de la red. La creciente dependencia en otras organizaciones puede requerir una mayor coordinación, lo cual con frecuencia lleva a un incremento de la burocracia encargada de manejar las actividades de colaboración, que pasan a ser virtuales. Grandes ataduras financieras con otras organizaciones a través de la síntesis de los sistemas electrónicos pueden restringir el acceso de otros participantes a la red.

Es importante señalar que el desarrollo de estrategias de colaboración es causa frecuente de inestabilidades organizacionales, ya que dichas estrategias constituyen un desafío para los socios de la alianza. La colaboración puede incrementar un área competitiva sobre los otros socios. Dado que los negocios electrónicos cambian con rapidez a “alianzas rápidas” como la estrategia que les permitirá florecer en el mundo de negocios actual, la gran mayoría de las alianzas fracasa en el intento de cumplir sus promesas (Segil, 2000). Los objetivos complementarios y el aprendizaje son vitales para el éxito de una alianza de negocios. Cuando los socios tratan de incorporar habilidades de los otros participantes, la desconfianza y el conflicto pueden dañar severamente la alianza y amenazar su supervivencia.

## **¿Cuáles son los riesgos estratégicos?**

En toda alianza siempre existe el riesgo de que la relación termine y alguno de los socios obtenga todo el beneficio resultante de la red. Además, el número de socios puede constituir un factor de riesgo: al margen del límite establecido en el número de participantes de la relación –siempre hay que incluir/excluir las capacidades estratégicas–, una cantidad reducida de socios puede llevar al establecimiento de relaciones de dependencia que podría terminar por limitar las acciones de la organización.

Tanto la cooperación como la competencia son esenciales para una alianza de intereses sostenible y exitosa. Mientras que la cooperación asegura el trabajo suave, necesario en la relación para poder cumplir con los objetivos de la alianza, la competencia puede entenderse como la actitud de un socio de la alianza que persigue sus propios intereses a expensas de los otros participantes. La cooperación buscaría el interés mutuo y los beneficios comunes en la alianza. La falta de entendimiento de las operaciones, cultura, objetivo estratégico e ideología de los socios puede llevar a la resistencia, el conflicto y la destrucción de la relación. Si no existe cooperación en la relación, el comportamiento oportunista se convierte en norma. La competencia protege a un socio de perder la ventaja específica de su firma. Los socios pueden renunciar a su posición competitiva al perder o transferir sus competencias clave como resultado de ese sentido de seguridad o de presiones creadas a través de la sociedad estratégica. Los arreglos estratégicos más deseables son aquellos que se pueden establecer con socios que son de alguna manera equivalentes en términos de su tamaño, utilidades y estatus en la industria, y poseen conocimientos y recursos que son complementarios.

La flexibilidad es el grado en el cual los socios son capaces de modificar sus arreglos estructurales, asegurando su colaboración para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Los arreglos flexibles incrementan la capacidad de los socios para capitalizar las tendencias del mercado con gran rapidez y eficiencia y conferir incrementos de poder del mercado para ejercer una fortaleza combinada y colectiva, aumentando la palanca competitiva.

Algunas alianzas han sido criticadas por ser demasiado flexibles, dando como resultado una situación en donde socios individuales pueden poseer

información insuficiente sobre cómo colaborar, poco compromiso, derechos de propiedad oscuros y una estructura de autoridad débil. Debería ser evidente que la colaboración virtual, electrónica, está muy abierta al riesgo. Cuando los vínculos entre socios son débiles, la viabilidad puede verse amenazada si los participantes se unen a grupos competidores. La ventaja de un alto nivel de rigidez incluye crecientes incentivos y compromiso, alineando los intereses de los socios y eliminando el comportamiento oportunista. Sin embargo, tal rigidez puede parecer muy paradójica dado que las tecnologías prometen la flexibilidad virtual.

Por otro lado, existe una tensión constante entre las orientaciones de corto y de largo plazo. La orientación de corto plazo hace énfasis en los resultados rápidos y tangibles que pueden procurar una estrategia focalizada que busque un desempeño con posibilidades de lograrse rápidamente. Por otro lado, cuando las organizaciones colaboran la duración de la relación suele ser incierta. En consecuencia, una orientación de corto plazo puede limitar el capital, los recursos y el tiempo en que los socios se comprometen a la relación de colaboración. Las orientaciones de largo plazo consideran la colaboración como una estructura semipermanente: se trata de construir la relación. Los arreglos de largo plazo desalientan el comportamiento oportunista entre los socios. A pesar de ello, la orientación de largo plazo puede tender a ignorar el desempeño tangible del corto plazo, lo cual puede conducir a que la relación sea vulnerable.

### **El marco para la colaboración electrónica**

Los modelos de colaboración de negocios electrónicos constituyen la arquitectura que configura los componentes de las transacciones diseñadas para explotar las oportunidades de negocio de las alianzas y son cruciales en la habilidad de la empresa para crear valor (Amit y Zott, 2000). “Entre más grande sea la comunidad de co-desarrolladores, más rápido podrán ser identificados los problemas y las oportunidades de mejora” (Hamel, 2000). En negocios electrónicos, el poder de colaborar proviene del uso de alianzas, de redes interconectadas cuya característica distintiva es que dos o más organizaciones persiguen un conjunto de metas acordadas al tiempo que permanecen como entidades legalmente independientes. Los socios comparten los beneficios y el control sobre el desempeño de las tareas que les han sido asignadas durante el tiempo que dure la relación, a la vez

que contribuyen en forma continua a una o más áreas estratégicas (Mockler, 2000).

### **¿Cómo reducir riesgos y costos de la colaboración?**

Varios teóricos organizacionales comentan sobre el conflicto de colaborar con otras organizaciones (ver Gulati, Khanna y Noria, 1994) y argumentan que la pérdida de información propietaria, las alteraciones organizacionales y el conflicto para las firmas participantes es una posible explicación para las inestabilidades de las relaciones B2B. Las alianzas que involucran el acceso al conocimiento o a habilidades son las más propensas a desaparecer cuando la parte que goza de ese acceso lo obtiene de la relación. Las relaciones diseñadas para obtener beneficios a escala o para aprender a desarrollar una actividad determinada tienen un propósito más duradero.

Para crecer y sobrevivir en una nueva economía, es necesario establecer relaciones de colaboración entre negocios con recursos complementarios. Una visión realista de la colaboración ve las alianzas como construidas en una dualidad de principios básicos. Por un lado son mecanismos temporales que producen con frecuencia relaciones de largo plazo; por otro lado, son también armas cooperativas y competitivas, estratégicamente determinadas y emergentes que tienen propósitos deseados, en donde los beneficios que surgen de la relación pueden ser lo más importante. Son sistemas dialécticos cuya estabilidad está determinada por el balance de una multiplicidad de fuerzas en conflicto.

### **Diagnóstico**

Las redes logran valor por la virtud de la información que manejan; están entrelazadas con mercados, y los mercados conectados promueven la innovación. Las empresas a menudo enfrentan barreras a la innovación debido a sus estructuras burocráticas. Estas barreras demandan reevaluar las formas organizacionales, las estructuras y los modelos de negocios. Existe una tendencia a la formación de alianzas estratégicas y redes de empresas que explotan elementos de la nueva economía como respuesta a esta necesidad de modificar las estructuras

burocráticas. Como ejemplo de esa tendencia se puede mencionar el convenio Mexicana-Banamex para crear una tarjeta de crédito que otorga kilómetros útiles para las promociones destinadas a viajes frecuentes.

Cuando existen desequilibrios acelerados entre fuerzas rivales, es muy posible que la colaboración entre estas fuerzas termine antes de lo establecido. Los desequilibrios iniciales causados por una gran rivalidad entre los participantes, en una relación de colaboración caracterizada por arreglos estructurales holgados y gobernados por una orientación de corto plazo, semejando una relación de mercado tipo tradicional, puede limitar severamente o negar los beneficios de la relación, con el riesgo de provocar su terminación.

Entonces, las colaboraciones electrónicas exitosas implicarán formas de dirección acordadas por los participantes en la colaboración. Contar con una fuerte identidad colectiva en línea ayuda a la relación ya que el cliente, al establecer contacto con algún participante, entenderá que está tratando no con las entidades que comprenden la colaboración electrónica sino con el portal electrónico en su conjunto. Se puede especular que la identidad electrónica y la cultura electrónica pasarán a ser elementos importantes que las organizaciones tendrán que manejar en la economía electrónica.

### **Una fórmula de éxito**

Explotando las complementariedades entre productos y servicios, un modelo de alianza de negocio electrónico permite la creación de valor al capturar los beneficios de combinar negocios en línea con negocios fuera de línea. Estas complementariedades se dan entre tecnologías y entre actividades que los participantes desarrollan en el modelo de negocios. En un modelo electrónico, de alianza de negocios las empresas deben permitir transacciones que creen valor para todos los participantes, socios, proveedores y clientes. En este modelo, las compañías participantes necesitan enfocarse a los valores de eficiencia, complementariedad y novedad. La adopción del paradigma del cliente, optimizando la cadena de valor, creando mecanismos de gobierno efectivos y midiendo progreso y efectividad mediante ajustes continuos hacia adelante, determinará el éxito en el modelo electrónico de alianza de negocios (Means y

Faulkner, 2000). El modelo deberá procesar las entradas de conocimiento y experiencia del ambiente, mercado y cliente para asegurar que la estrategia adoptada responda a un cambio constante, imponiendo barreras que “eliminarán a los competidores” (Hamel, 2000).

La arquitectura del modelo de negocios debe mostrar la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades del futuro y, en particular, tiene que asegurarse de no ser imitada por otras organizaciones, ya que en ello radicará su ventaja competitiva. La alianza de negocios electrónica en red, como un modelo de sistema abierto que incorpora innovación y espíritu emprendedor, no sólo eliminará las barreras existentes entre las diferentes industrias sino que también diluirá la línea entre proveedores, clientes y empresa.

De esta manera, la colaboración permite una toma de decisiones ágil en donde todos los participantes en una relación conocen en todo momento tanto los beneficios como los posibles obstáculos por enfrentar. La toma de decisiones deberá modificar su manera tradicional de funcionamiento, dentro de los límites de una organización, para poder adaptarse y responder con rapidez a las necesidades crecientes de los participantes en la colaboración. Por ello, las decisiones tendrán que tomarse en forma colectiva, de modo que todos los incluidos en una relación de colaboración participen y obtengan beneficios.

Por su parte, el comercio electrónico permitirá reducir los costos en que se incurre al efectuar transacciones comerciales; asimismo, facilitará que las decisiones de aprovisionamiento o venta se hagan de manera instantánea, sin pérdida de tiempo para ninguna parte. Para ello, se requiere diseñar un sistema de información que permita enlazar de manera permanente a todas las partes, con base en la confianza y en la comunicación constante.

**BIBLIOGRAFÍA**

Amit, R. y C. Zott. "Value Drivers of E-Commerce Business Models", *American Academy of Management Annual International Conference*, Toronto, Canadá, 5-9 de agosto de 2000.

Booz, Allen y Hamilton, "The Alliance Enterprise, Break-out Strategy for the New Millennium", *International Conference of Management, Strategic Alliances and Competitive Advantage*, Sidney, Australia, 16-17 de febrero de 2000.

Ernst y Young LLP. *Creating Value Through Global Networked Businesses*, [www.ey.com/knowledge](http://www.ey.com/knowledge), 1997.

Gulati, R., T. Khanna y N. Nohria, "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliance", *Sloan Management Review*, núm. 35, vol. 3, 1994, pp. 61-70.

Hamel, G. *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

Inoue, Tomoko. "Optimal environmental policies for sustainable growth: A two-region mode", *Journal of Regional Science*, núm. 38, vol. 4, 1998, pp. 599-621.

Jain, V.K. "Business in the New Economy", *American Academy of Management Annual Conference*, Toronto, Canadá, 5-9 de agosto de 2000.

James, D. "Corporate Allies Learn How To Take The Misery Out Of Marriage", *Business Review Weekly*, 5 de octubre de 1998, pp. 17-19.

Means, G. E. y M. Faulkner. "Strategic innovation in the new economy", *Journal of Business Strategy*, núm. 21, vol. 3, mayo-junio de 2000, pp. 25-29.

Mockler, R. J. *Multinational Strategic Alliances*, Wiley (Wiley Series in Practical Strategy), Nueva York, 2000.

Ogilvie, D. T. "Business Model Innovation in E-Commerce: The Roles of Creativity and Complexity Science", *American Academy of Management Annual International Conference*, Toronto, Canadá, 5-9 de agosto de 2000.

Rayport, Jeffrey F. y John J. Sviokla. "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, núm. 72, vol. 6, 1994, pp. 141-50.

Segil, L. "Fast alliances are the key to dot-com success", *Journal for Quality & Participation*, núm. 23, vol. 4, 2000, pp. 40-42.

Stringer, R. "How to Manage Radical Innovation", *California Management Review*, núm. 42, vol. 4, 1999, pp. 70-88.

Williamson, Oliver E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.