



**MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**El control como factor determinante de éxito para las
alianzas estratégicas**

GERMÁN VELÁSQUEZ SALAZAR

M.B.A.

Universidad ESAN

Marzo 2017

Reconocimientos

Esta tesis es producto de la curiosidad. Y el agradecimiento es a la Universidad ESAN por haber estimulado esa curiosidad en la investigación.

Esta tesis es producto del ejemplo. Y el agradecimiento es a mi esposa Patricia, quien con su ejemplo de integridad, honestidad y amor al trabajo me muestra cómo se deben hacer las cosas.

Esta tesis es producto de la experiencia. Y el agradecimiento es a cada una de las personas, empresas e instituciones que de una forma u otra han interactuado conmigo a través de mis años como trabajador.

Esta tesis es producto de la academia. Y el agradecimiento es a mi asesor, José Antonio, a quien conozco desde nuestra vida como estudiantes del MBA en ESAN y continúa con la rigurosidad y la paciencia necesarias para guiar una tesis.

Esta tesis es producto del aprendizaje. Y el agradecimiento es a cada uno de los profesores que compartieron su conocimiento con la pasión y formalidad de investigador.

Esta tesis es producto del magisterio. Y el agradecimiento es a cada uno de mis alumnos quienes durante estos años me han permitido contrastar, discutir y relieves la importancia de la combinación del aula con la práctica.

Comentarios del autor

En este documento buscaremos compartir las razones que nos condujeron a desarrollar una investigación sobre “El control como factor determinante de éxito para las alianzas estratégicas”. Empecemos por describir el contexto en el que el autor ha desarrollado su actividad profesional los últimos 16 años como Gerente de Administración y Finanzas, Gerente General, Director y Presidente de Directorio de empresas vinculadas a los sectores energía, hidrocarburos y servicios. En este lapso identificamos que la gestión de empresas desde la perspectiva del Gerente, lo conduce a maximizar el corto plazo a pesar de conocer la importancia del largo plazo para la viabilidad de la organización, y en este sentido, la formación, formulación y formalización de alianzas forma parte fundamental de las obligaciones diarias que debe enfrentar para el logro de sus metas.

Esta experiencia nos permitió identificar alianzas con los diferentes grupos de interés con los que se relacionan las empresas y cada una de estas alianzas tienen su respectivo sesgo, códigos y prejuicios. Es así que las alianzas con los proveedores tienen una orientación de aseguramiento del suministro, mientras que las alianzas con los clientes están orientadas a confirmar la demanda. Pero, simplificar de esta manera las relaciones de la empresa podría generar pérdidas de valor difíciles de calcular, al no tomar en cuenta las particularidades de cada una en perspectivas de, por ejemplo: plazos (largo / corto plazo), volúmenes (relevantes / pequeños), importancia (decisiva / marginal), oportunidad (permanentes / eventuales), poder de negociación (mayor / menor), formalización (contrato / palabra).

Como observamos, las posibilidades se multiplican en función de las características de los actores que participan en las alianzas y la caracterización de alianza estratégica estará correlacionada a la forma como maneja el riesgo la empresa. Sin embargo, es claro que para que la empresa logre sus objetivos, estas alianzas deben funcionar en un marco expresado explícita o implícitamente en las políticas y estrategias de la empresa, hoy llamado Gobierno Corporativo. Esta figura empresarial define los límites dentro de los cuales se establecen los acuerdos que van a cimentar la alianza estratégica, teniendo el propósito de lograr el cumplimiento de los términos en los que se da la alianza.

Aquí es donde identificamos un importante “gap” de la investigación. ¿Cómo definimos el éxito de la alianza estratégica? O mas complejo aún, ¿Estamos ante una disyuntiva dicotómica de éxito / fracaso?. La aproximación empírica recogida por nuestra experiencia implica que el rango gris de la respuesta es mayor de lo que se supone. Pongamos como ejemplo una alianza estratégica con un proveedor que culmina anticipadamente al presentarse un nuevo proveedor que ofrece mejores condiciones de producto, plazo y precio. ¿Podríamos calificar de fracaso la ruptura de la Alianza? Bajo las condiciones expresadas, muy por el contrario constituye una ganancia para la organización el obtener resultados de mayor valor a los inicialmente esperados. O podríamos caracterizar el fracaso para la firma que pierde su participación en la Alianza. Visto bajo otra óptica ¿Es un éxito el sostenimiento de la Alianza en los términos planteados?. Definitivamente para la empresa la Alianza será un fracaso al perder competitividad aceleradamente, precisamente por sostener una alianza que perjudica a una de las partes por lo menos. Es entonces cuando concluimos que definir Éxito de la Alianza Estratégica constituye un propósito fundamental de la investigación para empezar a definir los constructos sobre los cuales formularemos el modelo a proponer.

El éxito lo asociamos a logro, sonrisa, el placer de obtener lo que se busca. Pero, el concepto es mucho mas complejo de lo que podemos suponer. Un atleta por ejemplo, desde alguna perspectiva será exitoso si logra batir un record nacional, sin embargo si este record dista mucho del registro olímpico, su “éxito” será írrito desde un contexto superior, a pesar que el atleta haya logrado su propósito.

Esta es la razón por la cual adquieren importancia las condiciones que se pactan para la Alianza Estratégica, al haber identificado el éxito de la Alianza como el cumplimiento de los acuerdos adoptados entre las firmas participantes previo a la suscripción (formal o informal) de la Alianza. Estas condiciones generalmente son expresadas como Factores Críticos de Éxito que se constituyen en Indicadores para que las firmas puedan operativamente hacer el seguimiento a los resultados de la Alianza en forma periódica. Es entonces cuando toma relevancia el trabajo previo a la formación de la Alianza Estratégica, es decir, el espacio donde se trazan los pre-acuerdos que constituirán las bases sobre los cuales se formularán los Factores Críticos de Éxito. En esta etapa, la planificación juega un rol fundamental al anticipar las circunstancias que podrían afectar las expectativas de las organizaciones que componen la Alianza Estratégica y definir en forma predictiva los planes de acción a ejecutar en caso se presenten.

Entonces, si tenemos una Alianza Estratégica constituida sobre una plataforma pre-acordada, con Factores Críticos de Éxito claramente identificados, el siguiente paso será definir ¿cómo los miembros de la Alianza Estratégica harán el seguimiento a estos Factores?. Por diversas razones las empresas optan por establecer controles que van desde la ausencia de control (Confianza) al reporte permanente (Control). Para entender los motivos que conducen a las firmas a definir el grado de confianza / control a la Alianza

Estratégica debemos considerar, entre otros: (i) Prácticos, ya que el control perjudicaría/alentaría la operación (ii) Confidenciales, al incorporar información sensible/necesaria para alguno de los miembros de la Alianza (iii) Contractuales, al estar definidos/no expresados en el acuerdo. La tecnología, la sensibilidad del producto a la volatilidad del precio, las características de la demanda y la personalidad de las empresas determinarán hacia que lado se inclinan sus procesos de Control.

Partiendo de la constitución de Alianzas Estratégicas; con participación de firmas que tienen sus políticas claras; que han definido en pre-acuerdos los Factores Críticos de Éxito; Factores que serán controlados mediante indicadores periódicos: ¿Logrará este Control llevar a la Alianza Estratégica al éxito?. Esta es la brecha que hemos tomado como propósito dilucidar en esta investigación a fin de buscar entender si el control será un factor determinante para el éxito de las Alianzas Estratégicas.

Sumario

Las Alianzas Estratégicas constituyen formas de asociación que se encuentran en casi todas las actividades de la Administración de Negocios. Su presencia ha motivado que exista un importante volumen de investigaciones relacionadas con ellas, enfocadas a sus motivaciones, formas de negociación, tipos de Alianzas Estratégicas, factores y teorías explicativas. En este contexto, el propósito de este documento es entender en qué medida el Control, en su rol de Factor Crítico de Éxito, contribuye al Éxito de las Alianzas Estratégicas, definiendo Éxito como el cumplimiento del contrato entre las firmas, en tiempo y especificaciones.

Palabras claves

Alianza Estratégica, Factores Críticos de Éxito, Control

Tabla de Contenidos

Reconocimientos	2
Comentarios del autor	3
Sumario	7
Palabras clave	7
Tabla de Contenidos	8
Lista de tablas, figuras y anexos	9
Capítulo 1 – Introducción	10
Capítulo 2 – Revisión de la literatura	12
2.1 Introducción	12
2.2 Alianzas estratégicas	15
2.2.1 Definición de Alianzas Estratégicas	15
2.2.2 Tipos de Alianzas Estratégicas	17
2.2.3 Clasificaciones de las Alianzas Estratégicas	20
2.2.4 Motivaciones de las Alianzas Estratégicas	22
2.3 Factores críticos de éxito	25
2.4 El Control en las Alianzas Estratégicas	30
2.5 Variables que influyen sobre el control en las AA EE	40
Capítulo 3 – Desarrollo del modelo de investigación	41
3.1 Introducción	41
3.2 Desarrollo de las hipótesis	41
3.3 La pregunta de investigación	43
3.4 Modelo	44
Capítulo 4 – Diseño de la investigación	44
4.1 Introducción	44
4.2 Metodología aplicable	45
4.2.1 Diseño correlacional-causal 1	45
Capítulo 5 – Resultados esperados y futuros estudios	49
5.1 Resultados esperados	49
5.2 Estudios futuros	50
Referencias	51

Lista de tablas, figuras y anexos

Tabla 1: Los 6 paradigmas motivacionales de las AAEE	18
Tabla 2: Clasificación de las Alianzas estratégicas	21
Tabla 3: Características de la estructura de las Alianzas Estratégicas	21
Tabla 4: Fuentes para los FCE	26
Tabla 5: Factores críticos de éxito	27
Tabla 6: Enfoque sobre el control en las Alianzas Estratégicas	38
Figura 1: Control y Confianza en Alianzas Estratégicas	15
Figura 2: El rol de la legitimidad en las Alianzas Estratégicas	24
Figura 3: Campos de investigación en Alianzas Logísticas	33
Figura 4: Marco conceptual para el Control en las Alianzas Estratégicas	36
Figura 5: Matriz Explicativa de la Hipótesis	42
Figura 6: Modelo	44
Anexo 1: Relación de Contratos en fase de Exploración a Junio 2016	58
Anexo 2: Relación de Contratos en fase de Explotación a Junio 2016	59
Anexo 3: Variación anual de contratos de exploración y explotación suscritos por PERUPETRO de Julio 2011 a Julio 2016	59
Anexo 4: Precio del petróleo en el periodo 2011 a Julio 2016	60
Anexo 5: Producción de petróleo en el Perú en el periodo 2011 a Julio 2016	60
Anexo 6: Perforación de pozos en el Perú en el periodo 2011 a Julio 2016	60

Capítulo 1 – Introducción

Holmstron (1989) en la teoría de la firma propone los límites entre los socios y explica las razones por las que las firmas elaboran complejos sistemas de control llegando a la búsqueda de tomar los derechos de control de las otras firmas para lograr sus objetivos. Este concepto se reproduce en la imposibilidad de concebir la actividad empresarial sin la participación de asociaciones entre firmas con propósitos expresos. Estas asociaciones llamadas Alianzas Estratégicas, son definidas por Williams (1995), como cualquier tipo de vinculación entre empresas con objetivos compartidos y que, de acuerdo a Yoshino y Ragan (1995), requieren las siguientes condiciones para representar el objeto de la asociación: Independencia, Distribución y Crecimiento.

Los estudios sobre Alianzas Estratégicas plantean diferentes factores que contribuyen al éxito de las alianzas. Por ejemplo:

- La habilidad de los socios para coincidir recursos y alinear culturas, el proceso de toma de decisiones y los sistemas y equipo de la Alianza (Kale, 2000).
- La habilidad de crear relaciones de confianza (Zeng y Chang, 2003)
- La capacidad de gestionar conflictos (Doz y Hamel, 1989).
- La habilidad de gestionar la competencia y la complejidad (Sampson, 2005).
- La capacidad de construir diferentes procesos y mecanismos de gobernanza para gestionar numerosas relaciones en la Alianza a la vez (Hiimeriks y Duysters, 2007).

En este sentido, los investigadores coinciden en que el propósito de toda Alianza Estratégica es alcanzar el éxito de la misma. Al respecto, Lowensberg (2010), define el concepto éxito como el cumplimiento de los acuerdos entre las firmas. Por su parte

Vivek y Richey (2013) destacan que el sostenimiento de las Alianzas está soportado en indicadores compartidos por las firmas integrantes, surgiendo el concepto de Factores Críticos de Éxito que relieván Meibodi y Monavarian (2010). La definición de Factores Críticos de Éxito la expresa John F. Rockart (1979) como “las áreas claves del negocio que deben funcionar para que el negocio florezca”.

Wayhudi (2014), presenta cinco factores determinantes de éxito, que han sido abordados y explicados en diferentes investigaciones:

1. Compromiso, que de acuerdo a Shah y Swaminathan (2008), constituye una promesa de los miembros de la Alianza para tomar acciones específicas que faciliten la obtención de los objetivos de la Alianza.
2. Coordinación, que es la asociación del planeamiento y control, en función a la definición de Axelsson y Easton (1992).
3. Interdependencia, originado en la teoría Alemana (1949) de la cooperación y competencia.
4. Confianza, que según Green (2003), es el factor clave para el éxito de la colaboración entre los socios.
5. Control, que de acuerdo a Gitell (2000) evalúa, contabiliza y mantiene el rendimiento de los socios basado en objetivos predefinidos.

Gibson (2002), destaca la importancia de mantener controles efectivos permanentes en la alianza, empleando procedimientos de monitoreo de los resultados. Es por esto que las variables de rendimiento de acuerdo a Bagchi y Virum (1998), son desarrolladas y aplicadas en función a las expectativas de las firmas que la componen.

Holmstrom y Milgrom (1991), hacían énfasis en el rol de los incentivos para el éxito de las Alianzas, señalando que no se puede hacer inferencias correctas sobre la propiedad del incentivo sin previamente haber estudiado los atributos de esa actividad en particular. Es más, los instrumentos que podrían ser utilizados para controlar determinada actividad podrían tener efectos diferentes en otras actividades, debido a la variación de restricciones, cambios de propiedad, límites, entre otros.

En este sentido Kumar y Seth (1998) señalan que el Control en las Alianzas se dirige al socio o a la propia Alianza y casi siempre los dos son planteados en forma integral. Sin embargo, el propósito del Control, puesto en evidencia por Makhija y Ganesh (1997), es facilitar la coordinación y el aprendizaje, sin garantizar el éxito de la Alianza

Si bien es cierto que Coletti, et al (2005), identifica que el uso de sistemas de control reducirá el riesgo relacional e incrementará la confianza y la cooperación entre las firmas, existe ausencia en la literatura de la forma como el Control impacta en el éxito de las Alianzas Estratégicas, definiendo esta brecha el objetivo de la presente investigación.

Capítulo 2 – Revisión de la literatura

2.1 Introducción

La teoría de la firma propuesta por el Premio Nobel 2016 B.R. Holmstrom (1989), expresa que, los límites del alcance de sociedades y cooperativas tomando como referencia el modelo de propietario controlador frente al socio que no colabora, constituye un gran problema para la organización, anotando la importancia del control, y explicando que esta la razón por la que las firmas elaboran complejos sistemas de control implícitos y explícitos, partiendo del principio que sin el control la distribución podría ser inequitativa. Posteriormente, Holmstrom y Hart (2010), profundizan en el modelo proponiendo en su

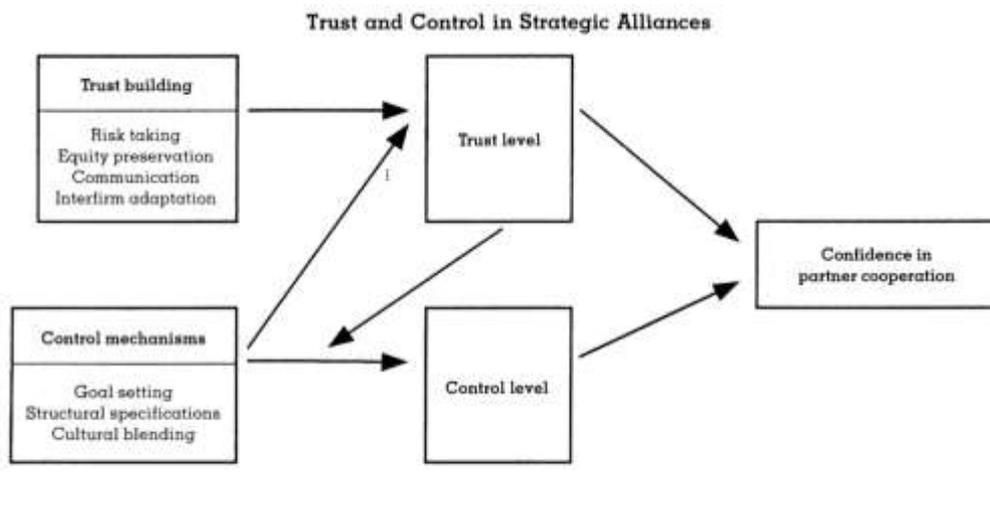
análisis que la firma propietaria apuntará a adquirir derechos de control sobre la otra firma debido a la subyacente razón que necesita integrarla a sus objetivos estratégicos.

Nuestra revisión de la literatura evidencia la producción de artículos con relación a Alianzas Estratégicas, desde diferentes perspectivas y enfoques. Para el propósito de la presente investigación, compartimos con Williams (1995), su definición extensiva que explica el concepto como cualquier tipo de vinculación entre empresas basado en objetivos compartidos. La relevancia del tema está dada por la imposibilidad de concebir la actividad empresarial sin la participación de asociaciones entre firmas con propósitos expresos. Sin embargo, es necesario establecer condiciones para que la Alianza Estratégica represente el objeto de la asociación y es entonces que las características expresadas por Yoshino y Ragan (1995): Independencia, Distribución y Crecimiento, forman necesariamente parte del constructo Alianza Estratégica. Pensar si las Alianzas Estratégicas propician la incorporación de medidas orientadas a evitar que la otra firma genere valor en perjuicio de la empresa está directamente vinculado con dos constructos que forman parte de toda Alianza Estratégica: Confianza y Control (Wayhudy, 2014). Sin embargo, limitar el análisis a establecer que a mayor confianza menor control y viceversa sería no reconocer las sutilezas que se encuentran detrás del concepto. Es por eso que Pieter y Luvison (2014) plantean la opción entre hecho inevitable y protección por desconfianza.

Es en este contexto que observamos múltiples formas de clasificar las Alianzas Estratégicas, desde las básicas relacionadas con el corto / largo plazo (Bignoux, 2006), hasta las complejas originadas por los actores que forman parte de la Alianza Estratégica (Todeva y Knoke, 2005; Das y Teng, 2011). Independientemente del tipo de Alianza

Estratégica, los investigadores coinciden en que su propósito es alcanzar el éxito de la misma. En este sentido, Lowensberg (2010), simplifica el concepto éxito al cumplimiento de los acuerdos entre las firmas asignando destacada relevancia a los pre acuerdos entre las firmas. Esta sostenibilidad, de acuerdo a Vivek y Richey (2013) está soportada en indicadores compartidos por las firmas integrantes de la Alianza Estratégica, donde el concepto de Factores Críticos de Éxito (Meibodi y Monavarian, 2010) forma parte principal de estos acuerdos entre firmas. En su paper seminal John F. Rockart (1979) define los FCE como “las áreas claves del negocio que deben funcionar para que el negocio florezca”. La vinculación entre las firmas para la creación de la Alianza Estratégica ha sido explorada por Callum (2013), quien identifica las debilidades sobre las cuales se formulan los indicadores que van a formar los Factores Críticos de Éxito, para el Control de los procedimientos / resultados de la Alianza Estratégica. Este Control es definido por Sohn (1994), como la capacidad atribuida a la firma de influir en el ambiente de otra. Los investigadores mas caracterizados en el ámbito de las Alianzas Estratégicas (Harrison, Gulati, Barringer, Das, Teng) establecen una relación cercana entre Confianza y Control, como se observa en la Figura 1, vinculándolos como elementos mediadores para alcanzar el éxito en la alianza estratégica. La investigación científica ha logrado identificar las dimensiones del control: Mecanismos, Alcance, Enfoque (Geringer, 1989) incorporándose la dimensión Oportunidad por Al-Obaidi (1999), en los ámbitos de formalidad e informalidad que Ouchi (1975) establecía en función a la decisión de incorporación de reglas formales, procedimientos y políticas así como elementos de evaluación.

Figura 1: Control y Confianza en Alianzas Estratégicas



Referencia: Das T. K. & Teng Bing-Sheng (1998). *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 , pp. 491-512

2.2 Alianzas Estratégicas

2.2.1 Definiendo las Alianzas Estratégicas

Para conceptualizar Alianza Estratégica acudimos a Williams (1995) quien la define como cualquier relación entre compañías relacionadas por compartir objetivos comunes. La extensión de esta definición hace que incluya a las definiciones expresadas a la fecha en la literatura y a la vez sea la mas mencionada por los investigadores del tema. Esta definición incorpora condiciones que serían, por lo menos, (i) Permanecer legalmente independiente después que la alianza está constituida (ii) Compartir beneficios y el control de la gestión sobre el desempeño de tareas asignadas (iii) Hacer continuas contribuciones en una o más áreas estratégicas, como productos o tecnología (Yoshino y Rangan, 1995). Varadarajan y Cunningham (1995) por su parte, definen las alianzas estratégicas como la relación entre firmas que involucra el grupo de herramientas y

recursos de los socios de la alianza en un intento de obtener uno o más resultados enlazados con sus objetivos estratégicos. Esta definición es ampliada por Doz y Hamel (1998) quienes plantean que las alianzas estratégicas están hechas para alcanzar los objetivos de las firmas. Para Kumar (2012) una Alianza Estratégica es un intercambio donde las firmas asociadas contribuyen con recursos valorizables mientras mantienen su propia identidad y personalidad en la toma de decisiones y control compartidos.

Pieter y Luvison (2014), recogen dos conceptos contradictorios sobre las Alianzas Estratégicas expresados por altos funcionarios de firmas globales: (i) *Tal vez en unos pocos años no necesitemos capacidades para Alianzas ni las herramientas que vienen con ella, porque tendremos internalizado el concepto de Alianza al interior de nuestra firma* (ii) *Estoy aquí para proteger a nuestra firma de nuestros socios*. A pesar del evidente sesgo que muestran cada uno de los conceptos, la importancia de esta asociación inter-organizacional es mostrada por Di Maggio y Powell (1983) quienes destacan la relevancia de las Alianzas Estratégicas al señalar que estas organizaciones constituyen un área importante de la vida institucional, como proveedores clave, clientes de recursos y productos, agencias regulatorias y otras organizaciones que producen similares productos y servicios. Asimismo, la importancia de la estructuración de la Alianza en su perspectiva legal es reflejada en las diferentes aproximaciones que los socios de las firmas adoptan para controlar su dependencia en la Alianza y la de los socios, y las diferentes formas de Alianza están asociadas a características formales-legales las cuales posibilitan el control de las firmas en la asignación de beneficios entre las partes Knoke (2001).

2.2.2 Tipos de Alianzas Estratégicas

Por su parte (Bignoux, 2006) encuentra notables diferencias entre las alianzas de corto y largo plazo, destacando que las alianzas de largo plazo promueven el desarrollo de la confianza y la credibilidad y el desarrollo de la Alianza estratégica está basada en el cálculo de confianza. Además, (Cullen, 2000) señala que la confianza constituye la creencia que los socios se comportarán con buenas intenciones hacia el otro. Esta creencia esta basada en argumentos subjetivos de el socio y representa la parte emocional de la confianza. En ese orden cada socio debe mostrar intenciones de ayuda y soporte al otro, compartiendo entendimiento, interés mutuo y apertura (Phan, 2002). Sin embargo, la mayoría de investigadores han encontrado altos niveles de inestabilidad y disolución en las alianzas estratégicas, con ratios de aproximadamente 50 % de terminación anticipada (Harrigan, 1988; Kogut, 1988; Dacin, 1997).

En este orden, de acuerdo a Agarwal (2010), las Alianzas Estratégicas son una forma inter-organizacional donde múltiples socios están de acuerdo en invertir recursos, compartir conocimiento y comprometerse en generar valor mediante la creación de actividades que construyan sinergias entre los recursos y capacidades de cada socio que se incorpora a la firma. Para presentar las teorías detrás de las Alianzas Estratégicas, Barringer y Harrison (2000), argumentan que las teorías que explican los paradigmas de la creación de las alianzas estratégicas son: (i) Costos económicos de transacción, (ii) Dependencia de recursos, (iii) Decisiones estratégicas, (iv) Teoría de stakeholders, (v) Aprendizaje organizacional, (vi) Teoría institucional. Los mismos Barringer y Harrison (2000), identifican tres postulados: (i) Las teorías no son holísticas desde el momento que explican la formación de las alianzas desde perspectivas cerradas. (ii) El subyacente análisis costo beneficio en la teoría no es suficiente para explicar las falsas motivaciones

que se encuentran detrás de la formación de la alianza. (iii) Las teorías no son exhaustivas en la interpretación de los factores de formación de la alianza.

Tabla 1: Los 6 paradigmas motivacionales de las AAEE

<i>Theoretical Paradigm</i>	<i>Description</i>
Transaction Costs Economics	Focuses on how an organization should organize its boundary-spanning activities so as to minimize the sum of its production and transaction costs.
Resource Dependence	A theory rooted in an open system framework that argues that all organizations must engage in exchanges with their environment to obtain resources.
Strategic Choice	Study of factors that provide opportunities for firms to increase in competitiveness or market power. Profit and growth are typically the major firm objectives that drive strategic behavior.
Stakeholder Theory of the Firm	Organizations are at the center of an interdependent web of stakeholders and have a responsibility to consider the legitimate claims of their stakeholder when making decisions and carrying out business transactions.
Organizational Learning	Concerned with the processes that lead to organizational learning. A key factor is absorptive capacity, which is defined as a firm's ability to recognize the value of new knowledge, assimilate it, and apply it in a business setting.
Institutional Theory	Suggests that institutional environments impose pressures on organizations to appear legitimate and conform to prevailing social norms.

Referencia: Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.

Es por esto que algunos investigadores (Dyer y Singh, 1998; Ireland et al, 2002) sugieren que la habilidad para gestionar exitosamente la Alianza Estratégica es una fuente de

ventaja competitiva para las firmas y pronto se convertirá en una potencialidad de la Alianza (Anand y Khanna, 2000).

Al respecto, varios autores se plantean cómo las firmas desarrollan el potencial de la Alianza (Simonin, 1997; Anand y Khanna, 2000; Zoilo, Reuer, y Singh, 2002; Hoang y Rothaermel, 2005), y recientes trabajos muestran que las firmas pueden implementar procesos de aprendizaje y herramientas de gestión de las Alianzas así como mejores prácticas al tener cuidado en capturar, codificar, compartir e internalizar los aspectos relevantes del “Know how” de la Alianza (Singh, 2007), creándose el término *Proceso de aprendizaje de la Alianza* (Kale y Singh, 2007). Las investigaciones de Arino (2003) y Oik (2006) por su parte, revelan que el alcance que las firmas consiguen sobre sus objetivos, esta dada por la relación determinada por la Alianza.

Considerando que las alianzas estratégicas son formas de asociación muy utilizadas por las empresas y que estas buscan que sean exitosas, entendiendo de acuerdo a Lowensberg (2010), exitosas como el desarrollo y la culminación de la alianza en el marco contractual definido por sus miembros, es de interés para esta investigación verificar dentro de los factores que influyen en esta relación, cómo el Control, puede afectar el éxito de la alianza, a fin de establecer patrones de predictibilidad que ayuden a predecir la probabilidad de éxito de las alianzas estratégicas. Lambe y Spekman (1997), señalan que el éxito de la alianza es determinado por una inteligente selección del socio y la lista de competencias y características debe estar definida por ambas firmas en función de sus objetivos. Estudios sobre Alianzas Estratégicas sugieren que los factores que mejoran el éxito de las alianzas incluyen la habilidad de los socios para coincidir recursos y alinear culturas, el proceso de toma de decisiones y los sistemas y equipo de la Alianza (Kale,

2000), la habilidad de crear relaciones de confianza (Zeng y Chang, 2003) y gestionar conflictos (Doz y Hamel, 1989), la habilidad de gestionar la competencia y la complejidad (Sampson, 2005) y construir diferentes procesos y mecanismos de gobernanza para gestionar numerosas relaciones en la Alianza a la vez (Hiimeriks y Duysters, 2007).

2.2.3 Clasificaciones de las Alianzas Estratégicas

Este tipo de asociación interorganizacional surge cuando las organizaciones buscan nuevos elementos para alcanzar eficiencias y ventajas competitivas mientras evitan las incertidumbres del mercado y la rigidez propia del sistema jerárquico (Todeva y Knoke, 2005). Esta línea de investigación fue adoptada por Das y Teng (2011) quienes identificaron 8 formas básicas de relaciones inter-organizacionales en la literatura especializada, clasificación que ha sido ampliada por Todeva y Knoke, (2005), a 13 de acuerdo a la Tabla 2.

Por su parte Das y Teng (2001) distinguen las alianzas estratégicas en función de sus estructuras, distinguiendo sus características de (i) propiedad (ii) grado de integración (iii) mecanismos de control (iv) duración de la alianza (v) terminación no determinada. En la Tabla 3 observamos como se relaciona la estructura con las características de la alianza.

Tabla 2: Clasificación de las Alianzas estratégicas

TIPO DE ALIANZA ESTRATEGICA	DEFINICIÓN
--	-------------------

Relación Jerárquica	A través de adquisiciones o fusiones, una firma toma el control de los activos de otra y coordina las acciones para los derechos de propiedad.
Joint Ventures	Dos o más firmas crean un acuerdo de propiedad legal sobre la organización que sirve a propósitos limitados, como investigación y desarrollo.
Inversión en acciones	Una firma adquiere acciones de otra.
Cooperativas	Un grupo de pequeñas empresas que combinan, coordinan y gerencian sus recursos colectivos.
Consorcio Investigación y desarrollo	Acuerdos inter-firmas para colaboración en investigación y desarrollo
Acuerdos de cooperación estratégica	Redes de negocios basados en el control estratégico entre las firmas sobre decisiones claves y compartiendo responsabilidades y resultados
Carteles	Grandes corporaciones unidas para enfrentar restricciones mediante el control de la producción y precios en determinadas industrias
Franquicia	Una firma concede a otra el uso de la marca en un área geográfica, pero retiene el control sobre precios, marketing y normas de servicios estandarizados.
Licencia	Una firma concede a otra el derecho de usar sus activos, tecnología patentada o procesos de producción a cambio de pagos o utilidades
Red de subcontratista	Firmas enlazadas donde un subcontratista negocia los términos de abastecimiento a largo plazo, velocidad de producción y despacho
Grupos normativos	Comités que buscan los acuerdos entre los miembros de la organización en la adopción de normas técnicas generales para de manufactura y comercio
Conjunto de acciones	Coaliciones organizacionales de corto plazo cuyos miembros coordinan sus esfuerzos de lobby para influenciar en iniciativas legislativas
Relaciones de mercado	Transacciones entre organizaciones que coordinan solo a través de mecanismos de precio

Referencia: Adaptado de Todeva Emanuela & Knoke David, (2005). Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol. 43 Iss 1 pp. 123 - 148

Tabla 3: Características de la estructura de las Alianzas Estratégicas

Características	Joint Ventures	Alianzas de accionista minoritario	Contratos bilaterales	Contratos unilaterales
Estructura de propiedad	Junta de accionistas	Una vía	No se comparte propiedad	No se comparte propiedad
Grado de integración	Alto	Importante	Moderado	Bajo
Mecanismos de control	Jerárquica	Alineado a través de la inversión	Recíprocos	Contratos
Duración de la alianza	Medio a larga	Medio a larga	Corto a medio	Corto a medio
Terminación no planificada	Muy difícil	Difícil	Equitativos	Fácil

Referencia: Adaptado de Das T. K. & Teng Bing-Sheng. (2001). A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*.

2.2.4 Motivaciones de las Alianzas Estratégicas

Para entender porqué muchas empresas buscan formar alianzas Schweitzer (2014) trabaja sobre las estructuras informales y cómo algunos gerentes pueden estar comprometidos en múltiples alianzas, enfrentando contingencias diariamente. En este sentido, Schweitzer (2014), identifica que, para cada alianza, los factores que requerirán las firmas serán:

(i) *Relación entre socios*

Que se explica en los constructos Confianza, Compromiso y Oportunismo (Vivek y Richey, 2013). Estas características relacionales han sido ampliamente investigadas en el contexto de las alianzas estratégicas y están vinculadas entre ellas (Svensson, 2001) y (Morgan y Hunt, 1994). Desde que las Alianzas Estratégicas están sujetas a incertidumbre, el constructo Confianza tiene especial relevancia (Deitz, 2010) y sus beneficios en los costos de transacción y gobernanza constituyen un elemento de decisión para los socios (Gulati, 1995). La Confianza también juega un rol importante en la reducción de la extensión de los contratos formales (Poppo y Zenger, 2002) y la potencial cooperación entre las partes (Das y Teng, 1998). El constructo Compromiso está relacionado con la intención de continuar la alianza y hacer el esfuerzo para que sea exitosa (Morgan y Hunt, 1994). El Oportunismo está vinculado a la tendencia de las empresas por comprometerse en alianzas de largo plazo, cuando la cooperación esta en curso es menos importante (Dahlstrom y Nygaard, 1999). Es aquí cuando las normas relacionales reducen el potencial del Oportunismo (Gundlach, 1995) a través de normas y valores (Brown, 2000).

(ii) *Contexto estratégico*

El Contexto Estratégico está vinculado a la importancia de las decisiones estratégicas, que para nuestro caso se da en la decisión de formar, continuar y terminar una Alianza Estratégica, de acuerdo a (Mintzberg, 1976) y (Johnson, 2005). Al respecto, (Montibeller y Franco, 2010) consideran que la estructura de los objetivos estratégicos van de la mano con el grado de incertidumbre sobre el futuro y las consideraciones sobre las opciones estratégicas de la empresa en función a las consecuencias a largo plazo de las decisiones.

(iii) Acuerdos contractuales

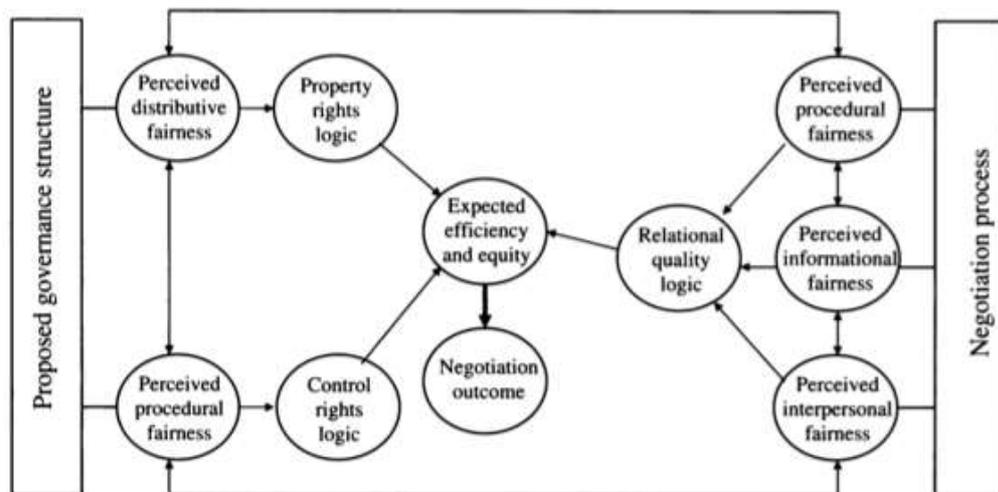
El contrato se muestra como un factor decisivo en la relación de los socios de una Alianza Estratégica, entendiendo que a pesar del mas alto grado de detalle en los Contratos, estos no pueden anticipar cada contingencia y los Contratos no pueden ser reescritos cada vez que la situación cambie (Vivek y Richey, 2013). Asimismo, los Contratos son costosos en si mismos y en consecuencia el óptimo acuerdo puede ser incompleto, por lo que resulta favorable para el éxito del contrato considerar explícitamente sus costos y establecer las claves distintivas que lo caracterizan de acuerdo al ambiente en el cual se suscribe (Horn, Maggi y Steiger, 2010).

(iv) Características personales de los equipos.

El grupo de individuos que forman los Equipos de Trabajo de las organizaciones juegan un rol fundamental en la congruencia entre los valores compartidos, normas, disciplina de trabajo y solidaridad en las relaciones mutuas (Ouchi, 1980). En este sentido, el compromiso de los Equipos de Trabajo en compartir los objetivos organizacionales promovería el éxito de la alianza estratégica. La estructura de la alianza afectará la conducta de los socios de la Alianza Estratégica en función de la similitud de las competencias de ambas firmas. De acuerdo a (Amandoss y Staelin, 2010), existen funciones que pueden ser compartidas y otras que deben ser desarrolladas por uno de los socios exclusivamente.

El rol de la legitimidad en la formación de las Alianzas es analizado en profundidad por Ariño y Smith (2010), mostrando como se aprecia en la Figura 2, que cualquier decisión de formar una Alianza Estratégica pasará por los siguientes tres elementos en los cuales se captura las expectativas del valor futuro deseado: (i) Definiendo la naturaleza y distribución de los derechos de propiedad entre las partes. (ii) Definiendo la naturaleza y distribución de los derechos de control entre las partes. (iii) Definiendo la naturaleza de la calidad relacional entre las partes.

Figura 2: El rol de la legitimidad en las Alianzas Estratégicas



Referencia: Ariño Africa & Smith Ring Peter (2010). The role of fairness in Alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 10, pp. 1054-1087

2.3 Factores Críticos de Éxito de las Alianzas Estratégicas

Greve y otros (2010) investigaron los motivos que conducen a las firmas a retirarse de la Alianza, desarrollando un modelo de cohesión y fricción en la relación entre firmas, la

red y los niveles del mercado mostrando altos niveles de retiro de las firmas socias de la Alianza como resultado de la competencia de mercado y los efectos del tiempo de dependencia de la firma a la Alianza como consecuencia de razones tanto sociales como de tarea.

Esto nos lleva a la búsqueda de aquellos factores que pueden influencia en el éxito de las Alianzas y, en este contexto, Meibodi y Monavarian (2010) definen los Factores Críticos de Éxito como claves para que una organización logre su misión. Estos “Critical Success Factors-CSF” identifican las actividades que cada firma de la Alianza Estratégica debe adoptar para lograr sus objetivos en todos los niveles de la organización (Sirus y Moghaddan, 2007). Pires y Robinson (1997) por su parte señalan que los CSF son los factores que deben ser permanentemente gestionados; y, tienen un significativo rol en el éxito de la Alianza (Rockart y Bullen, 1981). El concepto de Factores Críticos de Éxito (CSF) fue mencionado por Daniel (1961) y popularizado por John F. Rockart (1979) definiéndolo como “las áreas claves del negocio que deben funcionar para que el negocio florezca”. Es así que, Leidecker y Bruno (1984), llega a definirlos como esas características, condiciones o variables que cuando son sostenidas o gestionadas adecuadamente pueden tener un significativo impacto en el éxito de una empresa, señalando que los Factores Críticos de Éxito deben recibir cuidado y permanente atención por los gerentes.

Rockart (1993) identifica en la Tabla 4 las siguientes 5 fuentes para los Factores Críticos de Éxito: (i) Industria (ii) Pares (iii) Entorno (iv) Temporales (v) Gerenciales. Islam (2010) por su parte, amplía la definición a la habilidad de la empresa para enfrentar las opciones que tiene, identificando los factores que deben ser implementados para el éxito del propósito. Meibodi y Monavvarian (2010), a su vez, ven los factores críticos de éxito

(CSF) como la real evidencia de un invisible conjunto de actividades que una organización debe considerar en función de sus objetivos.

Tabla 4: Fuentes para los FCE

Fuente	Descripción	Antecedente
De la industria	Cada organización tiene problemas operacionales y condiciones que son específicas al grupo o industria	Sirus y Moghaddam, 2007
De los pares	Relacionados con situaciones vinculadas con los competidores. Las firmas trabajan en negocios específicos y las estrategias, habilidades y recursos de los rivales determinan los FCEs	Sirus y Moghaddam, 2007 Gordon, 2005
Del entorno	Los factores del entorno afectan la capacidad de conseguir el éxito. Estos factores no están bajo el control de la firma, pero debe considerarlos para determinar sus FCEs	Cityware, 2007
Temporales	Los FCEs están sujetos a variaciones desde el proceso de planeamiento y en tanto la organización va encontrando cambios básicos	Sirus y Moghaddam, 2007
Gerenciales	Cada Gerencia se concentra en varios problemas, temas y prioridades. Esto genera una colección de FCEs que reflejan la responsabilidad específica de la organización. Por ejemplo: Calidad de producto, control de inventario, relación con el cliente	Rockart y Bullen, 1981

Referencia: Adaptado de Meibodi Leili Aghaei & Monavvarian Abbas, (2010). Recognizing critical success factors (CSF) to achieve the strategic goals of SAIPA Press, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Iss 2 pp. 124 – 133

Por otra parte, para la continuidad de la alianza, de acuerdo a (Daneshfar y Adobor, 2012) destacan la particularidad de las pre alianzas en las cuales se encuentran definidos los indicadores y son sujetos de control y seguimiento el efecto de los KPIs (Indicadores claves de rendimiento) en las alianzas estratégicas influyen, identificando los siguientes: (i) Demanda de producto, y (ii) Liquidez de inventario.

A su vez, Callum et. al (2013), desarrolla en la Tabla 5 los factores críticos de éxito y los factores de falla aplicados a las alianzas estratégicas sobre una revisión de la literatura que abarca el lapso de 1997 al 2011

Tabla 5: Factores críticos de éxito

Key important factors	References
Management support	Samaras (1988), MIL-HDBK-61 (1997), Guess (2006)
CM specialists, simplest CM process	Samaras (1988)
Good standards	Hancock (1993), MIL-HDBK-61 (1997), Guess (2006)
CM planning	Guess (2006), Sachs (2009)
Efficient software tool	Fowler (1993), Guess (2006)
Effective communication	Tavcar and Duhovnik (2005), Yeh and Tai-Hsi (2005), Guess (2006), Jarratt <i>et al.</i> (2011), Wasmer <i>et al.</i> (2011)
Proper resources allocation	MIL-HDBK-61 (1997), Gonzalez and Zaalouk (1997), Guess (2006)
Training	Samaras (1988), Hancock (1993), Gonzalez and Zaalouk (1997), Guess (2006)
Cooperation	Samaras (1988), MIL-HDBK-61 (1997), Gonzalez and Zaalouk (1997), Guess (2006), Jarratt <i>et al.</i> (2011)
Good leader	Guess (2006), Watts (2008)
Team work	Sachs (2007)
Creative and committed professional	Sachs (2010)
Continuous improvement	Hancock (1993), Guess (2006)

Failure factors	References
Lack of management support	Gonzalez and Zaalouk (1997), Burgess <i>et al.</i> (2005)
Lack of CM training	Burgess <i>et al.</i> (2005)
No clear career paths for CM personnel	Burgess <i>et al.</i> (2005)
Lack of resources	Gonzalez and Zaalouk (1997)
Lack of standardization	Gonzalez and Zaalouk (1997)
Lack in users acceptance	Fowler (1993), Gonzalez and Zaalouk (1997)
Lack of continuous improvements strategies	Gonzalez and Zaalouk (1997)
Lack of communication, coordination and cooperation	Jarratt <i>et al.</i> (2011)

Referencia: Callum Kidd Usman Ali, (2013), Critical success factors for configuration management implementation, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 113 Iss 2 pp. 250 – 264

Es así que para Wayhudi (2014), las Alianzas Estratégicas presentan los siguientes cinco factores determinantes de éxito:

1. Compromiso, referido a la tendencia de ambos socios en dirigir sus esfuerzos a la formación de la relación (Porter, 1974). El compromiso constituye una promesa de los miembros de la Alianza para tomar acciones específicas que faciliten la obtención de los objetivos de la Alianza (Shah y Swaminathan, 2008). Es por esto que así como el cumplimiento de las promesas permite predecir el éxito de la Alianza, su incumplimiento casi siempre llevará a su fracaso (Dwyer, 1987; Gundlach, 1995; Morgan y Hunt, 1994)

2. Coordinación, es la definición de los límites de la sociedad y el reflejo de la expectativa de cada socio sobre el cumplimiento de las tareas del otro (Rampersad, 2010). La coordinación casi siempre es asociada con planeamiento y control (Axelsson y Easton, 1992). Un nivel de coordinación entre firmas debe ser menos rígida, más sincronizada y moderada que lo que prescribe la gestión tradicional (Wilkinson y Young, 2007). En esta línea de análisis, los investigadores concuerdan que la coordinación es esencial para asegurar los objetivos de las firmas (Gulati, 1995; Das y Teng, 1998; Ojasalo, 2004; Tisdell, 2007).

3. Interdependencia, que expresa cómo los mutuos beneficios son consecuencia de la sociedad (Rodríguez, 2002). El concepto se origina en la teoría Alemana (1949) de la cooperación y competencia. De acuerdo a esta teoría la interacción social toma una de dos formas de interdependencia. La primera promueve la interdependencia y ocurre cuando solo se puede obtener los objetivos si otros están involucrados también. La segunda se presenta cuando solo se puede obtener los objetivos cuando los otros no involucrados no los alcanzan. El rol de la interdependencia entre firmas y sus socios tiende a presentar grandes espacios de comunicación, compartiendo información entre los miembros de la Alianza Estratégica (Mohr y Spekman, 1994), es así que cuando los socios de la Alianza Estratégica comparten similares objetivos de negocios incrementan la comunicación para completar la tarea.

4. Confianza, que está íntimamente relacionada con la intención de colaborar (Anderson y Narus, 1990), es el factor clave para el éxito de la colaboración entre los socios (Green, 2003). Para Morgan y Hunt (1994), la confianza esta basada en la honradez

y veracidad que exhibe el socio de la Alianza. En este contexto, los socios definen confianza como (i) Esfuerzos de buena fe de acuerdo a los compromisos explícitos e implícitos (ii) Honestidad en cualquier negociación antes que el compromiso (iii) No tomar excesiva ventaja cuando se presente la oportunidad (Cunning y Bromiley, 1996)

5. Control, encargado de evaluar, contabilizar y mantener el rendimiento de los socios basado en objetivos predefinidos (Gitell, 2000). Para Geringer (1989) el control se define como un concepto crítico para el éxito del desempeño de las alianzas estratégicas internacionales. Mientras que Gitell (2000) señala que el control evalúa, contabiliza y mantiene el rendimiento de los socios basado en objetivos predefinidos. Asimismo, de acuerdo a Mohr y Spekman (1994) el control influencia fuertemente en la gestión de la relación entre los socios y esta variable es la llave para entender el impacto del vínculo de la buena gobernanza en las alianzas. Bajo esta perspectiva, podemos deducir que el control sobre la alianza reduce, en principio el nivel de confianza requerido entre los socios para establecer un mecanismo efectivo de colaboración.

Otro FCE se configura en el Poder de negociación y la transferencia de control entre las firmas, que son analizados por Tirole (2009), estableciendo tres razones:

- (i) Encontrando soluciones ex post (ii) Degradación (iii) Inversión, demostrando a través de ellos que aún en los casos mas favorables en los que se presenta el poder de negociación ex post, se puede ajustar el contrato inicial en la búsqueda del sostenimiento de la Alianza. A su vez Fehr, et al (2011), destaca que el modelo de reciprocidad considera la posibilidad que el resultado de la Alianza puede tener diferentes percepciones para los

socios, dependiendo no solo de la distribución realizada sino también de la percepción de los socios sobre las intenciones de las otras firmas, identificando recelo ante el socio que tiene el control sobre esta decisión.

2.4 El Control en las Alianzas Estratégicas

Una definición extensiva del Control es la que propone Sohn (1994), conceptualizándolo como cualquier proceso que está diseñado para influir en el ambiente de otro. Esta influencia es ejercida por los socios sobre la gerencia de la Alianza (Killing, 1983; Geringer y Hebert, 1989). El control que se divide entre los socios representa la influencia relativa de cada firma en la gestión de la Alianza y se conceptualiza como un conductor a través del cual cada firma especifica los aportes que hará a la Alianza. Choi y Beamish (2004), indican que para una apropiada división de control entre los socios de la Alianza, cada uno debe especificar sus aportes y la correspondiente generación de valor que genera esa actividad e identifican cinco opciones generales que describen la relación entre socios de una Multinacional con socios locales:

1. Cada socio controla las ventajas de su propia firma (Gerencia de control dividido)
2. Ambos socios comparten control sobre las ventajas de ambas firmas (Gerencia de control compartido)
3. El socio Multinacional asume el control de toda la Alianza (Gerencia de control de la Multinacional)
4. El socio local asume el control de toda la Alianza (Gerencia de control del socio local)
5. El control de la Alianza la ejerce un tercero (Gerencia de control tercerizada)

La revisión de la literatura muestra que el Control es una fuente clave de confianza en la cooperación del socio. En la figura 1, de acuerdo a Das y Teng (1998), podemos apreciar como la confianza y el control tienen una relación de complementariedad en la Alianza Estratégica.

Las firmas aliadas tienden a ser más confiadas con relación al socio cuando sienten que tienen un adecuado nivel de control sobre los socios (Beamish, 1988; Sohn, 1994). Leifer y Mills (1996) por su parte, lo definen como un proceso regulatorio por el cual los elementos de un sistema son más predecibles a través de la formalización de estándares en la búsqueda del objetivo deseado. Las empresas son libres de construir más confianza con o sin requerir controles. Si la empresa considera necesario tener mayores niveles de confianza en la cooperación del socio, puede perseguir cambiar ambos (confianza y control) simultáneamente y mostrar simultáneamente la eficiencia de cada uno. De acuerdo a Coletti, et al (2005), el uso de sistemas de control reducirá el riesgo relacional e incrementará la confianza y la cooperación entre las firmas. En ambientes colaborativos el control inducirá a la cooperación lo que a su vez afectará positivamente a la confianza entre los socios. Esta proposición contradice a gran parte de la literatura que asume que a mayor control menor confianza.

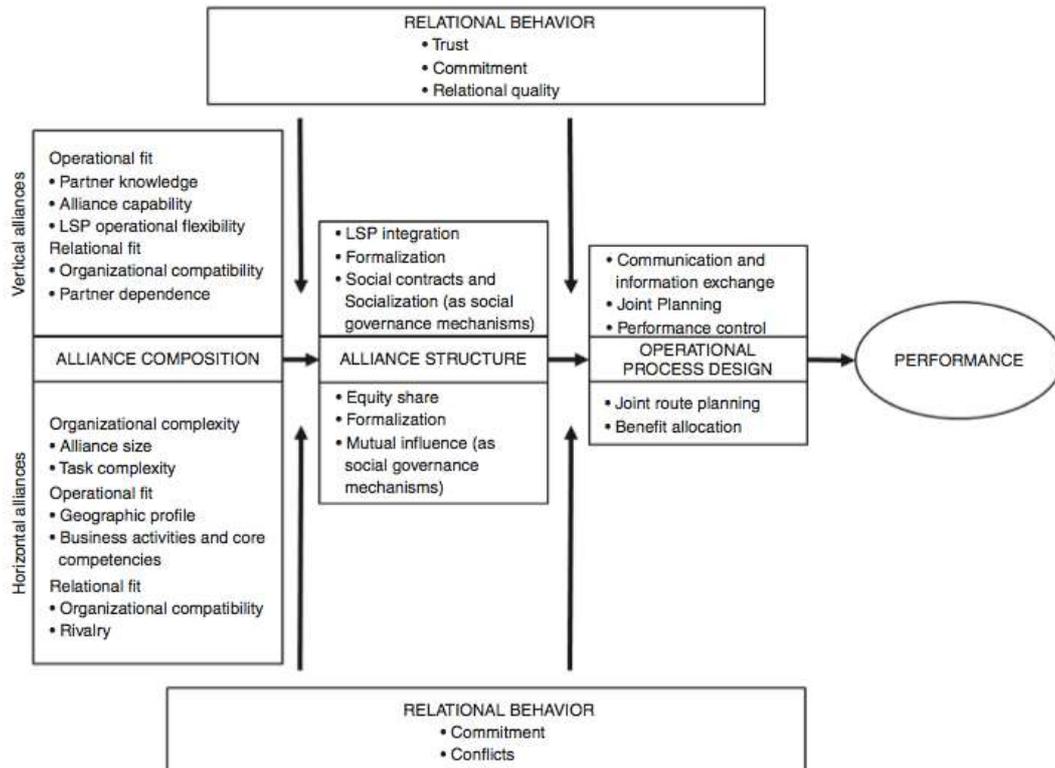
La literatura define los beneficios ocultos del control como el valor psicológico que algunas firmas atribuyen simplemente al hecho de estar en control (Dyck y Zingales, 2004), sin embargo, es difícil justificar millones presupuestos por el puro placer de controlar (Aghion y Bolton, 1992). Otra tradicional fuente de beneficios ocultos del control está en las gratificaciones que perciben los ejecutivos, siendo estas las más

influyentes. Aghion y Holden (2011), proponen que cuando los contratos son incompletos y en consecuencia no todos los usos de las ganancias pueden ser especificados previamente, cualquier contrato debe dejar un espacio para el empleo de las ganancias y el socio en control es aquel que ha sido asignado en el contrato original.

La regla general, según Aghion y Holden (2011), es que el control debe ser asignado a incrementar la inversión del socio cuyas inversiones marginales son más productivas. Por su parte Dessein (2005), diferencia los siguientes tipos de control: (i) El control formal, es decir aquel que asigna el derecho a decidir, y (ii) El control real, es decir el efectivo control sobre las decisiones, y desarrolla una teoría de la estructura de las Alianzas en la que la Información asimétrica y la Incertidumbre general son los principales conductores para la distribución de los derechos de control, señalando que se optimiza la asignación de los derechos de control cuando se permite el cambio de control en función de resultados indeseados.

El trabajo de Brekalo y Albers (2016) mostrado en la figura 3, identifica cuatro áreas de investigación principales en las alianzas logísticas: (i) Composición de la alianza (ii) Estructura de la alianza (iii) Ambiente relacional (iv) Proceso de diseño operacional, ubicando la actividad de control de desempeño en este último proceso.

Figura 3: Campos de investigación en Alianzas Logísticas



Referencia: Brekalo Lisa & Albers Sascha, (2016). Effective logistics alliance design and management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46, Iss 2 pp. 212 - 240

La importancia de mantener controles efectivos permanentes en la alianza, destacado por Gibson (2002) se orienta al monitoreo de los resultados de la Alianza, entonces las variables de rendimiento deberían ser desarrolladas y aplicadas en función a las expectativas de los firmas que la componen (Bagchi y Virum, 1998). En este sentido, la determinación de la forma de medir el desempeño está basado en la distribución de riesgos y recompensas entre los socios de la Alianza.

Estos mecanismos de control compartidos son un factor de desempeño para las Alianzas (Wright, 2010). En este contexto, Gibson et.al. (2002) reconoce el impacto de compartir riesgo y recompensa para el éxito de las Alianzas.

El creciente interés en las Alianzas Estratégicas por investigadores y profesionales se ha ido incrementando hacia los Factores Críticos de Éxito (Gulati, 1998; Gulati et al., 2000;

Arino et al., 2001; Inkpen, 2005; Sampson, 2005; Singh y Mitchell, 2005; White y Lui, 2005). En esta línea de análisis las Alianzas Estratégicas son consideradas como mecanismos usuales para conseguir estrategias competitivas, sin embargo el éxito de las Alianzas Estratégicas requiere Control de los procedimientos y prácticas inter organizacionales (Inkpen y Ross, 2001; Cohen y Mankin, 2002). Por otra parte, Dekker y Van den Abbeelle (2010), muestran un marco conceptual en la que los mecanismos de control se subdividen en: (i) Control de resultados (ii) Control de conducta. Este modelo tiene fundamento teórico en (Anderson y Dekker 2005; Gulati y Singh 1998; Gulati 2005) y orientan a los investigadores a desarrollar las estructuras de control apropiadas para las Alianzas Estratégicas.

Otros estudios han dirigido la importancia del control gerencial de los socios en las Alianzas Estratégicas. Al respecto, Schaan (1983) y Geringer y Hebert (1989) presentaron las tres dimensiones del control: (i) Mecanismos (ii) Alcance (iii) Enfoque. Luego Al-Obaidi (1999) incorporó la cuarta dimensión (iv) Oportunidad. Estudios relacionados han señalado que los mecanismos de control interorganizacionales incluyen dos clases: (i) formales, a través de contratos (ii) informales a través de confianza (Li, 2007). Además, se ha estudiado cómo los contratos y la confianza operan en la cooperación inter-organizacional (Yang, 2011) y unos pocos han analizado cómo estos mecanismos de control afectan el aprendizaje inter-organizacional basado en el marco de la exploración / explotación (Sun, 2014). La referencia a contratos se explica como acuerdos escritos que proveen una legal obligación en un marco institucional en el cual las obligaciones de cada parte están especificadas (Luo, 2002; Zhou y Poppo, 2010). Aquí encontramos una subdivisión relacionada a contratos de explotación y de exploración en la que como característica principal del contrato de explotación es el aprendizaje de las rutinas (March, 1991) y en los que la organización y planificación de estas actividades se necesita quede

registrado explícitamente en los contratos (Arranz y Arroyabe, 2012). Sin embargo debemos considerar que los contratos tienden a disminuir la flexibilidad de la relación de las firmas (Liu et.al., 2009) y la hace más rígida. Mientras que en los contratos de exploración, la confianza constituye el elemento más importante de control y es definido como la expectativa de una firma en que la otra pueda cumplir las obligaciones comprometidas de forma predecible y actúe y negocie de buena fé cada vez que existe la posibilidad (Cai et.al., 2010). De acuerdo a Wong (2004) y, Arranz y Arroyabe (2012), la principal característica del aprendizaje en los contratos de exploración es la incertidumbre por lo que es más probable que se emplee la confianza como elemento de control. Aquí aparece el concepto de ambidiestralidad que es definido como la habilidad de usar ambas manos con igual facilidad (Duncan, 1976), que aplicado al control de las Alianzas Estratégicas se definiría como la capacidad de aplicar las condiciones del contrato y la expectativa de confianza al mismo tiempo como mecanismos de control (Yi y Lo, 2014).

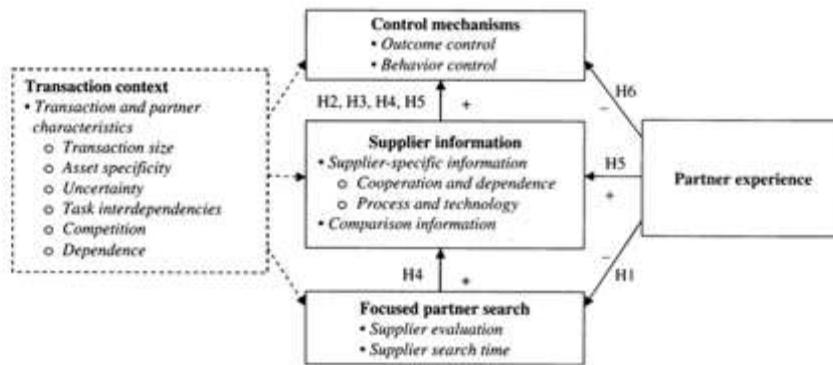
Desde la perspectiva de Planeamiento y Control, el Control juega un rol de verificación y aseguramiento de que las actividades se realizan de acuerdo al plan. El Control en las Alianzas se dirige al socio o a la propia Alianza y casi siempre los dos son planteados en forma integral. Sin embargo, el propósito del Control es facilitar la coordinación (Kumar y Seth, 1998) y el aprendizaje (Makhija y Ganesh, 1997).

La literatura nos muestra dos principales mecanismos de control: (i) La firma puede controlar a la otra midiendo el comportamiento, considerando que la medición del comportamiento consiste en asegurar que el proceso es apropiado. (ii) O midiendo los resultados de este comportamiento, que significa tener con precisión la evaluación del resultado (Ouchi, 1979). Establecer la diferencia entre el control, privado y colectivo es fundamental, en razón que ambos coexisten en toda Alianza Estratégica pero su impacto

tendrá impactos opuestos en las ganancias conjuntas.

En la figura 4 (Dekker y Van den Abbeelle, 2010), muestran un marco conceptual en la que los mecanismos de control se subdividen en: (i) Control de resultados (ii) Control de conducta. Este modelo tiene fundamento teórico en (Anderson y Dekker 2005, Gulati y Singh 1998, Gulati 2005) y orientan a los investigadores a desarrollar las estructuras de control apropiadas para las Alianzas Estratégicas.

Figura 4: Marco conceptual para el Control en las Alianzas Estratégicas



Referencia: Dekker Henri C. & Van den Abbeele Alexandra (2010) *Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences*. *Organization Science*, Vol. 21, No. 6, pp. 1233-1250

Por otra parte, el control privado es el proceso por el cual una firma se asegura que la Alianza Estratégica es gerenciada de tal forma que beneficie sus particulares variables, las cuales pueden acumularse en detrimento de la otra firma o de las ganancias conjuntas (Luo, et.al., 2008). En contraste, el control colectivo es colectivamente diseñado por ambas firmas para guiar, monitorear y supervisar la operación de la Alianza Estratégica a fin de obtener la mayor ganancia posible.

Ambos controles están presentes en las Alianzas Estratégicas aunque su empuje sea

diferente desde que el control colectivo no puede dispersar al control privado en un sistema dual libre (Provan y Skinner, 1989) y el control privado no puede sostener el dominio cuando ambas firmas dependen una de la otra por los recursos de la Alianza (Ouchi, 1980), o cuando la propia reputación de una de las firmas está en juego (Gulati, 1998). Para una de las firmas de la Alianza, el control privado puede ser viable a corto plazo pero tendrá efectos contrarios a largo plazo, en razón de la inestabilidad provocada por las diferencias culturales, organizacionales e institucionales entre los socios (Yan y Zeng, 1999). Sin embargo, para las alianzas, el control puede ser alcanzado a través de estructuras de gobernanza, especificaciones contractuales, disposiciones gerenciales y otros mecanismos informales (Das y Teng, 2001), identificándose los dos tipos de control: (i) Formal (ii) Informal. El Control informal, conocido como control social, enfatiza en el establecimiento y utilización del largo plazo y emplea el criterio para la evaluación de las acciones y resultados de la Alianza (Ouchi, 1979); mientras que el Control formal, también llamado control objetivo, implica el uso del corto plazo con reglas formales, procedimientos y políticas de monitoreo y evaluación del desempeño de la Alianza (Ouchi y Mary, 1975).

Holmstrom y Milgrom (1991), hacen énfasis en el impacto de los incentivos en el éxito de las Alianzas, señalando que deben ser analizados en su totalidad, en razón que no se puede hacer inferencias correctas sobre la propiedad del incentivo sin previamente haber estudiado los atributos de esa actividad en particular. Es más, los instrumentos que podrían ser utilizados para controlar determinada actividad pueden tener efectos diferentes en otras actividades, debido a la variación de restricciones, cambios de propiedad, límites, entre otros. Asimismo, aplicaron el énfasis en cómo las variaciones cruzadas en los parámetros que determinan: (i) el diseño óptimo de trabajo, (ii) la

intensidad óptima de los incentivos, y (iii) la óptima distribución de la propiedad, reconocen explícitamente conexiones entre instrumentos y actividades, como una forma de explicar las relaciones entre los socios de la Alianza.

Tabla 6: Enfoques sobre el control en las Alianzas Estratégicas

Referencia	Tipo de Estudio	Conclusión
Callum Kidd Usman Ali, (2013).	Investigación mixta con entrevistas y empleo de cuestionarios	Identifica 21 FCE organizados en 7 grupos. Provee un benchmark para la industria aeroespacial
Chin Dong, Park Seung Ho & Newburry William (2009),	Empírico. Emplea análisis factorial, cuestionarios auto-administrados, modelos de regresión múltiple	Muestra diferencias en el control entre firmas locales y extranjeras. La contribución basada en la propiedad está enlazada con el resultado de la alianza
Choi Chang-Bum & Beamish Paul W. (2004)	Empírico. Emplea análisis factorial, ANOVA y ANCOVA	Concluye que las AAEE entre multinacionales y locales deben tener control dividido
Coletti Angela L., Sedatole Karen L. & Towry Kristy L. (2005)	Experimental. Emplea psicología experimental con factores económicos de estímulo	El incremento de la confianza tiene un positivo efecto sobre el nivel de colaboración entre los socios
Daneshfar Alireza and Adobor Henry, (2012).	Empírico. Emplea un modelo para validar tres hipótesis	Los inversionistas desconfían de las alianzas que no tienen pre acuerdos.
Das T. K. & Teng Bing-Sheng. (1998)	Cualitativo. Discute y examina los conceptos de confianza y control	Los mecanismos de control tienen un impacto en el nivel de confianza y esta a su vez modera los efectos de los mecanismos de control.
Dekker Henri C. & Van den Abbeele Alexandra (2010)	Empírico. Utiliza modelo estructural sobre una matriz de correlación de Pearson	La experiencia del socio puede tener un opuesto y compensador efecto en el diseño de control llegando la experiencia a sustituir al control formal
Dessein Wouter, (2005)	Empírico. Emplea modelo que relaciona la asimetría de la información del socio inversionista frente al emprendedor	La información asimétrica y la incertidumbre general son los principales conductores de la asignación del control.
Geringer J. & Heber Michael Louis (1989)	Cualitativo. Plantea un marco conceptual de los mecanismos de control	Identifica un conjunto de mecanismos de control para uso gerencial y una guía para saber cuándo y cómo usarlos.
Kai Shao & Yan Lu Hong, (2016)	Empírico. Usa cuestionario validado y lo somete a AMOS, y regresión	Encuentra que la propensión a la confianza está positivamente relacionado con la confianza entre los socios

Jefferies Marcus, Brewer Graham & John Gajendran Thayaparan, (2014)	Estudio de caso, empleando un proyecto de alianza estratégica en Australia	Las Alianzas ayudan a establecer y gestionar la relación entre los socios, eliminando barreras y fortaleciendo su contribución. Propone la cultura del libro abierto como factor de éxito
Kumar Uday, Galar Diego, Parida Aditya, Stenström Christer & Berges Luis, (2013)	Cualitativo. Presenta una revisión del estado del arte de la medición del desempeño del mantenimiento	El desempeño del mantenimiento está basado en análisis cuantitativos y cualitativos. Incluye ratios económicos, balance scorecard, sistemas de auditoría, índices estadísticos.
Lowensberg Daniel Arturo, (2010)	Cualitativo. Discute los paradigmas de los factores motivacionales de las AAEE	Presenta una nueva perspectiva en la que integra en un nuevo modelo holístico los seis paradigmas, planteando que forman parte de un ciclo de vida de la AE
Meibodi Leili Aghaei & Monavvarian Abbas, (2010)	Empírico. Método estadístico descriptivo y Friedman test, usando SPSS	Muestra una priorización de los factores Críticos de Éxito para SAIPA press.
Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997)	Cualitativo. Presenta un modelo de procesos de AE motivado por el aprendizaje	Plantea una matriz con los efectos del control de la AE en condiciones similares y diferentes de aprendizaje
Sabourin Vincent, (2015).	Empírico, emplea un cuestionario encuesta, pre test, focus group y análisis de data usando SPSS	Encuentra cuatro drivers de desempeño: Emociones, Iniciativas, Reglas, Acción.
Schreiner Melanie, Kale Prashant & Corsten Daniel (2009)	Empírico. Método de regresión con data de empresas de tecnología europeas. Encuestas y data secundaria	Encuentra soporte empírico para soportar la capacidad de la gerencia de la AE. Coordinación, comunicación, garantía y resultados relevantes
Todeva Emanuela & Knoke David (2005)	Cualitativo: Presenta tipología de las AAEE y sus resultados.	Señala un ratio de no éxito de más de 50% y más del 80% terminan en adquisiciones. La mayoría de las AAEE tienen corta vida con fracaso en el logro de los objetivos
Yadong Luo, Oded Shenkar & Haresh Gurnani (2008)	Cualitativo: Utiliza un marco conceptual de análisis basado en la literatura.	Desarrolla una tipología de control y cooperación que define el estado de la situación de las AAEE de acuerdo al nivel de cooperación bajo control privado o colectivo.
Wahyudi Imam, (2014)	Mixta. Utiliza un marco conceptual para los FCE y desarrolla el análisis empírico en base a cuestionarios en una muestra de conveniencia	En función a la literatura muestra los 5 FCE de las AAEE: Compromiso, Coordinación, Interdependencia, Confianza y Control

Elaboración propia

2.5 Variables que influyen sobre el control en las AA EE

La Tabla 6 muestra diferentes enfoques con los que la literatura ha trabajado el Control, empleando estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos. Esta revisión muestra una tendencia a mostrar la preponderancia del control frente a la confianza y viceversa, así como las variables que pueden influir sobre el control de acuerdo al rol de la firma en la Alianza Estratégica.

Una importante aproximación es la que presenta (Lowensberg, 2010) al plantear una relación interdependiente entre los seis paradigmas motivacionales de las Alianzas Estratégicas (Barringer y Harrison, 2000) mostrados en la Tabla 1, que implicaría la definición de indicadores que trascienden los (i) costos de transacción y la (ii) dependencia de recursos, incorporando FCE a los paradigmas motivacionales de (iii) teoría del aprendizaje y (iv) teoría institucional. La propuesta de (Lowensberg, 2010) delinea una ruta de investigación al vincular indicadores de comportamiento que, de acuerdo a circunstancias de la Alianza Estratégica, tendrían influencia en su éxito, siendo propósito de futuras investigaciones trabajar sobre la influencia de estas variables en el éxito de la Alianza Estratégica.

A su vez, en la “Paradoja de la coordinación y el control” (Gittell, 2000) plantea que las mediciones soportadas en únicamente control presentarán mayor debilidad que aquellas que incluyan una interrelación coordinada de objetivos con una adecuada supervisión. Esta revisión de la literatura evidencia que las aproximaciones al control de las AAEE no han sido exploradas en función del éxito de la AE, sino tratando de encontrar su vinculación con el objetivo de la firma en forma independiente.

Capítulo 3 – Desarrollo del modelo de investigación

3.1 Introducción

Nuestra investigación es de carácter no experimental utilizando el diseño correlacional-causal. Trabajaremos con una variable independiente “Control” y una variable dependiente “Éxito”. La variable independiente estará compuesta por los indicadores que las firmas que forman parte de la Alianza Estratégica han definido en sus acuerdos, considerando que a mayor grado de confianza menor número de indicadores; y, la variable dependiente será medida en función del mayor o menor logro de los objetivos sobre los cuales se ha definido la Alianza Estratégica.

3.2 Desarrollo de las hipótesis

Para el planteamiento de nuestra hipótesis de investigación, se parte de la teorización de Mohr y Spekman (1994), quienes señalan: “El control influencia fuertemente en la gestión de la relación entre los socios” y esta “variable es la llave para entender el impacto del vínculo de la buena gobernanza en las alianzas”. Bajo esta perspectiva, deducen que el control sobre la alianza reduce, en principio el nivel de confianza requerido entre los socios para establecer un mecanismo efectivo de colaboración.

Para esta investigación la variable Control quedará definida de acuerdo a Sohn (1994), conceptualizándolo como “cualquier proceso que esta diseñado para influir en el ambiente de otro”. La segunda variable de la investigación es el “Éxito de la Alianza Estratégica” y que lo mediremos en función a la definición de Lowensberg (2010), “como el desarrollo y la culminación de la alianza en el marco contractual definido por sus miembros”.

En este contexto, emplearemos los indicadores reportados entre los socios como variable que contribuiría a la sostenibilidad de las alianzas estratégicas, quedando definida la hipótesis de la siguiente manera:

- *H: Las Alianzas Estratégicas con indicadores formales de control tienen mayor probabilidad de éxito que aquellas que no los tienen.*

Figura 5: Matriz Explicativa de la Hipótesis

		EL CONTROL EN LAS AAEE	
		Indicadores Formales	Ausencia de Indicadores
AAEE	Éxito de la AE	SI	NO
	No éxito	NO	SI

Elaboración propia.

Referencia: Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997), "The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures", *Organization Science*, Vol. 8 No. 5, pp. 508-27.

En la Figura 5, se presenta una matriz explicativa de la hipótesis en la que se expone la relación entre el control en las AAEE y el éxito de ellas, proponiendo que (i) ante la existencia de indicadores formales la consecuencia será el éxito de la AE (ii) ante la ausencia de indicadores formales la consecuencia será no éxito de la AE (iii) el no éxito de la AE no se presentará si existen indicadores formales (iv) el éxito se dará si existen indicadores formales.

3.3 La pregunta de investigación

La revisión de la literatura nos lleva a identificar la cada vez mayor relevancia de las Alianzas Estratégicas en la actividad empresarial (Schweitzer, 2014) y el interés de las firmas en que las Alianzas Estratégicas tengan Éxito (Lowensberg, 2010). Las investigaciones miden el Éxito en función al cumplimiento de los Factores Críticos de Éxito entre los que se encuentra el Control (Wahyudi, 2014), por lo que se han desarrollado mecanismos de Control que ayudan a incrementar la Confianza entre los socios (Dekker y Van den Abbeelle, 2010), en busca del Éxito de la Alianza Estratégica. Sin embargo, este marco referencial no llega a identificar ¿cómo el control participa en el éxito de la alianza estratégica?, por lo que esta investigación buscará dilucidar si su intervención define el éxito de la alianza estratégica o en qué medida influye en él.

La literatura relacionada a Alianzas Estratégicas mostrada en el Capítulo 3 refleja la importancia que tiene en los procesos de gestión y toma de decisiones en la dirección de empresas. Asimismo, la aplicabilidad del conocimiento generado y su universalidad permitirá aportar con una base de investigación para profundizar en el concepto de control y su grado de vinculación al éxito como propósito de las Alianzas Estratégicas.

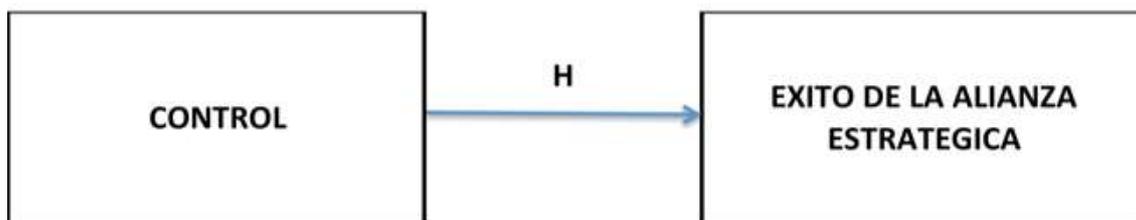
Es sobre este marco teórico que nos planteamos la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre el control y el éxito de la alianza estratégica?

3.4 Modelo

Nuestro modelo considera la medición del Éxito de la Alianza Estratégica en función a los mecanismos de control incorporados en los acuerdos entre las firmas participantes. En la construcción de este modelo se ha empleado las teorías expresadas para Control por (Daneshfar y Adobor, 2012) y (Parmenter, 2010); y para Éxito por (Lowensberg, 2010).

Figura 6: Modelo



Capítulo 4 – Diseño de la investigación

4.1 Introducción

El propósito de esta investigación es establecer la relación entre las variables “Control” y “Éxito” definidas en el Capítulo 3. Es así que desarrollamos la pregunta de investigación en función del modelo planteado sobre el siguiente diseño correlacional causal: Se identificará el efecto mediador de los sistemas de control aplicados en los contratos de

exploración-explotación de petróleo en el Perú en el sostenimiento de los mismos en las condiciones pactadas en función de los factores de Control incluidos en los contratos.

4.2 Metodología aplicable

Para efectos de esta investigación trabajaremos sobre un diseño correlacional-causal, en el que se trabaja sobre el constructo Control para el que se emplearán las mediciones enfocadas en aquellos aspectos del desempeño de la alianza que son los más críticos para su éxito se verificarán las acciones del socio frente al no cumplimiento en función del acuerdo contractual; y, sobre el constructo Éxito de la AE se comprobará si cada alianza se ha desarrollado y culminado en el marco contractual definido por sus miembros. Se aplicará el método de regresión logística y para el análisis estadístico usaremos SPSS, tomando como referencia a (Pallant Julie, 2010).

4.2.1. Diseño correlacional-causal

En este caso la investigación se centrará en los contratos suscritos y reportados a PERUPETRO (Empresa Estatal de Derecho Privado, que en representación del Estado Peruano, se encarga de promocionar, negociar, suscribir y supervisar contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú) entre las empresas productoras de petróleo y PERUPETRO en el periodo del 2011 al 2016 considerando la alta volatilidad en el precio internacional del petróleo, aplicando una revisión en la que se identificarán los siguientes indicadores expresados en los términos de los contratos.

- (i) Programa de trabajo

- (ii) Volúmenes de producto despachados/recibidos
- (iii) Calidad del hidrocarburo (API)

Considerando que la gravedad API, o grados API, de sus siglas en inglés American Petroleum Institute, es una medida de densidad que, en comparación con el agua a temperaturas iguales, precisa cuán pesado o liviano es el petróleo y que índices superiores a 10 implican que son más livianos que el agua y, por lo tanto, flotarían en ésta. Asimismo, la gravedad API se usa también para comparar densidades de fracciones extraídas del petróleo y es un atributo que se presenta universalmente en los contratos petroleros.

En base a esta información se verificará aquellos contratos que han continuado o se han interrumpido en el periodo previsto y si existe o no correlación con los indicadores mencionados, considerando el cumplimiento del programa mínimo de trabajo de cada uno de los periodos en las fases de exploración y explotación respectivamente.

Asimismo se utilizarán las siguientes variables de control:

- Precio del petróleo
- Tamaño de la empresa contratante
- Antigüedad de la empresa contratante
- Régimen público o privado de la empresa contratante

La continuidad de la alianza, de acuerdo a (Daneshfar y Adobor, 2012), esta en función del efecto de los KPIs (Indicadores claves de rendimiento) y *destaca la particularidad de las pre alianzas* en las cuales se encuentran definidos estos indicadores y son sujetos de control y seguimiento. Esta investigación busca confirmar esta proposición a través de las decisiones de los socios de las Alianzas Estratégicas en el sector hidrocarburos en el Perú durante el periodo 2011 al 2016. Se ha seleccionado esta muestra de conveniencia

considerando que la Resolución 1803 (XVII) de la Asamblea General de las Naciones Unidas señala que los Estados tienen el derecho de exigir las modalidades para la explotación de los recursos. Entre ellas, el derecho ‘a utilizar, limitar o prohibir dichas actividades’. Además reconoce el derecho de los Estados a nacionalizar, expropiar o al ejercicio de requisición, fundado bajo motivos de utilidad pública y a cambio de una ‘indemnización correspondiente.’

Esta resolución caracteriza el rol de los estados en el sector hidrocarburos creando particularidades en las asociaciones entre empresas privadas y empresas estatales surgiendo la diferencia entre National Oil Company (NOC) e International Oil Company (IOC), según el estatus de propiedad de la empresa, obligándose las IOCs a asumir compromisos e impuestos con los estados donde desarrolla sus actividades de exploración y/o explotación. Aquí encontramos la definición particular del tipo de Alianza Estratégica: Licensing Agreement (T.K. Das y Bing-Sheng Teng, 2001),

En el Perú, este derecho lo ejerce PERUPETRO, quien “...promueve y supervisa las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, armonizando los intereses del estado, la comunidad y los inversionistas...”y tiene como visión “...contribuir al crecimiento de las reservas del país y brindando estabilidad a largo plazo”. En este marco, celebra Contratos de Licencia para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos con empresas de hidrocarburos, los mismos que tienen las siguientes características centrales, expuestas en la legislación que la rige al 2016 y que se pueden encontrar como información pública en la página web www.perupetro.com.pe:

Durante la etapa de exploración el Contratista está obligado a realizar un mínimo de inversiones, cumpliendo con las Unidades de Trabajo Exploratorio definidas en cada

uno de los contratos. Una vez realizado el Descubrimiento Comercial, el Contratista elaborará un Plan Inicial de Desarrollo que es aprobado por PERUPETRO, luego debe presentar la siguiente documentación:

- *"Un programa anual de trabajo y el presupuesto detallado de ingresos, costos, gastos e inversiones correspondiente al siguiente año de calendario".*
- *"Un programa anual de trabajo y el presupuesto detallado de ingresos, costos, gastos e inversiones para la Exploración, tendente a buscar reservas adicionales, de ser el caso".*
- *"Un programa de trabajo y su proyección de ingresos, costos, gastos e inversiones correspondientes para el Desarrollo y/o Producción para los siguientes cinco (5) años calendario".*
- *El Contratista proporcionará y será responsable de todos los recursos técnicos y económicos financieros que se requieran para la ejecución de las Operaciones.*

Así se configura la Alianza Estratégica entre el Estado y el Contratista en el sector hidrocarburos en la categoría de *"licensing agreement"*, incorporando mecanismos de control que establecen los elementos de éxito para la alianza estratégica.

En el marco de las condiciones expresadas en la literatura para el éxito de las alianzas estratégicas, planteamos indicadores incorporados en la variable Control, que podrían influir en el cumplimiento de los acuerdos previstos en los acuerdos suscritos entre el Estado y el Contratista: (i) programa de trabajo (ii) volúmenes de petróleo producidos y comercializados (iii) calidad del producto (API). Para estos tres indicadores se empleará la información que se encuentra en la página web de PERUPETRO SA. (<http://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/perupetro/site/Inversionista%20y%20Contratacion/Promocion/Informes%20Mensuales>)

Para la medición del éxito de la AE, se verificará si ésta culminó en el marco contractual definido por sus miembros, es decir los contratos entre empresas petroleras y PERUPETRO, correspondiendo a una respuesta dicotómica (a) SI (b) NO

Este tipo de contratos presentan características comunes en el mundo y los resultados de la investigación pueden ser generalizables. Al emplear como muestra los contratos vigentes a Junio del 2016, participan en la investigación contratos que datan desde 1991 con empresas internacionales y nacionales y que a su vez corresponden a diferentes tipos de exploración / explotación, desde operaciones en plataformas off shore hasta trabajos de exploración en zonas de selva. Asimismo, los contratos tienen diferentes vigencias y condiciones particulares, razones por las cuales consideramos satisface los requisitos de validación necesarias para investigación.

Capítulo 5 – Resultados esperados y futuros estudios

5.1 Resultados esperados

Producto de nuestra investigación esperamos confirmar la hipótesis que los mecanismos de control incluidos en las Alianzas Estratégicas por las firmas que forman parte de ella, no garantizan el éxito de la Alianza y que a su vez, la ausencia de mecanismos de control en Alianzas Estratégicas no se correlacionan con la terminación anticipada de la relación entre las firmas participantes.

En función de la literatura revisada consideramos que el rol de los mecanismos de control constituyen fuentes de información para las firmas que las llevan a desarrollar procesos de toma de decisiones en función a otros factores, desligándose el éxito de la Alianza Estratégica con el cumplimiento de las condiciones especificadas entre las firmas. Esta

investigación esperamos que ayude a repensar las estructuras de las Alianzas Estratégicas desde las perspectivas de búsqueda de éxito de los actores que la integran.

5.2 Estudios futuros

Los estudios futuros podrían estar dirigidos a la identificación de las políticas empresariales que definen el proceso de toma de decisiones para permanecer en una Alianza Estratégica y cómo podrían ser incorporadas en la estructura inicial de la Alianza en el propósito de conjugar los intereses de los participantes. Asimismo, será relevante desarrollar un estudio que proponga estudiar el efecto de variables a fin de poder explicar el comportamiento de las firmas en las Alianzas Estratégicas.

REFERENCIAS

Aghion Philippe & Holden Richard, (2011). Incomplete Contracts and the Theory of the Firm: What Have We Learned over the Past 25 Years? *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 25, No. 2, pp. 181-197

- Agarwal Rajshree, Croson Rachel & Mahoney Joseph T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 413-437
- Amaldoss Wilfred & Staelin Richard (2010). Cross-Function and Same-Function Alliances: How Does Alliance Structure Affect the Behavior of Partnering Firms? *Management Science*, Vol. 56, No. 2, pp. 302-317
- Ariño Africa & Smith Ring Peter (2010). The role of fairness in Alliance formation. *Strategic Management Journal*. Vol. 31, No. 10, pp. 1054-1087
- Baiyun Gong, Xin He & Huei-Min Hsu, (2013). Guanxi and trust in strategic alliances, *Journal of Management History*, Vol. 19 Iss 3 pp. 362 – 376
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Bignoux Stephane, (2006). Short-term strategic alliances: a social exchange perspective, *Management Decision*, Vol. 44 Iss 5 pp. 615 - 627
- Boyd Brian K., (1994). Board Control & CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5 pp. 335-344
- Brekalo Lisa & Albers Sascha, (2016). Effective logistics alliance design and management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46, Iss 2 pp. 212 - 240
- Callum Kidd Usman Ali, (2013). Critical success factors for configuration management implementation", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 113 Iss 2 pp. 250 - 264
- Carpenter Mason A. & Westphal James D. (2001). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 639-660
- Chen Dong, Park Seung Ho & Newburry William (2009), Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 11, pp. 1133-1156
- Choi Chang-Bum & Beamish Paul W. (2004). Split Management Control and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 3, pp. 201-215
- Coletti Angela L., Sedatole Karen L. & Towry Kristy L. (2005) The Effect of Control Systems

- on Trust and Cooperation in Collaborative Environments. *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 477-500
- Colin Eden & Ackermann Fran. (1993). Evaluating Strategy-Its Role within the Context of Strategic Control. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 44, No. 9, Special Issue from OR35, York, pp. 853-865
- Daneshfar Alireza and Adobor Henry, (2012). The effect of pre-existing financial indicators on investor valuation of strategic alliances, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 22 Iss 5 pp. 411 – 422
- Dan Sujan M. & Zondag Marcel M., (2015). Drivers of alliance terminations: An empirical examination of the bio-pharmaceutical industry, *Industrial Marketing Management*, 54-107–115
- Das Somnath, Sen Pradyot K. & Sengupta Sanjit (1998), Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation , *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 27-41
- Das T. K. & Teng Bing-Sheng. (1998). Between Trust and Control Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512
- Das T. K. & Teng Bing-Sheng. (2001), A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, 7 1-29
- Das T. K. & Teng Bing-Sheng. (2008). Governance structure choice in strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 46 Iss 5 pp. 725 – 742
- Das T. K. & Kumar Rajesh. (2011). Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework, *Management Decision*, Vol. 49 Iss 8 pp. 1235 - 1256
- Dekker Henri C. & Van den Abbeele Alexandra (2010) Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences. *Organization Science*, Vol. 21, No. 6, pp. 1233-1250
- DeOrtentiis Philip S., Summers James K., Ammeter Anthony P., Douglas Ceasar, & Ferris Gerald R., (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship, *Career Development International*, Vol. 18 Iss 5 pp. 521 – 543
- Derisley Jo, & Reynolds Shirley. (2000). The transtheoretical stages of change as a predictor of premature termination, attendance and alliance in psychotherapy, *British Journal of Clinical Psychological Society*, Volume 39, Issue 4, Pages 371–382
- Dessein Wouter, (2005). Information and Control in Ventures and Alliances, *The Journal of Finance*, Vol. 60, No. 5, pp. 2513-2549
- Dyck Alexander & Zingales Luigi Private, (2004). Benefits of Control: An International

- Comparison. *The Journal of Finance*, Vol. 59, No. 2, pp. 537-600
- Eisenhardt Kathleen (1985). Control: Organizational and economic approaches, *Management Science*, Vol. 31 No. 2
- Elangovan A.R., Auer-Rizzi Werner & Szabo Erna, (2007). Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Iss: 1, pp.4 - 24
- Falshaw J. Richard Keith W. & Tatoglu Glaister Ekrem, (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, Vol. 44 Iss 1 pp. 9 - 30
- Fehr Ernst, Hart Oliver & Zehnder Christian (2011). Contracts as Reference Points—Experimental Evidence, *The American Economic Review*, Vol. 101, No. 2, pp. 493-525
- Franco Fernando L., Canen Alberto G. & Pizzolato Nelio D., (2011). Strategic alliances: tools for constructing the future, *Business Strategy*, Vol. 12 Iss: 2, pp.84 - 97
- Gammoh Bashar S. & Voss Kevin E., (2013). Alliance competence, *European Journal of Marketing*, Vol. 47 Iss 5/6 pp. 964 – 986
- Gensemer Susan & Kanagaretnam Kiridaran (2004). Alliances and Cost Declaration, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, No. 3 pp. 121-136
- Geringer J. & Heber Michael Louis (1989). Control And Performance Of International Joint Ventures, *Journal Of International Business Studies* pp. 235-254
- Geringer J. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-62
- Gittell Jody Hoffer. Paradox of Coordination and Control *California Management Review*, Vol. 42 No. 3, Spring 2000; (pp. 101-117)
- Greve Henrich R., Baum Joel A. C., Mitsuhashi Hitoshi & Rowley Timothy J. (2010). Built to last but falling apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal from Interfirm Alliances. *The Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 2, pp. 302-322
- Hambrick Donald C. & Macmillan Ian C. (1985). Efficiency of Product RyD in Business Units: The Role of Strategic Context. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 527-547
- Holmstrom Bengt & Hart Oliver, (2010). A theory of firm scope. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 125, No. 2 pp. 483-513
- Holmstrom Bengt & Milgrom Paul, (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 7, Special Issue: [Papers from the Conference on the New Science of Organization, January, pp. 24-52

- Holmstron B.R. & Tirole, Jean. (1985). The Theory of the Firm, *Handbook of Industrial Organization*, Volume 1, Chapter 2, pp. 63 – 127.
- Horn Henrik, Maggi Giovanni & Staiger Robert W. (2010). Trade Agreements as Endogenously Incomplete Contracts. *The American Economic Review*, Vol. 100, No., pp. 394-419
- Ioannis Said Elbanna C., Vassilis Thanos & Papadakis M., (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7 Iss 3 pp. 226 - 250
- Jefferies Marcus, Brewer Graham & John Gajendran Thayaparan, (2014). Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 21 Iss 5 pp. 465 - 480
- Jiang Ruihua Joy, Tao Qingjiu Tom & Santoro Michael D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 10, pp. 1136-1144
- Kai Shao & Yan Lu Hong, (2016). Contractual control, the propensity to trust, active trust development: construction industry, *Journal of Business y Industrial Marketing*, Vol. 31 Iss 4 pp. 459 - 471
- Kirsch Laurie J., Ko Dong-Gil & Haney Mark H. (2010). Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor. *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, pp. 469-489
- Kumar M. V. Shyam. (2010). Differential Gains Between Partners in Joint Ventures: Role of Resource Appropriation and Private Benefits. *Organization Science*, Vol. 21, No. 1, pp. 232-248
- Kumar Rajesh & Nathwani Anoop, (2012). Business alliances: why managerial thinking and biases determine success, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Iss 5 pp. 44 - 50
- Kumar Uday, Galar Diego, Parida Aditya, Stenström Christer & Berges Luis, (2013). Maintenance performance metrics: a state-of-the-art review, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 19 Iss 3 pp. 233 - 277
- Larimo Jorma Antero & Nguyen Huu Le, (2015). International joint venture strategies and performance in the Baltic States, *Baltic Journal of Management*, Vol. 10 Iss 1 pp.52–72
- Lowensberg Daniel Arturo, (2010). A “new” view on “traditional” strategic alliances' formation paradigms, *Management Decision*, Vol. 48 Iss 7 pp. 1090 - 1102
- Luo Yadong, Shenkar Oded & Gurnani Haresh (2008). Control-Cooperation Interfaces in Global Strategic Alliances: A Situational Typology and Strategic Responses. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 428-453

- Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997), "The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures", *Organization Science*, Vol. 8 No. 5, pp. 508-27.
- MacDonald Charles, Walker Derek H.T., & Moussa Neveen, (2012). Value for money in project alliances. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 Iss 2 pp. 311 - 324
- McCutchen William Jr., Swamidass Paul M. & Teng Bing-Sheng. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *Journal of High Technology Management Research* 18, 191–202
- Meibodi Leili Aghaei & Monavvarian Abbas, (2010). Recognizing critical success factors (CSF) to achieve the strategic goals of SAIPA Press, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Iss 2 pp. 124 – 133
- Mellat-Parast Mahour & Digman Lester A., (2007). A framework for quality management practices in strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 45 Iss 4 pp. 802 - 818
- Ming-Jer Chen & Miller Danny (2015) Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework, *Strategic Management Journal* , Vol. 36 pp. 758 -775.
- Mohr Jakki & Spekman Robert (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp. 135-152.
- Montibeller G. & Franco LA. (2011). Raising the bar: strategic multi-criteria decision analysis. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 62, No. 5, Special Issue: OR's
- Moorthy V. K., (1981), The Malaysian National Oil Corporation: Is It a Government Instrumentality? , *The International and Comparative Law Quarterly*, ol. 30, No. 3, pp. 638-659.
- Pallant, Julie, *SPSS Survival Manual*. (2010) A step by step guide to data analysis using SPSS, Maidenhead, Berkshire, England. Open University Press. xiv, 345 p. Edición 4th.
- Pesonen Sinikka, Tienari Janne and Vanhala Sinikka, (2009), "The boardroom gender paradox", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Iss: 5, pp.327 - 345
- Pieter de Man Ard, & Luvison Dave, (2014), "Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures", *Management Decision*, Vol. 52 Iss 2 pp. 259 - 277

- Rampersad Giselle, Quester Pascale & Troshani Indrit, (2010). Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony" *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss 7 pp. 487 - 500
- Sabourin Vincent, (2015). Strategy execution: five drivers of performance, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 Iss 2 pp. 127 - 138
- Schreiner Melanie, Kale Prashant & Corsten Daniel (2009). What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 13 pp. 1395-1419
- Shah Reshma H, & Swaminathan Vanitha (2008). Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 5, pp. 471-494
- Siew-Phaik Loke , Downe Alan G. & Sambasivan Murali, (2013). Strategic alliances with suppliers and customers in a manufacturing supply chain, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5 Iss 3 pp. 192 – 214
- Simonin Bernard L. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 595-623
- Sun Biao & Lo Yi-Ju, (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17 Iss 2 pp. 144 - 165
- Stevens Paul, (2008). National oil companies and international oil companies in the Middle East: Under the shadow of government and the resource nationalism cycle *Journal of World Energy Law y Business*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-30.
- Schweitzer Jochen, (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances", *Leadership y Organization Development Journal*, Vol. 35 Iss 5 pp. 442 - 469
- Tirole Jean, (2009). Cognition and Incomplete Contracts" *The American Economic Review*, Vol. 99, No. 1, pp. 265-294
- Tjemkes Brian & Furrer Olivier (2010). The antecedents of response strategies in strategic alliances, *Management Decision*, Vol. 48 Iss 7 pp. 1103 - 1133
- Tjemkes Brian V., Furrer Olivier, Adolfs Koen, & Aydinlik Arzu Ülgen. (2012) Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. *Journal of International Management* 18, 66–84.
- Todeva Emanuela & Knoke David (2005). Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol. 43 Iss 1 pp. 123 - 148

- Valdés-Llaneza Ana & García-Canal Esteban, (2015). The devil you know? A review of the literature on the impact of prior ties on strategic alliances, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 13 Iss 3 pp. 334 - 358
- Vilches-Montero Sonia Noemi & Spence Mark T., (2015). The effect of construal level on time perceptions, confidence in judgements and future preferences, *European Journal of Marketing*, Vol. 49 Iss: 5/6, pp.782 - 805
- Vivek Shiri D. R. & Richey Glenn, (2013). Understanding performance of joint ventures, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 24 Iss 3 pp. 356 - 379
- Vyas Niren M., Shelburn William L. & Rogers Dennis C., (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework, *Journal of Business y Industrial Marketing*, Vol. 10 Iss: 3, pp.47 - 60
- Yadong Luo, Oded Shenkar & Haresh Gurnani (2008), Control-Cooperation Interfaces in Global Strategic Alliances: A Situational Typology and Strategic Responses, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 428-453
- Yasin Fadol Yasir & Sandhu Maqsood Ahmad, (2013). The role of trust on the performance of strategic alliances in a cross-cultural context, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 Iss 1 pp. 106 - 128
- Wahyudi Imam, (2014). Commitment and trust in achieving financial goals of strategic alliance, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 7 Iss 4 pp. 421 – 442
- Zhang Min & Huo Baofeng, (2013), The impact of dependence and trust on supply chain integration", *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*, Vol. 43 Iss 7 pp. 544 - 563

ANEXO 1

CONTRATOS EN FASE DE EXPLORACIÓN AL 31.08.2016				
ZONA	LOTE	OPERADOR	ÁREA (ha)	MODALIDAD DE CONTRATO
BELVA NORTE	99	PERENCO PERU LIMITED	79,164.497	LICENCIA
	95	GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.	345,281.667	LICENCIA
	116	PACIFIC STRATUS ENERGY S.A. SUCURSAL DEL PERU	656,879.677	LICENCIA
	123	GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.	940,421.092	LICENCIA
	129	GRAN TIERRA ENERGY PERU S.R.L.	472,433.684	LICENCIA
	135	PACIFIC STRATUS ENERGY	1,020,390.626	LICENCIA
	144	KEI PERU	663,518.472	LICENCIA
	149	ANDEAN EXPLORATION PERU S.A.C.	500,000.004	LICENCIA
	183	HYDROCARBON EXPLORATION PLC., SUCURSAL DEL PERU	396,825.657	LICENCIA
BELVA CENTRAL	100	COMPANIA CONSULTORA DE PETROLEO	7,700.000	LICENCIA
	103	TALISMAN	870,896.168	LICENCIA
	107	PETROLIFERA PETROLEUM DEL PERU	252,292.529	LICENCIA
	126	PETROMINERALES PERU	424,415.236	LICENCIA
	133	PETROLIFERA PETROLEUM DEL PERU	309,309.197	LICENCIA
BELVA SUR	76	HUNT OIL	637,237.783	LICENCIA
	106	PLUSPETROL E&P	1,241,675.952	LICENCIA
	58	CNPC	340,133.717	LICENCIA
SIERRA	105	SIBOL DEL PERU	443,213.167	LICENCIA
NOR-OESTE	XXI	GOLD OIL	240,755.063	LICENCIA
	XXII	BPZ	369,043.817	LICENCIA
	XXIII	BPZ	93,198.956	LICENCIA
	XXVI	SAVIA	552,711.868	LICENCIA
	XXVII	PETRO BAYOVAR INC., SUCURSAL DEL PERU	49,821.139	LICENCIA
	XXX	RICOL S.A.	303,802.343	LICENCIA
ZÓCALO	Z-33	SAVIA	424,783.279	LICENCIA
	Z-34	GOLD OIL	296,799.266	LICENCIA
	Z-35	SAVIA	765,635.903	LICENCIA
	Z-36	SAVIA	699,996.774	LICENCIA
	Z-38	KEI PERU	487,545.511	LICENCIA
	Z-45	SAVIA	1,092,048.347	LICENCIA
	Z-48	SAVIA	576,053.879	LICENCIA
	Z-49	SAVIA	540,496.553	LICENCIA
	Z-51	SAVIA	849,413.879	LICENCIA
	Z-52	SAVIA	600,174.482	LICENCIA
TOTAL		34	17,969,511.878	

Nota:

A febrero 2016, se formalizó la Suelta Parcial del 20.95% del Área de Contrato original del Lote XXXV.
 Con fecha 17.02.2016, Pluspetrol realizó la Suelta Total del Área de Contrato de Licencia del Lote 102.
 Con fecha 16.03.2016, Tecpetrol realizó la Suelta Total del Área de Contrato de Licencia del Lote 174.
 Con fecha 06.05.2016, se formalizó la Suelta Parcial del 89.38% del Área del Contrato de Licencia del Lote 39.
 Con fecha 19.05.2016, se formalizó la Suelta Parcial del 20.63% del Área del Contrato de Licencia del Lote 100.
 PERUPETRO S.A. dejó por terminado el Contrato de Licencia del Lote XXX de pleno derecho, debido al incumplimiento contractual por parte de BPZ, siendo el último día de vigencia el 19.06.2016.
 Con fecha 17.07.2016, PACIFIC realizó la Suelta Total del Área del Contrato de Licencia del Lote 137.
 PERUPETRO S.A. dejó sin efecto el Periodo de Retención y como consecuencia el Contrato de Licencia del Lote XXIV quedó resuelto de pleno derecho, siendo el último día de vigencia el 01.08.2016.
 Con fecha 21.08.2016, CEPSA PERU realizó la Suelta Total del Área del Contrato de Licencia del Lote 130.

Fuente: PERUPETRO

ANEXO 2

CONTRATOS EN FASE DE EXPLOTACIÓN AL 31.06.2016						
ZONA	LOTE	OPERADOR	FECHA DE SUSCRIPCIÓN	FECHA DE TÉRMINO	ÁREA (ha)	MODALIDAD DE CONTRATO
SELVA NOROCCIDENTAL	192	PACIFIC STRATUS ENERGY	30-Ago-15	08-Sep-17	512,347,241	SERVICIO
	3	PLUSPETROL NORTE	20-May-04	19-May-04	182,348,210	LICENCIA
	64	PETROPERU	07-Dic-95	12-May-00	751,501,001	LICENCIA
SELVA CENTRAL	67	PERENCO	13-Dic-95	12-Feb-01	101,931,688	LICENCIA
	31B y 31D	MAPLE	30-Mar-04	29-Mar-04	71,050,000	LICENCIA
	31C	AGUAYTA	30-Mar-04	29-Mar-04	16,830,000	LICENCIA
	31-E	MAPLE	6-Mar-01	5-Mar-01	10,418,934	LICENCIA
SELVA SUR	131	CEPSA	21-Nov-07	18-Ene-08	480,985,304	LICENCIA
	56	PLUSPETROL PERU CORP.	7-Sep-04	06-Sep-04	56,300,000	LICENCIA
	88	PLUSPETROL PERU CORP.	09-Dic-00	08-Dic-00	143,300,000	LICENCIA
MOROCCO	57	REPSOL	27-Ene-04	26-Ene-04	287,102,800	LICENCIA
	I	GMP	27-Dic-91	24-Dic-91	6,943,250	SERVICIO
	II	PETROLERA MONTECRICO	02-Ene-96	04-Ene-96	7,707,400	LICENCIA
	III		31-Mar-15	04-Abr-05	35,799,305	LICENCIA
	IV	GMP	31-Mar-15	04-Abr-05	29,521,990	LICENCIA
	V		8-Oct-03	5-Oct-03	5,026,032	SERVICIO
	VIII	SAFET	22-Oct-00	21-Oct-00	34,444,634	LICENCIA
	IX	UNIPETRO ABC	15-Jun-15	16-Jun-05	2,754,133	LICENCIA
	X	CNPC	20-May-04	19-May-04	46,952,342	LICENCIA
	XIII	OLYMPIC PERU INC	30-May-06	3-Abr-06	253,357,845	LICENCIA
SÓCALO	XV	PETROLERA MONTECRICO	25-May-06	25-May-06	9,099,772	LICENCIA
	XIX	PETROLERA MONTECRICO	19-Ene-00	18-Ene-00	5,124,207	LICENCIA
	Z-2B	SAVIA	16-Nov-93	15-Nov-93	130,315,659	OPERACIONES
	Z-1	BPZ	30-Nov-01	26-Ene-02	224,375,650	LICENCIA
	Z-6	SAVIA	20-Mar-02	19-Mar-02	526,116,614	LICENCIA
TOTAL		96			5,947,794,429	

Nota:
Con fecha 09.06.2016, se formalizó la Sueta Parcial del 34.80 % del Área del Contrato de Licencia del Lote Z-2B.

Fuente: PERUPETRO

ANEXO 3

Variación anual de contratos de exploración y explotación suscritos por PERUPETRO de Julio 2011 a Julio 2016.

Fecha	Número de contratos de exploración y explotación
Julio 2011	82
Julio 2012	82
Julio 2013	76
Julio 2014	71
Julio 2015	66
Julio 2016	61

Fuente: PERUPETRO / Elaboración propia.

ANEXO 4

Precio del petróleo en el periodo 2011 a Julio 2016

Crude Oil US\$	2011	2012	2013	2014	2015	2016
WTI	94.88	94.05	97.98	93.17	48.66	46.28
Brent	111.26	111.63	108.56	98.97	52.32	47.82

Fuente: EIA / Elaboración propia.

ANEXO 5

Producción de petróleo en el Perú en el periodo 2011 a Julio 2016

Producción	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Petróleo	68.8	67.5	62.2	68.34	55.79	42.34
MBD*						

* Miles de barriles diarios

Fuente: PERUPETRO / Elaboración propia.

ANEXO 6

Perforación de pozos en el Perú en el periodo 2011 a Julio 2016

Pozos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exploratorio	8	6	9	9	3	0
Confirmatorio	2	0	0	0	3	0
Desarrollo	130	124	47	47	50	2
TOTAL	140	130	56	56	56	2

Fuente: PERUPETRO / Elaboración propia.