

ENTREPRENEURSHIP Y COOPERACIÓN

EL ACUERDO DE FRANQUICIA

ANTONIA MOHEDANO SUANES

DOMINGO RIBEIRO SORIANO

Facultad de Economía.
Universidad de Valencia.

El entrepreneurship es un elemento que contribuye de manera esencial al progreso de una economía y al bienestar social de distintos modos: explotando y buscando activamente nuevas oportunidades, creando nuevas empresas y/o renovando y dinamizando las existentes e impulsando la innovación y la creación de empleo. Todo ello lo ha convertido en

un tema de interés no sólo para académicos, sino, también, para empresarios y gobiernos en todo el mundo (Cuervo *et al.*, 2007).

No obstante, el emprendedor, ya sea actuando de modo independiente o dentro del marco de una organización, no siempre dispone de los recursos necesarios para explotar una nueva oportunidad. En este caso un acuerdo de cooperación puede ser un instrumento adecuado a través del cual compensar esa carencia de recursos (Teng, 2007).

La cooperación puede facilitar, en general, y a la firma emprendedora en particular, no sólo el acceso a los recursos del resto de empresas participantes (Harrigan, 1988), sino que, además, ofrece el contexto adecuado para el aprendizaje interorganizativo (Hamel, 1991). De esta forma, los socios pueden disponer y/o desarrollar de forma rápida nuevos recursos y capacidades que permitirán aprovechar y explotar nuevas oportunidades, a la vez que mantienen la necesaria flexibilidad que exige el entorno

competitivo actual caracterizado por el rápido cambio tecnológico y por la globalización de los mercados (Gulati *et al.*, 2000).

Aunque las ventajas y potenciales beneficios de la cooperación han sido cuestiones ampliamente estudiadas en el marco de la literatura sobre alianzas estratégicas (por ejemplo, Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Harrigan, 1988) sin embargo su papel como un instrumento facilitador de las actividades propias del *entrepreneurship* ha sido, hasta ahora, una cuestión por explorar. En particular, el enfoque de recursos y capacidades aporta el marco teórico apropiado para analizar cómo las capacidades propias y características del emprendedor van a permitirle identificar y aprovechar a través de la cooperación, los recursos necesarios que hagan posible el desarrollo de las actividades del *entrepreneurship* y cómo precisamente dichas capacidades, a partir de la experiencia en esta opción estratégica, van a favorecer la construcción de un nuevo recurso único y de

valor sobre el que asentar una nueva ventaja competitiva sostenible: el conocimiento de la cooperación.

El desarrollo de este nuevo conocimiento resulta especialmente importante para cierta modalidad de cooperación como es el caso de la franquicia. La firma que persigue el crecimiento a partir de esta estrategia de cooperación, generalmente, establece numerosos acuerdos cuyo desempeño puede venir condicionado por la capacidad para gestionarlos de modo adecuado en sus distintas fases.

El presente trabajo se estructura en cuatro apartados, cada uno de los cuales se cierra con proposiciones teóricas. En el primero, describimos las actividades que caracterizan al fenómeno del *entrepreneurship*. A continuación, en el segundo apartado, analizamos desde el enfoque de recursos y capacidades cómo las capacidades propias del emprendedor permiten localizar los recursos necesarios para abordar dichas actividades a través de la cooperación. En el tercer apartado estudiamos el papel de las alianzas como instrumento de aprendizaje interorganizativo y de desarrollo de nuevos recursos y capacidades. En el último apartado, y profundizando en las cuestiones anteriormente señaladas, estudiamos una forma particular de cooperación como es el acuerdo de franquicia.

ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DEL ENTREPRENEURSHIP

Actualmente no existe consenso entre los investigadores respecto de la definición de «*entrepreneurship*» (Veciana, 1999), por lo que en el presente apartado vamos a intentar una aproximación al conocimiento de este fenómeno a partir del estudio de las actividades que lo conforman.

Siguiendo a Schumpeter (1934) el *entrepreneurship* supone una nueva combinación de recursos que puede tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, fuentes de suministro, o nuevas formas organizativas.

La introducción de un nuevo producto hace referencia a aquel que no conocen los consumidores o que ofrece una calidad distinta. La introducción de un nuevo método de producción se refiere a aquel que no está comprobado por la experiencia en el área de fabricación en cuestión, no necesariamente basado en un descubrimiento científico, que también puede existir como una nueva forma de manejar un producto en el ámbito comercial. Abrir un nuevo mercado supone la entrada en un merca-

do en el cual esa área de fabricación del país en cuestión no ha entrado previamente, sin tener en cuenta si este mercado existía o no con anterioridad. La consecución de una nueva fuente de suministro de materias primas o de un producto semifabricado sin importar si esta fuente ya existía, o si hay que crearla, también constituye un proceso de *entrepreneurship*. Por último, crear una nueva organización podría darse en cualquier industria mediante la creación de una posición de monopolio (por ejemplo a través de la conglomeración) o bien, a través de la ruptura de ésta (Schumpeter, 1934: 66).

Cualquiera de estas actividades resultaría del descubrimiento de una oportunidad y de su posterior explotación (Reynolds, 2005), ya sea fuera del ámbito de una empresa existente, o bien, dentro de ella (Stevenson y Jarillo, 1990). En el primer caso nos referimos al *entrepreneurship* independiente, es decir, al proceso mediante el que se crea una nueva organización por un individuo o un grupo de individuos que actúan con independencia de cualquier organización existente (Collins y Moore, 1970; Sharma y Chrisman, 1999). En el segundo caso nos referimos al *entrepreneurship* corporativo, es decir, al proceso mediante el que un individuo o un grupo de individuos, en el ámbito de una organización existente, estimula la renovación estratégica, crea una nueva organización, y/o la innovación dentro de esa organización (Collins y Moore, 1970; Zahra, 1995, 1996; Sharma y Chrisman, 1999).

Centrándonos en el *entrepreneurship* corporativo, la *renovación estratégica* implica la reconfiguración de negocios existentes mediante cambios significativos en la estrategia y/o en la estructura de la organización, tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo. La *creación de una nueva organización* se refiere al desarrollo de una nueva actividad corporativa creando o no para ello entidades organizativas distintas de la existente. Puede ser interna, es decir, cuando permanece dentro del ámbito organizativo existente, al integrarse en una unidad, o bien, desarrollándose mediante la creación de una subsidiaria. También puede ser externa, es decir, cuando se desarrolla a través de entidades organizativas semiautónomas o autónomas que residen fuera del ámbito de la organización existente como, por ejemplo, mediante una *joint venture*, un *spin-off*, o a través de iniciativas de capital-riesgo.

Finalmente, la presencia de innovación por sí misma se considera condición suficiente, aunque no necesaria, para la existencia de *entrepreneurship*, puesto que tanto la *renovación estratégica* como la *nueva actividad corporativa* pueden constituir un proceso de *entrepreneurship* sin la presencia de aquella (Sharma y Chrisman, 1999).

Tanto en el ámbito del *entrepreneurship* independiente como en el del corporativo un rasgo característico de la firma emprendedora es la orientación al crecimiento (Carland *et al.*, 1984; Stevenson y Jarillo, 1990) a través de la búsqueda activa (Stevenson y Jarillo, 1990; Brown *et al.*, 2001) y posterior explotación de una oportunidad (Shane y Venkataraman, 2000), sin tener en cuenta los recursos que la firma controla en un determinado momento (Stevenson y Jarillo, 1990), pudiendo, en ocasiones, carecer de los recursos necesarios para ello (Teng, 2007). Por todo ello:

Proposición 1: *Las actividades propias del entrepreneurship harán que las empresas emprendedoras, en comparación con otras empresas, tengan una mayor necesidad de acceder a recursos propiedad de otras empresas.*

Cuando el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para explotar una nueva oportunidad ciertas capacidades que le son propias podrían permitirle identificar, acceder y aprovechar aquellos recursos que, estando localizados fuera de los límites de la empresa, son necesarios para abordar la renovación estratégica, la nueva actividad corporativa y/o una innovación.

En particular, el enfoque de recursos y capacidades proporciona el marco teórico apropiado para conseguir un mayor entendimiento de cómo estas capacidades pueden, además de constituir la base de una ventaja competitiva sostenible (Alvarez y Busenitz, 2003), facilitar el acceso a dichos recursos a través de la cooperación con otras empresas.

ENTREPRENEURSHIP Y COOPERACIÓN EN EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES ‡

Partiendo de la existencia de una asimetría en la dotación de recursos y capacidades entre firmas, una organización puede generar una ventaja competitiva sostenible a partir de los recursos y capacidades que la componen. Para ello es necesario que dichos recursos sean valiosos, escasos, y de imperfecta y limitada, imitación, sustitución y apropiación (Barney, 1986, 1991; Dierickx *et al.*, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Seguindo a Álvarez y Busenitz (2003: 756) la cognición emprendedora y la capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa son dos tipos de recursos heterogéneos, difícilmente imitables, sustituyibles o transferibles sobre los que la firma emprendedora podría construir una ventaja competitiva sostenible.

La cognición emprendedora hace referencia a la

capacidad de percibir, identificar y explotar aquellas oportunidades que otros individuos han ignorado o han decidido no explotar y está conformada por dos dimensiones: (a) la capacidad de identificar nuevas oportunidades; y (b) la búsqueda de oportunidades.

La capacidad de combinar y organizar recursos de forma creativa es la que permite identificar fuentes de recursos, la forma de obtenerlos y el modo creativo de combinarlos. Sobre esta capacidad se asienta el conocimiento emprendedor, es decir, el que permite identificar de dónde extraer información conceptual abstracta y cómo obtener recursos explícitos y tácitos subvalorados, y explotarlos (Alvarez y Busenitz, 2003). Precisamente esta capacidad podría permitir localizar y explotar aquellos recursos que, siendo necesarios para llevar a cabo la renovación estratégica, una nueva actividad, y/o una innovación pertenecen a otras empresas.

En este caso un acuerdo de cooperación (1) puede ser una opción válida, y en ocasiones incluso la única, para acceder y/o interiorizar aquellos recursos y capacidades de los socios necesarios para explotar una oportunidad (Teng, 2007), y especialmente cuando no existe un mercado para ellos por ser heterogéneos, y de difícil o imposible imitación, sustitución y/o apropiación, como es el caso de cierto tipo de conocimiento (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Hamel, 1991; Inkpen y Crossan, 1995; Simonin, 1997, 2004).

En un entorno emprendedor la cooperación puede ser utilizada: (a) para acceder a los recursos de los socios; (b) como un instrumento de transferencia de conocimiento entre éstos; y (c) para alcanzar ambos objetivos simultáneamente.

En el primer caso, el acuerdo permite a los socios aprovechar y explotar conjuntamente los recursos con los que contribuyen, ya se trate de activos físicos, financieros, tecnológicos, e incluso, de algún tipo de conocimiento (Harrigan, 1988), con distintas finalidades como: abordar un proyecto de cierta envergadura (por ejemplo es el caso de las uniones temporales de empresa, o agrupaciones de interés económico); compartir tecnología y el riesgo asociado a una innovación que posteriormente pueda ser aplicada por los socios a sus propias actividades (por ejemplo un acuerdo de I + D); desarrollar rápidamente un nuevo mercado (por ejemplo a través de una *joint venture*, o un acuerdo de franquicia); o unir sus capacidades para ahorrar costes (por ejemplo a través de un acuerdo de producción conjunta), entre otras posibilidades.

En segundo lugar, el acuerdo puede tener un objetivo de aprendizaje, es decir, la firma emprendedora

podría acceder al conocimiento y habilidades de los otros socios (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Hamel 1991; Inkpen y Crossan, 1995; Simonin, 1997, 2004), con la finalidad de asimilarlos e interiorizarlos y utilizarlos, en actividades fuera del marco de la alianza, en el desarrollo de un nuevo producto, un nuevo mercado o ambos (Hamel, 1991; Inkpen, 1997; Anh, *et al.*, 2006).

Finalmente, una alianza puede facilitar simultáneamente la complementariedad de recursos y el aprendizaje entre los socios. Por ejemplo, la formación de una *joint venture* internacional con un socio local puede permitir compartir activos y el riesgo asociado a la creación de la nueva empresa, a la vez que facilitar al socio extranjero la adquisición de un tipo de conocimiento particular como es el «conocimiento del país», es decir, el relativo a los canales de distribución, gustos de los consumidores, usos y costumbres comerciales, dirección del personal local, etc. Cuando la *joint venture* desarrolla su actividad en países con menor nivel de desarrollo, el socio local tiene también un objetivo de aprendizaje: adquirir la maestría de dirección y el «saber hacer» tecnológico del socio extranjero, objetivo, éste último, que también comparte, generalmente, con el gobierno del país que acoge la inversión (Hennart, 1988; Dussauge y Garrette, 1999). Por todo ello:

Proposición 2: *La capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa hará que la firma emprendedora sea más activa, en comparación con otras firmas, en la formación de acuerdos de cooperación a través de los que compensar la falta de recursos para desarrollar las actividades del entrepreneurship corporativo, en el caso de que carezca de dichos recursos.*

Proposición 3: *La capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa permitirá a la firma emprendedora la identificación del socio con los recursos y habilidades necesarios que compensen la carencia de recursos para emprender las actividades del entrepreneurship corporativo, en el caso de que carezca de dichos recursos.*

ENTREPRENEURSHIP Y APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN ¶

El grado de dificultad para transferir conocimiento a través de un acuerdo de cooperación dependerá, entre otros factores (2), del tipo de conocimiento. Si el conocimiento es explícito será más fácilmente transferible entre organizaciones (Hedlund, 1994). Este tipo de conocimiento es codificable mediante el lenguaje formal y puede expresarse a través de

proposiciones axiomáticas y símbolos (Kogut y Zander, 1992). Por el contrario, existe otro tipo de conocimiento que es difícil o imposible de plasmar en un papel, como es el caso de la experiencia de una firma en fabricación y sus capacidades tecnológicas, el conocimiento respecto al control de la comercialización de un producto, el conocimiento específico de un país, de los mercados, gustos de los consumidores locales, etc. Este tipo de conocimiento denominado conocimiento tácito (Polanyi, 1967) está encajado en el personal de la firma que lo posee (Teece, 1981) y es difícil de comunicar o compartir con otros individuos porque es sumamente dependiente del contexto (Nonaka, 1994). Por ello, cuanto mayor sea el carácter tácito de un conocimiento mayor será la dificultad para su transferencia entre organizaciones (Kogut y Zander, 1992; Hedlund, 1994; Simonin, 2004; Anh, *et al.*, 2006).

Ahora bien, en la medida en que la cooperación relaja las fronteras entre organizaciones ofrece un contexto adecuado para el aprendizaje interorganizativo y, en particular, para la transferencia de conocimiento tácito (Kogut, 1988; Inkpen, 1997, 2000; Simonin, 2004) al permitir el trabajo conjunto y la interacción cercana del personal de las empresas participantes (Kogut, 1988). Por todo ello:

Proposición 4: *En el marco de un acuerdo de cooperación la cognición emprendedora y la capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa podrían permitir a la firma emprendedora identificar, descubrir y posteriormente explotar una nueva oportunidad, a partir del contacto y aprendizaje de los recursos y capacidades de los socios.*

Adicionalmente, la experiencia en cooperación puede permitir la construcción de un conocimiento especial: el relativo a la gestión eficaz del acuerdo (Lane y Beamish, 1990; Inkpen, 1997; Simonin, 1997). De hecho, la elevada tasa de fracaso que incide en la cooperación es la evidencia de que este conocimiento es más escaso que la experiencia en cooperación (Simonin, 1997).

Sobre este conocimiento la firma emprendedora podría desarrollar la capacidad para: (a) identificar y seleccionar al socio adecuado (Geringer, 1991); (b) negociar y cerrar el acuerdo de forma acertada; (c) diseñar la estructura adecuada, es decir, entender y evaluar las ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de cooperación y seleccionar la más conveniente (Lorange y Roos, 1990); (c) implementar correctamente el acuerdo (Van de Ven y Polley, 1992); (d) establecer los mecanismos necesarios para internalizar el conocimiento y habilidades de los socios (Kale y Singh, 2007); (d) implementar los mecanismos necesarios para protegerse de la difu-

sión de un conocimiento esencial sobre el que se sostiene la ventaja competitiva de la firma emprendedora (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Serapio y Cascio, 1996); y (e) aprender a tener un comportamiento cooperativo (Lane y Beamish, 1990).

El conocimiento de la cooperación y la capacidad para cooperar además de construirse a partir de la experiencia en cooperación y de las capacidades propias de las firmas emprendedoras, vendrá a reforzarlas en el ámbito de las alianzas estratégicas, siendo entonces más probable que, en comparación con otras empresas, la firma emprendedora tenga una mayor tendencia a la formación de acuerdos de cooperación a través de los que disponer de nuevos recursos y capacidades que faciliten el desarrollo de las actividades del *entrepreneurship*. Por todo ello:

Proposición 5: *Cuando las actividades del entrepreneurship corporativo requieren la participación en acuerdos de cooperación, la cognición emprendedora y la capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa pueden constituir la base sobre la que construir el conocimiento de la cooperación.*

Proposición 6: *Cuando una firma emprendedora ha generado el conocimiento y la capacidad para cooperar tenderá a ser más activa en la formación de acuerdos de cooperación que faciliten las actividades del entrepreneurship corporativo.*

El desarrollo del conocimiento de la cooperación y de la capacidad para cooperar resulta especialmente importante, de entre los distintos tipos de cooperación, en el caso del acuerdo de franquicia. La firma que persigue la expansión a través de esta opción estratégica puede conseguir un rápido crecimiento del negocio añadiendo a sus propias unidades nuevos establecimientos en régimen de franquicia. En este caso, el éxito de la estrategia de crecimiento a partir de esta modalidad de cooperación podría depender, al menos en parte, de la capacidad de la firma franquiciadora para gestionar adecuadamente los acuerdos con sus franquiciados en sus distintas fases: selección del socio, negociación e implementación.

En los siguientes apartados estudiamos con mayor profundidad este tipo de acuerdo al objeto de conseguir un mayor entendimiento de cómo la cooperación puede aportar a la firma emprendedora el contexto adecuado para acceder a los recursos de los socios y/o la transferencia de conocimiento entre éstos, facilitando con ello las actividades del *entrepreneurship* corporativo, pero también, las del independiente, a la vez que favorece la construcción de

un nuevo conocimiento, el de la cooperación, sobre el que asentar el desarrollo de una nueva ventaja competitiva.

ENTREPRENEURSHIP Y FRANQUICIA ↓

La franquicia es un acuerdo entre dos empresas jurídicamente independientes: la franquiciadora y la franquiciada. Mediante este acuerdo la primera, propietaria de una marca y de un negocio de probado éxito comercial, viene obligada a ceder el uso de la misma a la empresa franquiciada y a transmitirle su «saber hacer» y conocimiento del negocio, además de comprometerse a mantener y reforzar la notoriedad de la imagen de marca invirtiendo en publicidad y promociones. Por otro lado, la empresa franquiciada accede a tales derechos mediante un canon de incorporación y/o un *royalty* comprometiéndose, además, a explotar el negocio de conformidad con las directrices de la empresa franquiciadora.

Aunque la franquicia es una modalidad de cooperación que viene siendo utilizada en gran medida en el comercio minorista, la franquicia de un formato de negocio (por ejemplo, McDonald's) comienza a cobrar cada vez mayor importancia. En este caso el franquiciador puede obtener una ventaja competitiva desarrollando sistemas únicos y eficientes de distribución que «industrializan» la oferta de servicio (Levitt, 1983). Los franquiciadores que crean estos sistemas no sólo deben arriesgar recursos para desarrollar el concepto y el sistema de operaciones nuevo, sino, también, para transferir eficientemente «llave en mano» dicho sistema (Kaufmann y Dant, 1998).

Por otra parte, el rápido crecimiento que puede alcanzarse mediante esta forma de cooperación la convierte en una fórmula de especial interés para las PYMES, y en particular, para las de nueva creación, (Tracey y Jarvis, 2007) al permitirles superar las limitaciones de los recursos necesarios para la expansión del negocio (Lafontaine y Kaufmann, 1994; Baucus *et al.*, 1996). Además, las nuevas empresas que recurren de forma inmediata a esta modalidad de cooperación pueden conseguir distintas ventajas sobre sus competidores, como, por ejemplo, una mayor cuota de mercado (Michael, 2003); el acceso a una localización única, privando así a otros competidores de una ubicación estratégica; la generación de preferencia y fidelidad en los consumidores; e incluso generar costes de cambio (Bordonava *et al.*, 2005).

Tanto en el caso de la distribución minorista como en el de la distribución de servicios las ventajas para la firma franquiciadora de esta forma de expansión

son varias: (a) traslada al franquiciado el coste y riesgo financiero asociado a la apertura de un nuevo negocio (Kaufmann y Dant, 1998); (b) El franquiciado puede contribuir con recursos de valor, escasos y únicos como, por ejemplo, locales con un emplazamiento especial, cuya ubicación puede ser determinante para el éxito del negocio (Dussauge y Garrette, 1999; Michael, 2003); (c) en el marco de la expansión internacional permite, además de explorar el potencial de un nuevo mercado geográfico asumiendo un menor riesgo, aprovechar y adquirir el conocimiento del mercado local que posee el franquiciado (Jarillo y Martínez, 1991; Kaufmann y Dant, 1998). Por su parte, el emprendedor que crea una nueva empresa a través de este tipo de acuerdo accede y se beneficia de un recurso intangible y de valor propiedad del franquiciador como es una imagen de marca consolidada, aprovechándose, además, de los continuos esfuerzos en publicidad y marketing del mismo y disponiendo de asesoramiento permanente (Veciana, 1999).

Además de aunar recursos, tal y como acabamos de exponer, el acuerdo de franquicia conforma un contexto adecuado para la transferencia de conocimiento y el aprendizaje entre los socios en distintas direcciones. Por un lado, la empresa franquiciadora debe asesorar, instruir y formar de manera continua al franquiciado sobre todos los aspectos relativos al funcionamiento del negocio, transmitiendo mediante la formación su «saber hacer» y asesorando de forma continua sobre posibles cambios e innovaciones.

Además, la formación es también utilizada para facilitar la socialización y el adoctrinamiento de los franquiciados, consiguiendo un mayor compromiso y nivel de satisfacción entre éstos, lo que, adicionalmente, contribuye al desempeño del acuerdo (Kaufmann y Dant, 1998). Por otra parte, el franquiciado proporciona información relevante de los consumidores hacia el franquiciador. En particular, cuando esta forma de distribución es utilizada para acceder a los mercados internacionales, el propietario del negocio local puede contribuir al acuerdo con un tipo particular de conocimiento tácito, como es el relativo a la dirección del trabajo local, preferencias y gustos de los consumidores, etc. y, en definitiva, adaptando el formato de negocio al ambiente local (Kaufmann y Dant, 1998) lo que puede contribuir decisivamente al éxito del producto en el nuevo mercado (Baucus *et al.*, 1996).

Adicionalmente, el propio acuerdo conforma un contexto que puede permitir al franquiciador la construcción de un recurso escaso, valioso, y de difícil imitación, sustitución y apropiación: el conocimiento de la cooperación, sobre el que poder construir una ventaja competitiva sostenible (Simonin, 1997).

Ahora bien, en un contexto emprendedor tanto el propietario de la licencia como el franquiciado compartirán el interés común por el crecimiento (Carland *et al.*, 1984; Stevenson y Jarillo, 1990). A medida que concede más licencias, la firma franquiciadora, podría incrementar la notoriedad de la marca y, simultáneamente, sus ingresos, arriesgando una menor cantidad de recursos frente a la opción de desarrollar su propia red de distribución internamente. Por su parte, el franquiciado, además de actuar como un emprendedor al crear su propio negocio (Veciana, 1999), puede perseguir el crecimiento no sólo a través del desempeño financiero sino, también, añadiendo otras unidades de franquicia a su negocio impidiendo así la competencia de otros posibles licenciarios. En ambos casos el crecimiento del franquiciado contribuye, además, al del franquiciador (Baucus, *et al.*, 1996). Por todo ello:

Proposición 7: *Cuando la firma franquiciadora cuente con las capacidades emprendedoras, a partir de la experiencia en esta modalidad de cooperación, podrá desarrollar el conocimiento relativo a la cooperación y la capacidad para cooperar en un entorno de franquicia.*

Proposición 8: *Cuando la firma franquiciadora cuente con las capacidades emprendedoras, y desarrolle el conocimiento de la cooperación, será más activa en la expansión a través de la apertura de nuevos establecimientos franquiciados que mediante la creación de unidades propias.*

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo hemos realizado una doble contribución. En primer lugar, conseguir un mayor entendimiento de cómo la cooperación puede facilitar las actividades del *entrepreneurship*. En segundo lugar, conocer cómo precisamente las capacidades características del emprendedor, es decir, la cognición emprendedora y la capacidad para combinar y organizar recursos de forma creativa pueden facilitar la localización, el acceso y aprovechamiento de los recursos necesarios para explotar una nueva oportunidad a través de la cooperación con otras empresas.

Las actividades del *entrepreneurship*, tanto cuando son gestadas en el marco de una organización existente como fuera de ésta, pueden requerir, en ocasiones, de recursos que son controlados por otras empresas. En este caso una alianza puede ser una opción eficaz e incluso, en ocasiones, la única para facilitar el acceso y/o la interiorización de tales recursos.

Por otra parte, a partir de la experiencia en cooperación, las capacidades características del emprendedor, podrían facilitar la construcción de un recurso único y de valor como es el conocimiento de la cooperación. Este conocimiento resultará especialmente útil en la gestión adecuada de posteriores acuerdos a lo largo de sus distintas fases, permitiendo explotar todas las potenciales ventajas que ofrece una alianza y contribuyendo no sólo al desempeño de dichos acuerdos, sino también, al logro de los objetivos particulares de la firma emprendedora, a la vez que vendría a reforzar las capacidades propias del emprendedor en el ámbito particular de la cooperación.

A partir de ese conocimiento una firma emprendedora podrá desarrollar la capacidad para reconocer cuál de los potenciales socios posee los recursos que pueden complementar los propios; qué conocimiento del socio debe ser aprendido e internalizado, en su caso, para ser explotado fuera del ámbito del acuerdo; cómo explotar ese nuevo conocimiento a través de un nuevo producto, un nuevo proceso y/o un nuevo mercado; qué tipo de acuerdo puede ser el más adecuado para alcanzar los objetivos previstos; o qué mecanismos emplear para facilitar el proceso de aprendizaje a la vez que proteger aquel conocimiento sobre el que se asienta su propia ventaja competitiva.

NOTAS

- [1] Los acuerdos de cooperación, también denominados alianzas estratégicas, pueden adoptar diversas formas como el *spin-off*, la franquicia, la *joint venture*, el consorcio, un acuerdo de distribución, un acuerdo de I + D, la subcontratación, etc.
- [2] Otros variables que pueden afectar a la transferencia de conocimiento entre organizaciones, en el ámbito de la cooperación, son la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998); la similitud entre las capacidades tecnológicas de los socios (Colombo, 2003); o los mecanismos que activen los socios para proteger el conocimiento y habilidades propios evitando con ello la divulgación de un conocimiento de valor (Simonin, 2004).

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L. W. (2003): «The entrepreneurship of resource-based theory», *Journal of Management*, 29 (3), 285-308.

ANH, P. T. T.; BAUGHN, C. C.; HANG, N. T. M. y NEUPERT, K. E. (2006): «Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam», *International Business Review*, 15, 463-487.

BARNEY, J. B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.

BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

BAUCUS, D.A.; BAUCUS, M.S. y HUMAN, S.E. (1996): «Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, 11, 359-378.

BORDONAVA, M. V.; LUCÍA, L. y POLO, Y. (2005): «Proceso de entrada y salida del mercado: Análisis del mercado de la franquicia», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 9-26.

BROWN, T.E.; DAVIDSON, P. y WIKLUND, J. (2001): «An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior», *Strategic Management Journal*, 22 (10), 953-968.

CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R. y CARLAND, J.A.C. (1984): «Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization», *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 9 (2), 354-359.

COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

COLOMBO, M.G. (2003): «Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives», *Strategic Management Journal*, 24 (12), 1209-1229.

COLLINS, O. y MOORE, D.G. (1970): *The Organization Makers*, Appleton, New York.

CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (1988): «Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures», en F.J. Contractor y P. Lorange (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*: 3-30, Lexington Books, New York.

CUERVO, A.; RIBEIRO, D. y ROIG, S. (2007): «Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva. Introducción», en A. Cuervo; D. Ribeiro y S. Roig (Eds.): *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva*: 9-25, Fundación Bancaria, Valencia.

DIERICKX, I.; COOL, K. y BARNEY, J.B. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35 (12), 1504-1513.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1999): *Cooperative Strategy. Competing Successfully through Strategic Alliances*, Wiley, New York.

GERINGER, M. J. (1991): «Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, 22 (1), 41-62.

GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

GULATI, R.; NOHRIA, N. y ZAHEER, A. (2000): «Strategic Networks», *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

HAMEL, G. (1991): «Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, 12, special issue, 83-103.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C.K. (1989): «Collaborate with your competitors-and win», *Harvard Business Review*, 67 (1), 133-139.

HARRIGAN, K. R. (1988): «Joint ventures and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, 9 (2), 141-158.

HEDLUND, (1994): «A model of knowledge management and the N-form corporation», 15, Special Issue, 73-90.

HENNART, J. F. (1988): «A transaction costs theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.

INKPEN, A.C. (1997): «An examination of knowledge management in international joint ventures», en Beamish, P.W. y Killing, P.J. (Eds.): *Cooperative Strategies: North-American perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco.

- INKPEN, A.C. (2000): «Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition», *The Journal of Management Studies*, 37(7), 1019-1043.
- INKPEN, A.C. y CROSSAN, M.M. (1995): «Believing is seeing: Joint ventures and organization learning», *The Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- KALE, F. y SINGH, H. (2007): «Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success», *Strategic Management Journal*, 28 (10), 981-1000.
- KAUFMANN, P. J. y DANT, R. P. (1998): «Franchising and the domain of entrepreneurship research», *Journal of Business Venturing*, 14, 15-16.
- KOGUT, B. (1988): «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, 9 (4), 319-332.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology», *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- LAFONTAINE, F. y KAUFMANN, P.J. (1994): «The evolution of ownership patterns in franchise systems», *Journal of Retailing*, 70 (2), 97-113.
- LANE, H. W. y BEAMISH, P. W. (1990): «Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs», *Management International Review*, 30, special issue, 87-102.
- LANE, P. J. y LUBATKIN, M. (1998): «Relative absorptive capacity and interorganizational learning», *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- LEVITT, T. (1983): «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1990): «Formation of cooperative Ventures: Competence mix of the management teams», *Management International Review*, 30, 69-86.
- MICHAEL, S. C. (2003): «First mover advantage through franchising», *Journal of Business Venturing*, 18, 61-81.
- NONAKA, I. (1994): «A dynamic theory of Organizational knowledge creation», *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1986): «Coalitions and Global Strategy», en M.E. Porter (Ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- REYNOLDS, P.D. (2005): «Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies», *Small Business Economics*, 24, 359-364.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge.
- SERAPIO, M. y CASCIO, W. (1996): «End-games in international alliances», *The Academy of Management Executive*, 10 (1), 62-73.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research», *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- SHARMA, P. y CHRISMAN, J.J. (1999): «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11-27.
- SIMONIN, B. L. (1997): «The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization», *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1150-1175.
- SIMONIN, B.L. (2004): «An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances», *Journal of International Business Studies*, 35, 407-427.
- STEVENSON, H.H. y JARILLO, J.C. (1990): «A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management», *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- TEECE, J.D. (1981): «The multinational enterprise: Market failure and market power considerations», *Sloan Management Review*, 22(3), 3-17.
- TENG, B. (2007): «Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage», *Journal of Management Studies*, 44 (1), 119-142.
- TRACEY, P. y JARVIS, O. (2007): «Toward a theory of social venture franchising», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), 667-685.
- VAN de VEN, A. y POLLEY, D. (1992): «Learning while innovating», *Organization Science*, 3, 92-116.
- VECIANA, J. M. (1999): «Creación de empresas como programa de investigación científica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.
- ZAHRA, S.A. (1995): «Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts», *Journal of Business Venturing*, 70 (3), 225-247.
- ZAHRA, S.A. (1996): «Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities», *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.