

EFICIENCIA DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN UN SECTOR MADURO DE BAJA INTENSIDAD TECNOLÓGICA

JESÚS DAVID SÁNCHEZ DE PABLO GONZÁLEZ DEL CAMPO

*Departamento de Administración de Empresas.
Universidad de Castilla-La Mancha*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Eduardo BUENO CAMPOS, don Sotero AMADOR FERNÁNDEZ, don Manuel GARCÍA-AYUSO COVARSI, don Juan MONTERREY MAYORAL, don Javier ROMANO APARICIO y don Enrique VILLANUEVA GARCÍA.

Extracto:

EN un entorno globalizado las empresas tratan de aumentar su nivel de competitividad para garantizar su supervivencia. Este objetivo se puede alcanzar con el desarrollo de acuerdos cooperativos. Se analizará dicha estrategia desde el enfoque del capital social, ya que consideramos que la interacción entre los socios es clave en la determinación de la eficiencia cooperativa. El objetivo es analizar la influencia en el éxito cooperativo de cuatro variables significativas en estudios empíricos previos: a) variables a priori: reputación del socio y experiencia previa; y b) variables de proceso: confianza y comportamiento cooperativo. Habitualmente, la investigación en cooperación se centra en sectores altamente tecnológicos, ya que presentan características que potencian la aparición de sus ventajas. La principal contribución de este trabajo es el análisis de dicha estrategia en un sector maduro no intensivo en tecnología como es el sector agroalimentario español.

Palabras clave: acuerdos cooperativos, sector agroalimentario español, confianza, reputación y éxito.

Sumario

1. Introducción.
2. Cooperación empresarial: definición y análisis de sus motivos y riesgos.
 - 2.1. Definición de cooperación empresarial.
 - 2.2. Motivos de la formación de acuerdos cooperativos.
 - 2.3. Principales riesgos asociados a la cooperación empresarial.
3. El capital social en los acuerdos de cooperación.
 - 3.1. Análisis del capital social.
 - 3.2. Planteamiento del modelo y formulación de hipótesis.
4. Metodología de la investigación.
 - 4.1. Población objeto de estudio.
 - 4.2. Método de obtención de datos.
 - 4.3. Medida de variables.
 - 4.4. Contraste de hipótesis.
5. Discusión de resultados y conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La incertidumbre, la volatilidad y el riesgo son los factores que mejor definen al entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial (LANE y LUBATKIN, 1998). Por ello, existen sectores productivos que se enfrentan a importantes problemas de competitividad, sobre todo aquellos donde predominan las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Ante esta situación se producen procesos de reestructuración en múltiples sectores de la economía con el objetivo de aumentar la dimensión empresarial. De este modo, es posible ganar poder de negociación con respecto a proveedores y clientes, obtener mayores economías de escala y, así, facilitar la supervivencia de las empresas en sus respectivos sectores. Por tanto, el objetivo es el crecimiento ya que por la «curva de la experiencia» cuando se duplica la producción el coste unitario se reduce entre un 20 y un 30 por 100 (BOSTON CONSULTING FIRM, 1970: 12). También se añade que a medida que se incrementa la experiencia la empresa aprende cómo organizar de forma más óptima la producción y es capaz de innovar mejor, contribuyendo ambos aspectos al incremento de la eficiencia.

Entre las distintas políticas de crecimiento destacan las fusiones o adquisiciones o las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación empresarial. Por una parte, los problemas económicos como los altos gastos de las fusiones o adquisiciones hacen que las empresas tiendan a utilizar las alianzas estratégicas, pero, por otra, la rapidez en las adquisiciones apoyada en la posibilidad de comunicación más efectiva juega a favor de la concentración (LUNDAN y HAGEDOORN, 2001: 231). Así, en la década de los ochenta existieron gran cantidad de operaciones de fusión o adquisición, aunque se produjo un alto porcentaje de fracaso (MUELLER, 1989). PARKHE (1998) considera que en las alianzas pueden beneficiarse todas las empresas implicadas si establecen ganancias mutuas. Sin embargo, tienen como inconveniente la dificultad de controlar, tomar decisiones y repartir beneficios.

Todas las formas organizativas son potencialmente vulnerables a la selección adversa, pero la alianza es menos costosa y arriesgada que la adquisición, y más flexible y capaz de generar sinergias entre empresas que las operaciones en el mercado (AREND, 2006). Gracias a estos acuerdos, las empresas logran un equilibrio entre la necesidad de propiedad y control, que les otorga el conjunto del patrimonio del que son únicas propietarias, y el deseo de ser lo suficientemente flexibles para implantar de forma eficaz estrategias que le conduzcan al éxito y que antes no era posible realizar de forma aislada (NOHRIA y PISKORSKI, 1997; LUNDAN y HAGEDOORN, 2001; INKPEN, 2004: 409).

En general, podemos decir que las alianzas son preferibles a las fusiones o adquisiciones en términos de eficiencia y viabilidad, ya que así se evitan problemas derivados de la integración de culturas diferentes y se mantiene la motivación de la independencia (sobre todo de sus diversas aspiraciones estratégicas, económicas y sociales, pero también del nombre comercial e identidad de los productos). Es por esto por lo que nos centraremos en el estudio de la cooperación empresarial.

Dicha estrategia ha cobrado gran protagonismo desde la década de los ochenta, por lo que existe abundante literatura en torno al tema, donde se han analizado, entre otros aspectos, sus motivos, ventajas y riesgos, y los principales factores claves de éxito (KOGUT, 1988; HAMEL, 1991; PARKHE, 1993; DOZ, 1996; GARCÍA CANAL, 1996; GULATI, 1998; KOZA y LEWIN, 1998; ANAND y KHANNA, 2000; STUART, 2000; MADHOC, 2002; SOH, 2003; ROTHAERMEL y DEEDS, 2004; INKPEN y TSANG, 2005; DAS, 2006; REUER y RAGOZZINO, 2006; LUO, 2007, entre otros). Sin embargo, hasta el momento la práctica totalidad de trabajos empíricos se centran en sectores intensivos en tecnología (HAGEDOORN, 1993). Nos centraremos en aquellos trabajos realizados desde un enfoque del capital social, donde se reconoce el carácter dinámico de esta estrategia y la importancia de la interacción entre los socios. En estos estudios, destacan como principales factores de influencia en el éxito cooperativo la confianza, la experiencia previa y la reputación.

En España, las industrias más activas en formación de alianzas son: energía (petróleo y electricidad), productos químicos, equipamiento electrónico, transporte y equipamiento, comunicación y servicios financieros (REUER y ARIÑO, 2007). Sin embargo, se ha prestado poca atención a la existencia y efectividad de la cooperación en sectores maduros y, más concretamente, en aquellos de baja intensidad tecnológica. Es por esto que analizaremos la cooperación empresarial en un sector de estas características con el fin de comprobar si los factores que se muestran efectivos en alcanzar éxito en la cooperación en sectores intensivos en tecnología también son determinantes en este tipo de sectores. De este modo, los resultados que se obtengan serán un complemento a los estudios ya existentes.

Concretamente, estudiaremos el sector agroalimentario español por ser uno de los sectores maduros con mayor contribución en términos de Producto Interior Bruto para la economía española (en torno al 19%), por estar sufriendo en los últimos años un proceso de modernización con la renovación de las tecnologías existentes y las estrategias desarrolladas y por su relevancia en aspectos como la seguridad alimentaria, el equilibrio territorial y la conservación del medio ambiente (DE LA JARA, 2001). Nuestro **objetivo principal** es que las empresas del sector agroalimentario español que no posean experiencia cooperativa previa o aquellas que presenten un nivel reducido ostenten más información sobre los aspectos que conducen a obtener eficiencia en la cooperación empresarial y así alcanzar la competitividad requerida para sobrevivir en su sector de actividad.

Una vez expuestos los objetivos del trabajo, pasamos, en el siguiente apartado, a definir el concepto de cooperación empresarial y analizar sus principales motivos de formación y riesgos. Posteriormente, se realizará un análisis del enfoque del capital social, ya que será el empleado en nuestro estudio empírico, con el objetivo de establecer las hipótesis del trabajo. A continuación, explicaremos la metodología empleada para el contraste de hipótesis y analizaremos los resultados obtenidos. Finalizaremos, con la discusión de dichos resultados y la exposición de las principales conclusiones.

2. COOPERACIÓN EMPRESARIAL: DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE SUS MOTIVOS Y RIESGOS

2.1. Definición de cooperación empresarial.

Antes de realizar definiciones en torno al concepto de cooperación es interesante introducir una aclaración terminológica. Algunos autores consideran que la cooperación cuando involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras recibe el nombre de alianza estratégica o cooperación estratégica (PORTER y FULLER, 1986; PUCIK, 1988; DUSSAUGE y GARRETTE, 1991). Estos investigadores en el resto de acuerdos no utilizan el término estratégico, por lo que consideran que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo de cooperación. Por otra parte, DAS y TENG (1998) señalan que una alianza estratégica es un acuerdo cooperativo entre socios que tiene por objeto alcanzar los objetivos estratégicos de estos. Sin embargo, nosotros vamos a utilizar estas expresiones de forma indistinta a lo largo del trabajo para referirnos al mismo fenómeno, ya que en la mayor parte de la literatura sobre el tema así ocurre.

El cambio tecnológico, los rápidos cambios en la demanda unidos a una mayor exigencia en cuanto a la calidad por parte de los consumidores, la reducción del ciclo de vida de los productos, la globalización, distintos planteamientos en la organización de la producción que otorga a esta una notable dimensión estratégica, la aparición de nuevos países avanzados tecnológicamente y los cambios regulatorios en los países más desarrollados son factores que potencian el empleo de la cooperación ya que hacen que se incremente considerablemente la dificultad de competir de forma aislada una empresa en el mercado (CRAVENS, SHIPP y CRAVENS, 1993; GULATI, 1995; ARIÑO y DE LA TORRE, 1998).

De este modo, surge la necesidad para la empresa de establecer acuerdos cooperativos con el fin de mantener su situación competitiva y dotarse de flexibilidad para poder reaccionar ante los cambios del entorno. LANE y LUBATKIN (1998) definen la cooperación como una relación entre empresas que buscan una respuesta rápida y efectiva para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, ya que la empresa no es capaz de desarrollar internamente las capacidades y el conocimiento necesario para responder eficazmente a los problemas que le surgen. Por otra parte, para GULATI (1998) las alianzas estratégicas son acuerdos o contratos voluntarios entre empresas (PARKHE, 1993) que implican intercambio, compartimiento o desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios.

GARCÍA-CANAL (1992) define cooperación como «aquellas acciones deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existía una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la realización en el mercado sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente en la empresa».

Una vez expuestas diferentes definiciones en torno al concepto de cooperación, se considera para el desarrollo del trabajo que la cooperación empresarial es el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartir parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarro-

llo de nuevos recursos. Las alianzas se crean por diferentes motivos, instaurándose un cierto grado de interrelación entre las empresas participantes, a través de distintas formas organizativas, para mejorar en última instancia su posición competitiva al realizar el trabajo de forma más eficiente.

Podríamos resumir que los acuerdos cooperativos presentan las siguientes características distintivas:

- a) Las empresas que acuerdan la consecución de unos objetivos comunes permanecen independientes después de la finalización del acuerdo (YOSHINO y RANGAN, 1996; INKPEN, 2004: 409). Esto puede generar incertidumbre por el comportamiento del resto de socios.
- b) Existencia de mutua interdependencia, por la que una parte es vulnerable al comportamiento de la otra al no estar bajo su control (PARKHE, 1993: 796), lo que puede provocar incertidumbre y oportunismo. Por ello, las empresas deben compartir los sistemas de control y dirección (YOSHINO y RANGAN, 1996; INKPEN, 2004: 409), lo que incrementa la complejidad del acuerdo y reporta significativos costes.
- c) Los socios contribuyen de forma continua y mutua en áreas estratégicas claves (MENGUZATO, 1992; YOSHINO y RANGAN, 1996; MOCKLER, 2000).

2.2. Motivos de la formación de acuerdos cooperativos.

Según STUART (2000) la explicación de por qué las empresas establecen alianzas está directamente unida a la presunción de generación de beneficios de las organizaciones participantes, ya sean actuales o futuros. La evidencia obtenida por KOZA y LEWIN (1998) demuestra que existe gran disparidad de motivaciones y objetivos para una organización a la hora de cooperar. Por tanto, los motivos por los que se desarrollan acuerdos cooperativos pueden ser de distinta índole (económicos, sociales, psicológicos y emocionales), pasando a explicar los más relevantes.

2.2.1. Aprendizaje y transferencia de conocimiento.

La importancia de aprender dentro de la empresa ha sido considerada como un determinante importante del progreso tecnológico y del incremento de la eficiencia y la productividad empresarial. INKPEN (1998) considera que la estructura formal de una alianza se convierte en un «laboratorio» para el aprendizaje, por lo que determina que los acuerdos cooperativos facilitan el aprendizaje organizacional, entendido como el proceso por el que la base de conocimiento de las organizaciones es formada y desarrollada.

INKPEN y BEAMISH (1997) señalan que la formación de alianzas permite por su naturaleza el acceso al conocimiento del socio, pero que la transferencia del mismo que posibilite el aprendizaje solo ocurrirá bajo ciertas condiciones que lo faciliten. Una de las principales condiciones es que exista cier-

ta distancia entre las bases de conocimiento de los socios, que le permita a una empresa capturar conocimiento no redundante del socio. Al mismo tiempo, la relación tiene que ser lo suficientemente cercana para desarrollar una comunicación eficaz y poder realizar una transferencia de conocimiento adecuada (MOWERY, OXLEY y SILVERMAN, 1998), por lo que habrá que alcanzar un equilibrio.

Para que el aprendizaje sea efectivo se requiere (CHILD y FAULKNER, 2002):

- a) Que forme parte de las intenciones de los socios cuando inician el acuerdo.
- b) Que los socios posean capacidad suficiente para aprender. Vendrá determinada por una combinación de factores: nivel de transferibilidad de conocimiento, receptividad al nuevo conocimiento, posesión de competencias necesarias para entenderlo y absorberlo e importancia de la experiencia cooperativa en el proceso de aprendizaje. COHEN y LEVINTHAL (1990) consideran que la capacidad de absorción de una empresa es una competencia crucial para su aprendizaje y capacidad de innovación.

ANAND y KHANNA (2000) estiman que la habilidad de aprender de una alianza aumenta con la experiencia cooperativa (aunque dependerá del contexto de cada acuerdo). Por esto se hace necesario «aprender a aprender» (ELLIS, 1965), ya que el aprendizaje de una tarea puede influir y aumentar el resultado de sucesivas tareas de aprendizaje, lo que contribuye a desarrollar una alianza más eficaz (GULATI, 1995).

2.2.2. Acceso a recursos y capacidades complementarias.

Las empresas deben aprovechar la complementariedad de las competencias de sus socios, especializándose en aquellas en las que sean excelentes (PRAHALAD y HAMEL, 1990). Esto es, las empresas necesitan centrarse en sus competencias básicas, subcontratar el resto de actividades y buscar socios como fuentes de complementariedad de conocimiento y competencia (PORTER y FULLER, 1986). Por tanto, la transferencia de conocimiento se limitaría a codificar la información necesaria para coordinar las actividades diferenciadas.

Acceder al conocimiento del socio requiere una buena política de decisiones compartidas, donde se estipulen los compromisos sobre los beneficios que se generen y donde se facilite el reconocimiento del comportamiento oportunista del socio (SAXTON, 1997).

2.2.3. Aumentar el poder competitivo.

La cooperación permite que la empresa aumente su eficiencia e incremente su poder competitivo, al desarrollar estrategias junto a sus socios que no hubiera podido desarrollar individualmente.

Como ejemplo, señalar que la entrada en nuevos mercados puede aumentar la cifra de negocios de la empresa y, por lo tanto, su competitividad al tener una cartera de clientes más amplia (STUART,

2000). La decisión de entrar sola o a través de un acuerdo cooperativo depende de: la velocidad requerida de entrada, la experiencia de la empresa, el conocimiento actual y las necesidades futuras, el acceso a los recursos locales, la disponibilidad de socios, etc.

Además, la cooperación permite que la empresa alcance mayor competitividad a través de la mejora de su estatus social y reputación (STUART, 2000). De este modo, las empresas de menor tamaño pueden aumentar su prestigio si cooperan con grandes empresas con una importante reputación.

2.2.4. Reducción de costes y aumento de la eficiencia.

KOGUT (1988) y LUNDAN y HAGEDOORN (2001) enfatizan la importancia del deseo de compartir costes y riesgos con los socios, ya que la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos. CRAVENS *et al.* (1993: 56) estiman necesario controlar la incertidumbre y el riesgo para que la empresa opte por la cooperación.

2.2.5. Satisfacción del cliente.

PAN (2004) establece que las empresas buscarán socios capaces de satisfacer con éxito los objetivos de los clientes y, posteriormente, seleccionarán a los más adecuados en función de factores relacionados con las tareas y con los propios socios. Sin embargo, el conocimiento que una empresa acumula sobre sus clientes es difícil de transferir a otras si estas no tienen experiencia con clientes similares.

Si las empresas desarrollan de forma eficaz sus acuerdos cooperativos los motivos que les llevaron a cooperar se convertirán en ventajas. Debido a estas, la cooperación se convierte en una estrategia de crecimiento relevante. Sin embargo, las alianzas estratégicas también conllevan importantes riesgos que las empresas deberán prever y minimizar sus efectos.

2.3. Principales riesgos asociados a la cooperación empresarial.

SINGH y MITCHELL (2005) establecen que todo acuerdo cooperativo puede generar una serie de problemas para los socios que colaboran. A continuación, se analizan los principales riesgos inherentes a todo acuerdo cooperativo, así como diversas formas de reducir su impacto.

2.3.1. Dilema cooperación-competición.

Existe un dilema que ha sido tratado ampliamente por la literatura (KHANNA, GULATI y NOHRIA, 1998; KALE, SINGH y PERLMUTTER, 2000; INKPEN, 2004; OXLEY y SAMPSON, 2004) y no es otro que el nivel de conocimiento que debe compartirse entre los socios en un acuerdo cooperativo. Está claro que el éxito de una alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de

conocimiento e información libre entre los socios que fomente el aprendizaje. Sin embargo, permitirle al socio el acceso a la base de conocimiento de la empresa, puede fomentar el comportamiento oportunista de este y poner en riesgo la situación competitiva de la empresa. El desarrollo de capital relacional basado en la confianza, el respeto y las relaciones estrechas entre los socios (KALE *et al.*, 2000: 217) posibilitan alcanzar un equilibrio entre ambas dimensiones.

2.3.2. *Asimetrías organizativas.*

Las diferencias en creencias, valores, culturas, rutinas organizativas y normas aceptadas de comportamiento de los directivos provocan asimetrías entre los socios que pueden aumentar la incertidumbre y el grado de oportunismo en la relación y, por tanto, dificultar el funcionamiento de la alianza y la consecución de los objetivos previstos.

Estas asimetrías pueden obstaculizar la comunicación y transferencia de conocimiento entre socios, hasta el punto de volver ineficaz el acuerdo, por lo que se requiere un proceso de ajuste organizacional efectivo. Algunas de las divergencias entre empresas se acrecientan en los acuerdos internacionales, donde suelen existir diferencias de lenguaje, clientela y tradiciones.

2.3.3. *Comportamiento oportunista.*

Al formar un acuerdo cooperativo una empresa debe ceder parte de la autonomía que tiene sobre sus recursos estratégicos, por lo que siempre existe el riesgo de que esta cesión sea utilizada por parte de los socios de una forma no-cooperativa, es decir, buscando el interés o beneficio propio a través de la astucia o el engaño.

El comportamiento oportunista está formado por las siguientes prácticas (DAS y TENG, 1998): trampas, información distorsionada, engaño a los socios, proveer de productos o recursos con una calidad inferior, apropiación de recursos críticos de los socios, etc. DAS (2006) manifiesta que la temporalidad inherente a las alianzas juega un papel significativo en el nivel de oportunismo. La sola presencia de oportunismo hará reducirse los resultados de un acuerdo cooperativo (PARKHE, 1993: 803; DAS y TENG, 2000) y menoscabará la confianza previa generada entre socios, por lo que el miedo al mismo influirá en la determinación de la estructura de la alianza.

Conforme aumenta la duración de la relación y los beneficios esperados, la propensión a comportarse de forma oportunista se reducirá al existir un mayor compromiso, ya que los beneficios provenientes del oportunismo podrían ser inferiores a los que se obtendrían si la alianza continuara su operatividad habitual.

2.3.4. *Tensiones e inestabilidades.*

La alta volatilidad que caracteriza al entorno actual donde las empresas desarrollan su estrategia y, por tanto, en el ámbito de las alianzas, produce tensiones e inestabilidades en la operatividad

del acuerdo, pudiendo resolverse por medio del aprendizaje (HAMEL, 1991; INKPEN, 2004). Las inestabilidades son provocadas por (DAS y TENG, 2000): las tensiones internas propias de las alianzas, la dinámica inherente a todo acuerdo cooperativo y la selección del socio, la estructura del acuerdo y la duración de la alianza.

Una vez descritos los riesgos y analizadas las ventajas, a través de los motivos que justifican la cooperación empresarial, la organización en cada caso tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no alianzas, ya que poseerá un conocimiento más cercano de las posibilidades que ofrece. Es evidente que la importancia de las ventajas y riesgos dependerá de las circunstancias concretas de la empresa, de sus socios y del entorno en el que operen (GULATI, 1998).

A continuación, pasamos a analizar el enfoque teórico que emplearemos en nuestro estudio empírico, haciendo especial énfasis en aquellos factores que resultan determinantes en el éxito de un acuerdo en la literatura revisada.

3. EL CAPITAL SOCIAL EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

3.1. Análisis del capital social.

El capital social es el conjunto de recursos asociados al desarrollo de acuerdos de cooperación que la empresa va acumulando a lo largo del tiempo. Va a facilitar la transferencia de conocimiento (INKPEN y TSANG, 2005) e influir sobre el comportamiento de los socios y el resultado del acuerdo (LANE y LUBATKIN, 1998), por lo que es una fuente de potencial valor (BURT, 1992).

Las empresas varían su nivel de capital social por su posición en el acuerdo y por la dinámica inherente al proceso de formación y mantenimiento de la alianza (KOKA y PRESCOTT, 2002). La posición en red vendrá determinada por la capacidad de gestionar acuerdos con empresas específicas por parte de la empresa. Si la posición es adecuada, la empresa optimizará el número de recursos empleados, podrá acceder a una amplia variedad de flujos de información que circulan en la red y seleccionar los socios que le aporten un conocimiento no redundante, además de convertirle en un socio atractivo para el resto de empresas (GRANOVETTER, 1973; BURT, 1992; POWELL, KOPUT y SMITH-DOERR, 1996; HAGEDOORN, ROJAKKERS y VAN KRANENBURG, 2006).

Por otra parte, hay que señalar que los investigadores consideran al capital social como un concepto multidimensional, aunque no existe unanimidad a la hora de definir el número de dimensiones (ADLER y KWON, 2002). NAHAPIET y GHOSHAL (1998) identifican tres ámbitos que influyen en la apropiación de nuevo conocimiento por parte de las empresas de las redes en las que operan:

- **Estructural:** Se refiere a los canales de transmisión de información existentes en un acuerdo, así como a su densidad, conectabilidad y jerarquía. Determina el volumen y la diversidad de información existentes en un acuerdo.

- **Cognitiva:** Representa a los recursos que proporcionan entendimiento e idea de compartir entre los miembros de una alianza, es decir, está referida a la necesidad de un contexto común para desarrollar la comunicación, dentro del cual incluiríamos el lenguaje y los códigos compartidos.
- **Relacional:** Alude al aspecto más emocional, como la confianza generada en las relaciones sociales, que es un factor crítico que afecta al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento y a la reducción de la inestabilidad del acuerdo (ZAHEER y VENKATRAMAN, 1995). Se define en función de la experiencia cooperativa que se va acumulando entre los socios y determina el grado de su relación y la riqueza de la información. Cuando esta dimensión está desarrollada se reduce la propensión a utilizar comportamiento oportunista.

DYER y SINGH (1998) señalan que la empresa va forjando su capital relacional con la formación de un conocimiento específico sobre la relación de cooperación, que va a depender de la intensidad y frecuencia del acuerdo. Las rentas que se derivan del capital relacional pueden ser entendidas como «beneficios superiores generados en la relación de intercambio que no pueden ser creados por ninguna de las empresas de manera aislada y que solo pueden desarrollarse mediante las contribuciones conjuntas de los socios de la alianza» (DYER y SINGH, 1998: 662).

A continuación exponemos los principales beneficios que los socios de un acuerdo obtienen del capital social:

- El acceso a información y conocimiento, tanto actual como potencial, de los socios de las alianzas posibilita la generación de nuevas capacidades, de cuya explotación la empresa obtiene beneficios. El acceso al conocimiento existente en una red dependerá de: el número y tipos de alianzas, la naturaleza de los socios, la estructura del acuerdo cooperativo y la dinámica de la relación (KOKA y PRESCOTT, 2002: 797). Aquellas alianzas cuyas empresas posean mayor nivel de capital social tendrán acceso a un mayor número de información, por lo que conocerán en profundidad a sus posibles futuros socios (aunque esto dependerá de su capacidad de gestión de la información), reduciendo al mínimo su comportamiento oportunista y aumentando su confianza. De este modo, se aprecia cómo el capital social contribuye a la mejora de la eficacia de la alianza.
- El capital social es utilizado por las empresas que forman parte de una red cuando quieren establecer otros acuerdos de cooperación, ya que les permite reducir costes en el proceso de búsqueda de socios e identificar nuevas oportunidades como consecuencia del contacto con los mismos (GULATI, 1995; CHUNG, SINGH y LEE, 2000). Por tanto, el capital social funciona como conductor de la formación de alianzas, ya que los acuerdos actuales son producto de las relaciones previas y estas serán la base de las futuras relaciones sociales (GULATI, 1995: 298).
- La empresa, al formar parte de una alianza, aumenta su reputación y se constituye como una referencia para otras empresas de cara a establecer futuros acuerdos (GULATI, 1998: 298).

Para potenciar la obtención de dichos beneficios es necesario aumentar la interdependencia entre los socios de un acuerdo. Esta se caracteriza porque todos los socios dependen de forma conjunta de la relación (RODRÍGUEZ y WILSON, 2002). El grado de interdependencia está definido por el nivel de intercambio de recursos entre socios, por la dependencia con respecto a los socios para alcanzar los objetivos individuales y por el comportamiento de todas las empresas implicadas en el acuerdo.

Para la gestión de dichas interdependencias es importante la creación de lazos afectivos que tienen componentes estructurales y sociales. Los estructurales son vínculos creados por: las inversiones realizadas en la relación, las presiones sociales que se realizan para mantenerlas y las barreras contractuales. Por su parte, los lazos sociales introducen familiaridad, amistad y confianza personal en la relación, por lo que reducen riesgos al mejorar las expectativas de la confianza, ausentar la posibilidad de comportamientos oportunistas, reducir los conflictos y los costes de coordinación, animar al intercambio de recursos y promover la innovación (RODRÍGUEZ y WILSON, 2002: 56).

Desde esta perspectiva social se reconoce que la mayor parte de las acciones económicas desarrolladas por las organizaciones vienen definidas o influenciadas por la estructura social de los acuerdos en los que participan (GULATI, 1998; BELL, 2005). En función del análisis realizado, podemos establecer un modelo (**figura 1**) que trate de estudiar las relaciones entre diversos factores de alto componente social y el éxito de los acuerdos cooperativos. De este modo, tratamos de mostrar que la empresa no está aislada en el desarrollo de su actividad y que sus relaciones con el entorno y su propia experiencia influyen en sus estrategias.

3.2. Planteamiento del modelo y formulación de hipótesis.

Con el planteamiento de nuestro modelo trataremos de obtener respuesta a una cuestión clave que se plantea sobre el fenómeno cooperativo y no es otra que la identificación de los factores que influyen en el éxito de una alianza (GULATI, 1998).

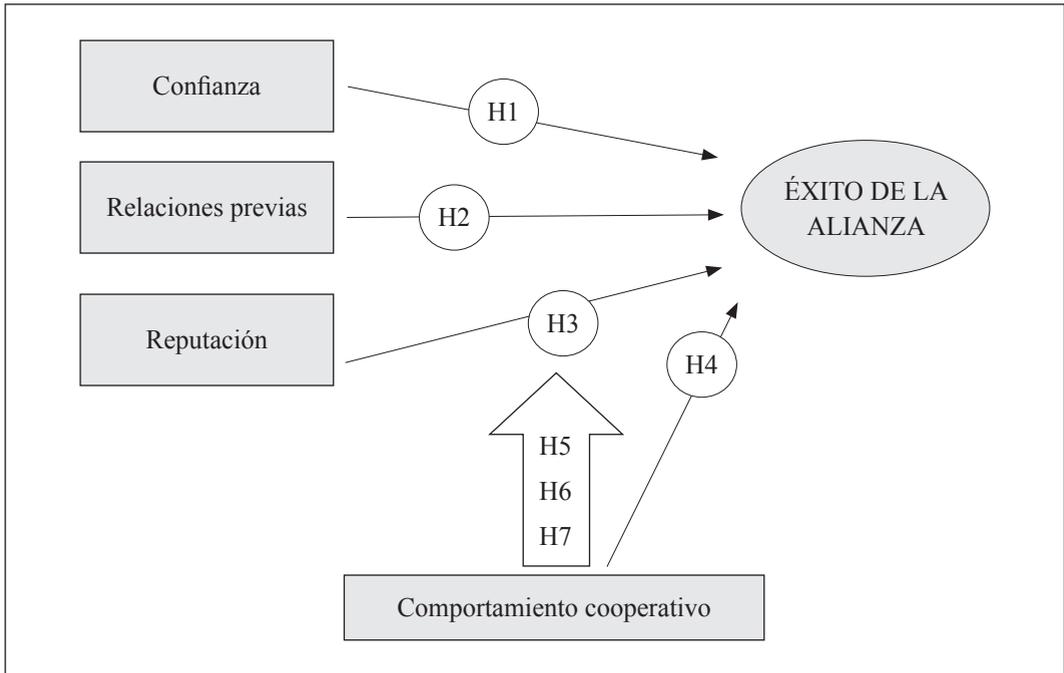
Una de las principales dificultades encontradas para plantear este modelo es que variables que han sido consideradas dependientes en muchos trabajos se consideran independientes en otros. La principal razón es el amplio número de estudios existentes desde diversos enfoques teóricos, que muestran la relevancia de un número de factores considerable que sería muy complejo valorar conjuntamente en un único modelo.

De los trabajos teóricos y empíricos revisados y, partiendo de las críticas realizadas a la Teoría de los Costes de Transacción¹, basadas en que esta no considera aspectos «sociales» fundamentales para el desarrollo de un acuerdo cooperativo, hemos seleccionado una serie de factores que ya han sido contrastados en estudios empíricos aplicados a sectores tecnológicos. Estos son la confianza, las relaciones previas, la reputación y el comportamiento cooperativo. Nuestro objetivo en este modelo

¹ El objetivo de la cooperación según esta teoría es reducir los costes de transacción. Estudios posteriores han demostrado que se consigue con una reputación positiva (WILLIAMSON, 1985), con un incremento en el nivel de confianza (CASSON, 1995) y con el establecimiento de relaciones de intercambio estables (STUART, 2000).

será contrastar si estas variables también son significativas a la hora de determinar el éxito de las alianzas producidas en el sector agroalimentario español.

FIGURA 1.



Entre las variables seleccionadas tenemos algunas que son a priori, es decir, anteriores al inicio del acuerdo (relaciones previas y reputación del socio) y otras que son de proceso (confianza y comportamiento cooperativo). De este modo, queremos conocer si existen algunas condiciones de partida que hagan más exitoso un acuerdo, así como el comportamiento a desarrollar a lo largo del mismo para alcanzar éxito.

Debido al alto componente social de las variables seleccionadas, podemos afirmar que tomamos el enfoque del capital social para justificar las cuatro primeras hipótesis planteadas siguiendo un enfoque universalista. Sin embargo, combinamos este enfoque social con uno de carácter estratégico, siguiendo la recomendación realizada por EISENHARDT y SCHOONHOVEN (1996) al relacionar dichos factores con el éxito del acuerdo.

Por su parte, otro objetivo de este modelo se basa en demostrar que pueden existir factores que moderen la relación analizada en las tres primeras hipótesis. Hemos recogido en la variable *comportamiento cooperativo* una serie de dimensiones que intentan analizar cuál es el modo de actuar de las empresas que forman el acuerdo. Nuestro objetivo es conocer si a medida que el componente coope-

rativo prima sobre el competitivo, mejora el éxito del acuerdo. Por otra parte, también pretendemos comprobar si distintos niveles de este *comportamiento cooperativo* producen efectos diversos en la relación entre la *confianza, experiencia previa y reputación* y el *éxito del acuerdo*. En este caso, utilizamos un enfoque contingente para evaluar la relación.

Para plantear las diversas hipótesis del modelo vamos a analizar cada una de las variables que lo componen.

3.2.1. Confianza.

La relación entre confianza y éxito del acuerdo ha sido una de las más estudiadas en la literatura de cooperación empresarial (AULAKH, KOTABE y SAHAY, 1996; DYER, 1997; INKPEN y BEAMISH, 1997; ARIÑO y DE LA TORRE, 1998; DAS y TENG, 1998; KOZA y LEWIN, 1998; PARKHE, 1998; STUART, 2000; KOKA y PRESCOTT, 2002; RODRÍGUEZ y WILSON, 2002; GULATI y HIGGINS, 2003; INKPEN, 2004; WHITE y SIU-YUN, 2005). Los trabajos publicados llegan a la conclusión de que la confianza es un elemento fundamental en la determinación del éxito de un acuerdo, siendo relevante para la creación y desarrollo de cualquier alianza (MOHR y SPEKMAN, 1994; SMITH, CARROLL y ASHFORD, 1995; DAS y TENG, 1998: 494; KOZA y LEWIN, 1998; ZAHEER, MCEVILY y PERRONE, 1998).

Por su parte, ZUCKER (1986) señala un aspecto negativo de la misma al afirmar que cuando se toma a la confianza como una «regla del juego» puede ser que su consecución reduzca la eficiencia, por los elevados costes que supone, obstaculizando al mismo tiempo la innovación y reduciendo la flexibilidad.

GAMBETTA (1988) define confianza como la «creencia de que la acción del socio será beneficiosa más que perjudicial para la empresa, aunque esto no pueda garantizarse». Además, ZAHEER *et al.* (1998) la identifican con la expectativa de que una parte se comprometerá al cumplimiento de sus obligaciones, se comportará de forma predecible, y negociará y actuará de manera justa en caso de existir margen para los comportamientos oportunistas. Por su parte, ZUCKER (1986) considera que la confianza tiene un carácter social que se puede desagregar en tres elementos:

1. La confianza es desarrollada por la continuidad en las relaciones entre los socios (BUCKLEY y CASSON, 1988; CHUNG *et al.*, 2000). Si el resultado de una alianza es positivo puede tener un efecto de retroalimentación e incrementar la confianza entre los socios para formar futuros acuerdos (YAN y GRAY, 1994; GULATI y SINGH, 1998). Incluso, ZUCKER (1986) señala que la confianza puede desarrollarse en función de las expectativas de futuros intercambios. En esta línea, DYER (1997) apunta que invertir en construir confianza a través de repetidas transacciones es una señal nítida de compromiso.
2. La existencia de características comunes entre los socios en sus respectivas culturas (ZAHEER *et al.*, 1998) y/o objetivos estratégicos (RODRÍGUEZ y WILSON, 2002: 55) fomenta la generación de confianza, ya que se promueve un sentido de identidad social común con fuertes elementos emocionales.

3. Si la confianza se ve apoyada por mecanismos institucionales que proporcionen garantías se reducirá el riesgo.

En cuanto a los beneficios que genera la confianza en un acuerdo cooperativo, podemos resumirlos en:

- a) La reducción de costes de transacción. CHILES y McMACKIN (1996) consideran que el desarrollo de confianza mutua reduce el efecto negativo de la incertidumbre relacionada con la volatilidad del entorno (RING y VAN DE VEN, 1994) y, por tanto, de la racionalidad limitada y del comportamiento oportunista. Además disminuye el tiempo dedicado a desarrollar planes, a establecer documentos para gestionar la alianza y a buscar posibles socios (GULATI, 1995).
- b) Ayuda a predecir el comportamiento de los socios en la fase inicial del acuerdo (GULATI, 1995) y a generar comportamientos deseables (DAS y TENG, 1998).
- c) Mejora en la resolución de conflictos (MOHR y SPEKMAN, 1994; RING y VAN DE VEN, 1994).
- d) Incrementa la flexibilidad operativa y estratégica para tratar con cambios no anticipados del entorno y con los desafíos organizativos.

Los principales responsables de que se genere confianza en el acuerdo son las personas implicadas en el mismo por parte de cada socio. Su contribución a la cooperación dependerá de: la confianza mutua que hayan desarrollado, la influencia que posean en sus respectivas organizaciones y cuál sea el número de responsables por organización. Es evidente que cuantas menos personas haya implicadas se posibilitará un contacto más directo y personal, lo que puede contribuir a incrementar la confianza. Por su parte, si existe alta rotación de este personal se reducen las oportunidades para desarrollar confianza en la relación.

Una elevada dosis de confianza hace que los socios pongan todo su esfuerzo en obtener los resultados buscados por la cooperación, es decir, potenciarán su comportamiento cooperativo. De este modo, comparten conocimiento, personal y todos los recursos y capacidades necesarios, lo cual influye de forma positiva en los resultados de la alianza (STUART, 2000). La importancia de esta variable se detecta en la existencia de acuerdos de cooperación que reducen los ingresos de las empresas que forman parte de ellos, como consecuencia de la desconfianza recíproca (GULATI y HIGGINS, 2003).

Con base en lo anterior, consideramos adecuado contrastar en nuestra muestra si existe una relación significativa entre la confianza y el éxito del acuerdo. Para ello, definimos la siguiente hipótesis:

H1. *La confianza tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo.*

3.2.2. Experiencia previa.

Con respecto a la relación que mantiene la existencia de cooperación previa y los resultados de la cooperación actual destacan los siguientes trabajos: GULATI (1995), POWELL *et al.* (1996), SAXTON (1997), GULATI (1998), ANAND y KHANNA (2000); CHUNG *et al.* (2000), KALE *et al.* (2000), GULATI y HIGGINS (2003), SOH (2003), HOANG y ROTHARMEL (2005) y SAMPSON (2005).

La experiencia previa no solo influye en los resultados de la cooperación actual, sino también en la posibilidad de establecer nuevos acuerdos (SAXTON, 1997; GULATI, 1998) y en el diseño de los mismos. La experiencia previa genera una acumulación de conocimiento tácito y explícito que es de difícil acceso para otras empresas (KOGUT y ZANDER, 1992). Este conocimiento aumenta y facilita el aprendizaje cuando se mantienen frecuentes interacciones con distintos socios que proporcionan información no redundante (GULATI, 1995, 1999). Además crea una capacidad de absorción que permite aprender de una mayor variedad de fuentes internas y externas (COHEN y LEVINTHAL, 1990).

El conocimiento sobre cómo gestionar acuerdos posibilita el establecimiento de nuevas alianzas (RING y VAN DE VEN, 1992; POWELL *et al.*, 1996; DYER y SINGH, 1998) e incrementa la probabilidad de éxito de las mismas, principalmente en los sectores tecnológicos (GULATI, 1995; DYER y SINGH, 1998; ANAND y KHANNA, 2000). Sin embargo, existen trabajos donde esta relación no resulta significativa, como el de LUO (2002), o incluso se muestra negativa, como en el caso de MONTES y SABATER (2004). Por esto, uno de nuestros objetivos será tratar de contrastar si esta relación es significativa en un sector maduro en el que el componente tecnológico no tiene la misma importancia.

Además, no toda la experiencia cooperativa es igual de valiosa. ANAND y KHANNA (2000) y SAMPSON (2005: 1009) concluyen que solo la experiencia reciente tiene un impacto positivo en la rentabilidad de la colaboración. Por su parte, HAGEDOORN *et al.* (2006: 46) encuentran que en los sectores tecnológicos y dentro de la forma cooperativa en red es más importante, desde el punto de vista de la gestión, no construir experiencia a través de un número elevado de acuerdos cooperativos sino utilizar capacidades estratégicas específicas (buen posicionamiento y eficiencia en la elección del socio) que permitan a la empresa estar bien conectada y solo cooperar con socios que le reporten conocimiento complementario.

Igualmente, genera que se vaya desarrollando un entendimiento específico sobre los socios, acerca de su cultura, sistemas de dirección, capacidades y debilidades, lo que hará que: a) se reduzcan los esfuerzos de coordinación y ejecución de los nuevos acuerdos (REUER y ARIÑO, 2007); b) disminuyan los costes de búsqueda de socios y de negociación; c) se generen rutinas interorganizativas; y d) se mejore la capacidad de gestión de alianzas. Cada vez que la empresa acomete un nuevo acuerdo, tiene la oportunidad de reforzar y adaptar sus rutinas interorganizativas, por lo que irán modificando sus pautas en la interacción. Estas rutinas harán que se produzca un mejor acceso al conocimiento y un mejor entendimiento de los recursos, capacidades y comportamiento del socio (SAXTON, 1997: 446), lo que facilitará la construcción de capital relacional y una gestión más eficiente de los conflictos (DOZ, 1996; ARIÑO y DE LA TORRE, 1998; KALE *et al.*, 2000; LUO, 2002). Todo ello provocará que aparezcan nuevas oportunidades económicas que posibiliten el crecimiento de la

empresa (POWELL *et al.*, 1996; GULATI, 1998; CHUNG *et al.*, 2000; KALE *et al.*, 2000; GULATI y HIGGINS, 2003; SOH, 2003).

Adicionalmente, POWELL *et al.* (1996) demuestran que las organizaciones que han desarrollado alianzas en el pasado aceleran sus ratios de crecimiento. Por su parte, ANAND y KHANNA (2000: 295) consideran que la experiencia en gestión de alianzas influye en la creación de valor para la empresa. Por esto, las diferencias en creación de valor entre los socios de una alianza vienen determinadas por su experiencia y por su capacidad de gestión de acuerdos cooperativos.

Tras explicar los resultados de diversos trabajos que estudian la relación entre experiencia previa y resultados, consideramos que queda justificado el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H2. *La existencia de experiencia cooperativa previa tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo.*

3.2.3. Reputación del socio.

La importancia de la reputación se ve justificada por diversos estudios previos (EISENHARDT *et al.*, 1996; SAXTON, 1997; ANAND y KHANNA, 2000; STUART, 2000).

AREND (2006: 745) refleja que las variables relacionadas con la reputación indican cómo las empresas valoran la importancia de las habilidades de sus socios para hacer cumplir sus propios objetivos. De este modo, en la etapa inicial de cualquier alianza la empresa buscará socios con una reputación adecuada que le posibilite generar confianza, alcanzar sus objetivos y, por tanto, estar satisfecho con la relación (DAS y TENG, 1998: 504). Una buena reputación indica calidad ya que la empresa estará bien vista por el conjunto de agentes que intervienen en la actividad empresarial, por lo que atraerá a potenciales socios.

Por su parte, las empresas intentarán evitar acuerdos cooperativos con otras empresas de dudosa reputación ya que los costes de supervisión y control del acuerdo podrían absorber los posibles beneficios. PARKHE (1993: 802) concluye que el efecto de la reputación puede atenuar o intensificar el miedo al oportunismo, modificando el comportamiento de las empresas inmersas en una alianza, llegando incluso a sustituir a una larga y exitosa historia cooperativa en una alianza estable.

Cuanto más sólida es la reputación de una empresa, mejor es el acceso a las fuentes de conocimiento del resto de organizaciones. Así, en la medida en que el comportamiento cooperativo de una empresa en una alianza sea observado y considerado por el entorno de forma positiva aumentará su reputación (CHUNG *et al.*, 2000) y la probabilidad de establecer nuevos acuerdos cooperativos (EISENHARDT *et al.*, 1996: 138), sobre todo, cuando la incertidumbre sea alta.

SAXTON (1997) demostró empíricamente que la reputación contribuye de forma directa al éxito de los acuerdos de cooperación, por lo que puede conducir a la consecución de una ventaja com-

petitiva (STUART, 2000). Esta afirmación se ve respaldada por la Teoría de Recursos y Capacidades ya que define que una reputación positiva de la empresa es un activo intangible de gran valor, que es válido, raro y difícilmente imitable o sustituible (BARNEY, 1991).

Nuestro objetivo, por tanto, será contrastar si el nivel de éxito percibido por las empresas agroalimentarias que cooperan se ve determinado por la reputación de sus socios. Por ello, definimos la siguiente hipótesis:

H3. *La reputación del socio está positivamente relacionada con el éxito del acuerdo cooperativo.*

3.2.4. Comportamiento cooperativo.

Las siguientes hipótesis a plantear son las que evalúan el comportamiento cooperativo existente entre los socios, en su relación con el éxito del acuerdo y con las relaciones recogidas en las tres primeras hipótesis. El comportamiento cooperativo constituye una de las principales aportaciones de los socios a la alianza (BUCKLEY y CASSON, 1988), por lo que es necesario tenerlo en cuenta a la hora de analizar los determinantes de sus resultados (ANDERSON, 1990; MOHR y SPEKMAN, 1994).

El comportamiento cooperativo es un concepto multidimensional que se manifiesta en un número de actitudes y acciones variadas (BUCKLEY y CASSON, 1988) y es interpretado desde la Teoría de Juegos, como «el ajuste del comportamiento de una empresa a las expectativas y preferencias, ya sean actuales o futuras, de su socio en el acuerdo» (AXELROD, 1984).

LUO (2002) estima que sin un comportamiento cooperativo adecuado la dirección de la alianza no es efectiva, ya que dificultaría la predicción y resolución de las posibles contingencias, con las consecuentes repercusiones negativas para su resultado. ESCRIBÁ y MENGUZZATO (1999), por su parte, establecen que existe una relación entre comportamiento cooperativo y resultados, influenciada por el nivel de dependencia entre socios y por las percepciones que estos tienen sobre el comportamiento de sus aliados y sobre los resultados del acuerdo. PEARCE (2001) concluye que el comportamiento cooperativo influye de forma significativa en la determinación del éxito del acuerdo. Sin embargo, este contiene en su propia definición un número considerable de dimensiones, que pasamos a analizar.

Para fomentar el comportamiento cooperativo habrá que transmitir de forma continua las consecuencias que tienen para las empresas el hecho de mantener una actitud favorable al acuerdo y los efectos negativos que les podrían afectar si se decantaran por desarrollar comportamientos oportunistas. De este modo, los sistemas de información y la *comunicación* entre socios se convierten en un elemento importante a la hora de evaluar el comportamiento cooperativo. PEARCE (2001) considera que los sistemas de información de los acuerdos influirán de forma significativa en su éxito.

DAS y TENG (1998) consideran fundamental para mantener la cooperación en el acuerdo un *compromiso* claro de todos y cada uno de sus integrantes, ya que en la medida en que un socio no esté dis-

puesto a ofrecer aquello a lo que se comprometió o algún elemento del que disponga y que sería clave para que el acuerdo cumpla sus objetivos, es difícil pensar que la alianza sea exitosa y vuelva a repetirse en el futuro. En esta línea, DYER (1997) considera que el compromiso, junto a la confianza, va a afectar al grado de cooperación y satisfacción de cada socio (por lo tanto al éxito del acuerdo), influyendo al mismo tiempo en crear interdependencias entre las empresas. En definitiva, podemos enumerar un nutrido grupo de trabajos donde su denominador común es que el compromiso es un factor clave de éxito en la cooperación (CRAVENS *et al.*, 1993; PARKHE, 1993; MOHR y SPEKMAN, 1994; RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; DYER, 1997; SAXTON, 1997; CHILD y FAULKNER, 2002; MORA y GARCÍA, 2005).

Por otra parte, COLEMAN (1988) considera que existen entre las empresas obligaciones, expectativas y normas de reciprocidad que provienen de la idea de capital social y que determinan el nivel de *dependencia* entre los socios. En la fase inicial de un acuerdo habrá que buscar socios entre los que se pueda crear una interdependencia para alcanzar los objetivos y garantizar de este modo un comportamiento cooperativo adecuado que frene los impulsos oportunistas y dote de mayor eficiencia a la alianza (PARKHE, 1993). RODRÍGUEZ y WILLSON (2002) señalan que cuando el comportamiento cooperativo está presente en un acuerdo, la interdependencia emerge entre los socios con altos niveles de capital social, lo que facilita la creación de valor. CRAVENS *et al.* (1993) y MOHR y SPEKMAN (1994) consideran que la dependencia entre socios es un factor clave de éxito de las alianzas.

Otro elemento que se manifiesta relevante ante la alta turbulencia del entorno es la *flexibilidad*, es decir, la capacidad que tienen las empresas para adaptarse a los continuos cambios del mismo. En el transcurso de un acuerdo, las empresas pueden verse obligadas a modificar sus estrategias como consecuencia de algún cambio en las condiciones que dieron origen al mismo, o en el comportamiento de algún socio. En la medida en que las empresas estén dispuestas a aceptar los ajustes se potenciará el componente cooperativo y contribuirá de forma directa al éxito del acuerdo (PRAHALAD y HAMEL, 1991; PEARCE, 2001).

Además, la confrontación permanente entre los elementos cooperativos y competitivos origina numerosos *conflictos* a lo largo del desarrollo del acuerdo. De este modo, la identificación que se haga de los mismos así como los métodos de resolución que se apliquen influirán en el funcionamiento del acuerdo, en su nivel de cooperación y en su éxito (MOHR y SPEKMAN, 1994). Para que la identificación de conflictos sea eficaz es necesario que exista un adecuado sistema de comunicación entre empresas, por lo que se muestra la relación entre distintas dimensiones que conforman el comportamiento cooperativo.

De este modo, consideramos que queda justificada la relación entre el comportamiento cooperativo, establecido a través de distintas dimensiones, y el éxito de la alianza, por lo que se plantea, siguiendo un enfoque universalista, la siguiente hipótesis:

H4. *El comportamiento cooperativo de los socios en una alianza está positivamente relacionado con el éxito del acuerdo.*

Por otra parte, es difícil pensar que en la relación entre la confianza, experiencia previa y reputación y el éxito de un acuerdo no exista ninguna variable que ejerza ningún efecto. Pese a existir

estudios que analizan los determinantes del resultado de un acuerdo (ANDERSON, 1990), no es garantía de éxito el acometer una alianza teniendo en cuenta solo dichos aspectos (BUCKLEY y CASSON, 1988), ya que en su funcionamiento emergen comportamientos cooperativos de distinto grado entre los socios en función de sus expectativas y necesidades. A su vez, GULATI (1998) critica que en el análisis de los factores clave de éxito de la cooperación no se tiene en cuenta la situación del entorno. Por ello, nosotros tratamos de introducir en dicha relación el comportamiento cooperativo como variable moderadora, ya que refleja la estructura social de los acuerdos en los que están inmersos los socios.

Cada empresa en cada acuerdo actúa de forma distinta, por lo que nosotros consideramos que a medida que el componente cooperativo prime sobre el competitivo, el efecto que tendrán los factores analizados en las dos primeras hipótesis sobre el éxito del acuerdo aumentará su intensidad. En el caso de la relación entre la reputación del socio y el éxito, desconocemos la dirección del efecto moderador. De este modo, consideramos que la variable *comportamiento cooperativo* tiene un efecto moderador en la relación entre la *confianza*, la *experiencia previa* y la *reputación* y el *éxito de la alianza*. Pasamos a justificar dicha afirmación.

Si el comportamiento cooperativo desarrollado por una empresa es percibido por los socios, contribuirá a incrementar la confianza, a aumentar su reputación, a mejorar la fluidez de los sistemas de información y comunicación y, por tanto, contribuirá tanto de forma directa como indirecta a mejorar los resultados de la alianza. El enfoque del capital social se integra con la perspectiva evolutiva para poder explicar que con el desarrollo de experiencias previas y un comportamiento cooperativo adecuado en las alianzas se puede ir generando confianza a lo largo del tiempo. MORA y GARCÍA (2005) aumentan la capacidad predictiva de la satisfacción global de un acuerdo al introducir el efecto conjunto entre sus dos variables independientes (compromiso y confianza). DOZ (1996), por su parte, considera que el crecimiento de la confianza mutua puede provenir de la asunción de compromisos irreversibles.

En la generación de confianza también juega un papel importante la dimensión de la comunicación (DAS y TENG, 1998), ya que a través de ella se permite el desarrollo de normas y valores comunes y posibilita acceder a una mayor cantidad de flujos de conocimiento. Además, para que la resolución de conflictos sea la adecuada es fundamental construir capital relacional (DYER y SINGH, 1998), basado en la generación de una estrecha confianza entre los socios y un nivel considerable de interdependencia (KALE *et al.*, 2000).

MADHOC (1995) establece que la confianza conlleva la existencia de unas expectativas determinadas respecto al comportamiento de sus socios. Por eso, pese a que se han desarrollado estudios que tratan de analizar la relación directa entre confianza y resultados (RING y VAN DE VEN, 1992) no podemos afirmar que dicha relación sea tal (ZAND, 1981). En nuestra opinión, el comportamiento cooperativo mostrado por el socio influirá en el nivel de confianza que se mantenga con respecto a él y con el acuerdo. Debido a la interacción de la confianza con diversas dimensiones de la variable comportamiento cooperativo, consideramos oportuno plantear la siguiente hipótesis.

H5. *La relación entre la confianza y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo.*

Por otra parte, cuando entre empresas se han dado acuerdos de cooperación donde las empresas participantes mostraron una coordinación, compromiso, comunicación, confianza y consenso (RIALP, 1999), que finalizaron con la consecución de los objetivos inicialmente previstos, las entidades tendrán mayores incentivos para volver a alcanzar acuerdos con los mismos socios.

LUO (2002) recoge en su trabajo que la cooperación previa facilita la posible resolución de problemas que puedan surgir (DOZ, 1996), además de incrementar las habilidades y rutinas para el intercambio de conocimiento, reducir el comportamiento oportunista (PARKHE, 1991) e incrementar la confianza (GULATI, 1995). De este modo, consideramos que la interacción entre experiencia y comportamiento cooperativo tiene un efecto significativo en el resultado del acuerdo.

H6. *La relación entre la experiencia previa y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo.*

Además, el comportamiento cooperativo que demuestre una empresa en el desarrollo de su alianza influirá en su reputación. De este modo, si una empresa desarrolla un fuerte comportamiento oportunista, la percepción de sus socios será negativa y podrá influir de cara a establecer futuros acuerdos cooperativos al reducirse su reputación. Por el contrario, si la empresa opta por fomentar la cooperación y esta actitud es percibida por sus socios aumentará su reputación (CHUNG *et al.*, 2000) y, de este modo, también lo hará el éxito del acuerdo. Sin embargo, es difícil de predecir el efecto entre ambas variables ya que si la empresa trata de aprovechar la mayor reputación del socio para obtener ventajas y desarrolla un comportamiento oportunista que no es percibido por el socio, en principio, tendrá efectos positivos para el éxito de la alianza. EISENHARDT *et al.* (1996) estiman que la interacción producida en el seno de una alianza entre el comportamiento cooperativo y la reputación es considerable, sobre todo, ante la presencia de una elevada incertidumbre. Así, formulamos la siguiente hipótesis:

H7. *La relación entre la reputación del socio y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo.*

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Población objeto de estudio.

Como resultado de la revisión teórica desarrollada hemos encontrado una gran variedad de estudios teóricos sobre cooperación empresarial. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones empíricas se han centrado en sectores intensivos en tecnología, principalmente porque las características de los mismos facilitan la formación de acuerdos cooperativos y potencian sus ventajas (HAGEDOORN, 1993). EISENHART *et al.* (1996) desarrollan un estudio que trata de relacionar la for-

mación de alianzas con la etapa del ciclo de vida del mercado donde se produce, no encontrando una relación significativa entre los sectores maduros y la formación de alianzas. Esta conclusión nos justifica el hecho de no haber identificado ningún estudio empírico que analice exclusivamente la cooperación en sectores maduros². Ante esta laguna de trabajos empíricos, nos planteamos desarrollar una investigación que trate de analizar el comportamiento cooperativo en este campo. De este modo, podríamos descubrir si las ventajas que presenta la formación de alianzas estratégicas en sectores tecnológicos (y normalmente en su etapa emergente) también se generan en sectores maduros donde la tecnología no tiene un peso tan importante.

En la economía española nos encontramos con una gran cantidad de sectores maduros con esa característica, por lo que decidimos escoger uno de ellos para facilitar el estudio. Así, seleccionamos el sector agroalimentario debido a su importante contribución al PIB español (19%). Además es un sector que vive un proceso de reestructuración ante la alta volatilidad que sufre el entorno y ante los cambios institucionales producidos en los últimos años, como ha sido la ampliación de países que conforman la Unión Europea. Los principales cambios que se perciben se reflejan en un aumento de la dimensión empresarial para garantizar la eficacia de sus acciones, junto a una reducción del número total de empresas que operan en el sector (6,96% en los últimos cinco años –INE, 2007–), síntomas del proceso de concentración que sufre el mismo por la reestructuración sectorial.

El sector agroalimentario es el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. La industria agroalimentaria es considerada un sector estratégico dentro de la economía, principalmente porque suministra alimentos a la población, que deben ir dotados de calidad y seguridad. Es el segundo sector en contribución al resultado del ejercicio del total de la economía y el primero con respecto al importe neto de la cifra de negocios, aunque muestra una tendencia decreciente, alejándose durante los últimos años del primer puesto. Por ello se trata de buscar nuevas estrategias que garanticen el futuro del sector.

La industria agroalimentaria representa aproximadamente un 14 por 100 de las empresas industriales y del número de trabajadores de la industria, generando el 16,1 por 100 de las ventas totales del sector industrial y el 18,9 por 100 del gasto en materias primas. El sector está altamente fragmentado y dualizado, ya que coexisten un gran número de PYMES, que representan aproximadamente el 85 por 100 de las empresas totales del sector, con un número reducido de empresas de gran tamaño donde solo las 500 mayores empresas (1,3% del total) facturan el 76 por 100 de las ventas del sector (ALBISU y GRACIA, 2002).

El incremento de la concentración en el comercio minorista de productos agroalimentarios se manifiesta en un aumento de los precios pagados por los consumidores, y en un cambio en el reparto del excedente generado en la cadena de valor como consecuencia del mayor poder de compra que ejercen los grandes grupos de distribución (BARNEY, REBOLLO y YAGÜE, 2003). Por estas razones, es

² GULATI (1995), GULATI y SINGH (1998) y GULATI (1999) analizan un sector maduro como es el de la automoción pero de forma integrada a otros sectores en fase de crecimiento como el biofarmacéutico y los nuevos materiales. Sin embargo, consideramos que en el sector automoción, pese a ser maduro, el componente tecnológico tiene una importancia elevada en la estrategia empresarial. Por su parte, DUREN *et al.* (1994) analizan únicamente las alianzas verticales del sector agroalimentario canadiense.

fundamental, por una parte, que las empresas sean capaces de desarrollar acuerdos cooperativos con las grandes empresas distribuidoras para garantizarse la venta de sus productos. Por otra parte, la empresa deberá tratar de aumentar su dimensión para poder incrementar su poder de negociación (PORTER, 1980) e intentar garantizarse que el margen de beneficios sea el suficiente para garantizar la viabilidad de la empresa.

Por tanto, consideramos que la cooperación empresarial debe ser utilizada en el sector agroalimentario para aumentar el nivel competitivo de sus empresas y garantizar su supervivencia.

4.2. Método de obtención de datos.

La población objeto de nuestro estudio, tal y como hemos definido anteriormente, corresponde a las empresas del sector agroalimentario que desarrollan acuerdos de cooperación. El primer problema que nos encontramos es que no existe ningún documento público por el que las empresas estén obligadas a registrar y/o informar sobre los acuerdos cooperativos celebrados. De este modo, el trabajo para identificar empresas que pudieran ser objeto de nuestro estudio se hacía más complejo.

El primer paso que dimos fue ponernos en contacto con distintas asociaciones del sector, para ver si existía algún medio por el que nos pudieran facilitar el nombre de organizaciones asociadas que desarrollaran alianzas. La contestación en todas y cada una de ellas fue la misma, y es que con la nueva Ley de Protección de Datos, la información que solicitábamos no podía suministrarse. Por tanto, procedimos a realizar la búsqueda de nuestra población por métodos empleados en anteriores investigaciones, como fue la lectura de prensa económica. Así, se revisaron los periódicos económicos de tirada nacional *Cinco Días* y *Expansión*, así como sus respectivas páginas webs, correspondientes al período enero de 2001-diciembre de 2005. En este proceso se iban identificando las distintas empresas del sector agroalimentario que daban a conocer algún tipo de acuerdo de cooperación que habían realizado o que tenían previsto desarrollar.

El principal problema en relación con el método escogido para la selección de empresas es la ausencia habitual de pequeñas empresas en periódicos de tirada nacional. Por una parte, es cierto que las PYMES tienen más dificultades para desarrollar alianzas, pero al mismo tiempo, aquellas que las realizan, normalmente, no suelen aparecer en los medios. Además, no todos los acuerdos cooperativos se dan a conocer a la opinión pública. Por tanto, en un primer momento, tenemos que reconocer cierto sesgo de nuestro estudio hacia aquellas empresas del sector de mayor tamaño. Sin embargo, este método también tiene sus ventajas, ya que nos estamos asegurando que todas las empresas de la población desarrollan acuerdos cooperativos.

Inicialmente identificamos a 292 empresas del sector objeto de estudio. Posteriormente, acudimos a distintas fuentes, como la base de datos SABI ³, el manual España 30000 (2005), así como

³ SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, que es una base de datos de análisis financiero de empresas españolas y portuguesas. La fuente principal de datos de la que se nutre es el Registro Mercantil, complementada con la información procedente del Boletín Oficial del Registro Mercantil y por artículos de prensa.

a las distintas herramientas que ofrece la empresa Páginas Amarillas, para obtener el nombre comercial de la empresa seleccionada, así como su dirección postal, teléfono, correo electrónico y fax. Una vez elaborada la base de datos y confeccionado el cuestionario, se procedió a realizar un *pretest* o entrevistas personalizadas a cinco empresas de la muestra.

Tras elaborar el cuestionario definitivo, procedimos a realizar, en la primera semana de abril de 2006, el primer envío postal. Tras el paso de dos meses y ante la reducida tasa de respuesta, nos vimos obligados a iniciar otro tipo de contactos con las empresas como fueron el fax y, principalmente, el correo electrónico. A través de este último medio, se facilitó el contacto con la persona encargada de rellenar el cuestionario y se pudieron resolver un número considerable de dudas. Tras este primer contacto por correo electrónico se procedió a eliminar 11 empresas de nuestra población, ya que se nos aseguró que los acuerdos que inicialmente se iban a desarrollar nunca se habían materializado. De este modo, nuestra población quedó reducida a 281 empresas.

A finales de junio de 2006 se realizó un segundo envío postal y por correo electrónico. Este proceso se dilató aproximadamente cinco meses, siendo a finales de noviembre de 2006 cuando se dejaron de enviar cuestionarios y diciembre del mismo año cuando se dio por finalizada la recepción de los mismos. En ese momento contábamos con 53 cuestionarios, aunque posteriormente hubo que eliminar uno, ya que venía cumplimentado un número muy reducido de ítems.

Así, los cuestionarios tomados como válidos fueron 52, lo que suponen un 18,5 por 100 de tasa de respuesta. AREND (2006) presentó un estudio con una tasa de respuesta muy baja (10,2%) justificándolo en la longitud del cuestionario, en su complejidad y, principalmente, en el objeto del estudio, concluyendo que es una razonable tasa de respuesta. Como en nuestro caso, cuando se estudia una estrategia poco utilizada en un sector, se tiene el riesgo evidente de contar con una población reducida que hará que el número de cuestionarios a evaluar sea bajo, que aparezcan un número considerable de casos perdidos y que el error muestral sea elevado. Además, las empresas fueron muy reacias a suministrar información por la inseguridad de que sus socios pudieran obtener de algún modo información de sus cuestionarios.

Uno de los principales dilemas en el estudio de las alianzas es decidir cuál es la unidad de medida. Hemos optado por analizar la cooperación desde el punto de vista de la empresa (VILLALONGA y MCGAHAN, 2006), porque nuestro objetivo es conocer la percepción que tienen las empresas del sector agroalimentario español que cooperan. De este modo, si tomáramos la alianza como unidad de análisis, tendríamos que valorar a empresas de otros sectores (en los acuerdos diversificados) o de otros países (acuerdos internacionales), por lo que se podría distorsionar el objeto de nuestro estudio. Además, existe una importante falta de datos de archivos y de constructos a nivel de la relación (KUMAR, STERN y ANDERSON, 1993).

Recogemos la ficha técnica de la investigación en la **tabla 1**.

TABLA 1. *Ficha técnica de la investigación.*

Ficha técnica de la investigación	
Población	281 empresas del sector agroalimentario español
Tamaño muestral	52 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Procedimiento del muestreo	De conveniencia (unidades accesibles o favorables)
Tasa de respuesta	18,5% (52 cuestionarios sobre 281 empresas del sector)
Error muestral	$\pm 12,29\%$ (para $p = q = 50\%$, caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95%
Fecha realización del trabajo de campo	Abril-diciembre 2006

Para asegurar que nuestra muestra de 52 empresas es representativa de la población objeto de estudio y valorar el sesgo en las respuestas, comparamos los resultados de las que responden inicialmente con las últimas que lo hacen, ya que se estima que las respuestas de estas últimas son más similares a las empresas que no responden (ARMSTRONG y OVERTON, 1977), no encontrando diferencias significativas.

4.3. Medida de variables.

Tras plantear las hipótesis que trataremos de contrastar en la muestra anteriormente definida, pasamos a analizar en un primer momento, las medidas seleccionadas para las variables dependientes, para a continuación centrarnos en las independientes y finalizar con las variables de control utilizadas.

4.3.1. Variable dependiente: éxito del acuerdo.

Intentar medir el éxito de una alianza es complicado porque existen distintos factores que lo dificultan. HOANG y ROTHÄRMEL (2005) señalan que, aunque el resultado de una alianza es un beneficio común para sus socios, este no tiene por qué distribuirse de igual modo entre las empresas implicadas, debido a sus propias características. Podríamos decir que un acuerdo de cooperación ha sido positivo en la medida en que se alcanzan los objetivos que se habían planteado (NAVAS y GUERRAS, 2002), por lo que el éxito del mismo dependerá de los motivos que llevaron a las distintas empresas a formalizarlo. Por tanto, si estos difieren, la valoración del éxito dado un mismo resultado también puede ser diferente. Por ello, es aconsejable que el éxito sea analizado por cada uno de los socios.

En función de la revisión de la literatura realizada y siguiendo el trabajo de MONTORO y MORA (2004), podemos clasificar el conjunto de medidas utilizadas para valorar el éxito de un acuerdo en dos tipos:

- *Medidas de tipo objetivo:* de tipo financiero como la rentabilidad de los activos o las ventas (HAGEDOORN y SCHAKENRAAD, 1994; GOERZEN y BEAMISH, 2005), el crecimiento y la posi-

ción en costes (DUSSAUGE y GARRETTE, 1995), la supervivencia (KILLING, 1983), la duración del acuerdo (KOGUT, 1988), el volumen de ventas que se da entre los socios (MOHR y SPEKMAN, 1994; SINGH y MITCHELL, 2005) y la innovación desarrollada (SHAN, 1990).

- *Medidas de tipo subjetivo:* GERINGER y HEBERT (1991) y PEARCE (2001) consideran que la percepción de los resultados de la alianza supera a las medidas de archivo o financieras, ya que estos son estratégicamente subjetivos y multidimensionales. Por ello se emplean otra serie de variables subjetivas: valoración de la satisfacción global del socio con el resultado de la alianza (KILLING, 1983) y satisfacción con respecto al logro de objetivos alcanzado (MOHR y SPEKMAN, 1994; DUSSAUGE y GARRETTE, 1995; ARIÑO, 2003).

En principio, las variables objetivas tienen mayor validez, aunque se demuestra en la literatura que hay una alta correlación y validez concurrente entre ambos tipos de medidas (GERINGER y HEBERT, 1991; GLAISTER y BUCKLEY, 1998; KALE, DYER y SINGH, 2002), por lo que las variables subjetivas también son un método válido para evaluar el éxito de las alianzas.

En los últimos años comienza a emplearse de forma mayoritaria la satisfacción para valorar el éxito de un acuerdo, principalmente a través del cumplimiento de los objetivos percibido por las partes y su realización (KILLING, 1983; GERINGER y HEBERT, 1991; PARKHE, 1993; MOHR y SPEKMAN, 1994; SAXTON, 1997). Sin embargo, hay autores que consideran que estas variables recogen aspectos diferentes. De este modo, ARIÑO (2003) estima en su estudio, a través del análisis de la fiabilidad, que el cumplimiento de objetivos y la satisfacción no miden el mismo fenómeno. KUMAR y NTI (1998) señalan que el primero captura el rendimiento del acuerdo y el segundo captura aspectos del proceso del acuerdo así como su rendimiento.

Consideramos que las variables subjetivas son las más adecuadas para valorar el éxito del acuerdo, ya que aglutinan un mayor número de dimensiones. Por ello, siguiendo a ARIÑO (2003), seleccionamos dos medidas operativas: satisfacción y grado de cumplimiento de los objetivos que originaron la cooperación.

La **satisfacción** es un concepto subjetivo que depende de muchos factores y que puede ser aplicado a diversos ámbitos. Por ello, hemos empleado una escala de 7 ítems donde tratamos de recoger todos aquellos aspectos relevantes en nuestra investigación y que dotarán de fiabilidad al concepto objeto de medida (**tabla 2**). En todos ellos se empleó una escala Likert de 7 puntos (1 representa estar totalmente en desacuerdo y 7 estar totalmente de acuerdo).

TABLA 2. *Ítems empleados para medir la variable satisfacción.*

Ítems empleados para medir la variable SATISFACCIÓN	
Estoy satisfecho con la relación y con el rendimiento aportado por mi socio	MONTORO, MORA y GUERRAS (2000)
Estoy satisfecho con el funcionamiento general del acuerdo cooperativo	
Estoy satisfecho con los resultados del acuerdo cooperativo	
.../...	

.../...	
Estoy satisfecho con el progreso logrado en la consecución de objetivos a l/p La rentabilidad obtenida supera mis expectativas iniciales	YAN y GRAY (1994)
Existe equilibrio entre lo aportado y lo obtenido en el reparto de los beneficios de la alianza entre los socios	Elaboración propia
La alianza ha generado nuevas oportunidades para la empresa	NUNNALLY (1978)

Con respecto al **grado de cumplimiento de objetivos**, hemos elaborado una escala de cinco ítems, que trata de recoger aquellos motivos o razones que tienen las empresas para acometer acuerdos y que fueron analizados en el segundo apartado de este trabajo (**tabla 3**). Lo que se pretende conocer es el grado de cumplimiento de los mismos en una escala Likert de 7 puntos (1 representa un grado de cumplimiento alcanzado muy bajo y el 7 muy alto).

TABLA 3. *Ítems empleados para medir la variable grado de cumplimiento de objetivos.*

Ítems empleados para medir la variable GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
Transferencia de conocimiento y aprendizaje
Acceso a recursos y capacidades complementarias
Aumentar poder competitivo
Reducción de costes/Aumento de la eficiencia
Satisfacción del cliente

4.3.2. *Variables dependientes.*

Confianza.

Debido al gran número de trabajos existentes que estudian la confianza, han sido muchas las escalas empleadas para evaluarla. Sin embargo, existen aspectos que destacan sobre el resto. Así, ZENG y CHEN (2003) señalan que la confianza es imprescindible para potenciar los efectos beneficiosos de la cooperación y, para ello, es necesario que de forma mutua las empresas perciban que sus socios son honestos y creíbles.

En ocasiones, a lo largo de este trabajo, hemos manifestado la importancia de la circulación de información y transferencia de conocimiento en las alianzas, pero es evidente que siempre existirá cierta cautela a la hora de interpretar dicha información, para lo que se estudiará su veracidad.

Por tanto, hemos tratado de analizar las dimensiones anteriormente señaladas empleando una escala Likert de 7 puntos (1 representa estar totalmente en desacuerdo y 7 estar totalmente de acuerdo) (**tabla 4**).

TABLA 4. *Ítems empleados para medir la variable confianza.*

Ítems empleados para medir la variable CONFIANZA	
Tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio	SULLIVAN y PETERSON (1982) y HAN (1991)
Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble	
Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas	

Experiencia previa.

EISENHARDT *et al.* (1996) tratan esta variable de forma cuantitativa al medirla a través del número de empresas del sector con el que habían cooperado los responsables de la alianza. Por su parte, GULATI (1995) y COLOMBO (2003) recogen el número de alianzas previas acometidas. Otros trabajos han medido la experiencia previa a través de variables dicotómicas, como es el caso de OXLEY y SAMPSON (2004). Optamos por esta última opción, preguntando a los gerentes sobre la existencia de relaciones cooperativas previas (GARCÍA CANAL, 1996; KALE *et al.*, 2000).

Reputación.

AREND (2006) muestra que una empresa valora las capacidades de sus socios a la hora de tratar de alcanzar sus propios objetivos, por lo que para reducir los riesgos del acuerdo, dotar de confianza al mismo e intentar cumplir los objetivos iniciales, las empresas evaluarán la reputación de sus socios antes de iniciar un acuerdo. Sin embargo, la reputación de una empresa tiene múltiples dimensiones, tales como los aspectos relacionados con el área de dirección, con la calidad de sus productos o servicios, de su situación financiera e incluso con el nivel de relaciones con su entorno.

Con el objeto de construir una escala que posea la mayor fiabilidad posible incluimos 5 ítems, obtenidos del trabajo de SAXTON (1997). Se les pidió a los encuestados que valoraran a su/s socio/s en referencia al resto de empresas de su sector a través de una escala Likert de 7 puntos (1 representa ser el peor del sector, 4 situarse con la media y 7 ser el mejor del sector).

TABLA 5. *Ítems empleados para medir la variable reputación del socio.*

Ítems empleados para medir la variable REPUTACIÓN DEL SOCIO	
Calidad de sus productos o servicios	SAXTON (1997)
Habilidad para atraer a trabajadores cualificados	
Relaciones con el resto de empresas de su entorno	
Nivel de responsabilidad medioambiental	
Relaciones con sus clientes	

Comportamiento cooperativo.

El comportamiento cooperativo es una variable compleja que aglutina un número considerable de dimensiones. Todos los ítems que se irán planteando en cada una de las dimensiones han sido

establecidos a través de una escala Likert de 7 puntos (1 representa estar totalmente en desacuerdo y 7 estar completamente de acuerdo).

TABLA 6. *Ítems para medir la variable comportamiento cooperativo.*

Ítems para medir la variable COMPORTAMIENTO COOPERATIVO		
Compromiso	Estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa Mi rendimiento en la alianza es eficiente	RODRÍGUEZ y WILSON (2002)
Dependencia mutua	Para efectuar sus responsabilidades individuales, los socios dependen mutuamente en los servicios y recursos Si se desea realizar un trabajo óptimo es necesario coordinarse entre los socios Ningún socio podría alcanzar sus objetivos de forma aislada	PEARCE (2001)
Comunicación	El intercambio de información tiene lugar entre los socios de forma frecuente Los socios proporcionan información propia si pueden ayudar al acuerdo Los socios se mantienen informados entre sí de los cambios y eventos que podrían afectarles	HEIDE y MINER (1992)
Resolución de conflictos	Los problemas que surgen en el acuerdo son tratados como responsabilidad común más que como responsabilidad individual	HEIDE y MINER (1992)
	Se ha establecido y utilizado un mecanismo explícito para resolver conflictos El equipo de dirección de todos los socios está implicado en resolver conflictos	KALE <i>et al.</i> (2000)
Flexibilidad	Cuando sucede una situación inesperada, los socios están dispuestos a trabajar con nuevos criterios que no figuran en los términos originales del acuerdo	HEIDE y MINER (1992)
	El acuerdo recoge actuaciones para anticiparse a las contingencias antes de que lleguen El acuerdo proporciona distintas soluciones para responder ante las contingencias una vez producidas	LUO (2002)

En cuanto al compromiso, mencionar que SAXTON (1997) considera que para que la alianza cumpla sus objetivos se necesita un compromiso efectivo entre los socios. Los principales elementos a evaluar tienen que ver con el esfuerzo que esté dispuesto a realizar la empresa para mantener la relación (MOHR y SPEKMAN, 1994; DYER, 1997) y con la percepción de beneficios (RODRÍGUEZ y WILSON, 2002). Con respecto al grado de dependencia mutua, cabe mencionar que es necesario que prime el comportamiento cooperativo entre los socios para alcanzar sus objetivos cuando entre ellos exista una importante dependencia mutua. PEARCE (2001: 564) determina que a medida que aumenta la interdependencia entre socios también lo hará la necesidad de coordinación, de ajustes mutuos y de resolución de problemas de forma conjunta, lo que contribuirá de forma positiva en el beneficio.

Los principales aspectos de la comunicación están relacionados con el modo de transmitir la información en el acuerdo y el tipo de información que se pone a disposición de los socios. Además, parece claro que en la medida en que los socios actúen de forma conjunta, los problemas que surjan se resolverán de forma más adecuada. Por último, con respecto a la flexibilidad hay que evaluar la capacidad de los socios para alterar lo pactado al inicio y adaptarse a las circunstancias de cada momento (RING y VAN DE VEN, 1994; CHILD y FAULKNER, 2002).

Además es necesario añadir que para poder medir la existencia del efecto moderador de la variable *comportamiento cooperativo* en las relaciones que contienen las tres primeras hipótesis, debemos plantear una ecuación de regresión lineal múltiple con interacciones, siguiendo el siguiente esquema:

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3XZ + e;$$

en la que, además de analizar el efecto directo de cada variable independiente (X) y moderadora (Z) sobre la variable dependiente (Y), también se incluye el efecto interacción entre ambas.

4.3.3. Variables de control.

Con el objeto de controlar la variabilidad de la variable dependiente que provenga de factores externos al modelo, introducimos en nuestro estudio empírico dos variables de control genéricas como son el tamaño y la antigüedad de la empresa, y una variable de control específica de la cooperación como es la duración del acuerdo.

El **tamaño** es un factor importante para explicar la propensión de las empresas para formar alianzas, lo que justifica su utilización como variable de control a la hora de analizar el éxito de los acuerdos (DUYSTER y HAGEDOORN, 1995; EISENHARDT *et al.*, 1996; ANAND y KHANNA, 2000; PEARCE, 2001; SOH, 2003). Empleamos el número de trabajadores como medida del tamaño de la empresa, como sucede en un amplio número de trabajos sobre cooperación (EISENHARDT *et al.*, 1996; GOERZEN y BEAMISH, 2001; GULATI y HIGGINS, 2003; ROTHARMEL y DEEDS, 2004).

Con respecto a la **antigüedad** de la empresa se introduce un ítem en el cuestionario donde se ha de indicar su año de constitución (PEARCE, 2001; GULATI y HIGGINS, 2003; SOH, 2003).

La **duración de la alianza** ha sido empleada como variable de control en trabajos como los de ARIÑO (2003), donde emplea la supervivencia del acuerdo, y HOANG y ROTHARMEL (2005). La temporalidad inherente a las alianzas juega un papel significativo en el nivel de oportunismo y, por lo tanto, en el comportamiento cooperativo que muestra cada socio, lo que puede influir en el éxito del acuerdo (DAS, 2006). En nuestro cuestionario se preguntaba a los encuestados por la duración de su acuerdo, obteniendo únicamente 28 respuestas, por lo que no considerábamos conveniente introducir en nuestro análisis una variable que solo tiene en cuenta al 53,8 por 100 de la muestra. Esta situación la habíamos anticipado ya que, según la literatura revisada, en ocasiones las alianzas se desarrollan sin conocer con exactitud la duración de la misma, bien porque esta depende de la acti-

vidad a desarrollar (a priori es difícil conocer dicho horizonte temporal) o porque se considere un acuerdo indefinido. Por tanto, introducimos una variable dicotómica donde los encuestados debían responder sobre si conocían la duración exacta de su alianza (KALE *et al.*, 2000).

Una vez analizada la forma de medida de las variables del modelo pasamos al contraste de hipótesis y análisis de resultados.

4.4. Contraste de hipótesis.

4.4.1. Fiabilidad y validez de constructo de las variables del modelo.

Antes de efectuar el contraste de las hipótesis es necesario analizar si nuestras variables cumplen con todos los requisitos para aplicar regresión lineal múltiple (normalidad y homogeneidad de varianzas), al tiempo que comprobamos su fiabilidad y validez de constructo para conocer la idoneidad de las conclusiones que obtengamos.

TABLA 7. *Análisis descriptivo de las variables implicadas en el modelo.*

Análisis descriptivo de las variables implicadas en el modelo						
Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica	Asimetría	Curtosis
Éxito de la alianza ⁴	1	6,43	4,9269	1,00698	-1,180	3,048
Confianza ⁽¹⁾	0,03	2,96	1,3525	0,88598	0,420	-0,828
Experiencia previa	0	1	0,65	0,480	-0,666	-1,620
Reputación	2,50	7	5,1410	1,03849	-0,304	-0,591
Comportamiento cooperativo	2,95	6,67	5,0750	0,96013	-0,318	-0,655
Número de trabajadores ⁽²⁾	1,10	8,32	3,7384	1,74519	0,624	-0,167
Edad empresa ⁽²⁾	0,69	5,04	2,8741	1,02655	-0,083	-0,459
Duración del acuerdo	0	1	0,46	0,503	0,159	-2,055

(1) Se ha utilizado la función e^x
(2) Se ha utilizado la función $\ln X$

En la **tabla 7** mostramos los principales descriptivos de las variables. En el caso de la confianza, tamaño y edad de la empresa, hemos necesitado realizar una transformación ya que estas variables mostraban unos índices de asimetría y curtosis elevados en valor absoluto, por lo que el resultado del

⁴ En esta variable pese a obtener unos índices de asimetría y curtosis elevados, se distribuye de forma normal según el contraste de Kolmogorov-Smirnov, al obtener un valor del estadístico de 0,097 con un nivel de significación de 0,200 y tras comprobar de forma satisfactoria su correspondiente histograma y las pruebas gráficas q-q de normalidad.

contraste de normalidad Kolmogorov-Smirnov resultó significativo, es decir, las variables no seguían una distribución normal. Después de realizar dicha transformación las nuevas variables se distribuyen de forma normal.

Con respecto a la fiabilidad podemos señalar que todas las escalas empleadas obtienen valores de α de *Cronbach* aceptables, como se desprende de la **tabla 8**. Además, presentan validez convergente ya que se analiza su correlación con otros ítems, introducidos en el cuestionario y que miden el mismo fenómeno, obteniendo unos coeficientes de correlación aceptables y significativos.

TABLA 8. *Análisis de la fiabilidad de las escalas multiítems implicadas en el modelo.*

Análisis de la fiabilidad de las escalas multiítems implicadas en el modelo		
Variables	Número de ítems	Valor α Cronbach
Éxito de la alianza	12	0,921
• Satisfacción	7	0,934
• Cumplimiento de objetivos	5	0,828
Confianza	3	0,895
Reputación	5	0,891
Comportamiento cooperativo	14	0,910

Por su parte, para evaluar la validez discriminante realizamos un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal siguiendo el método *varimax* entre las variables independientes de nuestro modelo para demostrar que cada una de ellas mide conceptos distintos. La variable comportamiento cooperativo la introducimos a partir de las cinco dimensiones que la definen (consideramos que es un constructo de segundo orden). Los diferentes ítems se agrupan en los factores previamente definidos. Además, se obtienen datos aceptables en la prueba de adecuación muestral de KMO y en el test de esfericidad de Bartlett (**tabla 9**) y las cuatro puntuaciones factoriales obtenidas del análisis se distribuyen de forma normal, superando los contrastes de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilks. De este modo, en el contraste de hipótesis se emplearán dichas puntuaciones factoriales. Por tanto, obtenemos validez discriminante y, en principio, reducimos la posibilidad de multicolinealidad en el análisis ya que las dimensiones incluidas en cada factor difieren de la del resto.

TABLA 9. *Análisis factorial para evaluar validez discriminante.*

Análisis factorial para evaluar validez discriminante					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad ⁵
Confianza 1	0,180	0,176	0,892	0,039	0,861
Confianza 2	0,307	0,130	0,898	-0,027	0,918
					.../...

⁵ El análisis realizado es óptimo porque la menor comunalidad se presenta para la variable dependencia y consigue explicar el 65,2 por 100 de su variabilidad.

.../...					
Confianza 3	0,232	0,152	0,746	-0,332	0,743
Relaciones previas	0,031	-0,056	-0,138	0,879	0,797
Reputación 1	0,772	0,163	-0,118	-0,431	0,822
Reputación 2	0,858	0,016	0,196	0,006	0,774
Reputación 3	0,767	0,061	0,307	0,094	0,696
Reputación 4	0,795	0,088	0,214	0,158	0,711
Reputación 5	0,889	0,044	0,179	-0,083	0,831
Compromiso	0,043	0,749	0,407	-0,239	0,786
Dependencia	0,012	0,786	-0,150	0,105	0,652
Comunicación	0,158	0,731	0,517	-0,066	0,831
Resolución conflictos	0,161	0,812	0,302	0,033	0,777
Flexibilidad	0,025	0,849	0,051	-0,126	0,741
% Varianza explicada	25,545%	22,925%	21,077%	8,588%	Total: 78,130%
Varianza total explicada = 78,130%					
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,751					
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 495,503, significación = 0,000					

Con respecto a la variable dependiente, realizamos el mismo tipo de análisis, obteniendo en este caso un único factor que agrupa a las dos dimensiones, lo que demuestra su unidimensionalidad. Por tanto, tras demostrar la fiabilidad de la escala, su unidimensionalidad y comprobar su validez de constructo, queda justificado que empleemos la media aritmética de las variables satisfacción y cumplimiento de objetivos.

Una vez comprobada la normalidad, fiabilidad y validez de constructo de las variables incluidas en nuestro modelo pasamos a realizar el contraste de las hipótesis.

4.4.2. Contraste de hipótesis.

Como indicábamos anteriormente, necesitamos desarrollar un análisis de regresión lineal múltiple por etapas para comprobar la validez de las relaciones incorporadas en las hipótesis. Por tanto daremos los siguientes pasos:

- En la primera etapa analizaremos la relación entre las variables de control y el *éxito de la alianza*.
- En la segunda, introduciremos las variables *confianza*, *relaciones previas* y *reputación*.
- En la siguiente, se incorporará como nueva variable independiente el comportamiento cooperativo.

- Por último, incluiremos las variables de interacción en el modelo, para ver cómo afecta el *comportamiento cooperativo* a cada nivel de confianza, reputación y experiencia previa en su relación con el éxito del acuerdo.

El rechazo o no de las hipótesis dependerá de la significatividad tanto del incremento del estadístico F entre etapas como del estadístico *t* asociado a cada variable (**tabla 10**).

Apreciamos cómo el modelo 1 es significativo ($F = 3,798$; $p < 0,1$), al igual que la variable duración del acuerdo ($t = 1,949$; $p < 0,1$). Sin embargo, las otras dos variables de control no influyen de forma significativa en la variable dependiente por lo que se eliminan del análisis. Por tanto, el hecho de conocer o no la duración de la alianza influye sobre su éxito ⁶, por lo que la variable de control nos ayuda a explicar el 5,3 por 100 de su variabilidad.

La bondad del ajuste del modelo 2 es correcta ya que al introducir las variables independientes comprobamos cómo ayudan a explicar un 45,9 por 100 más de la variable dependiente, siendo significativo el incremento del estadístico F ($p < 0,001$). Además, se perciben significativas las variables confianza y reputación, siendo mayor el efecto de la primera, al poseer un coeficiente estandarizado superior. Este resultado da apoyo empírico a las hipótesis 1 y 3, es decir, tanto la confianza que se tenga en el socio como la reputación de este influirán en el éxito de los acuerdos cooperativos. Por su parte, la existencia de relaciones previas no contribuye a mejorar la explicación de nuestra variable dependiente, por lo que se rechaza la hipótesis 2.

⁶ Al ser una variable ficticia tenemos que tomar el valor del coeficiente como la diferencia existente entre las medias de la variable dependiente cuando la variable toma valor 1 (no conoce duración del acuerdo) con respecto a cuando toma valor 0 (conoce duración). Al ser positivo nos demuestra que el éxito será mayor cuando no se conoce con certeza la duración exacta, guardando relación con la literatura previa que señala que la incertidumbre sobre la duración fomenta acuerdos a más largo plazo donde prima el comportamiento cooperativo.

TABLA 10. *Análisis de regresión lineal múltiple por etapas.*

Variables	Análisis de regresión lineal múltiple por etapas											
	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3			Modelo 4		
	Coefficiente estandarizado	Valor t ⁷	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t	Coefficiente estandarizado	Valor t
Constante	4,663	25,250***	4,839	35,059***	4,876	37,902***	4,919	39,575***				
Duración del acuerdo	0,268	1,949*	0,146	0,697	0,032	0,321	-0,016	-0,165				
Confianza			0,665	6,338***	0,673	6,939***	0,694	7,515***				
Experiencia			0,033	0,326	0,033	0,354	0,060	0,664				
Reputación			0,240	2,352**	0,243	2,582**	0,315	3,232**				
Comportamiento cooperativo					0,276	2,911**	0,202	2,120**				
Conf * Comp. coop							0,201	2,166**				
Exp * Comp. coop							0,152	1,660				
Reput * Comp. coop							-0,124	-1,194				
F ⁸	3,798*		13,017***		13,802***		10,575***					
R ²	0,072		0,531		0,605		0,668					
R ² ajustado	0,053		0,490		0,561		0,605					
Incremento R ²			0,459		0,074		0,063					
Incremento F			15,005***		8,476**		2,657*					

* Significativo p<0,1
 ** Significativo p<0,05
 *** Significativo p<0,001

7 Los estadísticos t y sus niveles de significación permiten contrastar las hipótesis nulas de que los coeficientes de regresión valen cero en la población. Si se rechaza la hipótesis nula podemos afirmar que la variable independiente está significativamente relacionada con la dependiente.

8 El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que no existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas juntas (R² = 0). Si p < 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar que sí existe relación lineal significativa.

Destaca el alto porcentaje de varianza explicada (45,9%) del éxito del acuerdo al introducir las variables independientes. Para tratar de detectar posibles problemas de «varianza común» entre el éxito y las variables independientes realizamos una prueba de robustez. Se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal según el método *varimax* entre los distintos ítems que componen el éxito del acuerdo y las variables independientes. En un factor se agrupan dos ítems relacionados con el éxito del acuerdo (logro de transferencia de conocimiento y aprendizaje y logro de satisfacción del cliente) y un ítem de la confianza. Por ello, podría ocurrir que al estar recogiendo el ítem de la confianza un concepto similar al éxito, se incrementara de forma significativa el porcentaje explicado del mismo al introducir dicho ítem. Para comprobar si realmente se produce dicha situación, eliminamos el ítem de la confianza agrupado con los ítems del éxito y volvimos a repetir el modelo de regresión lineal anterior. El porcentaje de varianza explicada en el modelo 2 se incrementa y siguen manteniéndose las relaciones significativas. Por tanto, según el análisis de robustez realizado no existe problema de varianza común.

Cuando introducimos la variable *comportamiento cooperativo*, el modelo sigue siendo significativo y se explica un 7,4 por 100 más de la variabilidad del éxito del acuerdo. Tanto el incremento del estadístico F como el estadístico *t* son significativos para un 95 por 100 de nivel de confianza, por lo que, atendiendo al signo del coeficiente estandarizado, podemos afirmar que conforme aumenta el comportamiento cooperativo el éxito de la alianza se incrementará. Así, obtenemos apoyo empírico a la hipótesis 4.

Por último, en el modelo 4 incorporamos los efectos interacción entre la variable moderadora y las variables independientes para contrastar si el comportamiento cooperativo realmente ejerce un efecto moderador. El incremento de F obtenido es significativo para un nivel de confianza del 90 por 100, ayudando a explicar la interacción de los términos un 6,3 por 100 adicional del éxito del acuerdo. Por tanto, se comprueba el efecto moderador de la variable. Concretamente, la interacción que resulta significativa es la que mantiene la confianza con el comportamiento cooperativo. Analizando el signo de su coeficiente estandarizado podemos concluir que a medida que se incrementa el comportamiento cooperativo mejorará el éxito del acuerdo para un determinado nivel de confianza gracias a su efecto interacción. Por tanto, no podemos rechazar la hipótesis 5. Para los otros dos efectos, en principio no se producen relaciones significativas, por lo que habrá que rechazar las hipótesis 6 y 7.

Consideramos que los resultados obtenidos del análisis anterior presentan fiabilidad, ya que cumplen todas las condiciones para ello: independencia (el coeficiente de Durbin-Watson nos indica que los residuos de las distintas variables independientes no guardan relación entre sí), normalidad (todas las variables superan la prueba de Kolmogorov-Smirnov), homocedasticidad (la prueba de Levene no es significativa), linealidad (los gráficos parciales entre cada variable independiente y el éxito de la alianza muestran una relación lineal entre las mismas) y no-colinealidad (los valores del índice de condición, autovalores, índices de tolerancia y valores FIV nos muestran claros indicios de ausencia de multicolinealidad).

De este modo, podemos concluir que nuestro modelo es válido y con los resultados obtenidos obtenemos apoyo empírico a las hipótesis 1, 3, 4 y 5. Sin embargo, las hipótesis 2, 6 y 7 tienen que ser rechazadas.

Tras presentar los resultados obtenidos del proceso de contraste de hipótesis pasamos a discutir los mismos y a exponer las principales conclusiones del estudio.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Exponemos en la **tabla 11** los resultados del contraste de hipótesis.

TABLA 11. *Resumen de los resultados de la investigación.*

Resumen de los resultados de la investigación			
Hipótesis	Efecto esperado	Resultado obtenido	Apoyo o rechazo de hipótesis
H1. La confianza tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre confianza y el éxito del acuerdo	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H2. La existencia de experiencia cooperativa previa tiene un impacto positivo sobre el éxito de un acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre relaciones previas y el éxito del acuerdo	Relación (+). No significativa	Rechazo
H3. La reputación del socio está positivamente relacionada con el éxito del acuerdo cooperativo	Relación positiva (+) entre reputación del socio y éxito del acuerdo	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H4. El comportamiento cooperativo de los socios en una alianza está positivamente relacionado con el éxito del acuerdo	Relación positiva (+) entre comportamiento cooperativo y éxito	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H5. La relación entre la confianza y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H6. La relación entre la experiencia previa y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación (+). No significativa	Rechazo
H7. La relación entre la reputación del socio y el éxito de la cooperación está moderada por el comportamiento cooperativo que se produce en el acuerdo	Relación de moderación de intensidad (?)	Relación (-). No significativa	Rechazo

En el modelo expuesto hemos llegado a la conclusión de que la *confianza* y la *reputación del socio* son determinantes a la hora de obtener *éxito del acuerdo*. De modo que conforme se incrementen la confianza de la empresa en sus socios y en la relación y la reputación del socio el éxito del acuerdo aumentará.

Por su parte, pese a la existencia de estudios donde se manifiesta una relación directa entre la *experiencia cooperativa previa* y el *éxito del acuerdo*, en nuestro trabajo no obtenemos una relación significativa. Esto puede deberse a que la variable empleada para analizar las relaciones previas es una variable dicotómica donde no se recogen las características de dicha experiencia. Por tanto, lo que podemos concluir es que el hecho en sí de haber cooperado en el pasado no deter-

minará el éxito de la alianza actual. Sin embargo, si conociéramos la calidad de esa experiencia cooperativa, el número de veces que se ha cooperado con los mismos socios y la experiencia que se posee en ese tipo concreto de acuerdo cooperativo, como proponen HOANG y ROTHARMEL (2005), podríamos obtener conclusiones más cercanas a las alcanzadas por la mayor parte de la literatura previa.

Por su parte, ELLIS (1965) considera que la experiencia cooperativa previa es importante, porque trae consigo «aprender a aprender», por lo que aun no teniendo influencia directa sobre el acuerdo va generando unas rutinas interorganizativas que con el tiempo irán mejorando la capacidad de gestión de alianzas de la empresa. Cabe señalar la poca experiencia cooperativa de las empresas de la muestra (un 68,3% de las empresas no han desarrollado más de tres acuerdos), por lo que es de esperar que transcurridos unos años, y si las empresas continúan apostando por la cooperación empresarial, el efecto de la experiencia pueda volverse significativo. Para ello, habría que volver a repetir el estudio en el futuro. Por tanto, no podemos transmitir al tejido empresarial que la cooperación previa no es importante, sino que es clave para mejorar una capacidad empresarial que en el futuro puede tener influencias en el resultado.

Con respecto a la variable *comportamiento cooperativo*, concluimos que debido a la relación positiva, y en la misma dirección, entre el compromiso, la dependencia del socio, la comunicación, la gestión de conflictos y la flexibilidad con el éxito del acuerdo (comprobado a través de un análisis de correlaciones y posterior análisis factorial) y estar definido el comportamiento cooperativo como la media aritmética de esas cinco dimensiones, podríamos afirmar que a medida que estas se incrementan el éxito de la alianza aumentará. Se confirma el efecto esperado de la hipótesis 4, ya que cuando el componente cooperativo de un acuerdo prime sobre el competitivo aumentará la eficacia de las acciones de los socios y será más asequible alcanzar los objetivos planteados. Además, tal es la relevancia de esta variable que también ejerce un efecto moderador en la relación entre la *confianza* y el *éxito del acuerdo*. De este modo, a medida que aumenta el comportamiento cooperativo para un mismo nivel de confianza se incrementará el éxito de la alianza.

Por tanto, consideramos que se ha cumplido uno de los objetivos principales que se plantearon al inicio de este estudio y no es otro que contrastar la significatividad en el éxito cooperativo en un sector de baja intensidad tecnológica de una serie de factores, a evaluar por las empresas, que ya mostraban relevancia en otros sectores de mayor intensidad tecnológica, según la literatura revisada. Así, la empresa antes de iniciar su actividad cooperativa deberá analizar un factor a priori como es el nivel de reputación de sus socios. Posteriormente, iniciada la cooperación deberá tratar de generar un nivel de confianza adecuado en sus socios y tratar de que prime un comportamiento cooperativo. De este modo, si la empresa optimiza un factor a priori y otros dos de proceso puede mejorar la eficiencia de su estrategia cooperativa.

Para concluir el análisis del modelo señalar que una vez que se demuestran las bondades de la política de cooperación, sería necesario transferir estos datos al tejido empresarial para que los responsables de las empresas conocieran la verdadera potencialidad de los acuerdos cooperativos. Creemos que se tendrían que articular medios para fomentar la colaboración entre la investigación académica, las Administraciones Públicas y las empresas para que este tipo de estudios tuviesen una

utilidad práctica. Una de las medidas a tomar podría ser la ampliación de los ámbitos de aplicación de las ayudas a la cooperación por parte de las Administraciones Públicas. De este modo, se podrían potenciar las acciones informativas y formativas a las empresas del sector, sobre todo, a las PYMES en referencia a los riesgos e inconvenientes de la cooperación, así como los principales factores a valorar para incrementar la probabilidad de éxito de los acuerdos.

Para concluir, señalar que con el desarrollo de este estudio empírico tratábamos de generar «legitimidad en las alianzas» tan necesaria para el éxito de los acuerdos (DACIN, OLIVER y ROY, 2007). Esta legitimidad es fundamental para aquellos sectores en los que no existe una historia cooperativa importante y las formas de actuar se limitan a la competencia pura, adquisición o diversificación. Con los resultados obtenidos estamos legitimando, de algún modo, la viabilidad de la opción estratégica de la cooperación en el sector agroalimentario español. De este modo, las empresas del sector que todavía no han cooperado o aquellas que cuenten con poca experiencia conocerán que la cooperación es una estrategia adecuada para alcanzar los objetivos empresariales. Al mismo tiempo, las empresas pioneras en desarrollar acuerdos de cooperación en el sector podrán alcanzar una ventaja competitiva frente al resto si la estrategia en cuestión se generaliza, ya que poseerán una experiencia en gestión de alianzas y una reputación que las convertirán en un socio atractivo y les permitirán obtener mejores resultados en los acuerdos que acometan.

Este trabajo representa un primer acercamiento al estudio de la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español, por lo que presenta una serie de limitaciones que tratarán de ser reducidas con el desarrollo de futuros trabajos de investigación.

La cooperación no es una estrategia ampliamente utilizada entre las empresas agroalimentarias por lo que el primer inconveniente es la reducida población con la que cuenta la investigación. Es por esto que, pese a obtener una tasa de respuesta del 18,5 por 100, la muestra con la que hemos trabajado es bastante limitada. De este modo, sería conveniente ampliar el estudio a otros sectores maduros para contar con un mayor número de empresas, que nos posibilite desarrollar ecuaciones estructurales que nos pongan de manifiesto si existen relaciones entre las variables independientes de nuestro modelo.

Otra de las características de la investigación es su carácter transversal, ya que se analiza en un momento concreto del tiempo la percepción que tienen las empresas que cooperan sobre su acuerdo más relevante. Esto hace, que el 94,2 por 100 de las empresas que no han finalizado su acuerdo estén valorando este sin conocer realmente su resultado final. Por tanto, sería conveniente que las empresas volvieran a cumplimentar el cuestionario una vez finalizada su actividad cooperativa objeto de análisis. Las relaciones causales analizadas han sido establecidas con base en la revisión de la literatura realizada. No obstante, podrían existir otras relaciones alternativas, pero se requerirían estudios longitudinales para verificar dichas causalidades.

Uno de los objetivos de la investigación que estamos realizando en estos momentos es ampliar el estudio a sectores altamente tecnológicos con el objeto de establecer comparaciones entre el «comportamiento medio» de la cooperación entre distintos sectores y obtener la importancia que ostenta el componente tecnológico tanto en la formación como en el desarrollo de alianzas.

Bibliografía

- ALBISU, L. M. y GRACIA, A. [2002]: «La industria agroalimentaria española ante la ampliación de la UE», *Economía Industrial*, n.º 344, 99-110.
- ANAND, B. N. y KHANNA, T. [2000]: «Do Firms Learn To Create Value? The Case of Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 295-315.
- ANDERSON, E. [1990]: «Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance», *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), 19-30.
- AREND, R. J. [2006]: «SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions», *Strategic Management Journal*, Vol. 27, págs. 741-763.
- ARIÑO, A. [2003]: «Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity», *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 (1), 66-79.
- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. [1998]: «Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures», *Organization Science*, Vol. 9 (3), 306-325.
- ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T. S. [1977]: «Estimating Non Response Bias in Mail Surveys», *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 (agosto), 396-402.
- AULAKH, P.; KOTABE, M. y SAHAY, A. [1996]: «Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach», *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (5), 1.005-1.032.
- AXELROD, R. [1984]: *The Evolution of Cooperation*, W. W. Norton, Nueva York.
- BARNEY, J. B. [1991]: «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.
- Base de Datos SABI*, Bureau Van Dijk Electronic Publishing, en www.uclm.es.
- BELL, G. [2005]: «Clusters, Networks, and Firm Innovativeness», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 287-295.
- BOSTON CONSULTING FIRM [1970]: *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group, Boston.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. [1988]: «A Theory of Co-operation in International Business», en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P., *Co-operative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- BURT, R. S. [1992]: «Structural Holes: The Social Structure of Competition», *Harvard University Press*, Cambridge.
- CASSON, M. [1995]: *The Organization of International Business: Studies in the Economics of Trust*, Edward Elgar, Aldershot.
- CHILD, J. y FAULKNER, D. [2002]: *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- CHILES, T. H. y MCMACKIN, J.F. [1996]: «Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics», *Academy of Management Review*, Vol. 21, 73-99.
- CHUNG, A. S.; SINGH, H. y LEE, K. [2000]: «Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation», *Strategic Management Journal*, n.º 21, 1-22.

- COLOMBO, M. G. [2003]: «Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 1.209-1.229.
- CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. y CRAVENS, K. S. [1993]: «Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1 (1), 55-70.
- CRUZ, I.; REBOLLO, A. y YAGÜE, M. J. [2003]: «Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimenticios», *Papeles de Economía Española*, n.º 96, 112-133.
- DACIN, M. T.; OLIVER, C. y ROY, J. P. [2007]: «The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective», *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (3), 169-187.
- DAS, T. K. [2006]: «Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism», *British Journal of Management*, Vol. 17, 1-21.
- DAS, T. K. y TENG B. S. [1998]: «Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances», *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 491-512.
- [2000]: «Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective», *Organization Science*, Vol. 11 (1), 77-101.
- DE LA JARA, F. [2001]: «Investigación e innovación: nuevas propuestas de transferencia tecnológica», *Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA*.
- DOZ, Y. [1996]: «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Condition or Learning Processes?», *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special Issue), 55-83.
- DUREN, E.; HOWARD, W. y MCKAY, H. [1994]: «Creating Vertical Strategic Alliances: Theory and Cases from Canada's Agri-Food Sector», *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 42 (4), 577-582.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. [1991]: «Alliances Stratègiques, Mode D'emploi», *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre, 4-18.
- [1995]: «Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry», *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 (3), 505-530.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. [1995]: «International Technological Collaboration: Implications for Nies», en KIM, L. y NELSON, R. R. en *Technological Learning an Economic Development: The Experience of the Asian Newly Industrialized Countries*, Cambridge University Press, 193-215.
- DYER, J. H. [1997]: «Effective Interfirm Collaboration: How Transactors Minimize Transaction Costs and Maximice Transaction Value», *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 535-556.
- DYER, J. H. y SINGH, H. [1998]: «The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23 (4), 660-679.
- EISENHARDT, K. M. y SCHOONHOVEN, C. B. [1996]: «Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms», *Organization Science*, Vol. 7 (2), 136-150.
- ELLIS, H. C. [1965]: *The Transfer of Learning*, MacMillan, Nueva York.
- ESCRIBÁ, A. y MENGUZZATO, M. [1999]: «Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas», *Revista ICADE*, Vol. 48, 25-43.
- ESPAÑA 30000 [2005]: Fomento de la Producción.
- GAMBETTA, D. [1988]: «Can We Trust?», en D. GAMBETTA (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, 213-237, London.
- GARCÍA CANAL, E. [1992]: «La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989», *Economía Industrial*, n.º 314, 113-122.

- [1996]: «Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances», *Organization Studies*, Vol. 17 (5), 773-794.
- GERINGER, J. M. y HEBERT, L. [1991]: «Measuring Performance of International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (2), 253-267.
- GLAISTER, K. W. y BUCKLEY, P. J. [1998]: «Measures of Performance in UK International Alliances», *Organization Studies*, Vol. 19 (1), 89-118.
- GOERZEN, A. y BEAMISH, P. W. [2005]: «The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 333-354.
- GRANOVETTER, M. [1973]: «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, Vol. 78, 1.360-1.380.
- GULATI, R. [1995]: «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 85-112.
- [1998]: «Alliances and Networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.
- [1999]: «Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 397-420.
- GULATI, R. y HIGGINS, M. C. [2003]: «Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success», *Strategic Management Journal*, n.º 24, 127-144.
- GULATI, R. y SINGH, H. [1998]: «The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 781-814.
- GULATI, R.; NOHRIA, N. y ZAHEER, L. [2000]: «Strategic Networks», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.
- HAGEDOORN, J. [1993]: «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 371-385.
- HAGEDOORN, J. y SCHAKENRAAD, J. [1994]: «The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 291-309.
- HAGEDOORN, J.; ROIJAKKERS, N. y VAN KRANENBURG, H. [2006]: «Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Networks Capabilities for High-Tech Partnership Formation», *British Journal of Management*, Vol. 17, 39-53.
- HAMEL, G. [1991]: «Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83-103.
- HAN, S. L. [1991]: «Antecedents of Buyer-Seller Long Term Relationship: an Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding», Tesis Doctoral, Departamento de Marketing, *The Pennsylvania State University*, University Park.
- HEIDE, J. y MINER, A. [1992]: «The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation», *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 265-291.
- HOANG, H. y ROTHARMEL, F. T. [2005]: «The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (2), 332-345.
- INE [2007]: *Directorio Central de Empresas* (www.ine.es/12-02-2007).
- INKPEN, A. C. [1998]: «Learning, Knowledge Acquisitions, and Strategic Alliances», *European Management Journal*, Vol. 16 (2), 223-229.
- [2004]: «Strategic Alliances» en HITT, M.; IRELAND, R y HARRISON, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*, Palgrave, 409-431.

- INKPEN, A. C. y BEAMISH, P. W. [1997]: «Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International *Joint Ventures*», *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), 177-202.
- INKPEN, A. C. y TSANG, E. W. [2005]: «Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer», *Academy of Management Review*, Vol. 30 (1), 146-165.
- KALE, P.; SINGH, H. y PERLMUTTER, H. [2000]: «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 217-237.
- KALE, P.; DYER, J. y SINGH, H. [2002]: «Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function», *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 747-767.
- KHANNA, T.; GULATI, R. y NOHRIA, N. [1998]: «The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope», *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 193-210.
- KILLING, J. P. [1983]: *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- KOGUT, B. [1988]: «Joint-Ventures Theoretical and Empirical Perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 319-322.
- KOGUT, B. y SINGH, H. [1988]: «Entering the US by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure», en CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 169-240, Lexington.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. [1992]: «Knowledge of the Firms, Combinative Capabilities and the Replication of Technology», *Organization Science*, Vol. 3 (3), 383-397.
- KOKA, B. R. y PRESCOTT, J. E. [2002]: «Strategic Alliances as Social Capital: a Multidimensional View», *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (5), 461-477.
- KOZA, M. P. y LEWIN, A. Y. [1998]: «The Co-Evolution of Strategic Alliances», *Organization Science*, Vol. 9 (3), 255-264.
- KUMAR, N.; STERN, L. W. y ANDERSON, J. C. [1993]: «Conducting Interorganizational Research Using Key Informants», *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (6), 1633-1651.
- KUMAR, R. y NTI, K. O. [1998]: «Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: a Process and Outcome Discrepancy Model», *Organization Science*, Vol. 9 (3), 356-367.
- LANE, P. J. y LUBATKIN, M. [1998]: «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (5), 461-477.
- LUNDAN, S. y HAGEDOORN, J. [2001]: «Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage», *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8 (2), 229-242.
- LUO, Y. [2002]: «Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 903-919.
- [2007]: «Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?», *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (1), 39-60.
- MADHOC, A. [1995]: «Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach», *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 117-137.
- [2002]: «Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production», *Strategic Management Journal*, Vol. 23, págs. 535-550.
- MENGUZZATO, M. [1992]: «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90», *Revista de Organización y Dirección*, octubre-noviembre, 54-62

- MOCKLER, R. J. [2000]: *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley and Sons.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. [1994]: «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 135-152.
- MONTES, A. y SABATER, R. [2004]: «Factores clave del éxito en la gestión de los acuerdos de cooperación», *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- MONTORO, M. A.; MORA, E. M. y GUERRAS, L. A. [2000]: «La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación», *Revista de Economía y Empresa*, Vol. XIV (40), 3.^{er} Cuatrimestre, 31-58.
- MONTORO, M. A. y MORA, E. M. [2004]: «El rendimiento de las relaciones de cooperación: un enfoque basado en el logro de los objetivos», *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- MORA, E. M. y GARCÍA, F. E. [2005]: «¿Por qué cooperan las empresas con los organismos de investigación? Un análisis conjunto de las razones para colaborar, el compromiso, la confianza y el éxito», *XV Congreso Nacional de ACEDE*, La Laguna.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. y SILVERMAN, B. S. [1998]: «Technological Overlap and Inter-Firm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm», *Research Policy*, Vol. 27, 507-523.
- MUELLER, D. C. [1989]: «Mergers: Causes, Effects and Policies», *International Journal of Industrial Organizations*, Vol. 7 (1), 1-11.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, 242-266.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. [2002]: *La dirección estratégica de la empresa. teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- NOHRIA, N. y PISKORSKI, M. J. [1997]: «Focus and Diversification: The effects of Changes in the Scopes of Large Corporations», *Working Paper*, Harvard Business School.
- NUNNALLY, J. [1978]: *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- OXLEY, J. E. y SAMPSON, R. C. [2004]: «The Scope and Governance of International R&D Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 723-749.
- PAN, F.C. [2004]: «Selecting Consumer Oriented Alliance Partner to Assure Customer Satisfaction in International Markets», *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 (½), 278-284, Cambridge.
- PARKHE, A. [1991]: «Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances», *Journal of International Business*, Vol. 22 (4), 579-601.
- [1993]: «Strategic Alliance Structuring: A Game-Theoretic and Transaction-Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (4), 794-829.
 - [1998]: «Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 18 (2), 227-268.
- PEARCE, R. J. [2001]: «Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-Parent Cooperation and Performance», *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (4), 557-582.
- PORTER, M. E. [1980]: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Capítulo 1, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. [1986]: «Coalitions and Global Strategy» en PORTER, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W. y SMITH-DOERR, L. [1996]: «Interorganizational Colaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1), 116-145.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. [1990]: «The Core Competences of the Corporation», *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-83.
- PUCIK, V. [1988]: «Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda», *Human Resource Management*, Vol. 27, 77-93.
- REUER, J. J. y ARIÑO, A. [2007]: «Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity», *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (3), 313-330.
- REUER, J. J. y RAGOZZINO, R. [2006]: «Agency Hazards and Alliance Portfolios», *Strategic Management Journal*, Vol. 27, 27-43.
- RIALP, J. [1999]: «Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación», *Revista ICADE*, Vol. 48, 149-165.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. [1992]: «Structuring Cooperative Relationships Between Organizations», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498.
- [1994]: «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, Vol. 19, 90-118.
- RODAN, S. y GALUNIC, C. [2004]: «More than Networks Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 541-562.
- RODRÍGUEZ, C. M. y WILSON, D. T. [2002]: «Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: a Structural Equation Modeling Approach», *Journal of International Marketing*, Vol. 10 (4), 53-76.
- ROTHAERMEL, F. T. y DEEDS, D. L. [2004]: «Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: a System of New Product Development», *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 201-221.
- SAMPSON, R. C. [2005]: «Experience effects and collaborative returns in R&D alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1.009-1.031.
- SAXTON, T. [1997]: «The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes», *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 443-461.
- SHAN, W. [1990]: «An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 129-139.
- SINGH, K. y MITCHELL, W. [2005]: «Growth Dynamics: The Bi-Directional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 497-521.
- SMITH, K. G.; CARROLL, S. J. y ASHFORD, S. J. [1995]: «Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda», *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 7-23.
- SOH, P. H. [2003]: «The Role of Networking Alliances in Information Acquisition and its Implications for New Product Performance», *Journal of Business Venturing*, n.º 18, 727-744.
- STUART, T. E. [2000]: «Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: a Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 791-811.
- SULLIVAN, J. y PETERSON, R. B. [1982]: «Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures», *Management International Review*, Vol. 22 (2), 30-40.
- VILLALONGA, B. y MCGAHAN, A. [2005]: «The Choice among Acquisitions, Alliances and Divestitures», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 1.183-1.208.

- WHITE, S. y SIU-YUN, S. [2005]: «Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 26, págs. 913-932.
- WILLIAMSON, O. E. [1985]: *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- YAN, A. y GRAY, B. [1994]: «Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1.478-1.517.
- YOSHINO, M. y RANGAN, U. S. [1996]: *Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Madrid.
- ZAHEER, A. y VENKATRAMAN, N. [1995]: «Relational Governance as an Interorganizational Strategy: an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 373-392.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. [1998]: «Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance», *Organization Science*, Vol. 9 (2), 141-159.
- ZAND, D. E. [1981]: *Information, Organization and Power: Effective Management in the Knowledge*.
- ZENG, M. y CHEN, X. P. [2003]: «Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: a Social Dilemma Approach to Partnership Management», *Academy of Management Review*, Vol. 28 (4), 587-605.
- ZUCKER, L. G. [1986]: «Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1984-1920», en STAW, B. M. y CUMMINGS, L. L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, 53-111.