

**PROPIEDAD Y CONFIANZA EN LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE PYMES  
CONSTITUIDAS COMO JOINT VENTURES. EL CASO HISPANO-MARROQUÍ**

**María Victoria López Pérez,**  
Universidad de Granada  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Campus de Cartuja, s/n  
18071 Granada

**Lázaro Rodríguez Ariza,**  
Universidad de Granada  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Campus de Cartuja, s/n  
18071 Granada

**Área temática:** H) Responsabilidad Social Corporativa

**Palabras claves:** Gobierno corporativo, alianzas estratégicas, pymes, estructura de gobierno, gobernanza.

## **PROPIEDAD Y CONFIANZA EN LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE PYMEs CONSTITUIDAS COMO JOINT VENTURES. EL CASO HISPANO-MARROQUÍ**

### **Resumen**

La existencia de diferentes estructuras de gobierno, ya sean consejos de administración o administradores únicos, en PYMEs constituidas como alianzas estratégicas internacionales (IJV) nos lleva a plantearnos cuales son los determinantes que llevan a elegir entre una figura de control y otra, aspecto importante por los costes de transacción que puede suponer. Para ello, se analiza el modo en el que la propiedad, su participación en los diferentes niveles de gobierno y la confianza pueden resultar explicativas de la estructura de gobierno elegida.

Los resultados obtenidos, a partir de una muestra formada por 210 PYMEs constituidas como IJV hispano-marroquíes, ponen de manifiesto la importancia de la concentración de la propiedad en la elección de estructuras de gobierno y el modo en el que la existencia de directivos propietarios se relaciona con la creación de consejos de administración, posiblemente para evitar el oportunismo del socio directivo. Asimismo, se contrasta que, en este entorno, la confianza y el control ejercido a través de la estructura de gobierno son mecanismos complementarios. Por último, se aprecia cómo el tamaño y la experiencia llevan a adoptar estructuras de gobierno más complejas.

## 1. Introducción

Las joint ventures internacionales (IJV) constituyen una forma habitual de las empresas para establecerse en otros países, también de las PYMEs. La joint venture surge del acuerdo de otras organizaciones independientes (Gong et al., 2007). En un contexto internacional, las alianzas estratégicas facilitan el acceso a estos nuevos mercados geográficos, evitan las barreras de entrada, restricciones a la propiedad (Freeman et al, 2006; Morh y Puck, 2005) y permiten a las empresas compartir los costes y los riesgos (Barkema y Vermeulen, 1997; Elg, 2000). Sin embargo, la investigación de IJV en mercados internacionales raramente se centra en PYMEs (Donckels y Lambrecht, 1995; Kirby y Kaiser, 2003), a pesar de que son frecuentes. A ello hemos de añadir que la investigación en empresas grandes no es directamente trasladable a las pequeñas, ya que hay aspectos relacionados con el tamaño o con el modo de analizar e interactuar con su entorno que son específicos de estas últimas (Shuma y Seeger, 1986; Etemad, 2004), lo que hace necesario estudiar el ámbito específico de las PYMEs. A ese objetivo se dirige este trabajo.

Entre los diversos tipos de alianza se encuentran las alianzas de capital (equity-based alliances). En este contexto, la joint venture puede definirse como una entidad en la que la empresa matriz mantiene un porcentaje de la propiedad (Jung et al., 2008). Desde otra perspectiva, se considera que existe una IJV de capital (equity-based JV) cuando existe otro socio que posee capital, es decir, existen al menos dos socios de diferentes países (Desai et al., 2004; Geringer y Hebert, 1989), cada uno de ellos aporta capital para las inversiones y participa de las rentabilidades que se produzcan (Geringer, 1988). La configuración de IJV es elegida cuando el valor potencial derivado de ella es mayor que el valor derivado de cualquier acuerdo organizativo alternativo (García-Canal et al., 2003).

Las IJV entre PYMEs pueden adoptar diferentes estructuras de gobierno. Los mecanismos de gobierno se establecen a través de contratos y tratan de fijar las bases para fijar un marco común entre los socios que les permita alcanzar sus objetivos y sea el más eficiente (Das y Teng, 1998). Habitualmente se han estudiado los consejos de administración (Huse, 2000), pero en la realidad son posibles otras formas de organización, que es necesario analizar. El consejo de administración no es la única estructura de gobierno, ni posiblemente sea la más usual en PYMEs, ya que en ocasiones sólo existe un administrador único.

Las estructuras de gobierno corporativo se pueden estudiar desde varios enfoques teóricos. En las últimas décadas se ha utilizado principalmente la teoría de la agencia (Durisin y Puzone, 2009), en la medida que gran parte de la investigación se ha centrado en los problemas de agencia, las consecuencias de las asimetrías de información, el oportunismo o el papel de los incentivos. Otro posible enfoque lo constituye la teoría del coste económico de la transacción (TCE). Ésta permite considerar otros aspectos que inciden en la estructura de gobierno, incorporando una mayor flexibilidad al modelo, además de la asimetría y el oportunismo. La idea básica del TCE es reconocer que, en un mundo de costes de transacción positivos, los acuerdos de intercambio deben ser gobernados, y que, dependiendo de las transacciones, algunas formas de gobierno son mejores que otras (Macher y Richman, 2006). Los factores que subyacen en los costes positivos de transacción son, entre otros, la imprevisibilidad del futuro, la limitación para planificarlo y la dificultad de negociar para las partes implicadas.

En la literatura de IJV, la TCE se ha aplicado principalmente para examinar los modos de entrada en los mercados y los acuerdos sobre la estructura del capital (Delios y Henisz, 2000; Brouthers, 2002), pero no se ha profundizado en la estructura de

gobierno. Sin embargo, es un tema fundamental para el análisis del éxito de la organización. La elección entre una forma de gobierno u otra no es un asunto simple. Los modos de gobierno más integrados y complejos se asociarían con niveles más altos de riesgo y modos de organización más complejos (Williamson, 2000). En sentido contrario, cuanto menos compleja sea la estructura de gobierno se darán menos costes de transacción. No obstante, los contratos más simples pueden resultar incompletos, lo que puede suponer un menor control de la incertidumbre que puede dar lugar a comportamientos oportunistas y a la apropiación de valor por una de las partes (Williamson, 2000). En el ámbito de las PYMEs se dan formas de gobierno más sencillas, como puede ser la existencia de un administrador único; o pueden darse formas de gobierno más complejas, como puede ser la existencia de un consejo de administración. Además, es necesario considerar que, con frecuencia, en PYMEs los diferentes roles (propiedad, gestión y miembro del board) se superponen, aunque en otras ocasiones, y el caso de las IJV puede ser una de ellas, funcionen independientemente. Estos hechos pueden incidir en la estructura de gobierno adoptada. Esta realidad hace necesario analizar los factores que pueden incidir en la elección de la estructura de gobierno, como paso previo para poder evaluar la eficiencia de una estructura frente a otra.

El objetivo de este trabajo es analizar los aspectos que inciden en la elección de la estructura de gobierno en IJV de capital, concretamente en IJV hispano-marroquíes. Las estructuras de gobierno que las empresas emplean para asegurarse contra los riesgos varían (Williamson, 1991). Las transacciones económicas pueden ser gobernadas de diferentes modos, lo que hace necesario conocer los motivos de la elección (Turnbull, 1997). Desde el punto de vista de la TCE, la estructura de gobierno y el control organizacional tienen efectos críticos sobre la performance de una organización (Mjoen y Tallman, 1997; Yin y Zajac, 2004), lo que justifica su estudio. La elección y adecuación del mecanismo de gobierno depende de las expectativas mutuas y de las posibilidades de comportamiento oportunista del socio (Mellewigt et al. 2007). La idea de que el gobierno (governance) es un medio para introducir orden con el que mitigar el conflicto y hacer realidad un beneficio mutuo es un tema tratado por la TCE (Williamson, 2000). Las posibilidades de comportamiento oportunista pueden venir determinadas por características relacionadas con la propiedad, tales como el grado de concentración de propiedad y la coincidencia o la separación de roles entre los diferentes niveles de gobierno. Pero la propiedad en sí misma no es determinante. Depende de las relaciones y contratos que se establezcan a partir de ella. Factores no económicos –concretamente la confianza entre los socios- son complementarios a los económicos en el gobierno de las relaciones de intercambio (Lazerson, 1988) y pueden influir en los contratos establecidos. Así, consideramos que, en la delimitación de la estructura de gobierno, intervienen otros factores, entre los que podemos señalar los niveles de colaboración que se establezcan (Li et al. 2009), que pueden dar lugar a relaciones de confianza entre los socios de la alianza (Macaulay, 1963; Gulati, 1995). En este trabajo queremos contrastar si la estructura y características de la propiedad y el grado de coincidencia entre los socios, medidos a través de mecanismos de confianza, se asocian a la estructura de gobierno seleccionada.

## **2. Antecedentes e Hipótesis**

La estructura de gobierno se genera a partir de las relaciones de control y coordinación que se establecen, que pueden requerir estructuras más complejas o pueden ser más sencillas. Cada socio tiene necesidades o intereses diferentes y puede ejercer un control dirigido a obtener sus propios objetivos o plantear un gobierno basado en la colaboración, con actuaciones coordinadas hacia unos

objetivos comunes, independientemente de la concentración de propiedad que exista (Luo, 2007).

## **2.1. La estructura de gobierno**

Tradicionalmente, la elección entre estructuras de gobierno se ha planteado entre dos extremos, mercado o jerarquía (Coase, 1937; Williamson, 1975), pero son posibles otros modos intermedios de gobierno, entre los que se encontraría la JV (Zaheer y Venkatraman, 1995). Cada estructura de gobierno se asocia a un nivel diferente de costes de transacción (Goldberg, 1985; Hennart, 1993).

La teoría de los costes de transacción busca explicar cuándo y por qué algunas estructuras institucionales son más eficientes que otras en el gobierno de relaciones interorganizacionales (Mellewigt et al. 2007). Los peligros de la transacciones u otros determinantes inciden en la manera en la que los contratos se establecen e influyen, por tanto, en la complejidad contractual (Poppo y Zenger, 2002). La elección de un mecanismo de gobierno es dependiente, por una parte, de las posibilidades de un comportamiento oportunista y, por otra, en sentido contrario, del coste del mecanismo. En la relación entre la IJV y los socios, las empresas asociadas ejercitan el control para proteger sus inversiones y evitar comportamientos oportunistas (Chen et al., 2009). A través de la TCE podemos analizar las características que dan lugar a modos más complejos de gobierno. Los contratos más simples y menos complejos tienen costes de transacción menores. Sin embargo, estos contratos pueden suponer mayores riesgos relacionales, entendiéndose por tales la probabilidad y consecuencias de no alcanzar una cooperación satisfactoria, por el peligro del comportamiento oportunista entre los socios de la alianza (Lyons, 1996). El contrato más complejo se puede convertir en una opción adecuada si uno de los socios tiene posibilidad de actuar de modo oportunista.

Cada socio tiene su propia organización, con sus rutinas y procedimientos. Las actividades de una empresa en participación suponen más riesgo que cuando las actividades son realizadas por una sola organización (Das y Teng 2001). Esto lleva a requerir una determinada forma de organización que palie los posibles conflictos que puedan surgir entre las partes (Madhok y Tallman 1998). El control puede ser un elemento fundamental de las empresas para alcanzar sus objetivos (Geringer y Hebert, 1989). Los mecanismos de control de las joint ventures constituyen un fenómeno complejo y multidimensional (Kumar y Seth, 1998). En este trabajo nos queremos centrar en uno de los mecanismos por los que los socios pueden ejercer el control. Este control puede concretarse a través de mecanismos formales, orientados al contenido o burocráticos (Geringer y Hebert, 1989), o negativos como los denominaba Schaan (1983), y mecanismos informales, sociales o control positivo. En este trabajo nos referiremos a las estructuras de gobierno, entendiéndose que son las que se fijan en el contrato entre los socios.

En relación a la estructura de gobierno que adoptan las IJV podemos señalar que no es única. Además, en el ámbito de las PYMEs, presentan alguna peculiaridad adicional, que veremos al analizar la propiedad. La estructura elegida vendrá determinada por la complejidad de la relación entre los socios o la posibilidad de oportunismo. En ocasiones, la estructura de gobierno de las PYMEs constituidas como IJV descansa sobre el consejo de administración (Huse, 2000). Sin embargo, los socios también pueden optar por una estructura más sencilla a través del nombramiento de un administrador único. Estas figuras constituyen el vínculo formal entre propietarios y directivos. Las PYMEs suelen tener consejos de administración pequeños, incluso el propietario es quien a veces desempeña este papel como administrador único (Cowling, 2003). Esta estructura de gobierno puede trasladarse a la IJV.

La figura del consejo de administración introduce una mayor complejidad al sistema, asimilándose en mayor medida a la estructura jerárquica. El hecho de que esta estructura de gobierno esté formada por varios miembros puede ser el resultado de la existencia de conflictos entre los socios que hace que se requieran estructuras más formales y complejas en las interacciones sociales (Lin y Germain, 1998). El consejo de administración no es solo un reflejo de la propiedad de capital, sino que también actúa como un mecanismo que representa el interés de los socios y, a la vez, asegura las relaciones positivas entre sus miembros (Doz y Hamel, 1998; Garrow et al. 2000). Sin embargo, el grado de influencia del consejo y su poder de decisión no viene determinado por la participación en el capital. La mayoría de las decisiones del consejo se alcanzan por consenso (Geringer, 1993), por lo que el control en los consejos no es sólo cuestión de votos, sino de habilidad para influir en los diferentes temas tratados (Schaan y Beamish, 1988).

Por su parte, la existencia de un administrador único proporciona una mayor cercanía al resto de la organización y puede resultar más eficiente en cuanto está más cercano a la propiedad. Sin embargo, en el caso de que uno de los propietarios posea una mayor participación en la empresa, se corre el peligro de que el administrador único represente principalmente los intereses de uno de los socios. Por otra parte, la elección de esta forma de gobierno más simple también puede ser un indicador de la ausencia de conflicto entre los socios, lo que hace que no sea necesario adoptar una estructura compleja.

## **2.2. Estructura de propiedad**

Uno de los factores que puede incidir en la elección de la estructura de gobierno es la propiedad. La estructura de propiedad de la IJV es vista por los socios como el elemento más importante para establecer el acuerdo (Delios y Beamish, 1999). La proporción de propiedad del socio puede contemplarse como un elemento esencial para mantener el control e influir en las decisiones (Geringer y Hebert, 1989). En las alianzas estratégicas puede considerarse una medida de dominio, que posibilita tomar las decisiones (Killing, 1983; Blodgett, 1992).

Una propiedad mayoritaria por parte de uno de los socios podría facilitar la alineación de los objetivos de la IJV con los objetivos de ese socio (Das y Teng, 2001). La existencia de un socio mayoritario que ejerza el dominio de las relaciones puede contribuir a la simplificación de la estructura de gobierno, siendo suficiente la existencia de un administrador único. Una mayor propiedad por parte del inversor extranjero puede reducir los comportamientos oportunistas de los socios locales y reducir los conflictos potenciales (Blodgett, 1992; Killing, 1983). De este modo, puede incidir el hecho de si el socio mayoritario es el inversor extranjero o el socio local.

Aunque la propiedad puede significar el nivel de influencia que un socio puede ejercer, también puede ser un indicador del nivel de colaboración y compromiso adquirido por parte de los socios (Beamish y Banks, 1987; Mjoen y Tallmann, 1997). Una propiedad compartida podría llevar a un mayor compromiso y participación por parte de ambos socios (Beamish, 1985; Mjoen y Tallman, 1997; Lin y Germain, 1998; Steensma y Lyles, 2000). Un equilibrio entre ambos socios puede aumentar la seguridad percibida y minimizar el temor a la explotación (Steensma y Lyles, 2000). Por el contrario, un equilibrio de fuerzas puede ser origen de presiones. Las alianzas estratégicas requieren constantemente de la interacción de los socios, entre los que, a veces de modo inevitable, se pueden producir desacuerdos (Schaan y Beamish, 1988). Los conflictos surgen debido a las diferencias entre los socios de la alianza, que emergen en ocasiones concretas. En este segundo caso, se podría pensar que sería necesaria una estructura de gobierno más compleja, que asegure a los propietarios la consecución de los objetivos que persigue, creando un consejo de administración. En

el ámbito de nuestro estudio, en el que uno de los socios tiene una participación mayoritaria en la mayoría de las empresas, el hecho de una participación paritaria puede ser indicador de un grado de compromiso y participación que no requeriría una estructura de gobierno compleja.

El grado de concentración de capital puede considerarse, pues, un elemento determinante en la configuración de la estructura de gobierno corporativo. De acuerdo a lo anterior se pueden plantear las siguientes hipótesis en torno a la propiedad:

*H1a: Hay una relación inversa entre la concentración de propiedad y el grado de complejidad contractual, medido a través de la existencia de un consejo de administración.*

*H1b: La propiedad equilibrada entre los socios de las IJV hispano-marroquíes está relacionada negativamente con estructuras de gobierno corporativo más complejas.*

En el ámbito de las PYMEs, la estructura de gobierno presenta una serie de características específicas que pueden trasladarse a la IJV. Por una parte, la propiedad, el consejo de administración/administrador único y la alta dirección a menudo coinciden con la misma persona o personas de la misma familia (Mustakallio et al. 2002; Brunninge et al., 2007). Estos elementos pueden llevar a adoptar una estructura de gobierno más simple. Se puede dar el hecho de que la IJV sea gestionada por el propietario (Miller y Simmons, 1992) o por familiares (Davis y Herrera, 1998). La gestión en estos casos está unida a uno de los propietarios, lo que puede orientar su actuación hacia los objetivos de los socios. Podría decirse que se produce una convergencia de intereses de los ejecutivos con los propietarios que podría conducir a una estructura de gobierno más simple. En sentido contrario, aunque en un contexto de empresas pequeñas y de propiedad familiar (family-owned) la separación entre propiedad y control es atípica (Claessens et al. 2000; James, 1999), en el caso de empresas multinacionales, donde alguno de los propietarios no suele estar presente, es un hecho que hay que considerar. Aunque suelen ser empresas donde existe un número reducido de accionistas (closely held) o los socios son empresas familiares, pueden no ejercer con frecuencia un control directo. En esta situación, el papel de los directivos es muy importante en la medida que es el responsable de mantener las relaciones con los socios (Schaan y Beamish, 1988). El hecho de que las posiciones clave de gestión estén ocupadas por directivos afines a uno de los socios es un hecho importante en la estructura de control (West, 1959; Killing, 1983). En el caso de que los ejecutivos no fuesen socios o miembros de la familia podría requerir una estructura de gobierno más compleja. En este sentido planteamos la hipótesis 2:

*H2a: La existencia de directivos propietarios en las IJV hispano-marroquíes se relaciona negativamente con estructuras de gobierno complejas.*

El consejo de administración y la figura del administrador único constituye el vínculo entre los accionistas y los ejecutivos (Adjaoud et al., 2007; Brunninge et al., 2007). La separación entre la propiedad y el control en la empresa deja a los accionistas en una posición débil frente al comportamiento oportunista de los ejecutivos (Jensen y Meckling, 1976), lo que obliga a crear una estructura de gobierno que trate de alinear los intereses de los directivos con los de los accionistas. Esta figura desarrolla diferentes funciones de control, de fijación de estrategias, de consejo y asesoramiento (Adams y Ferreira, 2007; Raheja, 2005; Zahra y Pearce, 1989). Realiza una labor de gobierno y de defensa de los intereses de los socios (Walsh y Seward, 1990). También a nivel de consejo de administración y de administrador único puede darse la superposición de roles, produciéndose una identidad entre los miembros del consejo de administración o administrador único y los propietarios. La participación de los socios en los diferentes niveles de gobierno puede asegurar la defensa de su propio

interés. Si existe una propiedad dominante, los consejos de administración pueden resultar redundantes (Turnbull, 1997) en la medida que los propietarios pueden obtener información interna de los procesos de la firma e influir en las decisiones. Esto puede dar lugar a optar por estructuras de gobierno más sencillas.

*H2b: La existencia de consejeros o administradores propietarios en las IJV hispano-marroquíes se relaciona negativamente con estructuras de gobierno complejas.*

### **2.3. Confianza**

En un contrato de IJV no se pueden especificar todas las contingencias que pueden surgir posteriormente (Bernheim y Whinston, 1998). Por ello, la cooperación se convierte en un mecanismo fundamental para mitigar los posibles conflictos que se produzcan (Gong, 2007; Poppo y Zenger, 2002). La cooperación fomenta un clima de apertura y confianza, facilitando el intercambio de conocimientos o de recursos (Axelrod y Keohane, 1986). La consideración de la confianza pone de manifiesto las limitaciones de tener en cuenta sólo la relación de propiedad y los mecanismos de control que ésta establece -en nuestro caso a través de la estructura de gobierno-, que no muestra la complejidad de las relaciones en una IJV (Madhok, 2006). Además, en la literatura se ha puesto de manifiesto que el nivel de confianza en la relación contractual incrementa estadísticamente, de un modo significativo, el poder predictivo del modelo (Zaheer y Venkatraman (1995).

Los mecanismos de control y de confianza se relacionan de varias formas (Bachmann, 2001). Hay autores que piensan que son contrapuestos y que el ejercicio del control formal puede socavar los niveles de confianza (Das y Teng, 1998, 2001). En este sentido, las empresas tendrían que elegir entre gestionar su empresa centrándose en las estructuras de control o a través de la confianza (García-Canal et al, 2003). Desde otra perspectiva, una visión más equilibrada de la relación entre los socios de la alianza muestra cómo la cooperación y los conflictos coexisten (Das y Teng, 2000; de Rond y Bouchikhi, 2004), con un equilibrio relativo entre los dos movimientos variando, tanto a través de las alianzas como en una misma alianza, a lo largo del tiempo (White, 2005). Por último, el control y la confianza pueden verse también como complementarios (Mellewigt et al. 2007) en la medida que los contratos bien especificados pueden incrementar las penalizaciones ante comportamientos oportunistas y promover relaciones de mayor confianza. Ante el hecho de que no se pueden contemplar todas las contingencias en un contrato, la confianza se puede salvaguardar contra las amenazas en aquellos aspectos poco protegidos en los contratos (Poppo y Zenger, 2002). Los aspectos formalizados pueden constituir una estructura básica de partida, acordada entre las partes, que facilite el establecimiento de otros vínculos relacionales en aspectos no contemplados en la estructura de control.

La confianza puede definirse como la expectativa positiva sobre la intención del otro socio de que no va a actuar en detrimento de sus intereses (Rousseau et al. 1998). En términos de comportamiento, la confianza refleja la medida en la que las negociaciones son justas y los compromisos se respetan y en la que cada una de las partes cree que sus requerimientos serán cumplidos en las futuras acciones realizadas por la otra parte (Anderson y Weitz, 1989; Lin y Wang, 2008; Zaheer y Venkatraman, 1995). La confianza reduce la necesidad de crear mecanismos de gobierno protectores, más complejos, en la medida que los comportamientos oportunistas de los socios son menores (Lado et al, 2008). La reducción del riesgo de las actuaciones realizadas en interés propio posibilita economizar el coste de los contratos y permite simplificar las estructuras de gobierno. Esto es debido a que la confianza lleva a no imponer un control exhaustivo (Zand, 1972; Mellewigt et al. 2007) y hay una menor necesidad de controlar los resultados. La confianza puede llevar a una mayor



comunicación de la información, haciendo superfluas las disposiciones formales de tipo relacional. Si se consigue crear una identidad colectiva fuerte, la necesidad de coordinación formal es más baja (Mellewigt et al. 2007). Desde un punto de vista del coste, la existencia de un nivel de confianza debería estar asociada con un nivel más bajo de gobierno jerárquico, en la medida que la confianza serviría como sustituto del control jerárquico (Zaheer y Venkatraman, 1995). La confianza contrarresta el temor a un comportamiento oportunista y, en consecuencia, puede limitar los costes de transacción asociados a una relación de intercambio (Gulati, 1995). En este sentido se plantea la hipótesis 3:

*H3: En las IJV hispano-marroquíes la confianza está negativa y significativamente asociada con mayores grados de integración (estructuras de gobierno más integradas o complejas).*

### **3. Metodología**

#### **3.1. Selección de la muestra**

La información existente sobre IJV en PYMEs suele ser escasa, lo que hace necesario acudir a encuestas (Huse, 2000). La encuesta realizada para alcanzar los objetivos de este trabajo se dirigió a IJV hispano-marroquíes que desarrollan su actividad en Marruecos.

Se realizó una encuesta estructurada dirigida al CEO de las PYMEs, constituidas como IJV de capital por empresas marroquíes y españolas (la definición de PYMEs que se tomó fue la de 2005 de la Unión Europea: las empresas medianas tienen menos de 250 empleados y las pequeñas empresas menos de 50). La población estaba formada en septiembre de 2009 por un total de 645 IJV, según la información proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior de Marruecos.

El cuestionario realizado constó de 25 preguntas, en las que se planteaban un total de 48 cuestiones. Se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2009 por teléfono. Se obtuvieron 231 respuestas (ratio de respuesta de 32.5%). Se desecharon 21 respuestas por no estar completas o correctamente contestadas, por lo que la muestra final estuvo formada por 210 encuestas válidas de PYMEs (el 65% eran pequeñas empresas y el 35% eran medianas). El ratio de respuesta es satisfactorio en encuestas de este tipo dirigidas a CEOs (Geletkanycz, 1997; Koch y McGrath, 1996). El nivel de confianza se estableció en el 95% y el error muestral se situó en un 5,6%. Empleamos las percepciones de los CEOs, que ofrecen una estimación solvente de la posición de la empresa, aunque es necesario tener en cuenta este aspecto cuando se extraigan las conclusiones (Ghobadian y O'Regan, 2006).

El sesgo de no respuesta se evaluó mediante dos enfoques diferentes. En primer lugar, a los encuestados que indicaron no querer contestar al cuestionario se les preguntó la razón de su negativa a participar. Los motivos que adujeron para la no participación en la investigación fueron los siguientes: i) Falta de tiempo para completar la encuesta (273 empresas), ii) No querer participar en encuestas (97 empresas) y iii) Reticencia a divulgar información (65 empresas). En segundo lugar, a 26 encuestados que mostraron su reticencia a contestar el cuestionario completo se les planteó la posibilidad de responder solamente a una selección de preguntas del cuestionario. Comparamos estadísticamente las diferencias entre las medias de la muestra principal para esos ítems y de los 26 encuestados que respondieron a la selección de preguntas. Las diferencias resultaron no significativas estadísticamente. De acuerdo con los resultados, podemos concluir que el sesgo de no respuesta no es un problema grave y no afecta a las conclusiones.

#### **3.2. Magnitudes y variables**

## **Variable dependiente**

La variable dependiente que tomamos en este trabajo es la *estructura de gobierno*, GOVERNANCE. La estructura de gobierno de las PYMEs constituidas como IJV puede configurarse como una estructura más sencilla, a través del nombramiento de un administrador único; o a través de una estructura más compleja como es el consejo de administración (Huse, 2000), lo que introduce una mayor complejidad a la estructura jerárquica y al proceso de toma de decisiones. La mayoría de las decisiones se alcanzarán, en esta última estructura organizativa, por consenso entre sus miembros (Geringer, 1993), que pueden representar a los diferentes intereses de los socios o ser consejeros independientes. En el caso del administrador único, la alineación con una de las partes de la IJV puede resultar más clara. La variable dependiente GOVERNANCE se construye como una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando la IJV adopta la estructura de consejo de administración y 0 cuando la IJV tiene un administrador único.

## **Variables independientes**

La *propiedad de la empresa* y el grado de dispersión de la misma puede incidir en la estructura y composición del gobierno de la entidad. La estructura de propiedad se recoge en el modelo a través de cuatro variables. Una primera variable, OWNERSHIP, que mide el grado de concentración de la propiedad, distinguiendo si existe un socio mayoritario o si la propiedad es compartida (Geringer y Hebert, 1989; Beamish y Banks, 1987; Mjoen y Tallmann, 1997), que toma el valor 0 si uno de los socios tiene una participación mayoritaria, el valor 1 si la propiedad es compartida por ambos socios a partes iguales y el valor 2 en cualquier otro caso. Una segunda variable, NAC\_OWNERSHIP, para tener en cuenta la nacionalidad del socio mayoritario (Blodgett, 1992; Killing, 1983), que toma el valor 0 si el socio mayoritario es español; 1 si el socio mayoritario es marroquí; 2 si la propiedad es compartida al 50% y 3 en cualquier otro caso.

Para considerar la posible coincidencia de roles en alguno de los socios propietarios se toman dos variables adicionales (Mustakallio et al., 2002): una variable dicotómica para recoger la posibilidad de que los consejeros o administrador único sean socios propietarios, BOARD/SOLE\_OWNERSHIP, que toma el valor 1 en caso afirmativo y el valor 0 si no existe coincidencia de roles; y otra variable dicotómica para considerar la posible existencia de una vinculación entre propiedad y el CEO, CEO\_OWNERSHIP, que toma el valor 1 en el caso de que el CEO o sus familiares sean socios y 0 en el caso de que no se dé esa coincidencia. En nuestro estudio esta circunstancia se produce de modo ocasional.

La *confianza*, TRUST, mide las relaciones de confianza entre los socios en alianzas estratégicas (Lin y Wang, 2008; Mellewigt et al. 2007; Zaheer y Venkatraman, 1995). Como medida tomamos como referencia la medida adoptada por Luo (2008), que resulta más amplia que las escalas utilizadas en otros trabajos y que considera gran parte de las relaciones entre socios que pueden resultar determinantes en la elección de la estructura de gobierno. Concretamente, la confianza entre los socios se mide a través de seis ítems que recogen la confianza en las decisiones tomadas; si los acuerdos son duraderos); confianza ante situaciones contractuales ambiguas; apoyo mutuo; respeto del compromiso y flexibilidad. Los encuestados fueron preguntados sobre la intensidad en la que los socios influían o estaban involucrados en esas seis actividades, utilizando una escala de Likert de 5 puntos, que va desde 1 (muy bajo) a 5 (muy alta). La consistencia interna de la variable fue comprobada a través del alfa de Cronbach, que tuvo un valor de 0.81, medida que se considera normalmente como fiable (Bryman y Cramer, 2001). Además, se comprobó con un análisis factorial confirmatorio a través de LISREL que el ajuste era aceptable.

Según hemos señalado, la no participación de los socios en los diferentes niveles de gobierno podría llevar a establecer estructuras de gobierno más complejas. En este contexto, también hemos de matizar que la *nacionalidad* predominante en los diversos niveles de gobierno es un factor que puede incidir en la estructura de gobierno que finalmente se adopte. En este sentido, introducimos dos variables para considerar la posible incidencia de la nacionalidad del consejo de administración/administrador único, NAC\_BOARD/SOLE, y del CEO, NAC\_CEO, en la estructura de gobierno (West, 1959; Killing, 1983). Estas variables categóricas toman los valores de 0 en el caso de nacionalidad española sea mayoritaria, 1 en el caso de nacionalidad marroquí sea mayoritaria; 2 en el caso de que exista el mismo número de miembros de cada nacionalidad y 3 en cualquier otro caso.

#### **Variables de control**

Como variables de control introducimos el *tamaño*, SIZE, de la empresa, que puede afectar a la estructura de gobierno que se adopte. A medida que la empresa sea mayor puede requerir mayor variedad de habilidades, diversificar funciones, lo que puede implicar una estructura de gobierno más compleja (Beamish, 1985, Kumar y Seth, 1998). El tamaño lo medimos a través del número de empleados (Muthusamy et al. 2005). El *sector*, SECTOR, y la *antigüedad*, AGE, de la empresa son importantes para comprender la estructura de gobierno (Rosenstein, 1988; Zahra y Pearce, 1989, Huse, 1990, Miller y Simmons, 1992, Forbes y Milliken, 1999). La antigüedad de la IJV se mide a través del número de años desde que se estableció la IJV hasta el momento de responder el cuestionario (Li et al. 2009; Kumar y Seth, 1998; Chen et al., 2009). En función de la antigüedad, según sean las relaciones entre los socios, se puede derivar hacia estructuras de gobierno más simples o complejas. Por su parte, para medir el sector, en el cuestionario se proporcionó una lista de 10 diferentes sectores industriales y una categoría adicional, "otros", a fin de poder contrastar la influencia del sector en la complejidad de la estructura de gobierno. Esas variables fueron agregadas en dos categorías (industria y servicios), estableciéndose sobre esa base una variable dummy que toma el valor 0 en el caso de que la empresa sea una industria y 1 en el caso de que sea servicios (Mellewigt et al. 2007). La *experiencia* de la empresa, EXPERIENCE, recoge si los socios han participado en otras IJV anteriormente (Chen et al., 2009). El hecho de que los socios hayan establecido relaciones anteriores y el conocimiento previo del mercado, fruto de otras iniciativas, puede incidir en el tipo de estructura que se escoja. Al igual que ocurre con la antigüedad, la complejidad o simplicidad de la estructura de gobierno dependería de las experiencias que hayan tenido los socios en iniciativas anteriores. Si éstas han sido conflictivas o sujetas a incertidumbres, los socios en las nuevas IJV elegirían una estructura más compleja. Esta variable toma el valor 1 si los socios han participado en otros negocios internacionales y 0 en cualquier otro caso.

#### **4. Análisis y discusión de los resultados**

En la Tabla 1 se recoge la matriz de correlaciones y los estadísticos descriptivos de las variables. Se aprecia que la correlación entre la estructura de gobierno y la propiedad son significativas en el caso de que los socios propietarios intervengan en los diferentes niveles de gobierno. También existe una relación significativa entre la propiedad y la confianza; concretamente, la existencia de propiedad compartida se relaciona positivamente con la confianza, de acuerdo con la literatura (Steensma y Lyles, 2000). También se aprecia una asociación positiva entre la confianza y la experiencia. Por último, la propiedad por parte de los miembros del consejo de administración y del equipo directivo está relacionada con la nacionalidad del CEO y con la nacionalidad de los miembros del consejo de administración, respectivamente.

En conjunto, las correlaciones entre las variables son razonablemente bajas, sugiriendo que no existen problemas de multicolinealidad.

**Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones para las variables**

Variables	Mea n	D típ														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Governance	0.36	0.48	1													
2. Ownership	1.16	.45	0.11	1												
3. Nac_owner	1.59	.83	0.02	0.79**	1											
4. BOARD/sole_own	0.68	0.47	-0.20*	0.12	0.26**	1										
5. CEO_owner	0.37	0.49	0.54*	0.18*	0.20*	-0.00	1									
6. Trust	4.08	1.22	0.12	0.17*	-0.00	-0.00	0.10	1								
7. Size	75.74	119.36	0.25*	-0.00	-0.00	-0.00	0.02	0.05	1							
8. Age	16.49	14.48	0.17	-0.42	0.14	0.12	0.07	-0.00	0.32**	1						
9. Sector	0.51	0.50	-0.34	0.02	0.03	-0.00	-0.07	-0.08	-0.03	0.03	1					
10. Experience	0.61	0.49	0.19*	-0.14	-0.15	-0.00	0.01	0.20**	0.06	0.87	-0.00	1				
11. Nac_BOARD/sole	1.68	0.54	0.04	0.08	0.01	0.01	-0.08*	0.06	0.04	-0.13	-0.12	-0.03	1			
12. Nac_ceo	1.65	0.79	-0.00	0.06	0.18*	0.16*	0.08	0.09	0.17*	0.16*	-0.06	-0.05	-0.06	1		

N= 210

\*\* p<.01 \*p<.05

Las hipótesis se contrastaron usando un análisis de regresión logística, de acuerdo con el modelo que se muestra a continuación. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 2.

$$\text{GOVERNANCE} = b_1 + b_2 \text{ OWNERSHIP} + b_3 \text{ NAC\_OWNERSHIP} + b_4 \text{ BOARD/SOLE\_OWNERSHIP} + b_5 \text{ CEO\_OWNERSHIP} + b_6 \text{ TRUST} + b_7 \text{ SIZE} + b_8 \text{ AGE} + b_9 \text{ SECTOR} + b_{10} \text{ EXPERIENCE} + b_{11} \text{ NAC\_BOARD/SOLE} + b_{12} \text{ NAC\_CEO} + e$$

**Tabla 2. Coeficientes de regresión y estadísticos**

Dependent Variable GOVERNANCE	Model 1 Contr ol variab les	Model 2 OWNER SHIP	Mode l 3 BOA RD / CEO OWN ER	Model 4 TRUST	Model 5 ALL VARIAB LES
<b>Independent Variables</b>					
OWNERSHIP		-0.94* (4.38)			
NAC_OWNERSHIP					
BOARD/SOLE_OWNER SHIP			-2.153* (6.08)		-2.74* (6.08)
CEO_OWNERSHIP			4.11** (22.10)		6.63** (19.28)
TRUST				1.12* (4.49)	
NAC_BOARD/SOLE					
NAC_CEO			2.5** (7.00)		2.97** (7.02)
<b>Control Variables</b>					
SIZE	0.04** (8.21)	0.04* (6.26)	0.01** (7.4)	0.04** (7.49)	0.01* (2.99)
EXPERIENCE	0.91 (5.35) *			0.83* (4.22)	2.68** (8.19)
AGE					
SECTOR					
Pseudo R <sup>2</sup>	0.088 / 0.124	0.071/ 0.1	0.266/ 0.415	0.105/ 0.147	0.511/ 0.639

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

Para el contraste de las hipótesis se han realizado cinco modelos. En el modelo 1 se han incorporado únicamente las variables de control a fin de considerar su capacidad explicativa y analizar las variables que resultan significativas. En el modelo se aprecia que sólo las variables de tamaño y experiencia se relacionan con la estructura de gobierno. En ambos casos existe una relación positiva entre el tamaño y la estructura de gobierno elegida y entre la experiencia y la estructura de gobierno. Al igual que se comprueba en otros estudios, en las IJV hispano-marroquíes un mayor tamaño en las empresas se relaciona con una estructura de gobierno más compleja (Kumar y Seth, 1998, Beamish, 1985). Esto puede deberse a que sea necesaria una mayor diversificación de tareas o un mayor potencial de conocimientos y habilidades en el proceso de toma de decisiones. En relación a la experiencia, los socios que anteriormente han realizado IJVs suelen adoptar, en el ámbito de IJV hispano-marroquíes, una estructura de gobierno más compleja en las nuevas IJV. La

experiencia adquirida en otras relaciones les lleva a fijar estructuras que reduzcan los posibles comportamientos oportunistas o los conflictos de interés.

Respecto a las demás variables de control, se observa que la antigüedad de la relación no se asocia con la estructura de gobierno adoptada en las IJV hispano-marroquíes. Es decir, que el hecho de que las relaciones tengan una mayor duración no conlleva una mayor complejidad en la estructura de gobierno. Asimismo, el sector en el que realizan su actividad las IJV hispano-marroquíes no se relaciona con la estructura de gobierno.

En segundo lugar, se plantean los modelos 2 y 3 para analizar la incidencia de la propiedad en la estructura de gobierno en las IJV hispano-marroquíes. En el modelo 2 se considera el efecto del grado de concentración de la propiedad de los socios sobre la estructura de gobierno y la nacionalidad de la propiedad (Blodgett, 1992). El análisis de este modelo posibilitará el contraste de las hipótesis 1a y 1b. El modelo 3 considera la posibilidad de que exista una superposición de roles, de manera que se contempla el hecho de que los socios sean, a su vez, miembros del consejo de administración o administrador único; o que los socios desarrollen el rol de directivos. Asimismo, se considera la incidencia de la nacionalidad predominante entre los miembros del consejo de administración y la nacionalidad predominante entre los miembros del equipo directivo sobre la estructura de gobierno.

En relación a la propiedad se considera que el hecho de que uno de los socios tenga una participación mayoritaria se relaciona negativamente con una estructura de gobierno más compleja. Podemos aceptar la hipótesis 1. En las IJV hispano-marroquíes, la existencia de un socio mayoritario que ejerce el dominio conlleva una estructura de gobierno más simple recurriendo a un administrador único. La mayor concentración de propiedad en manos de uno de los socios permite alinear los objetivos de la IJV con los objetivos del socio mayoritario (Das y Teng, 2001). En relación a la nacionalidad de los propietarios, en el caso de las IJV hispano-marroquíes no existe una asociación entre la nacionalidad de los socios y la estructura de gobierno. En las relaciones hispano-marroquíes el factor propiedad es determinante en la configuración de la estructura de gobierno, independientemente de la nacionalidad del socio mayoritario, a diferencia de lo que ocurre en otros entornos culturales (Blodgett, 1992; Killing, 1983). En el ámbito de las PYMEs, cuando uno de los socios posee una participación mayoritaria y, por lo tanto, tiene mayor control de las decisiones, no opta por estructuras complejas de gobierno, de acuerdo con lo planteado en la hipótesis 1.

En IJV hispano-marroquíes, la existencia de propiedad compartida no incide de modo significativo en la estructura de gobierno. El hecho de tener una propiedad compartida puede conducir en ocasiones a la existencia de consejos de administración y en otras situaciones a nombrar administrador único, luego no resulta una variable explicativa de la elección de una determinada estructura de gobierno. Parece que dependerá en cada empresa de las situaciones de colaboración (Lin y Germain, 1998) o conflicto que existan (Schaan y Beamish, 1988). Estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis 1b.

En el modelo 3 se considera, además de la propiedad, la coincidencia de roles entre propietarios y directivos y miembros del consejo de administración. En primer lugar, se aprecia cómo la propiedad deja de ser una variable explicativa, posiblemente por el mayor valor explicativo en el modelo de las otras variables relacionadas con la propiedad. Respecto a los propietarios que desarrollan una función de directivo, se aprecia que existe una relación positiva con la estructura de gobierno, es decir, la existencia de propietarios directivos se asocia a estructuras de gobierno más complejas. Estos datos nos llevan a rechazar la hipótesis 2a. Además, el hecho de que

los directivos tengan una nacionalidad marroquí incide positivamente en la existencia de consejo de administración. La existencia de propietarios directivos en IJV hispano-marroquíes no lleva a la convergencia de intereses, y quizá el peligro de oportunismo o los conflictos potenciales que se pueden generar lleven a crear estructuras de gobierno más complejas. El hecho de que las posiciones clave de gestión estén ocupadas por directivos afines a uno de los socios no lleva a establecer estructuras más simples. Cuando los directivos son propietarios se ve necesario crear una estructura de gobierno compleja que supervise su actuación. La introducción de la nacionalidad de los directivos permite poner de manifiesto la necesidad de una estructura de gobierno más compleja que contrarreste los problemas que pueden surgir, la dificultad para negociar o actitudes oportunistas en el caso de los directivos marroquíes. Aunque en el ámbito de las PYMEs suelen darse formas de gobierno más sencillas, en el caso de las IJV hispano-marroquíes la existencia de directivos propietarios se relaciona con la configuración de estructuras de gobierno más complejas. Posiblemente la distancia de uno de los socios suponga la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte del socio directivo (Mellewigt et al., 2007), que tratan de ser controlados a través de una configuración de gobierno más compleja. La coincidencia de roles resulta explicativa de la elección del consejo de administración como estructura de gobierno.

En relación a la coincidencia de roles entre el propietario y el consejo de administración o la figura del administrador único vemos que la relación existente es negativa, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis 2b. El consejo de administración o el administrador único actúa como vínculo entre los socios y los ejecutivos (Adjaoud et al., 2007; Brunninger et al., 2007), desempeñando funciones de control, de fijación de estrategias, de consejo y asesoramiento, que disminuyen el oportunismo y los conflictos potenciales. La participación de los socios en los diferentes niveles de gobierno, concretamente en el consejo de administración o actuando como administrador único, asegura sus intereses. El hecho de encontrarse en esta posición no lleva asociado la creación de consejos de administración. Los propietarios obtienen información interna de los procesos de la firma (Turnbull, 1997), lo que facilita la posibilidad de negociar y corregir las situaciones oportunistas que se produzcan, no siendo necesario adoptar estructuras complejas de gobierno.

En el modelo 4 se recoge la relación existente entre la variable TRUST y la estructura de gobierno. En las IJV hispano-marroquíes una mayor confianza está asociada con una estructura de gobierno más compleja, por lo que se rechaza la hipótesis 3, aunque es una variable con muy poco valor explicativo en el modelo. En este sentido, si consideramos la estructura de gobierno como un mecanismo de control, se da una complementariedad con la confianza en las IJV hispano-marroquíes. Según hemos señalado, la confianza, junto con la propiedad, son los elementos que los socios pueden emplear para asegurar que se alcanzan los objetivos (Lin y Wang, 2008). En las empresas analizadas se muestra cómo la cooperación y los conflictos coexisten (Das y Teng, 2000; de Rond y Bouchikhi, 2004), con un equilibrio relativo. Existe confianza, pero quizás surjan muchas situaciones no previstas que hagan preferible la adopción de estructuras de gobierno complejas para que la relación fluya con normalidad. En el desarrollo de los acuerdos, las entidades crean una estructura de gobierno más compleja, que asegure el control y la supervisión. Quizá sea el modo de salvaguardar de un modo más flexible la alianza contra las amenazas en aquellos aspectos poco protegidos en los contratos (Poppo y Zenger, 2002) y el modo de controlar el establecimiento de otros vínculos relacionales en aspectos no formalizados. El establecimiento de relaciones de confianza no se relaciona con estructuras más simples. En el caso de las IJV hispano-marroquíes, la confianza no se plantea como sustituta del control jerárquico según se derivaba de la literatura (Zaheer y Venkatraman, 1995), posiblemente como modo de controlar las incertidumbres que

puedan afectar a los intereses de los socios. El hecho de tener un contrato más completo, concretado en una estructura de gobierno más compleja, permite actuar con mayor confianza en otros aspectos.

Si lo consideramos junto con los resultados obtenidos en el modelo 5, que tiene en cuenta todas las variables, vemos como las variables relacionadas con la propiedad tienen un mayor peso en el modelo y llevan a que la confianza pase a ser no significativa. De los mecanismos existentes, el que tiene un mayor peso en el establecimiento de la estructura de gobierno es la propiedad a través de su participación en los diferentes niveles de gobierno. El lugar que ocupe el propietario resulta determinante en la estructura de gobierno elegida. Se ve que los diversos factores, considerados independientemente, resultan relevantes en ciertos aspectos para explicar la estructura de gobierno, aunque al considerar conjuntamente todas las variables, la participación de la propiedad en la gestión es la que se asocia con la estructura de gobierno en las IJV hispano-marroquíes.

## **5. Conclusiones**

En el trabajo se pone de manifiesto que el elemento determinante en la estructura de gobierno es la propiedad. En este caso a través de su participación en los diferentes niveles de gobierno. La existencia de propietarios directivos en IJV hispano-marroquíes se relaciona positivamente con estructuras de gobierno más complejas, posiblemente porque no existe una convergencia de intereses entre los socios y los directivos se alinean con uno de ellos (Lin y Germain, 1998). La estructura de gobierno más compleja, que supervise y sea independiente de los directivos, permite contrarrestar los posibles efectos negativos de actitudes oportunistas o problemas derivados de las situaciones de incertidumbre (Chen et al., 2009). Si bien en las PYMEs el solapamiento de funciones puede suponer una simplificación en las estructuras de gobierno (Cowling, 2003), esas conclusiones no son trasladables en el caso de las IJV (Huse, 2000).

Por su parte, la existencia de propietarios miembros del consejo de administración o administradores únicos se asocia negativamente con el establecimiento de estructuras de gobierno complejas. La creación de una figura intermedia entre la propiedad y los directivos, ya sea como consejo de administración o administrador único, es importante ya que actúa como vínculo entre los socios y los ejecutivos, alineando los intereses de estos últimos con los socios y disminuyendo situaciones de oportunismo por parte de los ejecutivos. Los propietarios, al formar parte de este nivel de gobierno, obtienen información interna, y puede influir en las decisiones (Geringer y Hebert, 1989) lo que permite controlar los conflictos que surjan y no llegan a establecer las estructuras de gobierno complejas.

En definitiva, los propietarios miembros del consejo de administración o actuando como administradores únicos se consideran elementos más neutrales y afines a los intereses de los socios que los propietarios ejecutivos en la medida que la existencia de estos últimos se relaciona con estructuras de gobierno más complejas. A ello se une el hecho de que el propietario directivo sea de nacionalidad marroquí. La lejanía del socio extranjero lleva a establecer estructuras de gobierno que aseguren sus objetivos (Walsh y Seward, 1990). El hecho que incide en la determinación de la estructura de gobierno no es la existencia de una propiedad dominante como indicaba Turnbull (1997), sino el rol desempeñado por los propietarios en la IJV.

La propiedad y la confianza, considerados de modo independiente, se asocian con la configuración de la estructura de gobierno. En relación a la propiedad, la mayor concentración de propiedad en manos de uno de los socios se relaciona



negativamente con estructuras de gobierno complejas, lo que indica que existe una mayor alineación entre las actuaciones de la IJV y los intereses de los socios que no hace necesario el establecimiento de estructuras complejas de gobierno. Por su parte, mayores niveles de confianza llevan asociados estructuras de gobierno más complejas. La cooperación y los conflictos coexisten, lo que lleva a las entidades a establecer unas estructuras de gobierno más complejas, que protejan la alianza de las amenazas e incertidumbres que no están contemplados en los contratos. En este sentido, la estructura de gobierno sería un mecanismo de control. La confianza no se plantea como sustituta del control jerárquico, posiblemente como modo de controlar las incertidumbres que puedan afectar a los intereses de los socios.

En diferentes trabajos se analiza la propiedad, la confianza y el control. El hecho de considerarlas conjuntamente pone de manifiesto que en las IJV en las que coexisten dos o más socios, la propiedad, y su participación en los diferentes niveles de gobierno es el elemento que resulta más relevante y de mayor peso en la delimitación de la estructura de gobierno. Mientras que en la literatura suele considerarse la superposición de roles como una sola variable (Brunninge et al. 2007), nuestro trabajo pone de manifiesto la necesidad de considerar separadamente la coincidencia del rol de propietario con la de ejecutivo o con la de miembro del consejo de administración, ya que los efectos sobre la estructura de gobierno son diferentes.

En el modelo se aprecia que el tamaño y la experiencia se asocian con una estructura de propiedad más compleja. En relación al tamaño puede estar relacionado con la necesidad de un mayor control o un mayor potencial de trabajo que posibilite la diversificación de tareas. Respecto a la experiencia, la realización de otras experiencias anteriores se asocia con estructuras de gobierno más complejas como modo de reducir los posibles comportamientos oportunistas o controlar situaciones de incertidumbre.

El trabajo se ha centrado en IJV hispano-marroquíes lo que puede limitar la generalización de los resultados, ya que pueden estar incidiendo factores culturales. Asimismo, la obtención de datos a través de encuestas puede suponer la existencia de sesgos, aunque en la medida de lo posible se ha intentado controlar. Como posibilidades para poder generalizar los resultados alcanzados y poder reforzar los planteamientos teóricos, nos planteamos realizar el análisis en otros países.

## 6. Bibliografía

- Adams, R. B. y Ferreira, D. (2007): "A Theory of Friendly Boards". *The Journal of Finance*, 62 (1), 217-250.
- Adjaoud, F., Zeghal, D. y Andaleeb, S. (2007): "The effect of board's quality on performance: A study of Canadian firms". *Corporate Governance: An International Review*, 15: 623-635.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". *Marketing Science*, 8: 310-323.
- Barkema, H.G. y Vermeulen, F. (1997): "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 845-864.
- Bernheim B.D. y Whinston M.D. (1998): "Incomplete contracts and strategic ambiguity". *American Economic Review*, 88: 902-932.
- Blodgett, L. (1992): "Factors in the instability of international joint ventures: an event history analysis". *Strategic Management Journal*, 13(6): 475-481.

- Brouthers K.D. (2002): "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance". *Journal of International Business Studies*, 33(2): 203–221.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. y Wiklund, J. (2007): "Corporate governance and strategic change in PYMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams". *Small Business Economics*, 29: 295-308.
- Bryman, A. y Cramer, D. (2001): *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Chen, D.; Park S.H. y Newbury, W. (2009): "Parent contribution and organizational control in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 30: 1133-1156.
- Claessens, S., Djankov S. y Lang L.H.P. (2000): "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations", *Journal of Financial Economics*, 58: 81–112.
- Coase, R.H. (1937): "The Nature of the Firm." *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Cowling, M. (2003): "Productivity and corporate governance in smaller firms". *Small Business Economics*, 20: 335–344.
- Das T.K. y Teng B.S. (1998): "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*, 23:601–620.
- Das T.K. y Teng B.S. (2001): "Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework". *Organization Studies* 22: 251–283.
- Das, T.K. y Teng, B.S. (2000): "A resource-based theory of strategic alliances." *Journal of Management*, 26(1): 31–61.
- Davis, J.A. y Herrera, R.M. (1998): "The social psychology of family shareholder dynamics". *Family Business Review*, 11: 253-260.
- de Rond M. y Bouchikhi H. (2004): "On the dialectics of strategic alliances". *Organization Science*, 15: 56–69.
- Delios A. y Beamish PW. (1999): "Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences". *Strategic Management Journal*, 20(10): 915–933.
- Desai, M.A., Foley, C.F. y Hines, J.R. (2004): "The cost of shared ownership: evidence from international joint ventures", *Journal of Financial Economics*, 73 (2): 323-374.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1995): "Joint ventures: No longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries". *International Small Business Journal*, 13(2): 10–26.
- Doz, Y.L. y Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Durisin, B. y Puzone, F. (2009): "Maturation of Corporate Governance Research, 1993–2007: An Assessment", *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 266–291.
- Elg, U. (2000): "Firms' home-market relationships: their role when selecting international alliance partners ". *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 169-177.

- Etemad, H. (2004): "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical framework and an overview", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (3): 1-21.
- Forbes, D.P. y Milliken, F.J. (1999): "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups". *Academy of Management Review*, 24(3): 489–505.
- Freeman, S., Edwards, R. y Schoeder, B. (2006): "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, 14 (3): 33–63.
- Garcia-Canal E., Valdes-Llaneza A. y Arino A. (2003): "Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures". *Organization Studies*, 24: 743–770.
- Garrow, V., Devine, M., Hirsh, W y Holbeche, L. (2000): *Strategic Alliances: getting the people bit right*, Roffey Park Institute, Horsham.
- Geletkanycz, M.A. (1997): "The Salience of "Culture's Consequences": The Effect of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo", *Strategic Management Journal* 18(8): 615–34.
- Geringer, J.M. y Hebert, S. (1989): "Control and Performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 20 (2):.235-254.
- Geringer, J.M. (1988): *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*. Westport, Connecticut, Quorum Books.
- Ghobadian, A. y O'Regan, N. (2006): "Impact of Ownership on Small Firms", *Behaviour and Performance*, 24(6): 555-586.
- Goldberg, V. P. (1985): "Price Adjustment in Long-Term Contracts". *Wisconsin Law Review*: 527-543.
- Gong, Y., Oded, S., Shenkar, O., Luo, Y. y Nyaw, M. (2007): "Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation", *Strategic Management Journal*, 28: 1021-1034
- Gulati R. (1995): "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38(1): 85–112.
- Hennart J.F. (1993): "Explaining the swollen middle: why most transactions are a mix of 'market' and 'hierarchy' ". *Organization Science* 4(4): 529–547.
- Huse, M. (1990): "Board composition in small enterprises". *Entrepreneurship & Regional Development*, 2: 363- 373.
- Huse, M. (2000): "Boards of directors in SMEs: A review and research agenda". *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4): 271–290.
- James, H. S. (1999): "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of Economics of Business*, 6(1), pp. 41–55.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jung, J.C., Beamish, P.W. y Goerzen, A. (2008): "FDI Ownership Strategy: A Japanese-US MNE Comparison", *Management International Review*, 48 (5): 491-524.

- Killing, P.J. (1983): *Strategies for joint venture success*. New York: Praeger.
- Kirby, D.A. y Kaiser, S. (2003): "Joint Ventures as an Internationalization Strategy for SMEs", *Small Business Economics*, 21: 229-242.
- Koch, M. J. y McGrath, R. G. (1996): "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", *Strategic Management Journal* 17(5): 335–54.
- Kumar, S. y Seth, A. (1998): "The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationship", *Strategic Management Journal*, 19(6): 579-599.
- Lado, A., Dant, R. y Tekleab, M.G. (2008): "Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry", *Strategic Management Journal*, 29: 401–423.
- Lazerson, M. (1988): "Organizational growth of small firms: An outcome of markets or hierarchies?" *American Sociological Review*, 53: 330-342.
- Li, J.; Zhou, C. y Zajac, E. (2009): "Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: theory and evidence", *Strategic Management Journal*, 30: 865-884
- Lin, X. y Germain, R. (1998): "Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy". *Journal of International Business Studies*, 29(1): 179-196.
- Lin, X. y Wang, C.L. (2008): "Enforcement and performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures", *Journal of World Business*, 43: 340–351
- Luo, Y. (2008): "Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 29: 617–637.
- Luo, Y. (2007): "Private control and collective control in international joint ventures", *Management International Review*, vol. 47, n.4, pp. 531-566.
- Lyons B.R. (1996): "Empirical relevance of efficient contract theory: inter-firm contracts". *Oxford Review of Economic Policy*, 12(4): 27–52.
- Macaulay S. (1963): "Non-contractual relations in business: a preliminary study". *American Sociological Review* 28(1): 55–67.
- Macher, J.T. y Richman, B.D. (2006): "Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences", Duke Law School Faculty Scholarship Series, Duke Law School.
- Madhok A. y Tallman S.B. (1998): "Resources, transactions, and rents: managing value through inter-firm collaborative relationships". *Organization Science* 9(3): 326–339.
- Madhok, A. (2006): "How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships". *Journal of International Business Studies*, 37(1): 4–11.
- Mellewigt, T.; Madhok, A.; Weibeld, A. (2007): "Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships. Substitutes and Complements", *Managerial and Decision Economics*, 28: 833–847.
- Miller, L, E. y Simmons. K. A. (1992): "Differences in management practices of founding and nonfounding chief executives of human service organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4): 31- 39.

- Mjöen, H. y Tallman, S. (1997): "Control and performance in international joint ventures", *Organization Science*, 8 (3): 257-274.
- Morh, T. y Puck, J.F. (2005): "Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures". *Long Range Planning*, 38: 163-182.
- Mustakallio, M., Autio, E. y Zahra, S.A. (2002): "Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making". *Family Business Review*, 15(3): 205–222.
- Muthusamy, S. K. y White, M. A. (2005): "Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View". *Organization Studies*, 3: 415-441.
- Poppo L. y Zenger T. (2002): "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal* **23**(8): 707–725.
- Raheja, C. (2005): "Determinants of board size and composition: a theory of corporate boards". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40: 283–306.
- Rosenstein, J. (1988): "The board and strategy: venture capital and high technology", *Journal of Business Venturing*, 3: 159 170.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C.F. (1998): "Introduction to special topic forum: not so different after all: a cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23: 393–404.
- Schaan, J. y Beamish, A. (1988): "How to control a joint venture even as a minority partner". *Journal of General Management*, 14(1): 4-16.
- Schaan, J.L. (1983): *Parent control and joint venture success: the case of Mexico*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario.
- Shuman, J.C. y Seeger, J.A. (1986): The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms, *American Journal of Small Business*, 11 (3): 7-18.
- Steensma H.K y Lyles M.A. (2000): Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8): 831–851.
- Turnbull, S. (1997) "Corporate Governance: Its scope, concerns and theories", *Corporate Governance: An International Review*, 5 (4) 180, 205.
- Walsh, J. y Seward, J. (1990): "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms, family firms and venture-capital backed firms". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(1/2): 85–105.
- West, M.W. (1959): "Thinking ahead", *Harvard Business Review*, 37 (4): 31-172.
- White, S. y Lui, S. (2005): "Distinguishing costs of cooperation and control in alliances", *Strategic Management Journal*, 26: 913–932
- Williamson O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
- Williamson, O.E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives." *Administrative Science Quarterly*, 36(6): 269-296.
- Williamson, O.E. (2000): "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead." *Journal of Economic Literature*, 38: 595-613.

- Yin, X. L. y Zajac, E. J. (2004): "The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements." *Strategic Management Journal*, 25(4): 365–383.
- Zaheer, A. y Venkatraman, N. (1995): "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal* 16 (5): 373-393
- Zahra, S.A. y Pearce, J.A. (1989): "Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model". *Journal of Management*, 15: 291–334.