

VNIVERSITAT  
E VALÈNCIA [E%]

**Facultat d' Economia**  
**Departament de Direcció d'Empreses**  
**"Juan José Renau Piqueras"**



## **TESIS DOCTORAL**

**Factores determinantes del desempeño de las alianzas  
estratégicas: el caso de las Uniones y Federaciones  
del Sector Cooperativo Costarricense**

Doctorando:

**BERNALD EDUARDO MARTÍNEZ GUTIÉRREZ**

Director:

**Dr. JOSÉ ANASTASIO URRÁ URBIETA**

Valencia, España

2015



**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

**FACULTAD D'ECONOMIA**



**TESIS DOCTORAL**

**Factores determinantes del desempeño de las alianzas  
estratégicas: el caso de las Uniones y Federaciones del  
Sector Cooperativo Costarricense**

Doctorando:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'BERNALD' followed by a stylized surname.

BERNALD EDUARDO MARTÍNEZ GUTIÉRREZ

Director:

Dr. JOSÉ ANASTASIO URRÁ URBIETA



# DEDICATORIA

A mi esposa Rocío y mis hijos Pamela, Fabián y Kenneth, porque son el tesoro de mi vida.

A mi madre Gloria y a mi padre Rigoberto (qdDg), por ser ejemplo de personas humildes, solidarias y luchadoras.



# AGRADECIMIENTOS

Al profesor tutor, Dr. José Anastasio Urra Urbieto por la valiosa asesoría y por todo el apoyo brindado a lo largo del desarrollo de este proceso doctoral, pero en especial por su sincera amistad.

A la Dra. Martina Menguzzato por toda su contribución.

A las autoridades y profesores de la Universidad de Valencia, por sus enseñanzas y compromiso con este exitoso proyecto.

A las autoridades del Instituto Tecnológico de Costa Rica y de la Escuela de Administración de Empresas, por el apoyo al programa de formación doctoral con la Universidad de Valencia.

A las autoridades del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, por la colaboración para que este proyecto fuera una realidad, muy especialmente a la Licda. Eugenia Bonilla.

A mi familia y seres queridos, en especial a mis suegros Mirian y Hugo (qdDg) y a mi hermana Rosi por su valiosa colaboración.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	12
1.2. EL FENÓMENO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	20
1.2.1. Conceptualización de las alianzas estratégicas.....	20
1.2.2. Formas de las alianzas estratégicas .....	29
1.3. EL PROCESO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	33
1.3.1. Motivos para la formulación de las alianzas estratégicas .....	33
1.3.2. Proceso de formulación e implementación de las alianzas estratégicas .....	42
1.4. EL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	45
1.4.1. Definición y medición del desempeño de las alianzas estratégicas .....	46
1.4.2. Factores que influyen en el desempeño de las alianzas estratégicas .....	53
1.5. MODELO DE ANÁLISIS DE FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	75
1.5.1. Presentación del modelo de análisis propuesto.....	76
1.5.2. Discusión y planteamiento de hipótesis .....	87
<b>CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>121</b>
2.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO COSTARRICENSE ...	121
2.1.1. Antecedentes del cooperativismo a nivel internacional y en Costa Rica.....	122

2.1.2. Definición, características de las cooperativas y organización cooperativa en Costa Rica .....	127
2.1.3. Beneficios de las cooperativas en Costa Rica .....	135
2.2. DISEÑO METODOLÓGICO .....	138
2.2.1. Diseño de la muestra.....	138
2.2.2. Diseño del cuestionario y escalas de medición.....	145
2.2.3. Sujetos de información y recopilación de los datos .....	159
2.2.4. Metodología para el análisis de los datos .....	160
1. La técnica PLS: modelización flexible en Modelos de Ecuaciones Estructurales.....	169
2. Análisis e interpretación de un modelo PLS.....	173
3. Análisis del Modelo de Medida.....	174
4. Análisis del Modelo Estructural .....	180
5. Aproximación al modelo a través de la técnica PLS .....	183
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>190</b>
3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS .....	190
3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO .....	196
3.2.1. Estimación del modelo de medición .....	196
3.2.2. Valoración del modelo estructural .....	207
3.2.3. Resultados del contraste de hipótesis.....	210
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>228</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>247</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>282</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Venn sobre la temática de la investigación .....	7
Figura 2. Síntesis preliminar del modelo de análisis propuesto para esta investigación .....	78
Figura 3. Modelo de análisis propuesto con hipótesis de investigación..	86
Figura 4. Pantalla de acceso a cada Unión o Federación cooperativa en la herramienta Laserfiche WebLink.....	140
Figura 5. Modelo genérico simple de PLS .....	172
Figura 6. Etapas para el análisis e interpretación de un modelo PLS...	174
Figura 7. Clasificación de conceptos según modelo de medida .....	185
Figura 8. Composición y estructura del modelo de análisis final.....	188
Figura 9. Antigüedad de las alianzas estudiadas .....	191
Figura 10. Modelo con constructos de primer y segundo orden .....	198
Figura 11. Modelo de dos pasos para los constructos de segundo orden, paso 2 .....	199
Figura 12. Resultados generales de la valoración del modelo de investigación propuesto .....	210

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales líneas de investigación desarrolladas sobre alianzas estratégicas .....	16
Tabla 2. Definiciones de alianzas estratégicas.....	22
Tabla 3. Características fundamentales de las alianzas estratégicas.....	28
Tabla 4. Formas de cooperación empresarial .....	30
Tabla 5. Lógica, perspectivas y motivos fundamentales de la cooperación empresarial .....	40
Tabla 6. Motivos para la cooperación según las lógicas económica, organizativa y estratégica.....	41
Tabla 7. Medidas cuantitativas y cualitativas utilizadas en la literatura para medir el desempeño de las alianzas estratégicas .....	51
Tabla 8. Principales factores externos con efecto en el desempeño de las alianzas estratégicas .....	57
Tabla 9. Principales factores internos con efecto en el desempeño de las alianzas estratégicas .....	72
Tabla 10. Entidades de orientación y representación del sector cooperativo costarricense .....	134
Tabla 11. Composición de las Uniones y Federaciones cooperativas costarricenses según sector y número de socios .....	141
Tabla 12. Composición de la muestra según alianza.....	142
Tabla 13. Detalle de socios incluidos en la muestra.....	143

Tabla 14. Constructos, ítems y referentes de literatura.....	146
Tabla 15. Composición de los sujetos de información .....	160
Tabla 16. Diferencias entre los modelos de ecuaciones estructurales CB-SEM y PLS-SEM .....	162
Tabla 17. Métodos basados en covarianzas y PLS.....	164
Tabla 18. Características definitorias de los constructos latentes comunes y agregados .....	187
Tabla 19. Sectores de actividad económica de las alianzas estratégicas estudiadas.....	192
.Tabla 20. Experiencia previa de las cooperativas con otros socios diferentes a los de la alianza estratégica estudiada .....	192
Tabla 21. Experiencia previa de las cooperativas con los mismos socios de la alianza estudiada.....	193
Tabla 22. Condición de los socios con respecto al momento de su integración en la alianza.....	194
Tabla 23. Valoración de los motivos para participar en alianzas estratégicas.....	195
Tabla 24. Valoración del desempeño de las alianzas estratégicas.....	196
Tabla 25. Resumen de los criterios de validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos utilizados en la investigación .....	200
Tabla 26. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del modelo propuesto .....	201

Tabla 27. Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la $\sqrt{\text{AVE}}$ .....	203
Tabla 28. Pesos de los factores formativos en el Modelo .....	206
Tabla 29. Estadísticos de colinealidad para el constructo formativo de segundo orden.....	206
Tabla 30. Varianza explicada y relevancia predictiva de las variables endógenas del modelo .....	209
Tabla 31. Resultados estimados del modelo estructural.....	211

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enmarca dentro del tema de las alianzas estratégicas, entendidas como sinónimo de cooperación interempresarial, relaciones interorganizativas, acuerdos de cooperación empresarial o coaliciones interempresariales.

En este sentido, las alianzas constituyen una opción estratégica ampliamente utilizada por las organizaciones, que ha proliferado especialmente desde la década de los ochenta y principalmente en aquellos sectores con alto componente tecnológico (Hagedoorn, 1993), con el fin de enfrentar un entorno empresarial con mayores niveles de riesgo, incertidumbre y volatilidad, motivado principalmente por el acelerado desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, y la globalización de los mercados, que está generando interdependencias y una mayor necesidad de cooperación a todos los niveles en aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos (Palmer, 2002).

Las organizaciones se han visto obligadas a reaccionar con rapidez, con el objetivo de adaptarse a un nuevo entorno que exige competir en más mercados y/o acceder a nuevas tecnologías. Para conseguir esta adaptación la opción de las alianzas estratégicas ofrece a las empresas ventajas como la reducción de riesgos, la mejora de la posición competitiva, el incremento de poder en su entorno, el acceso a diferentes mercados, el logro de economías de escala o reducciones de costes, el acceso a recursos y/o capacidades complementarias, o la facilidad para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, entre otros.

En efecto, el constante dinamismo y cambio de la economía, y el hecho de que los mercados son cada vez más abiertos y competitivos, hacen que las empresas vean sus capacidades limitadas para resolver la paradoja de la

agilidad competitiva (Osborn, *et al.*, 1998), por la que las organizaciones necesitan ser flexibles para poder hacer frente a un entorno altamente competitivo (D'Aveni, 1994), pero a la vez deben también ser estables para poder aprender y crecer.

Un primer factor del entorno que ha funcionado como promotor del fenómeno de la cooperación es la globalización de la competencia, por los cambios en el entorno general en el que a la empresa le resulta cada vez más difícil enfrentar sola los nuevos desafíos empresariales debido a la expansión de la competencia a nivel mundial, la dispersión de los recursos, y el desconocimiento de las particularidades culturales, políticas y económicas que operan en mercados particulares. Dos vectores están transformando el mundo: tecnología y globalización; los nuevos mercados se soportan en economías de escala que llevan a la reducción de costes y precios (Levitt, 1983). Otro impulsor es el cambio tecnológico, considerando mayores niveles de innovación tecnológica y la velocidad de los cambios, además de una más amplia difusión de las innovaciones. Un tercer impulsor es la madurez de los mercados, ya que competidores maduros necesitan especializarse para competir con ventaja, lo que les impulsa a establecer alianzas.

También se pueden mencionar algunos factores internos de las organizaciones que han promovido la cooperación, tales como la necesidad de introducir y asimilar nuevas tecnologías en las empresas, el desarrollo de productos más satisfactorios para los clientes, el acceso a nuevos mercados, y la necesidad de acceso a capacidades y conocimientos que la empresa no posee o tiene de manera limitada.

La cooperación entre empresas se está haciendo más estratégica, mediante la unión de competidores para rivalizar a escala mundial (Porter y Fuller, 1988). Con esta unión de competidores directos, la cooperación toma otra dimensión (Hermosilla y Solá, 1989), convirtiéndose en un instrumento estratégico que permite el crecimiento al tiempo que preserva la flexibilidad ante el cambio, y permite conservar o mejorar la posición competitiva (Casani,

1995; Arend, 2006). En ese sentido, Arend (2006) argumenta que todas las estrategias de crecimiento son potencialmente vulnerables a la selección adversa, pero la cooperación empresarial es más flexible y capaz de generar sinergias entre empresas que las transacciones en el mercado, y menos costosa y arriesgada que la adquisición; lo cual hace que se haya incrementado significativamente su uso.

Sin embargo, la cooperación no es un fenómeno necesariamente exitoso por naturaleza. Debido a su condición no jerárquica, y a los riesgos que supone permitir el acceso a competencias esenciales, la cooperación tiene importantes tasas de fracaso, que la literatura sitúa entre el 50% y el 70% (Hamel *et al.*, 1989; Parkhe, 1993a; Renart, 1999; Dussauge *et al.*, 2000); incluso autores como Reuer y Zollo (2005) mencionan índices de éxito de un 15%, de fracaso del 34%, y de situaciones intermedias (reestructuración del acuerdo) del 51%.

Este elevado índice ha sido atribuido a la complejidad del fenómeno (Barringer y Harrison, 2000), derivada, entre otros factores, de las dificultades en su dirección como consecuencia de la concurrencia de dos o más socios con estilos de dirección distintos y con culturas organizativas y/o nacionales diferentes, ya que los socios del acuerdo de cooperación tienen que compartir, no sólo la supervisión y control de las operaciones, sino también la adopción de decisiones (Geringer y Hébert, 1989).

En razón de la importancia de las alianzas estratégicas para las organizaciones, por los beneficios que pueden obtener de ella, pero en contraste con la alta tasa de fracaso en su aplicación, se hace necesario profundizar en el conocimiento del fenómeno con el fin de que las empresas puedan utilizar mejor esta opción estratégica, eleven la tasa de desempeño en su uso y aprovechen mejor las ventajas que ofrece.

Este tema resulta aún más relevante en el sector cooperativo, en especial en la constitución e implementación de alianzas entre cooperativas, materializadas en organismos de segundo grado como las Uniones o

Federaciones para el caso del Sector Cooperativo Costarricense; ya que uno de los principios fundamentales del cooperativismo es la integración cooperativa, o sea, la cooperación entre cooperativas, tanto para desarrollar actividades económicas como para defender sus intereses de manera conjunta y aprovechar oportunidades del entorno para el beneficio colectivo, de la cooperativa y de sus asociados.

Como ya hemos adelantado, en virtud de los beneficios que pueden obtener los socios participantes, las alianzas, o acuerdos de cooperación entre empresas, tienen actualmente un papel central dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones. Este tipo de cooperación interempresarial ha cobrado una creciente importancia al darse un crecimiento mundial, sin precedentes, en la cantidad de alianzas entre empresas, que vinieron a romper con la concentración organizativa predominante. Así, frente a la rigidez que implicaba la internalización de las actividades en el seno de la propia empresa u opciones como las fusiones o adquisiciones, estas nuevas formas de organización presentan como característica común la colaboración entre empresas sobre una base más estrecha y estable que las simples relaciones contractuales, considerando una gran variedad de relaciones más o menos próximas a las relaciones de mercado o a las relaciones jerárquicas (Urra y Escribá, 2002). Efectivamente, las alianzas estratégicas entre empresas han llegado a constituir uno de los instrumentos básicos al alcance de cualquier tipo de organización, independientemente del tamaño o sector en el que compita, que le permite aumentar sus capacidades y mejorar su posición competitiva, facilitando el crecimiento y/o la especialización sin pérdida de la flexibilidad ante el cambio (Menguzzato, 1992b; Urra, 1999; Van Gils y Zwart, 2009), aspectos que, en la actualidad, resultan imprescindibles para afrontar con éxito los retos que plantea la nueva situación competitiva internacional, consecuencia de la globalización de los mercados y del rápido avance tecnológico (Ohmae, 1989; Gulati *et al.*, 2000) los cuales han generado, a su vez, un entorno empresarial de un dinamismo, complejidad e incertidumbre crecientes (Menguzzato, 1992b).

El crecimiento exponencial de las alianzas estratégicas, así como la inherente complejidad de este fenómeno empresarial, han motivado un interés progresivo entre los investigadores de diferentes disciplinas por su estudio en el ámbito científico, lo cual se evidencia en una vasta, pero fragmentada, literatura sobre el mismo. Ello ha generado lo que diversos autores han denominado “sobrecarga de literatura” sobre alianzas (Grant y Baden-Fuller, 2004) que trata muy diversos temas. En este sentido, pueden consultarse diferentes estudios sobre aspectos tales como la conceptualización y características de las alianzas estratégicas, las teorías explicativas y motivos que justifican su utilización, las variadas formas que adoptan, el proceso de formación y desarrollo dinámico de los acuerdos, los factores que inciden en su desempeño, o las formas de valoración del mismo; con exponentes como Kogut (1988a), Hamel (1991), Hagedoorn (1993), Grandori y Soda (1995), Doz (1996), García Canal (1996a;1996b), Osborn y Hagedoorn (1997), Das y Teng (1998a), García y Medina (1998), Gulati (1998), Koza y Lewin (1998), Oliver y Evers (1998), Anand y Khanna (2000), Das y Teng (2000), Gulati *et al.*, (2000), Stuart (2000), Rodan y Galunic (2004), Rothaermel y Deeds (2004), Inkpen y Tsang (2005), Singh y Mitchell (2005), Das (2006), y Reuer y Ragozzino (2006). Dichos temas se analizan en el marco teórico de esta investigación, con el objeto de presentar un abordaje integral del fenómeno de las alianzas estratégicas, con especial interés en los factores que influyen en su desempeño, por ser el tema central de nuestra Tesis Doctoral.

La problemática específica que enfrenta esta investigación es la escasez de trabajos que aborden integralmente los factores que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas. La falta de homogeneidad e integración con respecto a las variables, dimensiones y medidas utilizadas, la definición de la unidad de análisis y la escasez de evidencia empírica, así como la falta de información cualitativa y cuantitativa sobre la naturaleza de las alianzas y la falta de trabajos empíricos que analicen los factores de desempeño, constituyen algunas de las limitaciones que más se citan en la literatura sobre cooperación entre empresas.

Son aún más escasos los trabajos que abordan este tema desde el sector de la economía social o solidaria, y en particular desde el sector cooperativo. Para el caso de Costa Rica se ubicaron muy pocas investigaciones sobre este sector, y no se encontró evidencia de un estudio similar al que hemos desarrollado, a pesar de ser un sector muy importante en el desarrollo económico y social del país; según el Programa Estado de la Nación (2012), este sector está compuesto por 594 cooperativas y cerca de 900.000 asociados, lo que representa el 21% de la población nacional, y genera alrededor de 22.000 empleos directos.

En vista de lo anterior, con este trabajo se pretende, esencialmente, abordar las limitaciones anteriormente expuestas. Para ello, en primer lugar, con base en las distintas aportaciones académicas se ha desarrollado un marco conceptual global e integrador que permite el análisis de aquellos aspectos más relevantes de las alianzas estratégicas y de los factores que inciden en su desempeño; en segundo término, se ofrece evidencia empírica sobre las alianzas estratégicas entre cooperativas de Costa Rica, materializadas en figuras organizativas cooperativas de segundo grado como las Uniones y Federaciones, mediante un estudio cuantitativo de un grupo de factores internos que la literatura ubica como fundamentales en el desempeño de las alianzas estratégicas.

Concretamente, el objetivo general de esta investigación es aportar mayor conocimiento sobre los factores clave que pueden influir en el desempeño de las alianzas estratégicas entre organizaciones, y contrastar hasta qué punto el desempeño de las alianzas utilizadas por organizaciones que operan bajo un enfoque de economía social, particularmente en el sector cooperativo costarricense, se rige por esos mismos factores clave de éxito, de modo que nuestros resultados puedan ser útiles para aquellas entidades que consideran la posibilidad de hacer uso de esta opción estratégica.

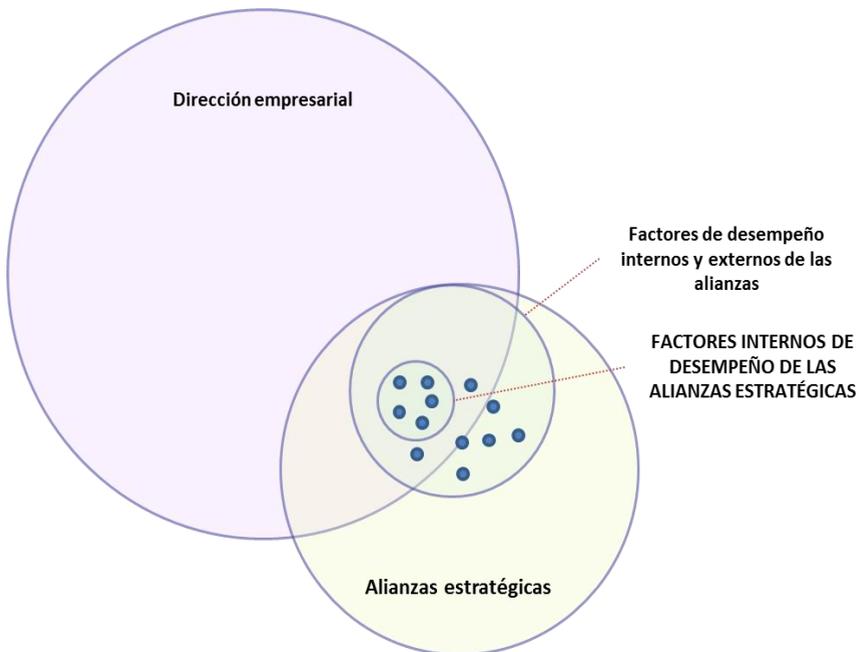
Así, según se aprecia en la Figura 1, en el área de conocimiento de la Dirección de Empresas, las alianzas estratégicas son un campo relevante, y

dentro de este existe a su vez todo un campo de conocimiento relacionado con sus factores de desempeño; nos centraremos así en conocer en detalle algunos factores internos antecedentes del desempeño en las alianzas estratégicas.

Consecuentemente, el propósito de nuestra tesis es ofrecer respuesta a la siguiente cuestión de investigación:

**¿Son los factores clave del desempeño de las alianzas estratégicas entre empresas igualmente esenciales para el desempeño en la cooperación organizativa entre cooperativas?**

**Figura 1. Diagrama de Venn sobre la temática de la investigación**



Para dar respuesta a la anterior cuestión, y en línea con el objetivo general de este estudio, nos planteamos cuatro objetivos específicos:

Definir y acotar un marco de análisis integrador para el estudio de las alianzas estratégicas.

Identificar los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas.

Seleccionar un conjunto de factores evidenciados en la literatura como fundamentales para el desempeño de las alianzas estratégicas.

Contrastar empíricamente la influencia de los factores seleccionados en una muestra de Uniones y Federaciones del sector cooperativo costarricense.

Esta aproximación a los factores de desempeño a partir del análisis de una muestra de alianzas de cooperativas en Uniones y Federaciones se ha realizado mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), específicamente se ha aplicado la técnica de análisis por “mínimos cuadrados parciales” (PLS-SEM). Dicha metodología se justifica, como veremos, básicamente por tres razones: a) el tamaño de la muestra en este estudio es de 167 casos, por lo tanto no es conveniente utilizar otras técnicas que requieren un tamaño de muestra mayor; b) el modelo teórico es complejo, involucra constructos con indicadores tanto reflectivos como formativos, con lo cual esta técnica resulta más adecuada para explicar esas relaciones complejas entre variables; y, c) PLS-SEM resulta apropiado en etapas iniciales y exploratorias del desarrollo de la teoría, es decir, cuando un modelo conceptual y/o las escalas de medición del mismo no están del todo bien normadas y/o validadas.

El estudio empírico realizado se basa, como hemos avanzado, en una muestra de 167 cooperativas, lo que supone una tasa de respuesta del 37% de la población total de cooperativas costarricenses, compuesta por 450 cooperativas asociadas en un total de 29 Uniones y Federaciones.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación, el trabajo se ha desarrollado en tres fases interrelacionadas e interdependientes, que constituyen sendos capítulos del documento que se presenta como sustento de nuestra Tesis Doctoral.

El capítulo primero se dedica al marco teórico, y a la discusión del modelo propuesto y las hipótesis de trabajo. Este capítulo inicial se divide en cinco epígrafes, de los que dedicamos los cuatro primeros al marco teórico de las alianzas estratégicas, desde el estado de la cuestión hasta su desempeño, pasando por la descripción del fenómeno de las alianzas estratégicas, y su proceso de formación e implementación; y reservamos el epígrafe final para la discusión y acotación del modelo teórico básico de análisis, describiendo los factores y medida del desempeño seleccionados, y para la discusión de las diferentes hipótesis de trabajo que han sido sometidas a contraste con los resultados que se presentan ulteriormente.

En el capítulo segundo presentamos y describimos la metodología de nuestra investigación en dos grandes apartados. En el primero se describe el marco contextual de la investigación, en particular se describe el Sector Cooperativo Costarricense y las alianzas estratégicas entre cooperativas, que se constituyen en organismos de segundo grado bajo la forma de Uniones y Federaciones. En el segundo apartado se describe el diseño metodológico, que incluye el diseño de la muestra, del cuestionario y de las escalas de medida para cada una de las variables que forman el modelo de análisis; la descripción de los sujetos de información y el proceso de recopilación de los datos; y la justificación, descripción y estudio de las particularidades de la técnica de análisis cuantitativa seleccionada.

En el capítulo tercero se recoge el análisis de resultados dirigido a la contrastación del modelo teórico y la discusión de los mismos. De esta forma, tras un primer examen de las relaciones entre las variables, se procede al contraste empírico de las hipótesis que se derivan del modelo teórico y a la discusión de los resultados.

En cuanto a los resultados obtenidos, el modelo propuesto y estimado en esta investigación logra explicar en un 52% la variabilidad del desempeño del acuerdo, porcentaje amplio considerando el mínimo de variabilidad exigida en aras de la validez interna en el 10%. Por lo tanto, logramos constatar que los factores clave de éxito de las alianzas entre cooperativas costarricenses que operan en una economía social son similares a los que rigen las de las empresas que maniobran en un sistema económico capitalista.

Entre los resultados más destacados, nuestra investigación sugiere que aquellas organizaciones que desean incrementar el desempeño de las alianzas estratégicas deben prestar mayor atención a factores clave como la reputación, la comunicación, la confianza, la definición de objetivos y el compromiso; sin embargo, nuestro estudio no ha logrado falsar otras hipótesis relativas al efecto antecedente del grado de institucionalización y de dependencia, y del nivel de conflicto, sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones del estudio acometido en esta Tesis Doctoral, así como las principales aportaciones académicas e implicaciones prácticas para mejorar la gestión de las Uniones y Federaciones, las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación que abre.

Al final del documento, se proporciona la lista de referencias que sustentan nuestra tesis y los anexos, que aportan información complementaria a la que se hace mención a lo largo del texto, en concreto se adjuntan las cartas de presentación y los cuestionarios dirigidos a los socios de las Uniones y Federaciones cooperativas.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el marco conceptual de las alianzas estratégicas, partiendo del estado de la cuestión y describiendo posteriormente el fenómeno de las alianzas, su proceso dinámico y el desempeño de las mismas para, finalmente, argumentar y discutir nuestro modelo de análisis y las diferentes hipótesis que lo conforman y acotan.

Consecuentemente con el esquema del Diagrama de Venn, presentado en la Figura 1 de la Introducción, indagamos en este capítulo en las bases teóricas que sustentan el modelo desarrollado y sometido a contraste en esta investigación.

Así, en primera instancia nos acercamos al objeto de estudio por la mayor de las intersecciones, entre la Dirección de Empresas y las Alianzas Estratégicas, revisando someramente el estado de la cuestión, que justifica la importancia de las alianzas estratégicas en la gestión empresarial y la necesidad de profundizar en su estudio para conocer mejor este fenómeno.

Dedicamos el apartado segundo del capítulo al establecimiento del concepto de las alianzas estratégicas, para lo que revisamos las diversas definiciones, precisamos las características comunes del fenómeno en sus distintas manifestaciones, acotamos el concepto y exponemos sus diferentes formas.

Posteriormente, en el epígrafe tercero, a partir de los motivos explicativos de las alianzas estratégicas desde los modelos teóricos que han profundizado en el estudio del fenómeno, se analiza la cooperación empresarial como un proceso dinámico, constituido por sus dos etapas interrelacionadas e interdependientes de formulación e implementación.

En el cuarto apartado indagamos en las aportaciones que tratan de explicar la medida y medición del desempeño de las alianzas estratégicas, e

identificamos y describimos los diferentes factores que la evidencia previa señala como antecedentes del mismo.

De esta forma, finalmente, llegamos al último acápite de este capítulo, que recoge los argumentos y la discusión de nuestro modelo de análisis propuesto y de las hipótesis que lo conforman y constituyen, y que posteriormente fueron llevadas a contraste empírico, como se desarrollará en los capítulos segundo y tercero.

## 1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las alianzas estratégicas, o cooperación interempresarial, son un fenómeno conocido desde principios del siglo XX. No obstante, existe un cierto consenso en considerar la cooperación entre empresas como un fenómeno relativamente reciente, que es objeto de amplio interés a partir de los años 70 del siglo pasado (García Canal, 1996b; García y Medina, 1998), y que eclosiona y se afianza definitivamente como práctica empresarial durante los 80 (Dussauge y Garrette, 1995), cuando se dio un crecimiento espectacular de los acuerdos de cooperación utilizados como instrumentos estratégicos para afrontar los nuevos retos impuestos por un entorno empresarial caracterizado por un creciente dinamismo, complejidad e incertidumbre (Menguzzato, 1992b).

Siguiendo a Escribá (2003), los primeros trabajos que se señalan en la literatura sobre cooperación entre empresas datan de la década de 1970, entre los que destacan los de Tomlinson (1970), Franko (1971), Friedman y Béguin (1971), y Stopford y Wells (1972), centrados en el análisis de las relaciones entre grandes empresas multinacionales americanas y sus pequeños socios locales de otros países (con especial atención a los casos de países en vías de desarrollo); en éstos trabajos se estudiaron aspectos como los métodos de control de la *Joint Venture* por parte de las empresas multinacionales, los resultados, el desempeño y la estabilidad de estas

alianzas, siempre en el marco de análisis de la estrategia internacional de las empresas multinacionales.

Durante los años 80 se produjo una fuerte tendencia a formar acuerdos de cooperación de muy variada naturaleza, tanto entre competidores como entre proveedores y clientes, empleando una amplia gama de formas de cooperación que incluyen desde acuerdos contractuales y poco formalizados hasta la creación de nuevas entidades participadas por más de una empresa. En este sentido, García Canal (1996b) afirma que el carácter novedoso del tema motivó que buena parte de los primeros estudios fueran dirigidos a simplemente cuantificar y describir las tendencias emergentes en cuanto a la realización de alianzas, y buena muestra de ello son los trabajos de Mariti y Smiley (1983), Ghemawat *et al.* (1986), y Morris y Hergert (1987), entre otros. Por ejemplo, el trabajo de Mariti y Smiley (1983) utilizó un enfoque de economía industrial para realizar un estudio empírico sobre la utilización de acuerdos de cooperación, sus objetivos, motivos de formación y formas utilizadas; en esta línea se desarrollaron posteriormente trabajos tales como los de Harrigan (1985), Menguzzato (1992a; 1992b), García Canal (1992; 1993), Sanchís y Urra (1994), Menguzzato y Renau (1995), Casani (1995), y García Canal y Valdés (2000).

La creciente importancia de la cooperación interempresarial, junto con su inherente complejidad, ha generado un interés progresivo por el estudio de este fenómeno, lo cual se ha materializado en una vasta, pero fragmentada, literatura sobre el mismo (Oliver 1990; Osborn y Hagedoorn, 1997). Así, podemos encontrar trabajos centrados en los motivos que justifican su utilización, las características de las diferentes formas y las estructuras más extendidas, con revisiones como las de Kogut (1988b), Harrigan (1988), Borys y Jemison (1989), Oliver (1990), Hamel (1991), Auster (1994), Sanchís y Urra (1994), Gulati (1995a, 1995b), Grandori y Soda (1995), Urra (1998; 1999), Park y Zhou (2005); otros que estudian las características de los potenciales socios (Geringer, 1988) y el proceso de selección de los socios (Ariño y De la Torre, 1998; Child y Faulkner, 2002; Pan, 2004); otros preocupados por los

factores que condicionan la elección del tipo de acuerdo (Hennart, 1988; Dutta y Weiss, 1997; Gulati y Singh, 1998), o por las dimensiones que deben conformar el contrato (Luo, 2002).

Otros abordan el proceso dinámico de la cooperación, con exponentes como Ring y Van de Ven (1994), Doz (1996), Nooteboom *et al.* (1997); o centrados en el acceso a y/o aprendizaje de las capacidades de los socios, con ejemplos como los de Hamel *et al.* (1989), Crossan e Inkpen (1994), Inkpen y Crossan (1995), Simonin (1997), Gulati *et al.* (2000), Kale *et al.* (2000), Rothaermel (2001), Soh (2003), y Oxley y Sampson (2004), o algunos aún interesados por las prácticas de recursos humanos (Lajara *et al.*, 2002a; 2002b; 2003); algunos que se plantean la influencia de las condiciones iniciales en el desempeño ulterior del acuerdo (Hakanson, 1993; Doz, 1996; Saxton, 1997; Urra, 2001); y bastantes otros también dispersos en diferentes aspectos de la medida del desempeño, como los factores que condicionan la renegociación del acuerdo (Reuer y Ariño, 2002), o la dificultad para medir los resultados de la cooperación y las diferentes formas de valoración de su desempeño (Geringer y Hébert, 1991; Crossan e Inkpen, 1994; Ariño, 1996).

Para Medina y Ramos (2004), existen pocos trabajos que procuran atender cuál es el estado real de la cuestión en la investigación sobre las relaciones interempresariales, y consideran que algunos estudios que aportan en ese sentido son los de Grandori y Soda (1995), García Canal (1996b), Osborn y Hagedoorn (1997), García y Medina (1998), Oliver y Ebers (1998), Gulati *et al.* (2000) y Escribá (2003); además, señalan que estos trabajos son de tipo cualitativo y reflejan el punto de vista y la experiencia de sólo unos pocos investigadores expertos y, por tanto, una visión sesgada del campo, aunque no por eso menos valiosa.

En el estudio de las causas de la proliferación de las alianzas estratégicas, se han venido generando, de manera paralela, numerosos trabajos provistos de reflexiones teóricas y evidencias empíricas caracterizadas por su dispersión, por la heterogeneidad de sus resultados y por su parcialidad. Producto de ello

se ha desarrollado una sobreabundancia de teorías sobre el tema (Grant y Baden-Fuller, 2004), que resultan complementarias y contrastantes ya que, como apuntan Barringer y Harrison (2000), cada una por sí sola resulta insuficiente para explicar en su totalidad la complejidad de las relaciones interempresariales, en este caso concreto, la figura de las alianzas estratégicas. La realidad es que cada teoría parece ser más asertiva que las otras a la hora de explicar algún aspecto específico de la alianza (formación, límites, elección del socio, diseño del acuerdo, implementación del mismo, etc.), de ahí la importancia de tomar en cuenta elementos de diferentes teorías a la hora de entender y explicar en profundidad las distintas variables que afectan a una alianza.

Al respecto, se pueden identificar tres grandes grupos de fundamentos teóricos que justifican la razón de ser y el desarrollo de la cooperación entre empresas, capaces de explicar “la conveniencia e incluso la necesidad de la cooperación”, pues no resultan enfoques excluyentes sino complementarios: la lógica económica, la lógica organizativa y la lógica estratégica (Menguzzato, 1995). Desde el punto de vista conceptual, cada uno de estos grupos se corresponde con una disciplina teórica, a saber: la Teoría Económica, la Teoría de la Organización, y el enfoque sobre Estrategia Empresarial (Menguzzato, 1992b; 1995; García Canal, 1993; Camisón, 1994). En un análisis sobre el interés que ha generado en los investigadores el estudio de las alianzas estratégicas desde diferentes campos de la Economía y la Dirección de Empresas, García Canal (1996b) agrupa en 7 las líneas de investigación abiertas, según los diferentes tópicos de este fenómeno que se identifican en cada una de ellas: descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas, impacto de la cooperación sobre la competencia, análisis contractual de las alianzas estratégicas, las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo, determinantes del desempeño y rendimiento de las alianzas, origen y equilibrio de las redes organizativas, y las redes de empresas como opción de diseño organizativo. En la Tabla 1 se resumen estas líneas de investigación.

**Tabla 1. Principales líneas de investigación desarrolladas sobre alianzas estratégicas**

Línea de investigación	Aportaciones Relevantes	Ejemplos
Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas	Se desprende que los motivos relacionados con la globalización de los mercados y el acceso a nuevas tecnologías han estado detrás de muchos de los acuerdos suscritos, que en su mayoría son desarrollados por dos empresas.	Mariti y Smiley (1983), Ghemawat <i>et al.</i> (1986), Morris y Hergert (1987)
Impacto de la cooperación sobre la competencia	Sugiere que una cooperación satisfactoria para todos los socios reduce la rivalidad entre los mismos; no obstante, esto no es más que una consecuencia lógica de la dinámica de la cooperación que no debe inducir a considerar todas las alianzas como prácticas restrictivas de la competencia.	Fusfeld (1958), Mead (1967), Boyle (1968)
Análisis contractual de las alianzas estratégicas	Se plantea que las alianzas estratégicas son un abanico de opciones contractuales para posibilitar relaciones de especialización productiva que no se pueden mantener con la contratación en el mercado; se encuentra evidencia de que cuanto mayor es la complejidad en la relación entre los socios, mayores mecanismos de salvaguarda (explícitos o implícitos) son necesarios para su gobierno; la empresa conjunta, en este sentido, es una forma contractual que surge para gobernar alianzas de la mayor complejidad.	Stuckey (1983), Gaignon y Anderson (1988), Joskow (1988), Pisano <i>et al.</i> (1988), Gomes Casseres (1989), Pisano (1989), Osborn y Baughn (1990), McMillan (1990), Hennart (1991)

Línea de investigación	Aportaciones Relevantes	Ejemplos
Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo	Indica que el aprendizaje del socio, consecuencia de la cooperación, será mayor cuanto mayor sea el contacto interpersonal y la capacidad de absorción de cada socio; los procesos de aprendizaje provocan una redistribución de competencias entre los socios y condicionan la perdurabilidad de la alianza, que dependerá de que los socios descubran nuevas posibilidades de actuación conjunta que sean evaluadas favorablemente por todos.	Westney (1988), Hamel (1991), Doz (1996)
Determinantes del desempeño y rendimiento de las alianzas	Ha sido un área de dificultad para los investigadores, y los estudios parecen sugerir que la probabilidad de fracaso de la alianza aumenta con la presencia de factores del entorno o de los socios que la hagan más compleja, así como con la adopción de unas pautas organizativas inadecuadas.	Killing (1983), Beamish (1988), Harrigan (1988)
Origen y equilibrio de las redes	Sugiere que las redes surgen de la interacción recurrente entre diferentes organizaciones.	Benson (1975), Astley y Van de Ven (1983)

Fuente: Elaboración propia a partir de García Canal (1996b).

García Canal (1996b) reconoce que la sola clasificación introduce un sesgo personal, que las líneas de investigación se consideran abiertas, y que existe interdependencia entre las mismas. No obstante, es un esfuerzo por integrar de alguna manera la dispersión existente en este campo de estudio, aunque no todas las líneas de investigación han alcanzado el mismo grado de desarrollo, ya que el conocimiento teórico ha avanzado en proporción a las posibilidades de obtener evidencias empíricas con las cuales contrastar las hipótesis formuladas; además, los investigadores han tendido a centrarse en problemas para los que fuera posible obtener evidencias empíricas de tipo

cuantitativo (Parkhe, 1993a), como ha sucedido con la línea relativa al análisis contractual de las alianzas. Por todo ello, existen líneas de investigación que podríamos considerar como más abiertas que otras; en este sentido, apunta García Canal, uno de los problemas más sugerentes, sobre el que se precisa de más evidencias empíricas, es la interrelación entre los procesos de aprendizaje, la evolución, el rendimiento y la estabilidad de las alianzas estratégicas.

Por su parte, Medina y Ramos (2004), en un esfuerzo por dar forma a un estado de la cuestión sobre alianzas estratégicas, realizaron un estudio bibliométrico, de corte cuantitativo, basado en la frecuencia de citaciones en la literatura, el cual ratifica la fragmentación teórica existente en las fuentes disponibles. Con el estudio elaboraron una cartografía sobre los trabajos y los enfoques teóricos más relevantes, así como sobre los tópicos más tratados en este campo, y concluyeron con una subdivisión en dos grandes grupos, uno con tratamientos teóricos (marcos conceptuales) y un segundo relativo a tópicos de las alianzas estratégicas. A su vez, subdividen el primer grupo de marcos conceptuales en tres subgrupos, uno que analiza la naturaleza de los lazos entre organizaciones (Granovetter, 1973; Burt, 1992), otro centrado en la importancia de las relaciones y su dimensión social (Granovetter, 1985; Larson, 1992), y el tercero que recoge el Enfoque Económico de la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) apoyado casi en exclusiva en los trabajos de Williamson (1975; 1985; 1991); el resto de los autores, según este estudio, pese a que han sido citados con una alta frecuencia, no poseen importantes similitudes de citación conjunta, por lo que no llegan a consolidar escuelas conceptuales dentro del campo analizado. En lo que respecta a los tópicos de las alianzas estratégicas estudiados, el segundo grupo, igualmente lo subdividen en tres subgrupos en función de la citación conjunta: el primero de ellos conformado por el estudio de las *joint ventures* y alianzas, trabajos que han aportado importantes bases para la disciplina, entre los que se ubican las aportaciones de Kogut (1988a), Hennart (1988) y Harrigan (1985); el segundo subgrupo lo vinculan con el aprendizaje y la gestión del conocimiento en las alianzas, en donde destacan los aportes de Kogut (1988b), Hamel, Doz y

Prahalad (1989), Cohen y Levinthal (1990), Hamel (1991), Parkhe (1991), Hagedoorn (1993) y Doz (1996); finalmente está el subgrupo que estudia la evolución de las alianzas, destacando los estudios de Ring y Van de Ven (1992) y Gulati (1995b).

Por otra parte, la cooperación interempresarial ha sido estudiada desde distintos niveles de análisis (Van de Ven y Ferry, 1980; Aldrich y Whetten, 1981), siendo 2 de estos niveles de análisis los que han predominado en términos generales: por un lado el nivel de los acuerdos y alianzas, y por el otro el de las redes de empresas; en función de que fueran estudiados los vínculos interempresariales individualmente o de forma conjunta. En el nivel de los acuerdos o alianzas se analizan los vínculos individuales que unen a dos o más organizaciones, así, en este grupo organizativo se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos; en el nivel de las redes de empresas se analizan conjuntos de vínculos que conforman un sistema organizativo capaz de integrar acciones coordinadas de las diversas organizaciones interconectadas por los mismos, es decir, se trata de una perspectiva macro desde la que se estudia la estructura formada utilizando como unidad de análisis conjuntos de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones, y de las redes o *networks*. Estas dos unidades de análisis son, en principio, instrumentos contruidos artificialmente por el investigador mediante la identificación de los vínculos existentes entre la población objeto de estudio. No obstante, algunos trabajos ya han mostrado cómo las redes organizativas presentan características distintivas de los vínculos individuales que las conforman, como la capacidad de realización de acciones conjuntas que involucren a la totalidad de organizaciones que participan en ellas, así como el hecho de que los vínculos organizativos que engloban tengan, por lo general, una mayor estabilidad que el resto (Astley y Van de Ven, 1983).

En general se puede concluir que el estudio de las alianzas ha sido un campo de mucho interés para los investigadores, respaldado por el desarrollo de innumerables investigaciones; no obstante, aún es un campo de estudio no

consolidado y presenta una fragmentación y dispersión de enfoques teóricos, de manera que aún queda mucho por investigar y consolidar en esta materia. En términos de Urra (1999), “falta mucho por estudiar, quedando por delante un largo e incierto pero alentador camino”.

Conocido en términos generales el estado del arte de los acuerdos de cooperación, se hace evidente la necesidad de profundizar para precisar con mayor detalle este tipo de opción estratégica, lo que pasamos a realizar a continuación.

## **1.2. EL FENÓMENO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Tras una primera aproximación al fenómeno genérico de las alianzas estratégicas, procedimos a precisar el fenómeno en cuanto a sus diferentes acepciones, las características fundamentales del mismo, y las diferentes dimensiones y formas que adopta, tal como se desarrolla en los siguientes acápites.

### **1.2.1. Conceptualización de las alianzas estratégicas**

A la hora de delimitar el fenómeno de las alianzas entre organizaciones, el primer problema con el que se han enfrentado los estudiosos de este campo es la amplitud del propio término, que puede ser muy descriptivo y poco preciso, y que expresa una realidad muy extensa. A pesar de que las alianzas estratégicas han sido del interés de los investigadores en los últimos años, aún no hay un consenso claro en cuanto a la definición precisa y homogénea de este fenómeno. La aparición de diversos enfoques teóricos explicativos del fenómeno general de la cooperación entre empresas ha dado lugar a distintas aproximaciones conceptuales y ha generado una “jungla de denominaciones” (Fernández, 1991), tales como acuerdos, coaliciones, alianzas estratégicas, entre otras, en donde distintos términos se refieren a realidades semejantes, y términos análogos abarcan aspectos y contenidos diferentes.

En esta línea, para referirse al fenómeno de las alianzas se han utilizado diversos términos, entre los que destaca el de “coalición”, utilizado por Porter y Fuller (1988), aunque otros utilizan el término “alianza estratégica” (Parkhe, 1993a; Fernández y Suárez, 1996) o “acuerdo de cooperación o colaboración” (Mariti, 1989; Salas, 1989). Sobre el particular, Urra (1999) aclara que los términos “acuerdo de cooperación” y “alianza estratégica” son sinónimos, aunque el primero ha sido más utilizado desde el enfoque económico de la cooperación, mientras que el segundo desde el planteamiento estratégico de la cooperación.

Para efectos de este trabajo utilizaremos indistintamente el término “alianza estratégica” como sinónimo de “acuerdo de cooperación empresarial” (o interempresarial), “coalición” o “acuerdos” en el sentido amplio, para referirnos a cualquier tipo de acuerdo entre dos o más empresas que busque la consecución de beneficios comunes para los socios.

En relación al concepto de cooperación empresarial, según Menguzzato (1992b) cada concepto tiene su base teórica en un determinado enfoque, por lo que es posible justificar el fenómeno de la cooperación a partir de tres lógicas dominantes y complementarias entre sí: la económica, la estratégica y la organizativa. Sin embargo, en general, la mayoría de las definiciones parten de un enfoque económico (Teoría de los Costes de Transacción), o estratégico. La Tabla 2 recoge algunas definiciones referidas al término de cooperación o alianzas entre empresas que muestran lo expuesto.

**Tabla 2. Definiciones de alianzas estratégicas**

Autor	Definición propuesta
Williamson (1985)	Híbrido u “organización intermedia” situada entre el mercado y la jerarquía, y que presenta características de ambos, es decir, en la que se dan comportamientos coincidentes con el mercado y otros correspondientes a la empresa como instituciones, o arreglos organizativos, para realizar las transacciones.
Jarillo (1988)	Acuerdos de largo plazo entre organizaciones lucrativas distintas pero relacionadas, que les permite obtener una ventaja competitiva sostenible.
Porter y Fuller (1988)	Coaliciones o alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero no se fusionan.
Jacquemin (1989)	Los acuerdos de cooperación son fórmulas encaminadas, bajo ciertas condiciones, a reducir los costes de transacción en los que se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado, y al mismo tiempo a evitar ciertos costes de organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.
Parkhe (1991)	Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación y vínculos entre empresas, relativamente duraderos, que utilizan recursos y/o estructuras de gobernabilidad de organizaciones autónomas, para el logro conjunto de objetivos individuales relacionados con la misión corporativa de cada empresa participante.
Menguzzato (1992b)	La cooperación empresarial es un acuerdo explícito a medio o largo plazo, entre dos o más empresas, y en relación con una parte de la actividad global de las empresas partenaires.

Autor	Definición propuesta
Teece (1992)	Acuerdos caracterizados por el compromiso de dos o más empresas para alcanzar objetivos comunes que implica la agrupación de sus recursos y actividades.
García Canal (1993)	Los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas pueden definirse como toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.
Casani (1995)	Institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que puedan contribuir a conseguir un objetivo conjunto de carácter general o específico.
Fernández y Suárez (1996)	Acuerdos entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.
Spekman et al. (1998)	Acuerdo de largo plazo mutuamente beneficioso entre 2 o más socios en el que recursos, conocimientos o capacidades son compartidos con el objetivo de mejorar sus posiciones competitivas.
Gulati (1998)	Acuerdos voluntarios entre empresas que permiten intercambiar, compartir o codesarrollar, y esto puede incluir aportaciones de capital, tecnología o activos específicos de cada parte.

Autor	Definición propuesta
Urra (1999)	Acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas entre las que no existe subordinación, para el desarrollo en común de una actividad concreta, de manera que permita a cada participante lograr algún objetivo inalcanzable por sí mismo, y que además se estructura y coordina a través de mecanismos que vinculan a los participantes en mayor medida que el mercado pero sin que se instale entre ellos una relación jerárquica como la existente en el interior de la empresa.
Ireland et al. (2001)	Acuerdos cooperativos entre dos o más empresas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos.
Todeva y Knoke (2005)	Acuerdos entre dos o más compañías independientes que emprenden un proyecto u operan en un área específica de negocios por medio de la coordinación conjunta de recursos y habilidades, más que operar por si solas o fusionar sus operaciones.
Arenas y García (2006)	Las alianzas estratégicas se presentan como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes en la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, existen diferentes definiciones que recogen ciertas características comunes que permiten caracterizar la cooperación empresarial. Tal caracterización es crucial porque, como lo destaca Menguzzato (1992b), para precisar el término de cooperación empresarial es necesario identificar sus características fundamentales, sin las cuales, no puede hablarse de cooperación entre empresas.

Un repaso de la literatura sugiere que existe consenso en que todas las definiciones de cooperación interempresarial, de una forma u otra, coinciden en las características esenciales que deben cumplir los acuerdos para que exista una verdadera cooperación entre las empresas, independientemente del enfoque considerado, con trabajos como los de Dussauge y Garrete (1991), Fernández (1991), Menguzzato (1992b), García Canal (1993), Casani (1995), Grandori y Soda (1995), y Urra (1998; 1999; 2002). Algunas características fundamentales compartidas por todas las alianzas estratégicas, y recogidas en estos trabajos, son las siguientes:

## **1. Relaciones deliberadas, voluntarias y explícitas entre dos o más empresas**

Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre dos o más empresas, y son explícitos y concertados. Un acuerdo explícito puede ser verbal, no necesariamente debe ser escrito. La cooperación es resultado de la necesidad mutua de los socios que les lleva a establecer un compromiso que generalmente se formaliza por escrito, pero también puede responder a compromisos informales de tipo “pacto entre caballeros” o “acuerdos de honor”, por el que los socios deciden trabajar conjunta y voluntariamente, nunca por imposiciones externas o por relaciones de poder/dependencia o subordinación propias de las fusiones y adquisiciones. La participación voluntaria en una alianza estratégica implica, además, que las empresas disponen de alternativas y pueden optar por otras formas de organización económica (Grandori y Soda, 1995). Además, esas empresas instauran sus relaciones conscientes de coordinación entre los socios participantes sobre la base de los compromisos previamente adquiridos (Richardson, 1972).

## **2. Relaciones de interdependencia, se comparten recursos pero no existe subordinación**

Numerosos investigadores destacan como elemento fundamental de la cooperación entre empresas el mantenimiento de la independencia jurídica,

económica y estratégica de los socios, aunque desarrollen una actividad conjunta (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Parkhe, 1993a; Dussauge y Garrette, 1995; Grandori y Soda, 1995; Urra, 1999).

Según García Canal (1993), la existencia de vínculos de colaboración interempresarial requiere que la relación de dependencia sea mutua; cada participante debe ser capaz de satisfacer, en algún grado, ciertas necesidades de los demás socios. Así, esta interdependencia entre unidades económicas autónomas, trae consigo nuevos beneficios a los socios en forma de activos intangibles, estimulándoles a continuar contribuyendo con la asociación (Todeva y Knoke, 2005). En este sentido, los participantes en la alianza son autónomos, conservan su personalidad jurídica independiente. Dussauge y Garrette (1991) entienden que la característica definitoria de las alianzas estratégicas es que el acercamiento entre las empresas asociadas siempre se realiza conservando la independencia de estas organizaciones, su autonomía estratégica y sus propios intereses; es decir, ni antes de la implantación del acuerdo de cooperación, ni como consecuencia del mismo, existe entre las organizaciones una relación de subordinación, manteniendo estas plena autonomía operativa respecto de las actividades que no están comprendidas en dicho acuerdo. En términos de Menguzzato (1992b), debe existir la combinación de independencia jurídica pero con reparto de poder en las decisiones que afectan al objeto de la cooperación. Sin embargo, a pesar de que haya baja dependencia de los socios frente a la alianza, en términos de García Canal (1993), se deduce que los acuerdos cooperativos tienen un coste: la pérdida de cierta autonomía en las organizaciones que suscriben el acuerdo como consecuencia de los compromisos adquiridos.

Adicionalmente, las alianzas estratégicas requieren del aporte de recursos y capacidades para el desarrollo de los acuerdos de cooperación que las sustentan. En este sentido, cada socio tiene el compromiso de aportar determinados recursos y/o habilidades, con o sin participación de capital (Menguzzato, 1992b), a disposición del acuerdo y de poder usar los recursos puestos por los demás, coordinando de alguna manera sus acciones futuras,

y estableciendo por tanto cierta interdependencia. Las empresas aportan recursos y/o capacidades para la puesta en marcha de una actividad, proyecto o empresa en mutuo beneficio, cuyo objeto puede ser muy amplio (tecnología, producción, información, comercialización, entre otros), sin que llegue a afectar a la totalidad de la estructura de las empresas asociadas (Jorde y Teece, 1989; Dussauge y Garrette, 1991).

En resumen, las empresas asociadas permanecen legalmente independientes después de la formación de la alianza, aportan recursos, comparten los beneficios, riesgos, el control de gestión sobre el rendimiento de las tareas asignadas y la coordinación de acciones futuras (Porter y Fuller, 1988; Fernández, 1991; Menguzzato, 1992b; Casani, 1995; Todeva y Knoke, 2005).

### **3. El logro de objetivos comunes en el mediano y largo plazo**

La alianza estratégica tiene sus propios objetivos, específicos, pero compatibles y relacionados con los de los socios, independientemente de que la visión de estos objetivos sea distinta para cada uno de ellos; de este modo la alianza permite el desarrollo en común de una actividad concreta, de manera que permita a cada socio lograr algún objetivo difícilmente alcanzable por sí mismo (Menguzzato, 1992b; 1998). Adicionalmente, debe considerarse que las necesidades de los socios o las condiciones del entorno pueden cambiar, por lo que la cooperación entre empresas es en realidad un proceso evolutivo, donde puede ser necesario adecuar las condiciones de la alianza por medio de una secuencia repetitiva de etapas de negociación, compromisos y ejecución para el logro de dichos objetivos; esa capacidad de adaptación es la que extiende el horizonte temporal de las alianzas en el mediano y largo plazo (Ohmae, 1989; Ring y Van de Ven, 1992; 1994; Doz, 1996). Estas características comunes, un resumen de las cuales se muestra en la Tabla 3, son la base para fundamentar y acotar el concepto de las alianzas estratégicas, ya que permiten distinguirlas de otras formas de asignación de los recursos económicos, y por lo tanto son las que deben considerarse para efectos de precisar el concepto.

**Tabla 3. Características fundamentales de las alianzas estratégicas**

Característica	Detalle
Relaciones deliberadas, voluntarias y explícitas entre varias empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración deliberada entre dos o más empresas.</li> <li>✓ Acciones concertadas.</li> <li>✓ Relaciones explícitas (verbales o escritas).</li> <li>✓ Parte de necesidades mutuas.</li> </ul>
El logro de objetivos comunes en el mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La alianza procura el logro de los objetivos comunes.</li> <li>✓ Hay compromiso de las partes para lograr el desempeño.</li> <li>✓ Pretende el logro de objetivos que son más difíciles de lograr de manera individual.</li> <li>✓ Los acuerdos son concertados a largo plazo y no son actos esporádicos y puntuales.</li> <li>✓ Tienen un carácter dinámico y evoluciona en el tiempo.</li> </ul>
Relaciones de interdependencia, se comparten recursos pero no existe subordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se generan vínculos de cooperación y se establecen mecanismos de coordinación.</li> <li>✓ Hay autonomía e independencia jurídica y económica y no subordinación, por lo tanto quedan excluidas las fusiones o adquisiciones.</li> <li>✓ Hay compromiso para intercambiar recursos y se comparten los beneficios.</li> <li>✓ Relación de dependencia mutua que reduce en cierto modo la autonomía organizativa respecto a aquellas actividades que son objeto del acuerdo; la autoridad da espacio a la negociación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Como síntesis de las conceptualizaciones expuestas, y para efectos del presente trabajo, se entenderá como alianza estratégica ***cualquier acuerdo deliberado, explícito y de mediano o largo plazo, entre dos o más organizaciones, entre las que no existe subordinación y que optan por coordinar acciones con el fin de lograr objetivos comunes.***

Abordado y acotado el concepto de alianza estratégica, procedimos a la revisión de la literatura en relación con las diferentes formas que pueden asumir este tipo de acuerdos de cooperación.

### **1.2.2. Formas de las alianzas estratégicas**

A partir del concepto de “alianza estratégica” anteriormente tratado, es importante abordar el tema de las formas diferentes que estas adoptan, lo cual ha sido estudiado desde diferentes disciplinas y con escasa integración, por lo que la literatura sobre este tema permanece fragmentada (Contractor y Lorange, 1988; Osborn y Hagedoorn, 1997; Koza y Lewin, 1998; Barringer y Harrison, 2000). La descripción de la tipología de las alianzas contribuye a comprender la diversidad de opciones y su posible agrupamiento, así como a distinguir sus rasgos particulares (Lorange y Roos, 1993; Das y Teng, 1998b; Hennart, 1988).

Dada la importancia que tiene el tópico de las formas organizativas dentro de las alianzas, muchos estudios lo han abordado con profundidad, detallando conceptos y estableciendo tipologías de acuerdos de cooperación, con aportes como los de Hermosilla y Solá (1989), Osborn y Baughn (1990), Menguzzato (1992b), Genescà (1995), Menguzzato (1995), García Canal (1996b), Santoro y McGill (2005), o Todeva y Knoke (2005).

Existe una diversidad de criterios para clasificar los acuerdos de cooperación, que incluyen enfoques como nacionalidad, ámbito geográfico, campo de aplicación, relaciones entre los socios o formas de cooperación. Cada acuerdo de cooperación tendrá motivos particulares, así como beneficios y riesgos asociados, por lo que en ese sentido no existe en general una “mejor” forma de alianza, sino que en función de los motivos, la naturaleza de la inversión y las características específicas de cada relación, ciertas formas de gobierno resultarán más adecuadas que otras (Child y Faulkner, 2002).

La elección de la forma que se acuerde para la alianza parece estar influida directamente por los socios, las tareas y la incertidumbre, de manera que depende de la interacción entre los activos específicos de cada socio, de la incertidumbre relacionada con los socios y su interacción, y de la incertidumbre vinculada con las tareas, más relacionada con los aspectos tecnológicos (Santoro y McGill, 2005).

En general, las alianzas estratégicas pueden revestir un amplio número de formas organizativas distintas, desde acuerdos informales hasta acuerdos muy formalizados, y materializarse en formas como las *joint venture*, las franquicias, o los acuerdos de I+D, entre otras, llegando a configurar en determinados casos auténticas redes colaborativas interorganizativas. En particular, aunque la literatura recoge una gran dispersión de tipologías y clasificaciones, se produce un amplio consenso en el reconocimiento de algunas de las categorías más utilizadas por las organizaciones; en la Tabla 4 se ofrece una síntesis de las formas de alianzas más usuales y analizadas en la literatura.

---

**Tabla 4. Formas de cooperación empresarial**

<b>Forma de cooperación</b>	<b>Descripción</b>
<b><i>Joint venture</i></b>	Filial común que materializa el acuerdo por el que varias empresas independientes crean una nueva empresa, con entidad jurídica propia, pero cuyo capital social poseen, y a la que dedican los recursos necesarios para su funcionamiento, recibiendo en compensación los resultados generados por la actividad.
<b>Consorcio</b>	Agrupación temporal de empresas, o Agrupación de Interés Económico (AIE), cuyo fin es llevar a cabo un trabajo conjunto difícilmente realizable en solitario, usualmente proyectos de gran envergadura.
<b>Subcontratación</b>	La empresa principal, o contratista, encarga a otra empresa, subcontratada, realizar alguna parte, mayor o menor de sus actividades de valor.

Forma de cooperación	Descripción
<b>Spin-off</b>	Una empresa impulsa y apoya la creación de otra empresa por parte de personas integrantes de su planilla, para que se independicen, con la intención de que esta nueva empresa se convierta en un socio que realice aquella actividad que se llevaba a cabo en la empresa bajo la responsabilidad de dichas personas.
<b>Franquicia</b>	Modalidad de cooperación entre empresas mediante la cual una empresa, el franquiciador, a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otra empresa, franquiciada, el derecho de comercializar y/o fabricar un producto ya acreditado.
<b>Acuerdos en investigación y desarrollo (I+D)</b>	Conjunto de acuerdos mediante los cuales empresas independientes se comprometen a poner en común una parte de sus recursos y habilidades para llevar a cabo actividades conjuntas de I+D.
<b>Acuerdos de producción conjunta</b>	Conjunto de acuerdos cuyo objeto es la producción en común de un producto por varias empresas, bien mediante fabricación en común o a partir de la utilización conjunta de una instalación.
<b>Acuerdos de marketing</b>	Conjunto de acuerdos de distribución, de compra conjunta y/o de marketing cruzado por los que diferentes organizaciones independientes se vinculan temporalmente para tratar de dar respuesta a sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Menguzzato (1992b), Todeva y Knoke (2005), y Das (2006).

Sin embargo, la escasa preocupación por el estudio particular de las formas de las alianzas estratégicas entre organizaciones de la Economía Social y Cooperativa, en comparación con la profusión con que la literatura documenta el abanico de formas de cooperación entre organizaciones empresariales tradicionales, capitalistas, resulta sorprendente considerando su intrínseca vocación cooperativa, aunque quizás no tanto si tenemos en cuenta su magnitud económica en el actual escenario de la globalización.

Es por ello, y con el fin de contribuir a un mejor conocimiento de este tipo de organizaciones de fin económico y social, que la unidad de análisis de esta investigación es la relación de cooperación entre organizaciones cooperativas,

que se materializa en acuerdos formales al constituirse en agrupaciones u organizaciones cooperativas de segundo grado, Uniones y Federaciones, tal como se reconocen en la legislación costarricense; se trata de alianzas estratégicas entre varias cooperativas que tienen como una de sus finalidades el desarrollo de actividades económicas; no obstante, por ser sus socios organizaciones cooperativas, estas alianzas tienen un carácter y un alcance más amplio que la economía de mercado, ubicándose en el concepto de Economía Social, preocupada no solo por el desarrollo económico de los socios, sino también por el desarrollo humano y social de los mismos, adicionando al interés económico el interés por su bienestar individual y colectivo.

Cualquiera que sea la forma que asuma la alianza, estas comparten una característica común: por medio de ellas, se persigue el logro de unos objetivos que las empresas participantes difícilmente podrían alcanzar de forma individual, creándose por tanto con el fin de lograr un beneficio mutuo (Urrea y Mohedano, 2007).

Sobre este tema, se puede concluir que las alianzas estratégicas tienen una dimensión amplia porque responden a diversos objetivos, incluyen diferentes actores, y pueden aplicarse a diferentes actividades y sectores económicos; y dentro de tan amplia dimensión se incluyen las alianzas entre organizaciones que han nacido con vocación cooperativa, poco documentadas todavía pese a su creciente protagonismo en la esfera socioeconómica mundial a medida que las implicaciones de la globalización se van haciendo patentes.

Descrito y acotado el fenómeno de las alianzas estratégicas, revisamos los motivos de su uso y el proceso dinámico de las mismas, con sus etapas de gestación y desarrollo.

---

## **1.3. EL PROCESO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

¿Por qué se forman las alianzas estratégicas? ¿Cómo se forman? ¿Cómo se desarrollan? En este epígrafe revisamos la literatura relativa a los motivos por los cuales se forman las alianzas, los modelos teóricos que las explican, y la que se ha preocupado del análisis del proceso dinámico de su formación y desarrollo, que considera las fases genéricas de formulación e implementación.

### **1.3.1. Motivos para la formulación de las alianzas estratégicas**

Las alianzas se crean por diferentes motivos (Luo, 2008), y es un tema bastante estudiado en la literatura sobre acuerdos de cooperación interempresarial, abordado desde diversos enfoques y planteamientos teóricos, con una tendencia a analizar sólo determinados aspectos o modalidades de la cooperación (García Canal, 1993); Barringer y Harrison (2000) señalan que “la fragmentada literatura refleja la multifacética naturaleza de la formación de las relaciones interempresariales, que involucra una mezcla de motivos, intenciones y objetivos”. En consecuencia, la realidad refleja una fragmentación de los acercamientos teóricos desde perspectivas diferentes y las fronteras entre las diferentes teorías no siempre están claras (Oliver y Ebers, 1998).

Así, en lo que respecta a la explicación, justificación y motivación sobre la formación de acuerdos de cooperación, se pueden encontrar argumentos y fundamentos con diversos enfoques teóricos de carácter económico, estratégico y organizativo (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Casani, 1995; Osborn y Hagedoon, 1997; Urra, 1999). Debe destacarse que los tres ámbitos tienen múltiples interrelaciones y se hace difícil establecer con claridad los límites de cada uno, de manera que cualquier clasificación es relativamente arbitraria y estos enfoques son complementarios más que

excluyentes. Por esta razón se hace a continuación una breve descripción de estos tres enfoques teóricos.

## **1. Lógica económica explicativa de los acuerdos de cooperación**

Algunas corrientes abordan el fenómeno de la cooperación entre empresas desde una lógica económica, enfatizando en aspectos como estructuras de gobierno alternativas, supuestos conductistas, ahorro de costes de transacción, especificidad tecnológica, racionalización de los recursos, etc. (Urra, 1999). Estas corrientes se basan en los planteamientos de la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), que tiene su origen en la corriente promovida por Commons (1934) y Coase (1937), y los aportes de Williamson (1975, 1985, 1991), y propone el análisis del fenómeno desde una aproximación de eficiencia, permitiendo abordar la cooperación desde una perspectiva económica en la que prima la eficiencia de las diferentes alternativas para el gobierno de las transacciones (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Camisón, 1994; Menguzzato y Renau, 1995).

Desde la TCT se justifica la cooperación como una forma híbrida de asignación de los recursos económicos, entre el mercado y la empresa (Williamson, 1975; 1991), y alternativa a esas formas extremas de organización de las relaciones de intercambio. En este sentido, las empresas recurrirán a las alianzas estratégicas cuando, para organizar sus actividades económicas, el mercado presenta elevados costes de transacción y su desarrollo en el marco interno de la propia organización resulte más costoso que su aprovisionamiento por medio de acuerdos de cooperación con otras empresas (García Canal, 1996b). La razón para justificar la existencia de los acuerdos de cooperación frente a la relación de mercado es la minimización, en determinadas circunstancias, de los costes contractuales de las transacciones económicas, que son el resultado de sus características particulares: incertidumbre, asimetría de la información, racionalidad limitada de los agentes económicos, comportamientos oportunistas, y otros

(Menguzzato, 1992b). Entre estos costes se encuentran también los derivados de renunciar a la eficiencia que podría generarse del establecimiento de una relación a largo plazo, o de la creación de una alianza estratégica con una empresa especializada en determinadas tareas, productos o servicios, en lugar de optar por la opción de desarrollar dichas actividades o productos en el marco interno de la empresa. En este sentido, la cooperación es preferible a la internalización total por los costes superiores que esta última generaría: costes de adquisición desproporcionadamente altos en relación con el activo a internalizar, costes organizativos superiores no deseables como consecuencia del mayor tamaño y complejidad, etc. (Menguzzato y Renau, 1995).

Un acuerdo de cooperación, en el marco de esta lógica económica, constituye un modelo híbrido que incorpora características propias del mercado y de la empresa. Por un lado, se trata de acuerdos que se realizan entre empresas independientes que intercambian o comparten recursos, con la finalidad de llevar a cabo ciertas actividades en un período de tiempo determinado bajo una perspectiva de mercado buscando la flexibilidad; por otro lado, surgen relaciones estables y de dependencia mutua entre las partes que cooperan, introduciendo la perspectiva de la empresa, con la necesidad de coordinación a mediano y largo plazo y de supervisión conjunta.

Bajo esta lógica, las alianzas se justifican como un medio idóneo para decidir sobre la forma de gobierno a utilizar para el manejo de ciertas transacciones, siempre que sea el medio más eficiente para ello, es decir, siempre que sus costes de organización, producción y transacción sean menores a los del uso del mercado y la internalización.

## **2. Lógica organizativa explicativa de los acuerdos de cooperación**

Otros aportes explicativos del fenómeno de la cooperación interempresarial han sido los desarrollados por los planteamientos del denominado enfoque

organizativo (Menguzzato, 1992b, 1995). Dichas explicaciones provienen de enfoques sociológicos tales como la Teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) o la Teoría Institucional (TI).

La TDR, cuyos principales referentes teóricos son Pfeffer y Salancik (1978), se enmarca dentro de los enfoques que destacan la importancia del entorno sobre los resultados de las organizaciones. Como punto de partida, esta lógica destaca el hecho de que ninguna organización es autosuficiente, valga decir, que ninguna es capaz de generar por sí misma la variedad y la cantidad de recursos que necesita, por lo que todas deben realizar intercambios con otras organizaciones para asegurar su supervivencia, lo cual explica el establecimiento de acuerdos de cooperación entre ellas. La importancia o escasez que tengan estos recursos (materias primas, trabajo, capital, conocimiento y mercados, entre otros) determina la naturaleza y el grado de dependencia de la organización con respecto a otras unidades externas (Pfeffer y Salancik, 1978). La lógica organizativa, desde la TDR, justifica la cooperación como un instrumento de aprendizaje organizativo, en dos sentidos (Camisón, 1994; Menguzzato, 1995): por medio de la cooperación, las empresas pueden aprender determinados conocimientos y habilidades, u otros recursos intangibles necesarios para su actividad y competitividad (Buckley y Casson, 1988; Hamel *et al.*; 1989; Kogut, 1988b; Menguzzato, 1992b; Menguzzato y Renau, 1995); y, adicionalmente, les sirve para asimilar el propio proceso de cooperación, lo que puede conducir a una mejora en la competitividad de los socios, y a la vez, adquirir experiencia y habilidades para una mejor implementación de futuras alianzas estratégicas.

Por tanto, desde esta perspectiva, los acuerdos de cooperación entre empresas tienen una doble funcionalidad: gestionar la dependencia de recursos que tienen unas empresas respecto de otras, actuando como mecanismo de transferencia entre ellas; y propiciar el propio aprendizaje del proceso de cooperación, de manera que ello permita reducir la probabilidad de fracaso en cooperaciones posteriores. En definitiva, se debe acceder a los recursos y capacidades que la empresa necesita, para retenerlos e

internalizarlos, y así incrementar la base de recursos y capacidades de la misma. Esto tiene una importancia capital, por lo que la cooperación interempresarial se está volviendo más una necesidad que una opción (Dussauge *et al.*, 1997), y la competencia individual se está viendo reemplazada por la competencia entre grupos que cooperan en forma regular (Harrigan, 1988; Dunning, 1995).

Dentro de esta misma lógica organizativa también han venido ganando importancia algunas aportaciones ligadas con el estudio de los procesos institucionales que explican las grandes áreas comunes existentes entre distintos sistemas organizados (DiMaggio y Powell, 1983) por medio de la Teoría Institucional (TI), cuyos principales exponentes teóricos son DiMaggio y Powell (1983, 1997), Meyer y Rowan (1992). Esta perspectiva adopta un enfoque social, que trata de explicar cómo se producen y persisten determinados comportamientos en los que no se producen elecciones deliberadas, sino que se siguen de los hábitos, convenciones, conveniencias u obligaciones sociales existentes; de ahí que esta perspectiva trata de explicar cómo surge la práctica de la cooperación entre empresas, cómo se copia en el tiempo por otras empresas, y cómo se convierte en una práctica generalmente aceptada. Oliver (1997) señala que las empresas operan en un marco social de normas, valores y consideraciones generalmente aceptadas sobre qué comportamiento económico es aceptable o apropiado bajo las circunstancias existentes; por tanto, las elecciones económicas están limitadas, no sólo por aspectos tecnológicos o de información, sino también por límites creados socialmente.

De acuerdo con los planteamientos de esta perspectiva, la proliferación de acuerdos de cooperación entre empresas es consecuencia de un proceso de imitación e institucionalización de dicha forma de organización de las actividades económicas, provocado por fuerzas sociales que reducen el potencial de heterogeneidad de las empresas. El abordaje institucional también trata la dependencia como concepto central, pero esta dependencia no sólo se refiere aquí a los recursos materiales o transacciones, sino que

incluye el recurso básico de legitimación (Grandori y Soda, 1995). Por lo tanto, los motivos principales de las organizaciones para cooperar, desde esta teoría, son lograr legitimidad y aceptación social, cualidades que van conformando su estructura y desempeño a través del tiempo, haciéndolas parecer racionalmente eficientes, más allá de su eficiencia real. Para ello, las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente (Meyer y Rowan, 1977).

### **3. Lógica estratégica explicativa de los acuerdos de cooperación**

El fenómeno de la cooperación empresarial también ha sido analizado desde una lógica estratégica (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Camisón, 1994), en la que se pueden incluir la mayoría de los primeros autores que estudiaron los motivos que inducen a la cooperación (Porter 1980; Mariti y Smiley, 1983; Contractor y Lorange, 1988; Harrigan, 1988; Porter y Fuller, 1988). Desde esta perspectiva se justifica la cooperación como una opción estratégica alternativa orientada a mejorar la competitividad de la empresa (con base en una disminución de los costos o del riesgo, o en un incremento de las capacidades o del poder de las empresas) en un entorno caracterizado por un elevado grado de dinamismo e incertidumbre, que exige a las empresas unos recursos y habilidades cada vez más cuantiosos y diversificados para hacer frente a la mundialización de la economía y a la globalización de los mercados. Por medio de las alianzas, las empresas tienen la posibilidad de acceder a esos recursos y competencias necesarios (vía tamaño o vía complementariedad), sin reducir la flexibilidad empresarial.

Desde el punto de vista del pensamiento estratégico, los acuerdos de cooperación son utilizados para lograr mejorar la posición competitiva y maximizar el beneficio a largo plazo. Las alianzas se pueden entender como una estrategia en sí mismas, o bien como un instrumento más dentro del proceso de planificación de la empresa (Mariti, 1989); desde esta perspectiva constituyen una alternativa a la fusión o integración total de las empresas,

dirigida a conseguir el tamaño empresarial necesario para aumentar la escala de determinados procesos productivos o de actividades concretas que forman parte de la cadena de valor de la empresa (García Canal, 1993; Camisón, 1994; Hitt *et al.*, 2000). En este sentido se distinguen dos orientaciones en el tratamiento de estos acuerdos como herramienta estratégica: por un lado, se consideran como una opción estratégica de ajuste para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee; y por otra parte, como una forma más eficaz de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de negocios de la empresa en determinadas circunstancias. Por tanto, la conducta estratégica justifica también la formación de acuerdos de cooperación por razones de eficiencia económica, aunque en este caso no se busca minimizar los costes de la transacción puntual actual, recurrente o no, sino maximizar el beneficio futuro por medio de un mayor poder competitivo frente a la competencia.

Según lo expuesto, y basados en la lógica estratégica, los acuerdos de cooperación son entendidos como una consecuencia de la globalización de la economía, y constituyen un medio idóneo para la expansión internacional y la búsqueda de recursos y capacidades requeridos por la empresa para lograr sus propósitos estratégicos, o sea, son un instrumento valioso para aumentar tamaño (internacionalizar o participar en nuevos negocios) y lograr complementariedades (facilitar la especialización funcional y lograr beneficios al complementar recursos y compartir riesgos).

En la Tabla 5 se presentan los motivos fundamentales por los cuales las empresas utilizan las alianzas estratégicas, derivados de las lógicas anteriormente descritas.

**Tabla 5. Lógica, perspectivas y motivos fundamentales de la cooperación empresarial**

<b>Lógica</b>	<b>Perspectiva teórica</b>	<b>Motivos</b>	<b>Referentes Teóricos</b>
<b>Económica</b>	Teoría de Costes de Transacción (TCT)	Mejorar la eficiencia, obtener menores costos de transacción.	Commons (1934), Coase (1937), Williamson (1975, 1985, 1995)
<b>Organizativa</b>	Teoría de Dependencia de Recursos (TDR)	Asegurar la supervivencia, por medio del acceso a recursos no poseídos y propiciar el propio aprendizaje del proceso de cooperación de manera que ello permita mejorar la competitividad y reducir la probabilidad de fracaso en posteriores experiencias de cooperación.	Pfeffer y Salancik (1978)
	Teoría Institucional (TI)	Lograr legitimidad y aceptación social, cualidades que van conformando su estructura y desempeño a través del tiempo.	DiMaggio y Powell (1983, 1997), Meyer y Rowan (1992)
<b>Estratégica</b>	Perspectiva Estratégica	Mejora de la posición competitiva de la organización, ampliar mercados internacionales y/o diversificar actividades, maximizar serie de beneficios.	Porter (1980), Mariti y Smiley (1983), Porter y Fuller (1988), Contractor y Lorange (1988), Harrigan (1988)

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

Cada uno de estos enfoques, basados en sus respectivas perspectivas teóricas, justifica el uso de las alianzas estratégicas por parte de las organizaciones, y de ellos se derivan motivos más instrumentales. Considerando que estos enfoques son complementarios y se traslapan entre sí, a continuación se presenta en la Tabla 6 la relación de los principales motivos recogidos en la literatura con la lógica que más se ajusta a su naturaleza.

**Tabla 6. Motivos para la cooperación según las lógicas económica, organizativa y estratégica**

Motivos	Lógicas		
	Económica	Organizativa	Estratégica
Reducción del riesgo	✓	✓	✓
Mejora de la posición competitiva de la empresa			✓
Incremento del poder de la empresa en su entorno			✓
Acceso a mercados y fortaleza de las actividades de comercialización	✓	✓	✓
Economías de escala y reducción de costes	✓		
Reducción de la incertidumbre	✓	✓	✓
Acceso a recursos y/o habilidades complementarias	✓	✓	✓
Incremento del desarrollo tecnológico y la innovación		✓	
Desarrollo de los procesos de aprendizaje		✓	
Racionalización de la industria y/o abandono de actividades no sustanciales para la empresa			✓
Legitimidad y aceptación social		✓	

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz y Montoro (2007).

Una vez conocidos los diferentes y principales motivos para hacer uso de las alianzas estratégicas, para comprender cómo se gestan y desarrollan es necesario profundizar en el análisis del fenómeno desde una perspectiva dinámica que, tal y como desarrollamos a continuación, permita la consideración de su naturaleza evolutiva.

### **1.3.2. Proceso de formulación e implementación de las alianzas estratégicas**

Con el ánimo de comprender mejor cómo se forman, evolucionan y logran sus resultados las alianzas estratégicas, el objetivo de este apartado es conocer con mayor detalle el fenómeno del acuerdo como un proceso dinámico y evolutivo, tema que ha sido abordado y caracterizado por diversos autores.

El conocimiento sobre el proceso de las alianzas es de vital importancia para los socios, ya que la implementación de estas tiene fuertes implicaciones en el rendimiento y una influencia decisiva en las motivaciones para continuar o terminar la relación en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1994; Saxton, 1997; Koza y Lewin, 2000; Stuart, 2000; Montes y Sabater, 2002; Das y Teng, 2003). Por ello, paulatinamente se da mayor importancia por parte de los investigadores al estudio de la dinámica y la evolución de las alianzas, como evidencian los trabajos de Parkhe (1993a), Ring y Van de Ven (1994), Yan y Gray (1994), Smith *et al.* (1995), Ariño y De la Torre (1988) o Escribá (2003); no obstante, la definición precisa del proceso, la identificación de sus etapas y la nomenclatura para distinguir las mismas aún están lejos de ser consensuadas entre los investigadores.

El carácter dinámico y evolutivo del proceso de cooperación interempresarial ha sido muy destacado en la literatura, ya que estos acuerdos de cooperación pueden considerarse como un tipo de relación que evoluciona (Ohmae, 1989), tanto interna como externamente. Ring y Van de Ven (1992, 1994) han abordado la cooperación desde un punto de vista dinámico, y la consideran como un proceso secuencial y cíclico, divisible en las tres etapas de

negociación, adopción de compromisos y ejecución de los mismos; como consecuencia de los conflictos y los cambios de expectativas a medida que transcurre el acuerdo, se hace necesario el replanteamiento continuo de los términos acordados a medida que se van superando las diferentes rondas de negociación, asunción de compromisos y ejecución de los mismos, con lo cual se inician sucesivos ciclos por medio de la renegociación. Las bases de la relación se establecen así por medio de una secuencia repetitiva de etapas de negociación, adopción de compromisos y ejecución de los mismos, pudiendo ser valorada cada una de ellas en términos de eficiencia y equidad. Para Doz (1996), la propia formación e implementación de este tipo de acuerdos constituye un proceso dinámico que permitirá a los socios analizar al comienzo de la relación las condiciones iniciales que condicionarán su posterior desarrollo y resultado. En estos contratos relacionales, los niveles de riesgo del negocio y la confianza entre las partes cambian a lo largo del tiempo, reflejando su carácter dinámico. Así, las partes alterarán sus decisiones en las estructuras de gobierno y establecerán las garantías necesarias para asegurar que cada partícipe se adapte a una nueva situación. En este contexto evolutivo se puede referir la consideración de Urra (2002, p.3), quien expresa que en una relación interempresarial “se puede apreciar cierta secuencia general de acontecimientos, o fases, que configuran y delimitan dicha relación: decisión de aliarse o cooperar con otra u otras empresas, búsqueda y selección de socios, negociación y determinación de la estructura del acuerdo, e implementación dinámica del mismo a medida que la relación se desarrolla en el tiempo”.

Para efectos de este trabajo, asumimos que las alianzas se caracterizan por ser un proceso en el que se identifican dos fases generales, una primera de formulación y otra subsiguiente de implementación, que se traslapan entre sí. La primera fase de formulación se desarrolla mediante sub-fases, como la decisión de asociarse, la búsqueda y selección del socio, y el diseño del acuerdo, eminentemente intraorganizativas todas ellas, aunque progresivamente interorganizativas a medida que se suceden; por su parte, la segunda fase, la implementación, se desarrolla condicionada por los acuerdos

adoptados, por su desarrollo en el tiempo, por la generación de resultados y por los hitos que la relación vaya superando con la gestión dinámica de los socios.

En la fase de formulación de las alianzas, las circunstancias iniciales de la formación del acuerdo han sido variables estudiadas como factores determinantes del desempeño del mismo. Diversos autores han centrado sus estudios fundamentalmente en las características de los socios y las características de la relación establecida entre los mismos (Saxton, 1997; Larimo y Rumpunen, 2006). Una vez adoptada la decisión de asociarse, buscado y seleccionado el socio, y diseñada, de común acuerdo ya, la organización de la relación, queda la ejecución de los acuerdos y la puesta en marcha de las tareas y operaciones acordadas en común.

La fase de implementación comienza básicamente a partir del momento en el cual se lleva a cabo la ejecución y coordinación de las actividades de la alianza, cuando ya las organizaciones deben interactuar intercambiando sus recursos y desarrollando las relaciones establecidas en el acuerdo en búsqueda de un propósito específico. En esta fase también pueden presentarse obstáculos que pueden inhibir el desempeño del acuerdo, por lo que es imperante mantener la relación e ir evolucionando en la misma. Las condiciones de implementación del acuerdo han sido estudiadas desde diferentes perspectivas y diferentes autores las han tratado como factores influyentes en el desempeño de los acuerdos. Entre estas condiciones de la implementación destacan la velocidad de implantación de un plan de acción y control de resultados, los mecanismos de coordinación y control establecidos, la instauración de equipos dedicados a gestionar el acuerdo, la incorporación al acuerdo de los recursos necesarios, el conflicto y la gestión del mismo, el desarrollo de confianza mutua entre los socios, la evolución de la interdependencia, y el compromiso mutuo hacia las demandas del acuerdo.

Finalmente, es conveniente resaltar que la evaluación paulatina de los resultados gradualmente obtenidos por la alianza es crucial porque, de ser

congruentes con las expectativas establecidas en el acuerdo, impulsan a las organizaciones participantes a comprometerse más con el proceso. Por otra parte, los inhibidores del desempeño pueden manifestarse desde las primeras etapas, lo que hará necesario tomar las medidas correctivas para dar estabilidad al acuerdo.

Para Todeva y Knoke (2005), a pesar de que las organizaciones se integran por medio de acuerdos de colaboración por diversos motivos, y los participantes generalmente esperan beneficiarse de su interacción, los analistas tienen dificultades para determinar el impacto de los factores ambientales, económicos y organizativos sobre los resultados y consecuencias de los acuerdos entre organizaciones; algunos autores no dudan en señalar las consecuencias positivas de las alianzas estratégicas, mientras que otros han señalado algunos problemas. Tal es el caso de los investigadores empíricos, quienes generalmente aparecen más reservados acerca de las habilidades de los socios para superar las tensiones inherentes entre la competencia y la colaboración para lograr resultados duraderos, haciendo notar problemas como la naturaleza esencialmente inestable y provisional de algunos acuerdos (Inkpen y Beamish, 1997; Das y Teng, 1998b). Adicionalmente, dificultades conceptuales y de medición afectan las evaluaciones del rendimiento y la productividad de las alianzas, ya sea utilizando indicadores objetivos de resultados (beneficios financieros o innovaciones) o indicadores subjetivos (satisfacción de los socios con el acuerdo), tema en el que profundizamos a continuación.

#### **1.4. EL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Dada la manifiesta importancia del análisis del desempeño de las alianzas estratégicas, tal como ha quedado patente hasta aquí, y con el fin de delimitar el concepto del desempeño y su alcance en esta investigación, procedimos a revisar las diferentes aportaciones teóricas al respecto tal como desarrollamos

a continuación, comenzando por las relativas a la definición del desempeño y a las distintas formas de medición del mismo que se han propuesto y utilizado, para delimitar finalmente los distintos factores antecedentes del mismo según la literatura.

### **1.4.1. Definición y medición del desempeño de las alianzas estratégicas**

Aunque son muchos los trabajos que permiten un acercamiento al estudio del desempeño en las relaciones de cooperación empresarial, no existe un consenso claro en cuanto a la definición y medición del rendimiento de estas relaciones interorganizativas.

Las empresas forman acuerdos de cooperación con una filosofía de ganancia mutua (Hamel *et al.*, 1989; Lado y Kedia, 1992); para el establecimiento y desarrollo de los mismos, los socios deben realizar ciertas aportaciones a la alianza, como recursos, habilidades o conocimientos, además de esfuerzos, y esperan verse recompensados por los resultados del acuerdo en función de dichos aportes.

En términos genéricos, el desempeño presenta una dualidad: por un lado es un cambio de estado en los resultados producto del acuerdo de cooperación, y por el otro es la valoración del proceso de ejecución de dicho acuerdo. Estos resultados y la valoración del proceso de ejecución pueden evidentemente ser buenos o malos, y las medidas utilizadas para su estimación deben estar en función de la organización y sus circunstancias (Carton y Hofer, 2006).

Además, se deben abordar otros dos elementos complementarios al referirse al desempeño del acuerdo: el desempeño del propio acuerdo de cooperación, por un lado, y el desempeño de cada participante en el acuerdo, por otro; solo que en este segundo caso, el desempeño de los participantes obviamente está condicionado por el desempeño del acuerdo a través de diferentes

factores mediadores del efecto de éste último sobre el desempeño de los participantes (Urra y Escribá, 2002).

El desempeño de los acuerdos de cooperación se verá influido por las condiciones iniciales del acuerdo (Doz, 1996), las características y complementariedad de los socios (Parkhe, 1991), y la estructura de la relación elegida (Borys y Jemison, 1989; Hagedoorn, 1993; Morasch 1995), entre otros aspectos, y será consecuencia de los procesos dinámicos de interacción entre los socios, que evolucionan a lo largo de la relación a medida que se van logrando resultados parciales, se genera confianza entre ellos, aprenden a trabajar conjuntamente y se producen reajustes en los objetivos del acuerdo o en las estructuras de interacción.

Para efectos de esta investigación se considera que el desempeño del acuerdo hace referencia a una valoración del desarrollo de la alianza, de modo que se observe el grado en que sus resultados son considerados satisfactorios por los socios, y la relación sea considerada un éxito o fracaso por ellos, siguiendo a Escribá y Menguzzato (1999), Urra (1999) y Escribá (2003).

Por otra parte, en cuanto a la medida del desempeño, igualmente hay que considerar ambos ámbitos: el de la propia alianza y la relación que la anima, y el de las organizaciones que participan en ella. En este sentido, el desempeño de las empresas participantes ocasiona una controversia dada la variedad de medidas e indicadores utilizados (Anderson, 1990); mientras que parece haber un mayor consenso en que la valoración del desempeño de una relación interorganizativa puede realizarse por medio de diversos tipos de medidas, tanto de naturaleza objetiva como subjetiva, y en general dichas mediciones pueden hacer uso de una o varias variables simultáneamente para esa medición.

Así, en la revisión de la literatura sobre la medición del desempeño organizativo que realizaron Carton y Hofer (2006) resulta ilustrador que en su muestra de 136 artículos publicados en revistas con alto índice de impacto, si bien dicha revisión es referida a organizaciones individuales más que a

alianzas, el 46% de los artículos utilizó solo una variable para medir el desempeño organizativo, el 25% utilizó dos variables, el 18% tres, y el restante 11% utilizó cuatro o más variables. Lo anterior indica que la medición del desempeño, concebido como variable dependiente, suele abordarse con un pequeño conjunto de elementos o indicadores.

En cuando a la medida del desempeño de la alianza propiamente dicho, es amplia la literatura existente sobre la misma, pero no ofrece una gran homogeneidad. Si bien es relativamente sencillo definir el desempeño de una alianza, no es igualmente sencilla la medición de este desempeño (Urra y Escribá 2002), y los autores reconocen importantes dificultades a la hora de encontrar qué variable elegir para tal fin (Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997). Siguiendo a Anderson (1990), la medida del desempeño de la alianza deberá centrarse en los resultados del funcionamiento de la misma, o sobre sus determinantes, es decir, aquellos factores que causan o producen un determinado desempeño, dependiendo del nivel de exactitud con el cual sea posible medir los resultados.

La valoración de los efectos de la alianza sobre el desempeño de las empresas participantes, por su parte, se centra en los efectos que los acuerdos de cooperación pueden tener sobre los resultados financieros y competitivos de las empresas que participan en ellos (Escribá, 2003). Debe entenderse que las alianzas son entidades inestables por su propia naturaleza, y los cambios estructurales pueden ser consecuencia de adecuaciones a los cambios que se pueden producir en las condiciones del entorno, o en las capacidades o expectativas de las empresas participantes, sin que por ello pueda considerarse que la alianza no funciona correctamente (Ring y Van de Ven, 1994).

El problema con la medida del desempeño del acuerdo radica en la elección de los indicadores apropiados para realizar tal medición (Urra y Escribá, 2002). Se puede recurrir a medidas objetivas, tales como la duración o continuidad de la alianza (Harrigan, 1986; Kogut, 1988a), su supervivencia en

un momento determinado (Killing, 1983), su estabilidad (Kogut, 1989) o diferentes variables financieras (Hu y Chen, 1996); y numerosos autores, como Dussauge y Garrette (1995), Almeida *et al.* (2002) o Emden *et al.* (2005), entre otros, recomiendan el uso de este tipo de indicadores objetivos. No obstante, también se corre el riesgo de considerar bajo el desempeño de un acuerdo que termina antes de lo previsto porque sus socios han conseguido sus objetivos, o que parece inestable porque sus socios han reajustado la estructura actual del acuerdo cuando lo hacen para mejorar su potencial y sacarle mayor provecho (Gomes Casseres, 1987). Por lo tanto, además de considerar el alcance de los objetivos de la alianza, se debe considerar si los socios están satisfechos con el desarrollo de la misma.

Entre las medidas objetivas de tipo financiero que se han utilizado se pueden citar el incremento en los beneficios de las empresas (Hatfield y Pearce II, 1994), el incremento en las ventas por parte de los socios (Mohr y Spekman, 1994), incrementos en la disponibilidad de capital o disminución del riesgo financiero, entre otros. Sin embargo, estas medidas adolecen también de grandes limitaciones en tanto que no representan la variedad de objetivos no financieros que pueden ser perseguidos por medio de las alianzas. La objetividad de estas medidas facilita la posibilidad de operativizar el concepto de desempeño de la alianza para proceder a su estudio; sin embargo, no recogen los aspectos de proceso o de desarrollo de la alianza, lo que puede limitar enormemente su utilidad como medida del desempeño del acuerdo (Hatfield y Pearce II, 1994).

Son cada vez más los investigadores que prefieren el uso de medidas subjetivas, tales como el nivel de satisfacción o la percepción global con el desempeño de la alianza; y otros, como Killing (1983), Beamish y Banks (1987), Parkhe (1993a), Hatfield y Pierce II (1994), Beamish (1994), Saxton (1997) o Taylor (2005), los que combinan el uso de medidas objetivas y subjetivas (Anderson, 1990; Mohr y Spekman, 1994). Los defensores de estas medidas sugieren que la subjetividad permite captar una valoración más completa del desarrollo del acuerdo, puesto que incluye percepciones sobre

los resultados y sobre la evolución de la relación y, aunque se reducen las posibilidades de objetivar y operativizar las medidas, se produce una ganancia cualitativa en amplitud al introducir la consideración de aspectos del proceso de las alianzas que influyen sobre sus resultados (Parkhe, 1993a; Beamish, 1994) y que pueden proporcionar una valoración del desempeño del acuerdo desde una perspectiva mucho más flexible y dinámica.

En ese sentido, Anderson (1990) señala que la evaluación de estas formas de asociación es uno de los principales retos de los socios, ya que requiere enfoques subjetivos y medidos, que permitan conocer el grado de logro del motivo que las hizo formarse, más que medidas formales y financieras; también debe considerarse el valorar el grado en que las expectativas de los socios están satisfechas, lo que implica comparar las expectativas u objetivos de los socios y los resultados logrados con el acuerdo. Además, en la valoración del nivel de satisfacción, es importante diferenciar los objetivos particulares de las partes que cooperan de los objetivos globales del acuerdo (Mora *et al.*, 2004).

Las medidas subjetivas también tienen sus limitaciones, como por ejemplo la imposibilidad de realizar estudios basados en datos sistematizados o fuentes secundarias, dado que estos no suelen reflejar este tipo de información (Geringer y Hébert, 1991). Sin embargo, cuando es posible acceder a información directa, se puede considerar que la percepción, por parte de los directivos de las empresas participantes sobre un desempeño satisfactorio, implica que tanto los resultados obtenidos en el acuerdo como los procesos que han llevado a dichos resultados son considerados buenos por dichos informantes (Ariño, 1995). Por otro lado, dado que las alianzas están formadas por más de una empresa, y se está trabajando con la subjetividad de las personas que proporcionan la información, para disponer de una visión y evaluación completas del desempeño de la alianza sería necesario conocer el punto de vista de cada una de las empresas participantes.

Como podemos ver, mientras que algunos autores abogan por medidas típicamente cuantitativas u objetivas y otros consideran que éstas en sí mismas son insuficientes, algunos se inclinan por la necesidad de establecer medidas tanto cuantitativas como cualitativas que permitan matizar las dificultades que puedan surgir por las limitaciones que ambos enfoques presentan, y elegir una combinación de las medidas más adecuadas en cada caso. Bien a pesar de las limitaciones descritas, el uso de medidas subjetivas se ve apoyado por los trabajos de Geringer y Hébert (1991) y de Hatfield y Pearce II (1994), entre otros, en los cuales los autores concluyen que existe una alta correlación entre las medidas objetivas y subjetivas del desempeño, pudiéndose utilizar, por tanto, las segundas como indicadores de las primeras.

En la Tabla 7 se presentan las medidas del desempeño de la alianza propuestas por distintos autores; en la misma se clasifican las variables utilizadas para medir el desempeño en medidas cuantitativas y cualitativas.

**Tabla 7. Medidas cuantitativas y cualitativas utilizadas en la literatura para medir el desempeño de las alianzas estratégicas**

<b>MEDIDAS DEL DESEMPEÑO DE LA ALIANZA PROPUESTAS</b>	
<b>Cuantitativas - Objetivas</b>	<b>Referencias</b>
Medidas financieras: indicadores típicos de rentabilidad (ROI, ROE), crecimiento en volumen de ventas o activos, mejora de costes (coste unitario de producción, etc.).	Geringer y Hébert (1991), Sarkar <i>et al.</i> (2001), Ariño (2003), Escribá (2003)
Incremento del volumen de ventas, comparado con el volumen de ventas total de cada uno de los socios y el incremento del mismo.	Mohr y Spekman (1994)
Estabilidad/supervivencia del acuerdo: en la medida en que el mismo esté cumpliendo sus objetivos, permanecerá activo en el tiempo, y en que la finalización del acuerdo y sus reestructuraciones son, habitualmente, muestra de los problemas en el desarrollo del acuerdo de cooperación y, por tanto, indicador de su desempeño.	Ring y Van de Ven (1994), Doz (1996), Gomes Casseres (1996), Ariño y De la Torre (1996), Khanna (1998), Das y Teng (2000), Reuer y Zollo (2000), Reuer y Ariño (2002), Ariño (2003), Pangarkar (2003), Dhanaraj y Beamish (2004), Lu y Hébert (2005), Reuer y Zollo (2005)

MEDIDAS DEL DESEMPEÑO DE LA ALIANZA PROPUESTAS	
Utilizan una medida externa basada en el mercado para medir el desempeño del acuerdo de colaboración entre organizaciones; en particular se han utilizado las ganancias extraordinarias en los precios de la acciones de los socios implicados, una vez anunciada la alianza (es la denominada rentabilidad anormal).	Das <i>et al.</i> (1998), Anand y Khanna (2000), Vidal y García Canal (2003)
Cumplimiento de los objetivos establecidos en el corto y medio plazo; para ello se propone una evaluación de resultados mediante el conocido “ <i>Balance Scorecard</i> ”, donde se recogen las dimensiones financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.	Cravens <i>et al.</i> (2000)
La capacidad de generación de nuevas tecnologías (resultados de innovación) y aumento de volumen de ventas por parte de los socios.	Ahuja (2000), Stuart (2000), Almeida <i>et al.</i> (2002)
Cualitativas - Subjetivas	Referencias
Satisfacción de los socios en cuanto a la relación, es decir “adecuación de las compensaciones recibidas en la relación por cada uno de los socios”.	Anderson y Narus (1990)
Nivel de satisfacción de los socios con el resultado del acuerdo; cumplimiento de las expectativas para los socios; el nivel en que los socios están comprometidos; grado de satisfacción en cuanto a beneficios obtenidos y en cuanto al compromiso del socio.	Geringer y Hébert (1991), Bucklin y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Ariño (1995)
Nivel global de consecución de objetivos, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus efectos sobre otras actividades (eficacia organizativa).	Glaister y Buckley (1996), Saxton (1997), Das y Teng (2000), Sarkar <i>et al.</i> (2001), y Ariño (2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Con todo, para efectos de nuestra investigación se utilizará como medida del desempeño de la alianza el nivel o grado de satisfacción de los socios con el desarrollo y resultados de la relación (Mohr y Spekman, 1994), en el entendido de que la inclusión de esa variable dependiente podrá medir adecuadamente tanto la valoración del desarrollo del acuerdo como sus logros, considerando que un acuerdo tiene un desempeño positivo si los socios consideran un alto grado de satisfacción con los resultados y el desarrollo del mismo.

Llegados a este punto, dada la carencia de investigación empírica suficiente sobre los antecedentes del desempeño de las alianzas estratégicas (Smith *et al.*, 1995) y la ambigüedad existente acerca de los factores que influyen significativamente en el mismo (Lewin y Minton, 1986; Glaister y Buckley,

1999; Gulati y Zajac, 2000), seguimos profundizando en los trabajos teóricos y empíricos sobre los determinantes del desempeño de los acuerdos entre empresas, tal como desarrollamos en el siguiente acápite.

### **1.4.2. Factores que influyen en el desempeño de las alianzas estratégicas**

Acotado el concepto de desempeño y descrito el concepto e indicador de medida que serán utilizados en esta investigación, delimitamos los factores antecedentes del desempeño de las alianzas estratégicas tal como se expone a continuación.

En este sentido, la literatura sobre cooperación interempresarial ha dedicado una considerable atención al estudio de los factores que influyen, directa o indirectamente, sobre el desempeño de los acuerdos, así como sobre la continuidad y estabilidad de los mismos en el tiempo, con exponentes como Killing (1983), Harrigan (1986), Kogut (1988a), Parkhe (1991), Hartfield y Pierce II (1994), Yan y Gray (1994), Dussauge y Garrette (1995), Ariño (1995, 1996), Doz (1996), o Ariño y De la Torre (1998), entre otros.

No obstante, existe una gran heterogeneidad en el abordaje que se ha hecho al estudio de estos factores. En ese sentido, García Canal (1993, p. 61) manifiesta que “si bien existen diversos trabajos que han profundizado en el estudio del desempeño de las relaciones interempresariales en general, esta fundamentación teórica y evidencia empírica se caracteriza por una elevada heterogeneidad, tanto en lo que respecta a la metodología como al enfoque seguido. Todo ello conduce a que cada trabajo se centre en el análisis de un conjunto distinto de factores”.

Efectivamente, la literatura sobre los factores determinantes del desempeño de los acuerdos de cooperación entre empresas es muy amplia y no existe un consenso generalizado sobre cuáles son los determinantes del desempeño de los mismos.

Así, algunos autores combinan varios tipos de factores sin establecer ningún criterio de agrupación concreto (Child y Faulkner, 1998; Gulati, 1998), mientras que otros lo hacen agrupándolos bajo alguna clasificación.

Entre los que utilizan alguna clasificación, algunos los agrupan en función de determinadas fases del proceso de formación e implantación de los acuerdos de cooperación (Gray, 1985). Por ejemplo, Yuan y Wang (1995) identifican seis categorías de factores: atributos básicos de la organización, entorno operativo, atributos del acuerdo, interacción bilateral, influencia de la actitud de la organización e influencia de la capacidad relativa. Otros trabajos distinguen dos tipos de factores clave: los relativos a la estructura y funcionamiento interno de la relación, y los propios del contexto en el que esta tiene lugar (Provan y Milward, 1995). Otros estudios los han agrupado en factores asociados a las características de los socios y aquéllos propios de la relación (Saxton, 1997). Por su parte, Elg y Johansson (2001) los clasifican en tres bloques: las características propias de cada una de las empresas participantes, la relación entre los socios, y la incidencia del acuerdo sobre el resto de relaciones interempresariales. Por otra parte, Menguzzato y Urra (2004) proponen un modelo para el análisis del desarrollo del proceso intraorganizativo de adopción de decisiones directivas en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial, e identifican determinados factores que tienen efectos sobre tal proceso, dando forma a los procesos cognitivos que lo conforman y que, como efecto directo, facilitan la implantación y resultados de la alianza.

Resumiendo y de conformidad con las aportaciones anteriores, la búsqueda de los factores que afectan al rendimiento de las relaciones interempresariales ha sido en los últimos años un tema de gran interés. Sin embargo, la revisión de los antecedentes teóricos y empíricos del desempeño de las alianzas estratégicas pone de manifiesto que son muchos y variados los factores que pueden influir en su funcionamiento adecuado y el logro de resultados.

Para nuestra investigación, siguiendo a Provan y Milward (1995), optamos por la clasificación de los factores determinantes del desempeño del acuerdo en dos tipos de factores clave: los relativos a la estructura y funcionamiento interno de la relación, y los propios del contexto en la que esta tiene lugar; se distinguirán los primeros como factores internos y los segundos como factores externos. El proceso de la alianza estratégica, tanto en su fase de formación como en la fase de implementación, se ve condicionado por una serie de factores internos y externos a ella, de manera que un acuerdo de cooperación podrá ser idóneo bajo ciertas circunstancias, pero ante el efecto de determinados factores también puede convertirse en una opción ineficaz. Según Gulati (1999), existe evidencia de que los factores internos y externos afectan de forma conjunta al resultado de la cooperación, y en ocasiones su influencia se refleja en direcciones opuestas.

A continuación se describen brevemente los factores clave de éxito, o antecedentes del desempeño del acuerdo de cooperación, externos e internos que fueron ubicados en la literatura; en primera instancia los factores externos más relevantes que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas y posteriormente los factores internos.

## **1. Factores externos que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas**

Los factores externos son aquellos que se desarrollan en el contexto de la formación e implementación del proceso de las alianzas estratégicas. En la revisión de literatura se encuentra menos cantidad de estudios sobre los factores externos que sobre factores internos.

Al respecto, Reuer y Zollo (2000) han planteado que las “condiciones del entorno” son factores que influyen en el desempeño de las relaciones interempresariales, presentando como variables relevantes del entorno los cambios en las condiciones de los competidores, en las condiciones de los países de acogida, o en las condiciones de rivalidad de los socios. De forma

similar, el índice de concentración de la industria y el grado de competitividad existente en el sector, según Gulati (1998), son factores que influyen en la estrategia de crecimiento y en el modo de incursionar en el mercado, ya que si la presión competitiva es fuerte, la empresa procurará aprovechar las oportunidades que se le presentan en forma de alianzas para generar mayores beneficios y procurar la supervivencia. También la tasa o ratio de crecimiento, porque en industrias de alto crecimiento la diversificación es una opción estratégica utilizada y puede ser atendida por medio de alianzas estratégicas en caso de valorar que se obtienen mejores resultados con esa opción (Villalonga, 2002). Según Pfeffer y Salancik (1978), Nohria y Piskorski (1997), y Villalonga (2002), la incertidumbre externa, la incertidumbre en la industria favorece las alianzas estratégicas porque el desarrollo de dichos acuerdos puede dotar de flexibilidad a las empresas implicadas; es de esperar que las empresas que cooperan tendrán mayor posibilidad de adaptación ante situaciones de incertidumbre que las fusiones o adquisiciones, por lo que tendrán mayores incentivos para implementar alianzas estratégicas con aquellas otras que tengan una situación similar a la suya (Soh, 2003).

También es un factor considerable el nivel o grado de intensidad tecnológica, que según Rothaermel y Dees (2004), y otros, tiene una influencia importante en el desarrollo de los acuerdos de cooperación; prueba de ello es el elevado porcentaje de trabajos empíricos en alianzas estratégicas desarrollados en los sectores tecnológicos (Hagedoorn, 1993). También merecen ser destacadas como factor contextual externo las políticas públicas; según Heijs (2002), la generación o difusión de nuevas tecnologías de forma eficiente y el fomento de la cooperación en el campo de la innovación son dos objetivos importantes que buscan las ayudas públicas.

En la Tabla 8 se recogen los principales factores externos que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas señalados por la literatura.

**Tabla 8. Principales factores externos con efecto en el desempeño de las alianzas estratégicas**

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Índice de concentración de la industria y grado de competitividad en la misma	Influyen en la estrategia de crecimiento por adoptar y el modo de incursionar en el mercado.	Gulati (1998)
Tasa de crecimiento de la industria	Las industrias de alto crecimiento pueden permitir la diversificación como opción estratégica que puede ser realizada por medio de alianzas estratégicas.	Villalonga (2002)
Incertidumbre	Favorece el desarrollo de alianzas al dotar estas de flexibilidad a los socios implicados.	Pfeffer y Salancik (1978), Nohria y Piskorski (1997), Chung <i>et al.</i> (2000), Villalonga (2002), Soh (2003)
Grado de intensidad tecnológica	La innovación y el desarrollo de productos tienen una influencia importante en las alianzas estratégicas porque se requiere la flexibilidad y desarrollar y compartir el aprendizaje.	Rothaermel y Deeds (2004)
Actuaciones gubernamentales	Promoviendo por ejemplo la generación o difusión de nuevas tecnologías por medio de la cooperación.	Heijs (2002), Peña y Aranguren (2002), Escribá <i>et al.</i> (2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

## 2. Factores internos que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas

Los factores internos son aquellos relativos a la estructura y funcionamiento interno de la relación, tanto en la fase de formación como en la de implementación del proceso de las alianzas estratégicas.

Como se mencionó anteriormente, son más abundantes los estudios que analizan los factores internos; a continuación se describen los principales factores internos que han sido ubicados en la literatura.

## **i. Experiencia previa**

Como punto de partida, en la literatura, la experiencia previa en acuerdos de cooperación empresarial tiene una doble consideración: por una parte, se refiere a la experiencia previa de los socios en gestión de alianzas estratégicas; y por otra, a la experiencia de los socios que colaboran en alguna relación cooperativa previa entre sí (Vidal, 2000).

La experiencia previa en alianzas estratégicas ha sido valorada por varios trabajos como importante a la hora de iniciar una relación cooperativa, o bien al seleccionar un socio con el cual cooperar, y algunos estudios han demostrado que el inicio de los acuerdos de cooperación depende de la existencia de experiencias pasadas entre los socios, con exponentes como Liyanage y Mitchell (1994), Gulati (1995a; 1995b), o Hall *et al.* (2000), entre otros.

En términos generales, la experiencia previa puede considerarse como un proceso de aprendizaje de una relación cooperativa, de manera que aquellas organizaciones que han colaborado en el pasado tendrán una cierta experiencia sobre cooperación (Hamel, 1991; Menguzzato, 1992b), y esa capacidad de las empresas de aprender y cambiar con el tiempo es la que puede permitir incrementar las posibilidades de éxito de las alianzas (Bucklin y Sengupta, 1993; Gulati, 1995a; Dyer y Singh, 1998). En ese mismo sentido, Westney (1988) habla de la existencia de curvas de aprendizaje en el proceso de cooperación, según lo cual la experiencia (favorable) de una empresa en la gestión de las alianzas le facilita el aprovechamiento y difusión interna del conocimiento de sus socios en sus alianzas posteriores permitiendo disminuir los costes de la gestión de la alianza. Esa experiencia acumulada permitirá reducir los costes de negociación y coordinación, disminuyendo la posibilidad del comportamiento oportunista de los socios, y aumentando la probabilidad de generar acuerdos más estables en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1992).

Mientras que muchos autores han profundizado en la idea del aprendizaje por parte de la empresa sobre la forma de dirigir y organizar los acuerdos, lo cual

mejoraría y perfeccionaría las relaciones a futuro a medida que la experiencia aumenta (Ariño y De la Torre, 1998; Dyer y Singh, 1998; Kale y Singh, 1999; Anad y Khanna, 2000), otros, como Hakanson (1993), Menguzzato (1995), Yoshino y Rangan (1996), Park y Russo (1996), o Davenport *et al.* (1999), plantean que la colaboración con socios ya conocidos reduce el riesgo de fracaso del acuerdo de cooperación contribuyendo, por lo tanto, a la mejora de sus resultados.

Con todo, las principales conclusiones que se pueden extraer de la literatura apuntan a la idea de que la experiencia obtenida por las empresas en el aprendizaje del propio proceso de cooperación reduce la probabilidad de fracaso en acuerdos posteriores, sea con los mismos o con distintos socios (Menguzzato, 1995; Yoshino y Rangan, 1996).

## **ii. Nacionalidad de los socios**

Sobre el tema de nacionalidad, algunos autores consideran que la misma puede afectar a la cultura social, el contexto nacional y las prácticas de dirección de los diferentes socios. Se considera, por una parte, que las empresas con operaciones que están dispersas internacionalmente podrían estar mejor preparadas para aprovechar las oportunidades del entorno, adaptarse mejor a cambios en productos y factores internacionales, e identificar posibles nuevos socios; y que la evolución de las alianzas va unida a cambios políticos, económicos y sociales a nivel internacional. A su vez, se reconoce que las alianzas internacionales pueden presentar una alta inestabilidad y una elevada tasa de fracaso por el problema de la transferencia de tecnología y por el necesario conocimiento, control y riesgo compartidos entre socios de distintas nacionalidades.

En cuanto a los acuerdos domésticos, se ha encontrado evidencia empírica de la relación positiva entre los acuerdos domésticos y la transferencia de conocimiento, producto de tener una relación con menos barreras culturales, de idioma, educativas y de distancia, tanto psíquica como física; en tanto que en una relación con socios de diversa nacionalidad, los problemas pueden

tener mayor probabilidad de acrecentarse producto de diferencias culturales, de opinión, de creencias y actitudes, y con ello afectar el desempeño de la misma (Geringer, 1991; Parkhe, 1993b; Buckley *et al.*, 2002).

### **iii. Reputación**

La reputación se refiere al resultado de un proceso que permite a la empresa mostrar sus principales características con el objetivo de mejorar su imagen social. La reputación de la empresa puede conceptualizarse como la estimación global de las percepciones que los principales grupos de interés tienen sobre ella, producto de las expectativas directas e indirectas que los individuos mantienen con la empresa en un marco de comparación entre rivales; son los rasgos que caracterizan a una organización y que reflejan la opinión que se tiene de ella. Estas características son observables y pueden variar a lo largo del tiempo, y las organizaciones comprobarán la reputación de sus posibles socios para intentar disminuir el riesgo del acuerdo. Este último elemento obliga a incluir en el análisis aspectos que, por un lado, se refieren a la reputación de la organización y, por otro, a la reputación de los miembros que integran esa organización. Así, la reputación global de un socio se refiere a los logros y actuaciones pasadas de la organización como un todo, esto es, su excelencia tecnológica, productiva o comercial (Gray, 1985; De Laat, 1997); y esta debe ser complementada con la reputación personal de los individuos que la conforman, o sea, con la trayectoria profesional de los miembros que trabajan en la organización (De Laat, 1997).

Así, las partes comprobarán la reputación de sus posibles socios para tratar de evitar los comportamientos oportunistas de los socios y reducir el riesgo del acuerdo. En este sentido, la literatura apunta a que una buena reputación es indicativo de calidad y de legitimidad relacional, y también permite atraer a potenciales socios, reduciéndose los riesgos del acuerdo.

#### **iv. Número de socios**

Algunos estudios se han cuestionado si el número de socios que interactúan en un acuerdo de cooperación tiene incidencia en el resultado del mismo. Una alianza es un medio para obtener nuevos recursos, conocimientos y capacidades, o mantener los actuales, complementándolos y combinándolos con los de los socios (Hamel, 1991), un medio de disponer de más alternativas para mejorar la posición en el mercado y diversificar el riesgo (Nooteboom, 1999); y en un acuerdo donde el número de socios es mayor, la posibilidad de realizar estas actividades debería ser mayor.

Las empresas buscan compañías que tengan “recursos estratégicos”, que aporten ventaja competitiva (escasos, valiosos, no imitables, movibles, entre otros), y es muy difícil que una misma empresa sea portadora de muchos de esos recursos estratégicos (Das y Teng 2000), de tal manera que un acuerdo en el que el número de socios es mayor podría aportar más oportunidades para compartir nuevos recursos, conocimientos y capacidades. En este sentido, el número de socios aumentaría las posibilidades de la empresa para encontrar esos nuevos conocimientos y habilidades que busca para explotar, mejorar o mantener su ventaja competitiva.

En esta misma línea, siendo la alianza un instrumento que facilita el aprendizaje, con el que cada socio transfiere y absorbe conocimientos de los otros mediante las llamadas conexiones de conocimiento (relaciones formales o informales entre individuos o grupos), el contar con un acuerdo donde el número de socios es mayor podría permitir acceder a un mayor volumen de conocimiento (Inkpen, 1998). Así, las conexiones de conocimiento que poseen los distintos socios permitirán a los demás acceder a nuevas prácticas, aprendiendo del resto de las organizaciones e incluso incorporando parte de la propiedad intelectual de las distintas partes (Inkpen, 1998).

Pero, a su vez, un mayor número de socios tiene como desventajas fundamentales la dilución de los beneficios de los recursos entre múltiples socios, los mayores costes de coordinación y control, y un mayor riesgo en

cuanto a la apropiación del conocimiento clave del socio, entre otros. En ese sentido, según Gulati (1995b), un acuerdo donde el número de socios sea alto requerirá unos costes de transacción, tanto *ex ante* como *ex post*, superiores a los que se incurrirá en un acuerdo donde el número de actores es menor; si bien las empresas conjuntas reducen significativamente estos costes, parece indudable que ante un alto número de socios, tanto los costes de información como los de negociación y garantía serán mayores que en acuerdos con un número más reducido de socios (Williamson, 1985). En esta misma línea, los denominados “costes de control” y “costes de cooperación” serán superiores cuanto mayor sea el número de socios (Gulati y Singh, 1998).

### **v. Ajuste estratégico y organizativo**

Las fuertes diferencias en aspectos sociales tales como la cultura, los sistemas de dirección y los modos de actuar, pueden provocar que el acuerdo fracase; de ahí que la necesidad de buscar socios con el “encaje” adecuado se convierta en una premisa fundamental (Bucklin y Sengupta, 1993, 2008). El correcto ajuste estratégico y organizativo entre las partes, en el que las estrategias y objetivos de cada una no entren en conflicto con las de la otra y se complementen entre sí, y la existencia de un acuerdo general en determinados valores y convicciones, facilitan el desempeño del acuerdo.

Según Douma *et al.* (2000), el ajuste estratégico es motivado por la oportunidad y motivación para que las empresas por medio de la cooperación logren objetivos comunes, en el sentido de que cada uno de los socios controla parte de los recursos que se requieren para lograr los objetivos; es decir, se trata de que los objetivos estratégicos de cada empresa que participe en la alianza sean compatibles con los del resto de socios.

### **vi. Orientación al aprendizaje de los socios**

Parte de la perspectiva de que la adquisición de conocimiento, en especial el tácito, es estratégica para las organizaciones, y de que la alianza es un medio para facilitar tal adquisición. Para ello, según Hamel (1991), la empresa debe

tener la intención de hacerlo, es decir, debe tener objetivos de aprendizaje, y no solo de mero acceso a unos recursos y/o capacidades que no posee o controla.

Desde este punto de vista, la alianza se considera un vehículo de aprendizaje que cada socio utiliza para transferir y absorber el conocimiento del otro (Inkpen, 1998; Khanna, 1998). La capacidad de absorber y adquirir ese conocimiento por parte de cada organización, el aprendizaje organizativo (Kogut, 1988b), según Inkpen (1998) depende del grado de accesibilidad del conocimiento dentro de la alianza, de las llamadas “conexiones de conocimiento” (relaciones formales e informales entre individuos y grupos) y de la efectividad en la adquisición del conocimiento por parte de los socios.

Por lo tanto, la adquisición de las habilidades del socio (Parkhe, 1991; Beamish y Berdrow, 2003), el interés hacia el aprendizaje del socio (Doz y Hammel, 1998, 2005), la capacidad de absorción del socio (Cohen y Levinthal, 1990), la construcción de nuevo conocimiento por parte del socio (Ellinger *et al.*, 2002), y los canales de adquisición de conocimiento utilizados por el socio (Makino y Delios, 1996), han sido considerados como factores clave del desempeño de las relaciones interempresariales.

## **vii. Otras características de los socios**

Además de las anteriores, existen otras diversas características propias de los socios que pueden influir en el resultado del acuerdo. Buckley *et al.* (2002), por ejemplo, identifican como características relevantes en los socios el tener directivos que destaquen por su capacidad de flexibilidad y diplomacia, su capacidad de negociación, la existencia de empatía y cercanía cultural, y la existencia de personal adecuado y con experiencia previa en acuerdos; Dussauge *et al.* (2000), por su parte, demuestran que frecuentemente las alianzas entre competidores son más productivas que entre no competidores; Das *et al.* (1998) han probado que en ocasiones el tamaño de los socios es una variable que influye en el desempeño de la relación.

### **viii. Definición de objetivos**

La definición de unos objetivos claros, concretos y realistas asumidos de mutuo acuerdo por las partes ha sido considerada por la literatura como un proceso clave en el posterior desempeño de la alianza. En este sentido, la literatura que ha profundizado en la definición de objetivos en las alianzas estratégicas se ha preocupado por tres dimensiones o implicaciones del proceso: los requisitos que deben cumplir los objetivos para su contribución al éxito del acuerdo, la dialéctica entre los objetivos individuales de las partes y los objetivos generales de la alianza, y la cuestión del necesario control de los resultados obtenidos por el acuerdo a la luz de los objetivos previamente establecidos.

En primer lugar, diversos trabajos han puesto de manifiesto las características o requisitos que deben cumplir los objetivos que se definen en el marco de las relaciones interempresariales de colaboración para su contribución al éxito del acuerdo. En esta línea, Gray (1985) y Chisholm (1996) consideran la definición clara de objetivos como un factor que contribuye al éxito del acuerdo de cooperación; Gray (1985) ha puesto de manifiesto que la creación de una estructura formal donde se definan los papeles y responsabilidades de las partes resulta fundamental para el éxito de las relaciones de colaboración empresariales, mientras que Chisholm (1996) afirma que la orientación de todo acuerdo de cooperación debe definirse en términos de objetivos, los cuáles serán conocidos y aceptados por todas las organizaciones que participan en la relación; Zeira, Newburry y Yeheskel (1997) obtienen evidencia de que las empresas conjuntas que tienen objetivos claramente definidos son más eficientes que aquellas otras que no se plantean objetivos claros. No obstante, los autores advierten de que no siempre es posible llevar a cabo una definición clara de los objetivos. Por otro lado y suponiendo que no se alcancen los objetivos, podría analizarse la causa, comprobando si los participantes han cumplido o no sus tareas y responsabilidades, para lo cual resulta fundamental su identificación y definición. De esta literatura se desprende que los objetivos deben ser conocidos y aceptados, claros,

precisos, flexibles, bien definidos, reales y relevantes (Inkpen, 1998; Cravens *et al.*, 2000; Reuer y Zollo, 2000, 2005).

Adicionalmente, la existencia de metas comunes en todo acuerdo de cooperación hace necesaria la definición de objetivos globales o para el conjunto de todas las partes. Sin embargo, la divergencia de objetivos entre las partes que cooperan supone la persecución de objetivos particulares, lo que obliga a definirlos a nivel individual (de cada una de las partes que cooperan). Nos encontramos, por lo tanto, ante una amplia gama de objetivos, tanto desde el punto de vista individual o particular de los socios que cooperan, como globalmente o para el conjunto del acuerdo.

### **ix. Institucionalización de la relación**

Se considera que una relación cooperativa está más institucionalizada en la medida en que es mayor el número de normas, políticas y procedimientos que regulan la relación y que son compartidos por las partes (Ranson *et al.*, 1980). El grado de institucionalización se puede analizar sobre la base de las estructuras empleadas para llevar a cabo la cooperación, de forma que será mayor cuanto más institucionalizada esté la estructura utilizada al respecto; así, se considera que el grado de institucionalización viene definido por el volumen de preparativos, negociaciones, aprobaciones y trámites legales que son necesarios para el desarrollo del acuerdo de cooperación, así como por el tipo de participantes entre los que se producen los contactos.

Lo anterior incluye por supuesto la existencia de un contrato formal, que es el instrumento por excelencia por medio del cual quedan definidas la mayoría de las negociaciones previas del acuerdo de cooperación. Luo (2002) manifiesta que cuanto más completos sean los contratos que regulen las relaciones cooperativas, es decir, cuanto mayor sea la especificidad de los términos y modos de actuación ante posibles contingencias, mayor desempeño tendrá la cooperación empresarial; así, los acuerdos contractuales sirven como marco para aplicar los procedimientos cooperativos. Un ejemplo de ello lo proporcionan Kale *et al.* (2000) cuando plantean que el establecimiento de

derechos de propiedad intelectual al inicio del acuerdo, así como crear una comunicación abierta y clara entre los socios desde el comienzo, facilitará que se resuelvan problemas, sobre todo cuando se establecen las responsabilidades de cada participante con la alianza.

## **x. Mecanismos de coordinación y control**

Para el adecuado desempeño de los acuerdos será imprescindible establecer un sistema de información, coordinación y control. En este sentido, Ariño y Doz (2000) detectan que dentro de la implementación del acuerdo, la fluida y constante comunicación entre los socios es fundamental para evitar la toma de “decisiones unilaterales” que empeoran la calidad de la relación y afectan al resultado final de la misma.

También aspectos como la comunicación efectiva, el volumen de información transmitida y la participación activa de los socios en la toma de decisiones parecen ser muy importantes (Mohr y Spekman, 1994). Algunos estudios sobre la comunicación analizan su influencia en el resultado de las alianzas (Van de Ven y Walker, 1984; Gulati, 1998). Para Mohr y Nevin (1990), la comunicación se reconoce como el proceso mediante el cual se transmite información, se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan las actividades, se ejerce poder, y se estimula la existencia de compromiso y lealtad entre las organizaciones participantes en un acuerdo de colaboración.

La adopción de nuevas tecnologías, adecuadas a las necesidades concretas, facilita esta labor y permite que los costes de comunicación y coordinación disminuyan considerablemente, lo que redundará en la eficiencia del acuerdo.

Debe considerarse también la protección de los recursos estratégicos que la organización no desea transferir. Para ello se deberá realizar un permanente control del intercambio de información y establecer barreras de movilidad que protejan los mismos. El control de la comunicación entre los socios será clave para evitar salidas no deseadas (Williamson, 1985; Kogut, 1988a; Das y Teng, 2000; Hoffmann y Schollosser, 2001).

Es muy importante que la intervención de distintos individuos esté estrechamente coordinada (Collins y Montgomery, 1995). Esta coordinación se conseguiría con las rutinas organizativas, definidas como patrones de acciones regulares y predecibles, compuestos de una secuencia de acciones individuales coordinadas (Nelson y Winter, 1982). Por otra parte, para integrar diferentes tipos de conocimiento y para utilizar ese conocimiento al máximo, es necesario el uso de directrices o rutinas, tal como señala Doz (1996), argumentando que las rutinas facilitan o dificultan las posibilidades de aprendizaje por parte de los socios.

Adicionalmente, determinados cambios en el entorno o en los intereses de los socios pueden hacer que los objetivos cambien a lo largo del tiempo, por lo que el nivel de desempeño dependerá fundamentalmente de la habilidad de los directivos para gestionar el cambio, considerando las revisiones continuas de la estructura, de los mecanismos de gobierno, o de los mecanismos de coordinación y control, entre otros, para hacer las adaptaciones necesarias a lo largo del tiempo (Ariño y Doz, 2000; Reuer y Zollo, 2000; Hipkin y Naude, 2006).

## **xi. Conflicto**

En el ámbito de los acuerdos de cooperación interempresariales, el conflicto se define como una situación en la que una organización percibe que la otra está manteniendo un comportamiento que le impide el logro de sus objetivos (Assael, 1969).

Los acuerdos interempresariales sufren situaciones de inestabilidad muchas veces como consecuencia de las “tensiones internas” que existen entre los socios al enfrentarse a determinadas fuerzas contradictorias, tales como rigidez *versus* flexibilidad, cooperación *versus* competición, y corto plazo *versus* largo plazo, entre otras. Esto puede provocar conflictos entre los socios, por lo que el establecimiento de un sistema de resolución de conflictos previo a la aparición de los mismos puede ser de gran utilidad, para evitar que el acuerdo se deteriore más y acabe fracasando (Alter, 1990; Anderson y

Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Child y Faulkner, 1998; Khanna *et al.*, 1998; Gulati, 1998; Ariño y De la Torre, 1998; Ariño y Doz, 2000; Das y Teng, 2000). Tal y como lo menciona Williamson (1985), desde la Teoría de los Costes de Transacción se considera que la resolución de conflictos está estrechamente ligada a la selección adecuada de mecanismos formales de gobierno.

Sobre esas tensiones de las alianzas habrá que tratar de mantenerlas equilibradas para asegurar el cumplimiento de los objetivos iniciales del acuerdo. Estas tensiones pueden provocar que las alianzas finalicen en una operación de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía y desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables, o por la disolución, donde se vuelvan a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2000). Esa es una de las razones por las cuales los mecanismos de coordinación y control resultan tan importantes, ya que pueden mitigar este efecto negativo.

## **xii. Confianza**

La confianza ha recibido una gran atención por parte de diferentes disciplinas, y también en el campo de estudio de las alianzas estratégicas, siendo considerada por muchos autores como uno de los principales factores de desempeño de estas. Tanto es así que Koza y Lewin (1988) señalan que la confianza parece haberse convertido en un ingrediente mágico que hace funcionar los acuerdos de cooperación.

Desde el punto de vista de las relaciones interempresariales, Ganesan (1994) define la confianza como una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, que procede de la pericia de ésta, de su fiabilidad y de su intencionalidad. Zaheer *et al.* (1998) la definen, en un sentido amplio, como 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. Escribá (2002a) la considera una actitud por la cual una empresa estará dispuesta a asumir mayores riesgos en la relación

con otra, basándose en ciertas expectativas sobre el comportamiento que esta última desarrollará. Las expectativas a las que se refieren son fruto del conocimiento que cada parte tiene respecto de diferentes aspectos de la otra. La confianza entre las partes conlleva unas expectativas sobre el comportamiento del resto, y está basada en unas normas de equidad y reciprocidad que se concretan en la percepción por parte de los socios de la existencia de una justicia distributiva y del mantenimiento de los compromisos adquiridos (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994).

Respecto al papel de la confianza en las relaciones cooperativas, resulta fundamental ya que, además de tener que confiar en el rendimiento de sus socios, las organizaciones pueden ser vulnerables a sus acciones o comportamientos, por lo que un adecuado nivel de confianza entre los socios resulta esencial para contrarrestar los efectos derivados de tal riesgo. Pero aunque diferentes trabajos señalan que la confianza inicial es importante, no parece ser suficiente para dar continuidad al acuerdo, pues requiere que además se produzcan valoraciones recurrentes positivas en cuanto a competencia, benevolencia e integridad. En este sentido, Sarkar *et al.* (1997) plantean que las alianzas son relaciones que se construyen a lo largo de un proceso gradual de intercambio social, por el cual las partes van adquiriendo un conocimiento mutuo que generará más confianza o destruirá la existente inicialmente. Bajo un clima de confianza mutua, las empresas estarán más predispuestas a asumir un mayor riesgo en la relación establecida, pues aumenta la seguridad de que los conflictos serán resueltos y reduce los costes de transacción. La fuerza de esta creencia puede llevar a una organización a comprometerse en una pérdida posible dependiendo de las acciones de su socio. Cuando dos unidades empiezan a confiar una en la otra, aumenta su predisposición a compartir recursos sin preocupaciones respecto a que la contraparte vaya a tomar ventaja. Además, cuando las relaciones de confianza se generan dentro de la alianza, los socios desarrollan una reputación de ser merecedores de confianza que puede convertirse en una información muy importante para los otros socios de la misma.

Así, la evidencia disponible señala que la confianza disminuye los costes de transacción, induce a comportamientos deseables, reduce el volumen de contratos formales, facilita la identificación de socios adecuados, evita las disputas entre las partes, disminuye el comportamiento oportunista, restringe las consecuencias negativas de la racionalidad limitada y reduce el riesgo de inversiones a fondo perdido.

### **xiii. Dependencia**

La cuestión de la dependencia entre las empresas socias de una alianza estratégica ha despertado una importante atención entre los investigadores. Dicha dependencia se refiere a la medida y la forma en que las acciones realizadas por uno de los socios están vinculadas con las acciones llevadas a cabo por el resto de los socios que participan en el acuerdo de cooperación (Gray, 1985). En tal sentido, para Blankenburg *et al.* (1999), la dependencia mutua es el equilibrio que existe en el grado de dependencia de las partes que participan en una relación interorganizativa; se trata de la interdependencia entre las acciones de las partes, en forma y grado.

En el estudio de la interdependencia, o dependencia mutua, entre las fuentes de desequilibrio en la relación se han detectado el “desequilibrio de poder”, donde el mayor poder de unos socios sobre otros genera que los más débiles tomen precauciones y el acuerdo no prospere; y el “desequilibrio de dirección”, cuando la falta de incorporación de los directivos adecuados en número y estatus por parte de los socios provoca el conflicto en la relación entre los socios que influye negativamente en el resultado del acuerdo (Bucklin y Sengupta, 1993). Desde este punto de vista, la “asimetría de coste-beneficio”, consistente en una diferente percepción en la relación coste/beneficio, así como una falta de reciprocidad por parte de los socios, han sido analizados como causa de fracaso en numerosos estudios (Kogut, 1989; Parkhe, 1993b; Inkpen y Beamish, 1997, Ariño y De la Torre, 1998). En los distintos trabajos se estudian diferentes aspectos que impiden una percepción equilibrada de la relación y pueden ser fuente de conflicto, tales como el desequilibrio de la

información (en cuanto a cantidad y calidad de la misma), el compromiso o las inversiones irre recuperables, entre otros (Mohr y Spekman, 1994).

#### **xiv. Compromiso**

El compromiso entre las partes es entendido como la disposición a realizar esfuerzos para mantener la relación a largo plazo, aportando las personas, el tiempo y las inversiones necesarias para ello, aún a costa de sus intereses individuales a corto plazo. El compromiso considera el comportamiento cooperativo, entendido este como el cumplimiento de los compromisos (explícitos e implícitos) asumidos inicialmente aún a costa de los intereses propios a corto plazo; es lo que Buckley y Casson (1988) denominan mutua tolerancia o autocontrol.

Todo acuerdo interempresarial requiere un elevado grado de compromiso de los socios que participan, entendiendo por compromiso el grado en que las partes se involucran en la alianza. De la literatura sobre relaciones cooperativas interempresariales se infiere que un alto nivel de compromiso afecta positivamente el resultado de las mismas; el compromiso prolonga la relación entre los socios y tiende a limitar la movilidad de las partes. Borys y Jemison (1989) consideran que los acuerdos de cooperación poseen unas características propias, que los distinguen de otros tipos de relación entre empresas, entre las cuales destacan la necesidad de que exista un compromiso mutuo.

El compromiso con un socio se manifiesta en el esfuerzo empleado para garantizar que la relación se mantenga. Es decir, la parte comprometida cree que merece la pena trabajar para asegurar que la relación dure indefinidamente (Moorman y Zaltman, 1992; Morgan y Hunt, 1994). En ese sentido, se puede describir el compromiso en las relaciones interorganizativas como una creencia o deseo que tienen las partes sobre la continuidad de la relación a largo plazo, aunque para ello los participantes se vean obligados a realizar sacrificios en el corto plazo, entre ellos dejar pasar opciones mejores

para fortalecer su relación actual (Dwyer y otros, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994).

La falta de compromiso, finalmente, se puede manifestar en la ausencia de entusiasmo o interés de apoyar la cooperación en el largo plazo (Simonin, 1999).

En la Tabla 9 ofrecemos una perspectiva general que resume el estado de la cuestión acerca de los principales factores internos, propios de la estructura de la relación y de la interacción entre las partes, antecedentes del desempeño de las alianzas estratégicas.

**Tabla 9. Principales factores internos con efecto en el desempeño de las alianzas estratégicas**

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Experiencia previa	Experiencia del socio en la formación de acuerdos.	Westney (1988), Hamel (1991), Menguzzato (1992b), Ring y Van de Ven (1992), Bucklin y Sengupta (1993), Hakanson (1993), Parkhe (1993c), Liyanage y Mitchell (1994), Gulati (1995a, 1995b), Menguzzato (1995), Yoshino y Rangan (1996), Park y Russo (1996), Saxton (1997), Ariño y de la Torre, (1998), Dyer y Singh (1998), Davenport <i>et al.</i> (1999), Kale y Singh (1999), Gulati y Gargiulo (1999), Anad y Khanna (2000), Vidal (2000), Hall <i>et al.</i> (2000), Reuer y Zollo (2005), Kale y Singh (2007), Gulati <i>et al.</i> (2009)
Nacionalidad de los socios	Se refiere a cultura social, el contexto nacional y las prácticas de dirección de los diferentes socios.	Geringer (1991), Parkhe (1991, 1993b), Mowery <i>et al.</i> (1996), Barkema y Vermeulen (1998), Lundan y Hagedoorn (2001), Navarro (2002), Buckley <i>et al.</i> (2002), Rodríguez y Wilson (2002)
Reputación	Reputación para evitar comportamientos oportunistas y disminuir el riesgo.	Gray (1985), Gulati (1995a), Saxton (1997), De Laat (1997), Stuart (2000), Gotsi y Wilson (2001), Buckley <i>et al.</i> (2002), Chun (2005), Rindova <i>et al.</i> (2005), Fombrun (2006), Urra <i>et al.</i> (2009)

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Número de socios	La cantidad de socios participantes.	Parkhe (1993a), Inkpen, (1998), Nooteboom (1999), Rialp (1999), (Das y Teng (2000), Vidal (2000), Escribá <i>et al.</i> (2003), Zeng y Chen (2003), Beamish y Berdrow (2003)
Ajuste estratégico y organizativo	Encaje estratégico y organizativo, en el que las estrategias y objetivos de cada uno de los socios no entren en conflicto y se complementen, y exista un acuerdo general en determinados valores y convicciones.	Bucklin y Sengupta (1993), Saxton (1997), Hennart y Reddy (1997), Das y Teng (2000), Stuar (2000), Douma <i>et al.</i> (2000), Hoffmann y Schlosser (2001), Vidal y García Canal (2003), Ozorhon <i>et al.</i> (2008), Sánchez de Pablo (2009)
Orientación al aprendizaje de los socios	Adquisición de habilidades, interés por el aprendizaje, capacidad de absorción y apropiación del conocimiento.	Kogut (1988b), Cohen y Levinthal (1990), Hamel (1991), Parkhe (1991), Makino y Delios (1996), Doz y Hamel (1998), Inkpen (1998), Khanna (1998), Stuart (2000), Lane <i>et al.</i> (2001), Child y Faulkner (2002), Urra (2002), Ellinger <i>et al.</i> (2002), Beamish y Berdrow (2003), Chen (2004), Muthusamy y White (2005), Emden <i>et al.</i> (2005), Dyer y Hatch (2006)
Otras características de los socios	Directivos con flexibilidad y diplomacia, negociación, empatía y cercanía cultural y personal con experiencia en acuerdos.	Das <i>et al.</i> (1998), Dussauge <i>et al.</i> (2000), Buckley <i>et al.</i> (2002)
Definición de objetivos	Formular en forma clara y precisa los objetivos que se buscan con el acuerdo de cooperación.	Gray (1985), Häusler <i>et al.</i> (1994), Chisholm (1996), Zeira <i>et al.</i> (1997), Inkpen (1998), Gulati y Singh (1998), Lorange y Roos (2000), Cravens <i>et al.</i> (2000), Reuer y Zollo (2000; 2005), Hoffmann y Schlosser (2001)

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Institucionalización de la relación	Normas, políticas y procedimientos que regulan la relación, y que son compartidos por las partes.	Ranson <i>et al.</i> (1980), Gray (1985), Williamson (1985), Kogut (1988a), Hennart (1991), Gulati (1995a), Grandori y Soda (1995), García Canal (1996b), Glaister y Buckley (1996), Gulati y Singh (1998), Das y Teng (1998a), Inkpen (1998), Chiesa y Manzini (1998), Cravens <i>et al.</i> (2000), Kale <i>et al.</i> (2000), Reuer y Zollo (2000; 2005), Hoffmann y Schlosser (2001), Zollo <i>et al.</i> (2002), Luo (2002), Reuer y Ariño (2007), Provan y Kenis (2008)
Mecanismos de coordinación y control	Mecanismos de coordinación y control, incluidos los necesarios para la comunicación.	Van de Ven y Walker (1984), Williamson (1985), Kogut (1988a), Mohr y Spekman (1994), Gulati (1995a), Chisholm (1996), Grandori y Soda (1995), García Canal (1996b), Glaister y Buckley (1996), Cyert y Goodman (1997), Gulati y Singh (1998), Gulati (1998), Child y Faulkner (1998), Das y Teng (1998a; 2000), Zollo <i>et al.</i> (2002), Luo (2002), Montoro (2005), Reuer y Ariño (2007), Provan y Kenis (2008)
Conflicto	Manejo del conflicto e instauración de un sistema de resolución de conflictos.	Assael (1969), Williamson (1985), Alter (1990), Anderson y Narus (1990), Buckley y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Child y Faulkner (1998), Khanna <i>et al.</i> (1998), Gulati (1998), Ariño y De la Torre (1998), Ariño y Doz (2000), Das y Teng (2000), Kale <i>et al.</i> (2000), Child y Faulkner (2002)
Confianza	Grado de confianza para minimizar riesgos.	Anderson y Narus (1990), Mohr y Spekman (1994), Andaleeb (1996), Smith (1997), De Laat (1997), Child y Faulkner (1998), Das y Teng (1998a), Rousseau <i>et al.</i> (1998), Gulati (1998), Stuart (2000), Koka y Prescott (2002), Gulati y Higgins (2003), Montoro (2005)
Dependencia	Medida y forma en que las acciones realizadas por uno de los socios están unidas a las acciones llevadas a cabo por el resto.	Gray (1985), Kogut (1989), Bucklin y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Inkpen y Beamish (1997), Blankenburg <i>et al.</i> (1999), Parkhe (1993b), Ariño y de la Torre (1998)

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Compromiso	Grado en que las partes se involucran en la relación.	Cook (1977), Gray (1985), Anderson y Weit (1992), Goshal <i>et al.</i> (1992), Mohr y Spekman (1994), Morgan y Hunt (1994), Aulakh <i>et al.</i> (1996), Holm <i>et al.</i> (1996), Hu y Chen (1996), De Laat (1977), Sarkar <i>et al.</i> (1998), Siguaw <i>et al.</i> (1998), Child y Faulkner (1998), Ambler <i>et al.</i> (1999), Blankenburg <i>et al.</i> (1999), Jap y Ganesan (2000), Sharma y Patterson (2000), Styles y Ambler (2000), Zineldin y Jonsson (2000), Patterson y Smith (2001), Sarkar <i>et al.</i> (2001), Bordonaba y Polo (2002), Child y Faulkner (2002), Rodríguez y Wilson (2002), Montoro (2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Revisada la literatura sobre los principales factores explicativos o antecedentes del desempeño de las alianzas estratégicas, procedimos a la definición del modelo teórico de análisis, y al planteamiento y discusión de las hipótesis del trabajo, tal como se desarrolla a continuación.

## 1.5. MODELO DE ANÁLISIS DE FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como se ha expuesto en los apartados precedentes, el estudio del desempeño de las alianzas estratégicas es fundamental para entender mejor el actual comportamiento estratégico de muchas organizaciones. Sin embargo, como hemos mostrado, se trata de un tema amplio y complejo, pues son numerosos los factores que inciden sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación entre empresas y variados los enfoques teóricos desde los que se ha considerado el tópico, ofreciendo visiones complementarias y no necesariamente excluyentes (Osborn y Hagedoorn, 1997; García y Medina, 1998). Con el objetivo de contribuir a la integración de esos factores y enfoques dispersos y fragmentados, a continuación se presenta y discute el modelo de análisis propuesto que sustenta esta investigación.

### **1.5.1. Presentación del modelo de análisis propuesto**

Como se ha abordado anteriormente con detalle, en la literatura sobre alianzas estratégicas existe un gran número de investigaciones que se han preocupado por la influencia de diferentes factores internos y externos sobre el desempeño de las alianzas estratégicas. Sin embargo, como se ha mostrado, los estudios se caracterizan, en general, por su heterogeneidad, parcialidad y dispersión, sin proporcionar una visión de conjunto y amplia que incluya diversos tipos de factores e influencias (Kogut, 1988b).

Son numerosos los trabajos que abordan el tema de manera desarticulada, estudiando los factores de forma individual y su impacto directo sobre el desempeño, a pesar de que algunos de estos estudios concluyen que los factores están interrelacionados y que algunos tienen un efecto indirecto sobre aquel. Recientemente, algunos estudios plantean la relación directa e indirecta de los factores sobre el desempeño del acuerdo, identificando que algunos de ellos tienen un efecto directo, mientras que otros actúan como mediadores, sobre el desempeño del acuerdo de cooperación. En ese sentido, Montoro (2005) señala que, dado el número considerable de interrelaciones entre los factores de éxito de las alianzas estratégicas, el estudio concreto y específico de estas relaciones constituiría una aportación importante y novedosa al desarrollo de un modelo teórico.

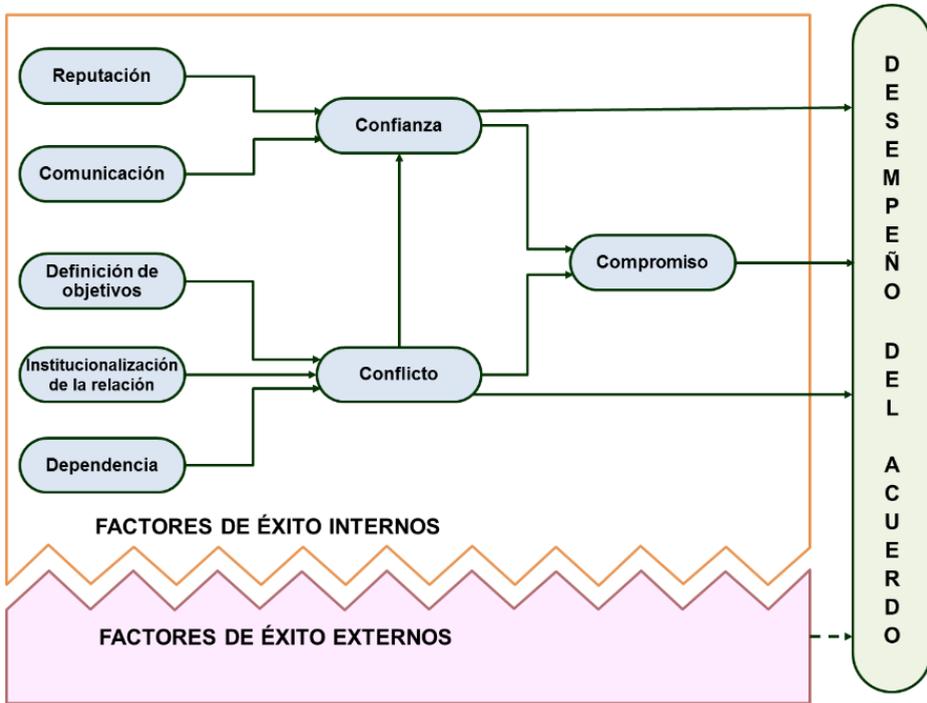
Pero la densidad y complejidad del tema, evidenciadas por la cantidad y variedad de factores y sus múltiples interrelaciones, hacen difícil el estudio integral del fenómeno, de manera que algunos investigadores han estudiado modelos particulares que procuran contribuir a una explicación más integrada del fenómeno. Aunque según nuestra revisión de la literatura este tipo de trabajos no son abundantes, merecen ser destacados los de Sarkar *et al.* (2001), Urra (2001), Escribá (2002a, 2002b), Hunt *et al.* (2002) o Fernández (2006), entre otros.

En esta corriente de trabajo, el modelo que planteamos intenta contribuir a esos esfuerzos integradores explorando las relaciones entre los factores bajo la influencia de los cuales se realizan las actividades propias del acuerdo para el logro de los objetivos establecidos. De este modo, obtendremos evidencia sobre el impacto de algunos factores, y de las relaciones entre ellos, en el desempeño del acuerdo de cooperación.

Aunque, como hemos visto, hay innumerables factores que influyen en el desempeño de los acuerdos interempresariales de cooperación, nos centraremos aquí en aquellos más notorios y relevantes en la literatura, sin considerar los inefables factores externos, cuya inclusión rebasa las posibilidades de este trabajo debido a la dificultad que representa la obtención y sistematización de ese tipo de información, ni tampoco algunos factores internos señalados en menor medida por la literatura.

Como se observa en la Figura 2, en la que presentamos nuestra propuesta, el modelo considera aquellos factores internos que reiteradamente han sido calificados en la literatura y verificados en la investigación como determinantes para el desempeño de las alianzas estratégicas, incluyendo sus relaciones directas e indirectas, como variables mediadoras, cuyo comportamiento exploraremos posteriormente en una muestra de Uniones y Federaciones del sector cooperativo de Costa Rica.

Figura 2. Síntesis preliminar del modelo de análisis propuesto para esta investigación



El modelo considera los factores Reputación, Comunicación, Definición de Objetivos, Institucionalización de la Relación, Dependencia, Conflicto, Confianza y Compromiso como variables independientes, y el Desempeño del acuerdo como variable dependiente. La estructura del modelo propuesto está compuesta por tres constructos interrelacionados y bien definidos, a saber:

- **Constructo 1**, que se identificará como **Confianza**, que tiene como antecedentes los factores Reputación y Comunicación, los cuales influyen directamente sobre el factor Confianza; a su vez, el factor Confianza incide directamente en el factor Compromiso, pero simultáneamente lo hace también en forma directa sobre el Desempeño del Acuerdo de Cooperación.

- **Constructo 2**, que se identificará como **Conflicto**, que tiene como antecedentes los factores Dependencia, Definición de Objetivos e Institucionalización de la Relación, que influyen de manera directa en el factor Conflicto; así como el efecto directo del Conflicto sobre los factores Confianza, Compromiso y Desempeño del Acuerdo de Cooperación.
- **Constructo 3**, que se identificará como **Compromiso**, y se ocupa de la influencia directa de esta variable sobre el Desempeño de la Alianza y de su función mediadora entre los factores Confianza y Conflicto y el Desempeño del Acuerdo de Cooperación.

Como se desprende de la figura anterior, la propuesta de este modelo es que los factores Reputación y Comunicación actúan como antecedentes de la Confianza, y que ésta última actúa simultáneamente de manera directa en el Desempeño y de manera indirecta por medio del Compromiso.

Por otra parte, se plantea que los factores Definición de Objetivos, Institucionalización de la Relación y Dependencia son antecedentes del Conflicto, y que este a su vez tiene un efecto directo sobre la Confianza y sobre el Compromiso, y, de manera simultánea, sobre el Desempeño.

Finalmente, se postula que el Compromiso tiene en los factores Confianza y Conflicto sus antecedentes directos, y que ejerce una función mediadora entre ellos y el Desempeño del Acuerdo de Cooperación, sobre el que actúa de forma directa.

A continuación se describen brevemente cada uno de los tres constructos y su composición; el detalle de cada factor y sus relaciones son tratados en profundidad en el apartado siguiente, dedicado a la discusión del modelo y el planteamiento de hipótesis.

## **Constructo 1: Confianza**

En este estudio postulamos que la confianza tiene como antecedentes directos a la reputación y a la comunicación. En primer lugar, se justifica que tanto la reputación como la comunicación son consideradas en la literatura como factores de éxito. Sin embargo, como se detallará posteriormente, existe evidencia que señala que estos dos factores son antecedentes de la confianza, es decir, se justifica que el efecto de la reputación y de la comunicación sobre el desempeño en las alianzas estratégicas se realiza de manera indirecta, por medio de la confianza como variable mediadora. Asimismo, se incorpora en este constructo la relación de la confianza tanto con el compromiso como con el desempeño del acuerdo de cooperación.

En lo relativo a la reputación, en general se considera un factor que influye en el desempeño de las relaciones cooperativas entre empresas. En tal sentido, diferentes autores encuentran una relación positiva entre la reputación de los socios y el desempeño de los acuerdos interempresariales en general (Gray, 1985; Hill, 1990; De Laat, 1997; Saxton 1997; Dollinger *et al.*, 1997). Además, la cooperación exitosa y las muestras de comportamientos cooperativos permiten a las partes acumular una reputación respecto del cumplimiento de sus acuerdos que reduce el riesgo en futuras cooperaciones y aumenta la confianza entre ellas (Buckley y Casson, 1988; Parkhe, 1993c).

Por su parte, varios trabajos evidencian la importancia que la comunicación tiene en el desempeño de los acuerdos de cooperación (Cyert y Goodman, 1997; Child y Faulkner, 1998; Gulati, 1998). La comunicación frecuente permite a los individuos desarrollar significados y conceptos comunes de su situación, facilitando las relaciones cooperativas al actuar estos de forma similar (Van de Ven y Walker, 1984). Chisholm (1996) afirma que la comunicación efectiva es de vital importancia para que los miembros de la alianza permanezcan unidos a la misma, conozcan los papeles que deben desarrollar e integren sus actividades con las de los otros miembros para alcanzar un objetivo común, y todo ello contribuye a la mejora de los

resultados de los acuerdos de cooperación entre empresas. Por otra parte, trabajos como los de Morgan y Hunt (1994), Hunt *et al.* (2002) o Arenas y García (2006) contribuyen a la cuestión señalando que la comunicación ejerce un efecto indirecto sobre el compromiso, por medio de la influencia que la confianza genera entre las partes. En ese sentido, Anderson y Weitz (1992) explican que compartir información, y que ésta fluya interactivamente, aumenta la confianza en la continuidad de la relación y reduce la posibilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas.

Por otra parte, según la literatura, la confianza puede tener un efecto directo sobre el desempeño, pero de manera simultánea incide en el nivel de compromiso de la alianza. Así, son varios los trabajos que han encontrado una influencia positiva de la confianza sobre el éxito de la cooperación interempresarial, como los de Sullivan y Peterson (1982), Dwyer *et al.* (1987), Mohr y Spekman (1994), Ganesan (1994), Morgan y Hunt (1994), Gundlach *et al.* (1995), Varadarajan y Cunningham (1995), Aulakh *et al.* (1996), De Laet (1997), Child y Faulkner (1998), Das y Teng (1998a), Gulati (1998), Zaheer *et al.* (1998), Jap (1999), Escribá (2002a), o Montoro (2005), entre otros. En este sentido, la confianza resulta fundamental en el logro del éxito de las alianzas estratégicas (Child y Faulkner, 1998). Zaheer *et al.* (1998) demuestran que el resultado de la relación cooperativa está asociado al nivel de confianza que existe entre las organizaciones que colaboran, de forma que la confianza organizativa afecta positivamente al resultado de la relación.

Adicionalmente, a pesar de que, como se ha argumentado, la confianza es un factor que incide en el éxito de las alianzas estratégicas, algunos autores han encontrado evidencia de que tal influencia no se produce de forma directa sobre el resultado del acuerdo, sino que lo hace por medio del compromiso (De Laet, 1997; Sharma y Patterson, 1999, 2000; Wong y Sohal, 2002; Fernández y Martín, 2006). Según Vázquez *et al.* (2002), la confianza puede suponer apostar por un compromiso futuro, lo cual facilita el desarrollo de la cooperación.

## **Constructo 2: Conflicto**

La investigación previa justifica la relación entre las variables Definición de objetivos, Institucionalización de la relación y Dependencia, y el Desempeño de las Alianzas Estratégicas; a su vez, en el modelo propuesto se presentan estos tres factores como antecedentes del Conflicto. Además, se incorpora en el análisis el posible efecto que puede tener el Conflicto en el nivel de Confianza, en el Compromiso y en el Desempeño del Acuerdo de Colaboración.

Con respecto a la definición de objetivos, algunos estudios consideran la definición clara de objetivos como un factor que contribuye al desempeño del acuerdo de cooperación (Gray, 1985; Chisholm, 1996). En concreto, Gray (1985) ha puesto de manifiesto que la creación de una estructura formal donde se definan los papeles y responsabilidades de las partes resulta fundamental para el éxito de las relaciones de colaboración empresariales. En la misma línea, Chisholm (1996) afirma que la orientación de todo acuerdo de cooperación debe definirse en términos de objetivos, los cuales deben ser conocidos y aceptados por todas las organizaciones que participan en la relación. Por otra parte, las empresas cooperantes son organizaciones soberanas que persiguen sus propios objetivos particulares y gozan del derecho inalienable de perseguirlos (Buckley y Casson, 1988). En ese sentido, Escribá y Menguzzato (1999) argumentan que la existencia de esos objetivos particulares de los socios introduce la posibilidad de conflictos potenciales entre ellos, dando pie a comportamientos oportunistas, o al menos no cooperativos, incentivados por la búsqueda de sus intereses particulares.

La institucionalización de la relación se considera un factor de desempeño (Gray, 1985; Chiesa y Manzini, 1998), ya que el mismo contrato que formaliza el acuerdo de cooperación resulta especialmente trascendente como mecanismo de control *ex ante*. Inkpen y Beamish (1997) establecen que si los contratos están incompletos o están cerrados a la renegociación, las inestabilidades que se produzcan en el funcionamiento de la alianza

conducirán a su finalización. De forma similar, la definición precisa y aceptada de las responsabilidades de cada socio (tareas, derechos y obligaciones) es crucial porque disminuye posibles conflictos y sus inherentes costes de control y de resolución (Hoffmann y Schlosser, 2001; Reuer y Zollo, 2005).

En relación con el factor Dependencia, igualmente la evidencia apunta a su relación con el desempeño del acuerdo de cooperación. De esta manera, el trabajo de Blankenburg *et al.* (1999) demuestran que la dependencia mutua entre los socios que participan en una relación colaborativa tiene un efecto positivo en la creación de valor en la relación. Mediante la interrelación, las organizaciones están admitiendo que cada una es dependiente de las demás, y que cualquier pérdida de autonomía sobre las actividades se compensará por medio de las ganancias esperadas (Cummings, 1984). Levinthal y Fichman (1988) afirman que cuanto mayor sea la cantidad de activos específicos implicados en las relaciones y, por lo tanto, mayor la dependencia entre ambas partes, mayor será el beneficio de continuar en la relación. Adicionalmente, debe considerarse que el conflicto es inherente a la dependencia mutua natural en los acuerdos de cooperación; en tal sentido apunta la evidencia que señala que a mayor percepción de desequilibrio en la relación por parte de los socios, mayor el nivel de conflicto, tal como revelan trabajos como los de Alter (1990), Anderson y Narus (1990), Bucklin y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Child y Faulkner (1998), Khanna *et al.* (1998), Gulati (1998), Ariño y De la Torre (1998), Ariño y Doz (2000), o Das y Teng (2000), entre otros.

En cuanto a la relación entre conflicto y confianza, de los argumentos y la evidencia recogidos en la literatura se deduce que el nivel de conflicto incide en el nivel de confianza de una relación interorganizativa, de forma que mantener bajos niveles de conflicto en la relación puede contribuir a fomentar un elevado nivel de confianza que, a su vez, incrementa las posibilidades de éxito de la relación y facilita el desarrollo de otros acuerdos de cooperación futuros con los mismos socios. En este sentido, debe considerarse que las alianzas estratégicas atraviesan situaciones de inestabilidad como

consecuencia de las “tensiones internas” que existen entre los socios al enfrentarse a determinadas dimensiones antagónicas en las que deben alcanzar un equilibrio, como rigidez *versus* flexibilidad, cooperación *versus* competición, o corto plazo *versus* largo plazo, lo que puede provocar conflictos entre los socios y, con ellos, la erosión de los niveles de confianza. Adicionalmente, dado el riesgo inherente y propio de las alianzas estratégicas, provocado por la incertidumbre que tienen las partes respecto al comportamiento de los socios y al resultado de la relación, un adecuado nivel de confianza entre los socios resulta fundamental para contrarrestar los efectos negativos de ese riesgo (De Laat, 1997; Child y Faulkner, 1998; Das y Teng, 1998b; De Laat, 1997; Gulati, 1998; Rousseau *et al.*, 1998). En esta línea, el trabajo de Zaheer *et al.* (1998) analiza el efecto que tiene la confianza interpersonal y organizativa en el rendimiento de la relación, y encuentra que existe una relación mutua que refuerza el efecto de ambos niveles de confianza; sin embargo, la confianza interpersonal y organizativa afectan de diferente forma a la relación interorganizativa: mientras que la confianza organizativa implica bajos costes de negociación y bajos niveles de conflicto, la confianza interpersonal no muestra ninguna relación con el conflicto y supone unos mayores costes de negociación. Adicionalmente, el tratamiento del conflicto entre socios, o la forma de gestionar el conflicto (Ariño y De la Torre, 1998), es fundamental en las alianzas y constituye un elemento que puede facilitar el desempeño, y, además, crea la confianza necesaria para fomentar la cooperación entre los socios (Ring y Van de Ven, 1994).

Por lo que respecta a la relación entre el conflicto y el compromiso, son varios los trabajos que han identificado el compromiso como un factor clave en el funcionamiento con desempeño de los acuerdos de cooperación (Mohr y Spekman, 1994; Cullen *et al.*, 1995), ya que fomenta la cooperación entre los socios de un acuerdo y permite lograr resultados de valor (Geyskens *et al.*, 1996). En este sentido, los socios identifican el compromiso como un aspecto clave y se esfuerzan por desarrollar y mantener sus relaciones. El desarrollo de la relación promueve, a su vez, la realización de inversiones específicas en ella, con lo que demuestran su compromiso y aumentan la competitividad de

la alianza (Sarkar *et al.*, 2001). Asimismo, el compromiso permite reducir la incertidumbre asociada con las alianzas y la probabilidad de comportamiento oportunista (Shamdasani y Sheth, 1995). En ese sentido, es de esperar que un bajo nivel de conflicto estimule un alto nivel de compromiso por parte de los socios involucrados en el acuerdo de cooperación.

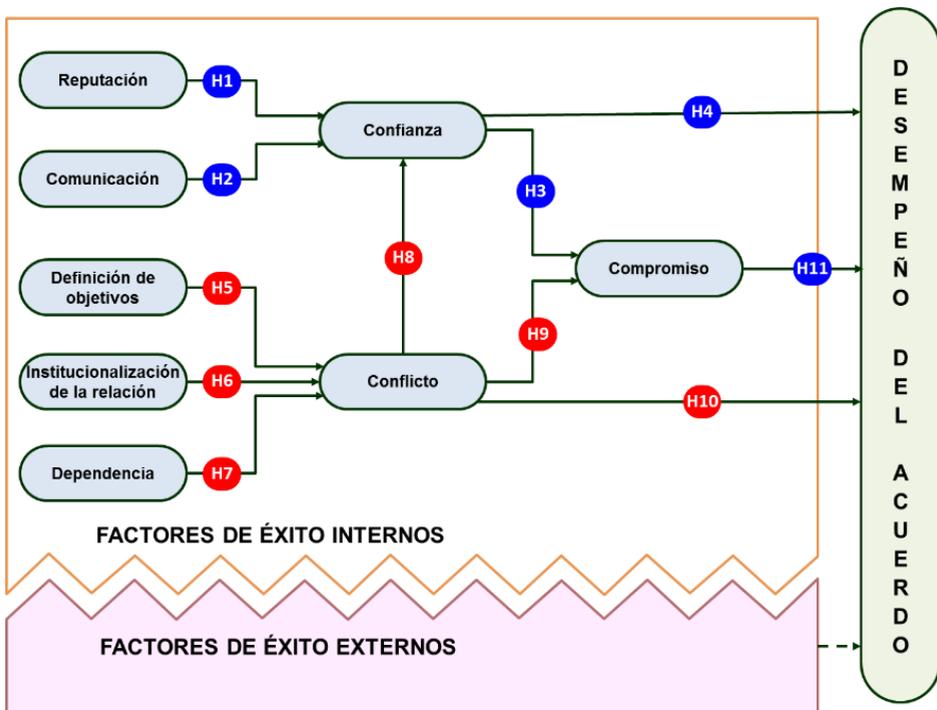
### **Constructo 3: Compromiso**

Tal como apunta la literatura, con trabajos como los de Gray (1985), Goshal *et al.* (1992), Mohr y Spekman (1994), Aulakh *et al.* (1996), Holm *et al.* (1996), Hu y Chen (1996), De Laat (1997), Sarkar *et al.* (1998), Siguaw *et al.* (1998), Child y Faulkner (1998), Ambler *et al.* (1999), Blankenburg *et al.* (1999), Sharma y Patterson (2000), Styles y Ambler (2000), Zineldin y Jonsson (2000), Patterson y Smith (2001), Sarkar *et al.* (2001), Bordonaba y Polo (2002), o Montoro (2005), en el modelo planteado por esta investigación, el compromiso se considera una variable mediadora, fundamental en toda la relación interorganizativa, y que influye directamente sobre el desempeño del acuerdo de cooperación. En este sentido, el compromiso ha sido identificado como un factor clave en el desempeño de los acuerdos de cooperación (Mohr y Spekman, 1994), porque incrementa la cooperación entre los socios y permite lograr resultados de valor (Geyskens *et al.*, 1996): por un lado, los socios identifican el compromiso como un aspecto clave y se esfuerzan por desarrollar y mantener la relación, lo que promueve la realización de inversiones específicas en la relación, con lo que demuestran y refuerzan su compromiso adicionalmente y aumentan la competitividad de la alianza (Sarkar *et al.*, 2001), en una especie de “círculo virtuoso del compromiso”; adicionalmente, el compromiso permite reducir la incertidumbre asociada con las alianzas y la probabilidad de comportamiento oportunista (Shamdasani y Sheth, 1995), lo que redundará en una mayor probabilidad de éxito del acuerdo. Consecuentemente, nuestro modelo incluye la relación directa que mantiene el compromiso con el desempeño de la alianza estratégica. En relación con el carácter dinámico de la cooperación interempresarial, llama la atención el trabajo de Cullen, Johnson y Sakano (1995), quienes encontraron evidencia

de que el compromiso de un socio con la alianza aumenta conforme éste participa en mayor medida en el capital de la empresa conjunta, designa a la misma más directivos y participa activamente en su dirección. Este mayor compromiso va a depender, entre otros factores, de la importancia estratégica que tenga la alianza para la empresa, del rendimiento de la cooperación y de la satisfacción de la compañía respecto a la relación con el socio obteniendo evidencia de que el compromiso va evolucionando con la relación.

La Figura 3 recoge la síntesis del modelo de análisis propuesto para esta investigación con las diferentes relaciones entre constructos hipotetizadas que se discuten en el siguiente apartado.

Figura 3. Modelo de análisis propuesto con hipótesis de investigación



## 1.5.2. Discusión y planteamiento de hipótesis

Presentado el modelo teórico que sustenta nuestra investigación, se dedica este epígrafe final del marco teórico a profundizar en los factores del modelo y en sus principales interrelaciones, concretándolas en las diferentes hipótesis que sustentan la investigación y nuestra tesis, y que posteriormente fueron sometidas a contraste empírico en una muestra de Uniones y Federaciones Costarricenses.

### Constructo 1: Confianza

La confianza ha recibido una gran atención por parte de diferentes disciplinas, y también de parte del estudio de las alianzas estratégicas (Gulati, 1995a; Aulakh *et al.*, 1996; Johnson *et al.*, 1996; Koza y Lewin, 1998; Doney *et al.*, 1998), y se apunta por muchos autores como uno de los principales factores de desempeño de los acuerdos de cooperación empresarial, entre otros, Ring y Van de Ven (1992), Parkhe (1993c), Gulati (1995a), Inkpen y Curral (1997), Uzzi (1997), Koza y Lewin (1998), Stuart (2000), Koka y Prescott (2002), Rodríguez y Wilson (2002), Gulati y Higgins (2003), Inkpen (2004), o White y Lui, (2005). Tanto es así que Koza y Lewin (1998) señalan que la confianza parece haberse convertido en un ingrediente mágico que hace funcionar los acuerdos de cooperación. Así también se encuentran una variedad de definiciones de la confianza, algunas de las cuales se presentan a continuación.

Desde el punto de vista de las relaciones interempresariales, Ganesan (1994) define la confianza como una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, que procede de la fiabilidad, pericia e intencionalidad de ésta; Zaheer *et al.* (1998) la definen en un sentido amplio como 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; Escribá (2002a), por su parte, la define como una actitud por la

cual una empresa estará dispuesta a asumir mayores riesgos en la relación con otra, basándose en ciertas expectativas sobre el comportamiento que esta última desarrollará. En cualquier caso, dichas expectativas son fruto del conocimiento que cada parte tiene sobre diferentes aspectos de la otra. La confianza entre las partes conlleva unas expectativas sobre el comportamiento del resto y ha de estar basada en unas normas de equidad y reciprocidad que se concretan, por un lado, en la percepción por parte de los socios de la existencia de una justicia distributiva, y por otro, en el mantenimiento de los compromisos adquiridos (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994). Adicionalmente, las expectativas sobre el comportamiento de los socios en una relación cooperativa tienen dos componentes: uno estructural y otro relativo al comportamiento (Hosmer, 1995; Madhok, 1995). El componente estructural de la confianza surge como consecuencia de los vínculos comunes, así como de la complementariedad de los recursos que las partes aportan a la relación; este componente es esencial para el inicio de la relación, pero no es suficiente para el desarrollo de la misma. El componente de comportamiento, por su parte, incluye los aspectos confidenciales de la relación de intercambio, y se define como la creencia de que la actuación de las otras organizaciones originará resultados positivos así como que no realizarán acciones inesperadas que generen resultados negativos o perjudiciales. O sea, la confianza se refiere a la percepción de credibilidad e integridad que unas partes tienen de las otras.

A su vez, como apuntamos, la confianza en una organización se verá influida por las percepciones sobre el comportamiento desarrollado por el socio (Cullen *et al.*, 1995; Doney *et al.*, 1998): en la medida en que las expectativas sobre el comportamiento del socio se vean cumplidas a lo largo de las experiencias compartidas durante la relación, la confianza existente se mantendrá o se reforzará; mientras que si dichas expectativas no se logran, se producirá una reducción de la confianza que afectará consecuentemente al comportamiento de la empresa defraudada.

En cuanto a las dimensiones de la confianza, Mayer *et al.* (1995) identifican tres antecedentes esenciales en la confianza interorganizativa: la capacidad o la competencia de un socio en un área determinada, la benevolencia, y la integridad. En lo que respecta a la competencia de un socio, la confianza será menor o mayor en función del dominio de la relación. La benevolencia es la actitud demostrada del socio de beneficiar a otros socios en las relaciones; el grado en que una parte cree que su socio actuará de manera justa en el caso de que surjan nuevas condiciones para las que no se estableció compromiso alguno (Zaheer *et al.*, 1998), adaptándose a la nueva situación en caso de producirse algún cambio no previsto (Aulakh *et al.*, 1996). En ese sentido se trata, de que las partes mantengan una actitud positiva hacia los motivos de las otras partes (Das y Teng, 1998a). La confianza supone la creencia de que el socio está interesado en el bienestar de la empresa y no realizará acciones inesperadas que puedan perjudicarlo (Hosmer, 1995; Madhok, 1995). Por último, en relación con la integridad, Mayer *et al.* (1995) la definen como el cumplimiento de los compromisos establecidos de acuerdo con unos principios aceptables por los participantes; para Zaheer *et al.* (1998) se trata de credibilidad y honradez, o el grado en que una organización cree que su socio cumplirá sus obligaciones y se comportará de forma predecible; además, es la creencia de que el socio cumplirá su palabra (Anderson y Narus, 1990) y actuará de forma sincera. En otras palabras, consiste en que el comportamiento de un socio resulte fiable para el resto.

Respecto a la importancia de la confianza en las relaciones cooperativas, su papel es esencial ya que las organizaciones, además de tener que confiar en el rendimiento de sus socios, pueden ser vulnerables a sus acciones o comportamientos (Kuma, 1996); es por ello que un adecuado nivel de confianza entre los socios resulta fundamental para contrarrestar los efectos derivados del riesgo dual del acuerdo, del riesgo de *performance* o desempeño inherente a cualquier proyecto empresarial y, sobre todo, del riesgo relacional propio de los acuerdos de cooperación empresarial (Madhok, 1995; Child y Faulkner, 1998; Das y Teng, 1998a; Rousseau *et al.*, 1998).

Sobre la confianza que da origen a un acuerdo, varios trabajos señalan que la confianza inicial es importante pero no suficiente para dar continuidad al acuerdo, de manera que la evolución positiva del acuerdo requiere que se produzca un refuerzo de esa confianza inicial mediante ciclos sucesivos de valoraciones positivas en cuanto a competencia, benevolencia e integridad (Buckley y Casson, 1988; Ariño y De la Torre, 1998; Koza y Lewin, 1998; Escribá, 2002a).

En este sentido, Sarkar *et al.* (1997) plantean que las alianzas son relaciones que se construyen a lo largo de un proceso gradual de intercambio social, mediante el cual las partes van adquiriendo un conocimiento mutuo que generará más confianza o destruirá la existente inicialmente.

Adicionalmente, la confianza interorganizativa disminuye los costes de transacción, induce a comportamientos deseables, reduce el volumen de contratos formales, facilita la identificación de socios adecuados y evita las disputas entre las partes, disminuye el comportamiento oportunista, restringe las consecuencias negativas de la racionalidad limitada, y reduce el riesgo de invertir en activos específicos a coste perdido (Gulati, 1995a; Chiles y McMackin, 1996; Child y Faulkner, 1998; Das y Teng, 1998b). En un clima de confianza mutua, las empresas estarán más predispuestas a asumir un mayor riesgo en la relación establecida, pues esa confianza aumenta la seguridad de que los conflictos serán resueltos y reduce los costes de transacción; la fuerza que tenga esta creencia puede llevar a una organización a comprometerse en una pérdida posible dependiendo de las acciones de su socio (Anderson y Narus, 1990; Andalleb, 1996). Cuando dos organizaciones empiezan a confiar una en la otra, aumenta su predisposición a compartir recursos sin preocupaciones respecto a que la otra parte vaya a tomar ventaja; y cuando las relaciones de confianza se generan dentro de una alianza, los actores desarrollan una reputación de ser merecedores de confianza que puede convertirse en una información muy importante para los otros actores de la misma (Tsai y Ghoshal, 1998). De esta manera, la confianza puede actuar como una forma de gobierno para las partes involucradas en una relación, ya

que la existencia de confianza interorganizativa implica la presencia de una considerable interdependencia, así como de una elevada coordinación de tareas entre las empresas que han mantenido previamente relaciones o transacciones, lo cual les proporciona un importante conocimiento de las normas, rutinas y procedimiento de cada uno (Gulati *et al.*, 2000).

A continuación discutimos las relaciones propuestas en el modelo relativas a la reputación y a la comunicación como antecedentes de la confianza; para pasar a desarrollar inmediatamente después la discusión relativa a la relación entre la confianza, el compromiso y el desempeño en la relación cooperativa.

### **i. Reputación y su relación con la confianza**

La reputación puede definirse como el resultado de un proceso competitivo que permite a las empresas mostrar sus principales características con el objetivo de mejorar su imagen social, son los rasgos que caracterizan a una organización y que reflejan la opinión que se tiene de ella (Weigelt y Camerer, 1988; Ferguson *et al.*, 2000); estas características son observables y pueden variar a lo largo del tiempo, y las organizaciones comprobarán la reputación de sus posibles socios para tratar de evitar comportamientos oportunistas y reducir el riesgo del acuerdo (Spence, 1974; Gray, 1985; Gulati, 1995a; De Laet, 1997; Saxton, 1997).

En el ámbito de los acuerdos interempresariales, la reputación es un factor relativo a las características particulares de los socios que van a cooperar, y se refiere a la información sobre dichos socios que es de dominio público, es decir, conocida por el resto de agentes que participan en una determinada actividad o sector; la reputación de los socios que forman parte de una alianza puede reflejar características de las empresas relativas a la gestión, la calidad de los productos y la posición financiera (Dollinger *et al.*, 1997); de hecho la reputación en las alianzas supone un valor para los socios potenciales al considerarse un indicador del valor de las empresas y de los activos a los que se puede acceder por medio de la cooperación (Saxton, 1997). La información que circula en el entorno sobre un determinado socio está relacionada con sus

actuaciones pasadas, y puede difundirse por medio de diversas formas de comunicación (prensa, televisión, internet y otros), de conferencias y congresos especializados, y por medio de la opinión de otros socios que tienen o han tenido relaciones con el socio en cuestión; si dicha información es positiva, la imagen de un socio será buena y, por lo tanto, su reputación también, y si es negativa, ello perjudicará su imagen y, por lo tanto, su reputación se verá afectada. Consecuentemente, resulta conveniente que la organización disponga de buenas credenciales, lo que dependerá de diversos factores, como sus logros pasados o el prestigio de las personas que la integran.

Este último elemento obliga a incluir en el análisis aspectos que, por un lado, se refieren a la reputación de la organización y, por otro, a la reputación de los miembros que la integran; por lo tanto, la reputación global de un socio se refiere a los logros y actuaciones pasadas de la organización como un todo, esto es, su excelencia tecnológica, productiva o comercial (Gray, 1985; De Laat, 1997) complementada con la reputación personal de los individuos que la conforman, o sea, con la trayectoria profesional de los miembros de la organización (De Laat, 1997).

En el trabajo de Fombrun y Shanley (1990) se identifican los antecedentes que pueden afectar la reputación de una organización y se agrupan en cuatro categorías: de mercado (beneficios, política de dividendos, riesgos), contables (información contable), institucionales (propiedad institucional, información difundida por los medios de comunicación y responsabilidad social), y estratégicos (diferenciación, diversificación).

La reputación de los socios ha sido tradicionalmente considerada como un factor que influye en el desempeño de las relaciones cooperativas. Así, por un lado, varios autores encuentran una relación positiva entre la reputación de los socios y el desempeño de los acuerdos interempresariales en general (Weigelt y Camerer, 1988; Barney, 1991); y por otra parte, el comportamiento cooperativo permite a las partes acumular una reputación respecto del

cumplimiento de sus acuerdos que reduce el riesgo en futuras cooperaciones y aumenta la confianza entre ellas (Buckley y Casson, 1988; Parkhe, 1993c). Así, las organizaciones pueden reducir costes de transacción durante las etapas iniciales de los acuerdos de cooperación por medio de la confianza si la reputación de los aliados es adecuada; también, una reputación positiva puede reducir las asimetrías de información y puede ayudar a incrementar el número de acuerdos de cooperación con determinado aliado (Houston, 2003); y también los socios pueden percibir que una reputación positiva es más importante que las salvaguardas legales para asegurar el buen desempeño de una alianza, de manera que la reputación puede llegar a ser un sustituto de mecanismos costosos, enfocados en verificar las intenciones del socio y monitorear sus acciones. Por lo tanto, una buena reputación es indicativa de calidad y legitimidad (Dancin *et al.*, 2007).

Adicionalmente, Arend (2006) mostró que la reputación es un indicador de la importancia que se concede a las habilidades del socio como un complemento necesario para el alcance de los objetivos propios. Si la información relacionada con el socio (por ejemplo, calidad de sus productos, gestión administrativa, situación financiera) es positiva, entonces la imagen mutua de ambos socios será positiva (Mora *et al.*, 2004). Cuando las organizaciones ingresan en acuerdos de cooperación, buscan socios que tengan reputación favorable, porque esta transmite tranquilidad durante las etapas iniciales del acuerdo, y esto conduce a pasar de la negociación a la acción, es decir, a implementar el acuerdo (Das y Teng, 1998b). Cuando una organización ya está en una alianza, sus socios pueden observar comportamientos cooperativos positivos, incrementando su confianza sobre ella, que ve mejorada su reputación, pues la reputación y la confianza se refuerzan mutuamente.

En un acuerdo de cooperación, las empresas buscan socios con buena reputación y esto transmite confianza en la etapa inicial del acuerdo convirtiéndose en un punto de partida efectivo (Das y Teng, 1998b); una buena reputación es indicativa de calidad y legitimidad relacional, ya que la empresa

será bien vista por el conjunto de agentes (clientes, colaboradores, instituciones, proveedores, competidores y otros) que intervienen en la relación empresarial (Dacin *et al.*, 2007); de este modo se atrae potenciales socios y se reducen los riesgos del acuerdo.

Así, la reputación de una organización es un importante recurso, que puede al mismo tiempo contribuir a atraer socios y contribuir al éxito de la alianza (Saxton, 1997).

En función de la discusión, se establece que existe una relación positiva entre la reputación de los socios y el desempeño del acuerdo de cooperación, mediada por la confianza, sobre la cual la reputación ejerce una influencia positiva y directa. Esta relación se pone de manifiesto en la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1: A mayor reputación de los socios, mayor nivel de confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

## **ii. Comunicación y su relación con la confianza**

La comunicación interempresarial se define como el intercambio formal e informal de información útil y oportuna entre empresas (Anderson y Narus, 1990); se considera como la transmisión de información detallada, veraz y clara (Daft y Lengel, 1986; Ariño, 1997); es el proceso por medio del cual se transmite información, se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan las actividades, se ejerce poder y se estimula la existencia de compromiso y lealtad entre las organizaciones participantes en un acuerdo de cooperación (Mohr y Nevin, 1990). De este modo, las dificultades en la comunicación son un factor importante en las relaciones interorganizativas, ya que están directamente relacionadas con una mayor cantidad de problemas y, por lo tanto, con un menor nivel de desempeño del acuerdo de cooperación, especialmente cuando éste es de carácter internacional (Mohr y Spekman, 1994). Por tanto, es esencial que exista una comunicación eficaz y eficiente

entre los socios para que el acuerdo de cooperación tenga un buen desempeño (Smith, 1997).

Siguiendo a Mohr y Spekman (1994), pueden considerarse 3 las dimensiones de la comunicación: calidad de la información, compartir información, y participación. La calidad incluye aspectos como precisión, oportunidad, suficiencia y credibilidad de la información; el compartir se refiere al grado en que información crítica, generalmente privada, se le comunica al socio; la participación se refiere al grado en que los socios se unen para planificar y trazar objetivos de manera conjunta, y en ese sentido, a mayor nivel de interdependencia, mayor necesidad de participación en la planificación de las tareas y la toma de decisiones.

Por otro lado, según diferentes autores, la eficiencia de un proceso de comunicación gira en torno a los siguientes elementos del propio proceso comunicativo: intensidad o frecuencia de la comunicación, medio que sustenta la comunicación, naturaleza o contenido de la comunicación y el mensaje, y calidad de la comunicación.

En este sentido, diferentes trabajos, como los de Van de Ven y Walker (1984), Gee (1993), Geisler y Furino (1993), Bonaccorsi y Piccaluga (1994), Olk y Young (1997), Gulati (1998), Nobel y Birkinshaw (1998), o Davenport *et al.* (1999), entre otros, caracterizan la comunicación en función de su frecuencia o intensidad. Este elemento de la comunicación hace referencia a la frecuencia y cantidad de contactos que tienen lugar entre las partes que colaboran. Comunicaciones frecuentes o constantes, intercambio regular de información y contactos regulares, son algunos de los términos utilizados en la literatura para describir la dimensión aquí tratada. Otros autores analizan la comunicación por medio de las interacciones que se producen entre las partes que cooperan, de forma que la comunicación va a depender de la intensidad de sus contactos (Geisler, 1995; Burnham, 1997; Cyert y Goodman, 1997). Sin embargo, debe considerarse que un excesivo grado de interacción entre las partes podría tener efectos negativos sobre la relación cooperativa, por lo

que se hace necesario encontrar el nivel de intensidad óptimo (Geisler, 1995). Se trata entonces de evaluar si la cantidad de comunicaciones que se producen entre los socios es la realmente necesaria para la adecuada ejecución de la actividad.

El medio que sustenta la comunicación puede definirse como el instrumento empleado para el intercambio de información, lo que puede conseguirse de diferentes formas. Bonaccorsi y Piccaluga (1994) definen una escala que va desde los medios personales hasta los medios impersonales: los medios personales presentan ventajas, como las pistas visuales y las relaciones inmediatas, e incluyen las conversaciones cara a cara y las reuniones; en un lugar intermedio se ubican las conversaciones telefónicas y las videoconferencias; y entre los medios impersonales, destacan los documentos e informes escritos, el fax y los correos electrónicos.

Por su parte, la naturaleza o contenido de la comunicación se refiere al mensaje que contiene la información transmitida. Daft y Lengel (1984) han propuesto que los diferentes medios de comunicación pueden canalizar información de distinta naturaleza. Mohr y Spekman (1994) analizan el intercambio de información bajo la perspectiva del grado en que los socios se transmiten información crítica, de manera que cuanto más estrechas sean las relaciones entre los socios, más frecuente resulta el intercambio de información y mayor el volumen de información crítica transmitida. Por su parte, Mohr y Nevin (1990) analizan el contenido de la comunicación a partir del tipo de información intercambiada y del tipo de estrategia de influencia que se sigue en el intercambio de la información.

Finalmente, el elemento relativo a la calidad de la comunicación se configura a partir de diversos aspectos relativos a la información transmitida: de nada sirven las comunicaciones regulares entre los socios si la información transmitida no cumple determinados requisitos como el de veracidad y claridad; y, además, lo importante es que los socios tengan acceso a la información adecuada en el momento oportuno. Aulakh *et al.* (1996)

consideran fundamental que la información intercambiada sea útil y oportuna. Así, un proceso de comunicación será de calidad si la información que se transmite es exacta, detallada, oportuna, idónea, creíble, completa, útil, clara, veraz, relevante y fiable.

Diferentes trabajos evidencian la importancia que tiene la comunicación en el desempeño de los acuerdos de cooperación interempresarial (Inkpen, 1995; Cyert y Goodman, 1997; Child y Faulkner, 1998; Gulati, 1998; Pearce, 2001): las comunicaciones frecuentes permiten a los individuos desarrollar significados y conceptos comunes de su situación, facilitando las relaciones cooperativas al actuar éstos de forma similar (Van de Ven y Walker, 1984). El trabajo de Chisholm (1996) afirma que la creación de un sistema de comunicación efectivo es de vital importancia para que los miembros de la alianza permanezcan unidos a la misma, conozcan los papeles que deben desarrollar e integren sus actividades con las de los otros miembros para alcanzar un objetivo común, todo lo que contribuye a la mejora de los resultados de los acuerdos de cooperación entre empresas. Por su parte, Gulati (1998) considera que la regularidad en el intercambio de información entre los socios es un factor que contribuye al desempeño de las alianzas estratégicas. Child y Faulkner (1998) encuentran que el desarrollo de un sistema adecuado que permita transmitir información entre los socios que cooperan es fundamental para lograr el desempeño. Por su parte, Hanna y Walsh (2008) identifican como una de las principales causas de fracaso de la cooperación la existencia de sistemas de información y comunicación inadecuados.

Sin embargo, algunos trabajos señalan que el efecto de la comunicación sobre el desempeño de la alianza no es directo, sino indirecto a través de un factor mediador. En este sentido, Morgan y Hunt (1994) atribuyen a la comunicación un efecto indirecto sobre el compromiso, por medio de la influencia que la confianza genera entre las partes. Basado en el aporte anterior, Hunt *et al.* (2002), plantean un modelo de desempeño de las alianzas estratégicas en el cual argumentan que la comunicación incide de manera indirecta en el

desempeño de las alianzas actuando de manera directa sobre la confianza, y esta última a su vez en el compromiso.

De igual manera, Arenas y García (2006) obtienen evidencia sobre estas relaciones, que se explican con el argumento de que compartir información, y que ésta fluya interactivamente, aumenta la confianza en la continuidad de la relación y reduce la posibilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas (Anderson y Weitz, 1992). De esa manera, un socio está dispuesto a comprometerse con una relación que esté caracterizada por el intercambio de información que sea frecuente, de calidad y participativa, y eso aumenta la probabilidad de obtener los beneficios para los que fue creada la alianza. Según Mohr y Nevin (1990), la comunicación es el proceso que estimula la existencia de compromiso y lealtad entre las organizaciones participantes en un acuerdo de cooperación (Anderson y Weitz, 1992; Simpson y Mayo, 1997; Goodman y Dion, 2001). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2: A mayor nivel de comunicación entre los socios, mayor nivel de confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

### **iii. Confianza y su relación con el compromiso**

A pesar de que, como se ha argumentado, la confianza es un factor que incide en el desempeño de las alianzas estratégicas, algunos autores han encontrado evidencia de que no lo hace influyendo de forma directa en el resultado del acuerdo, sino por medio del compromiso (De Laat, 1997; Sharma y Patterson, 1999; 2000; Wong y Sohal, 2002; Fernández y Martín, 2006). Por ejemplo, Aulakh *et al.* (1996), encuentran una relación positiva entre el resultado de las relaciones interempresariales y la confianza, de forma que el nivel de confianza se verá afectado positivamente por las expectativas de las partes de continuar la relación, así como por el compromiso de adaptación de las partes cuando tiene lugar algún cambio. Según Vázquez *et al.* (2002), la

confianza puede suponer apostar por un compromiso futuro, lo cual facilita el desarrollo de la cooperación. Un tema relevante sobre la relación entre la confianza y el desempeño de la alianza es el que plantean Koza y Lewin (1998) al indicar que hay inconsistencia en las hipótesis que se han hecho sobre la verdadera relación entre la confianza existente entre los socios y los resultados de los acuerdos de cooperación en que participan. Escribá (2002a) plantea que no existe una relación directa entre confianza y rendimiento del acuerdo, sino que dicha relación se materializa por medio de la demostración de un comportamiento cooperativo por parte de los socios; la confianza constituye un “lubricante” que facilita la interacción entre los socios y el desarrollo del acuerdo, pero por sí sola no es un elemento suficiente para la consecución de los objetivos previstos. Dicho planteamiento es reforzado por Morgan y Hunt (1994), Cullen *et al.* (2000), Sarkar *et al.* (2001), Hunt *et al.* (2002), Perry *et al.* (2004) y Lado *et al.* (2008), entre otros, quienes enfatizan el papel de la confianza como un factor mediador. En ese mismo sentido, la alta correlación positiva entre la confianza y el rendimiento señalada en un gran número de investigaciones no establece necesariamente una relación causa–efecto unidireccional (Koza y Lewin, 1998).

Escribá (2002a) apunta que en la implementación del acuerdo, las partes deben demostrar comportamientos que permitan la consecución de los objetivos comunes que satisfagan las necesidades de las partes, de ser así, la confianza entre socios aumenta paulatinamente y eso facilitará las relaciones actuales y futuras; constituyen comportamientos significativos en el proceso de cooperación el cumplimiento de los compromisos establecidos, los esfuerzos por coordinar, la comunicación fluida, oportuna y veraz, y la actitud constructiva ante los conflictos. La confianza que se va generando en un acuerdo de cooperación redundará en el nivel de compromiso con el socio y con el acuerdo, y su valor tiende a aumentar en el largo plazo al reducirse el riesgo y los comportamientos oportunistas (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2010).

Según Stuart (2000), una elevada dosis de confianza puede hacer que los socios pongan su esfuerzo en obtener los resultados buscados por la cooperación, es decir, potenciará su comportamiento cooperativo, el conocimiento, personal, recursos y capacidades compartidos, lo que influirá de manera positiva en los resultados de la alianza, más al reducir el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de los socios.

Por lo tanto, una vez analizada la extensa literatura sobre el tema de la confianza y su relación con el desempeño de las alianzas, compartimos el criterio de distintos autores, como Anderson y Weitz (1989), Moorman y Zaltman (1992), Morgan y Hunt (1994), Wilson (1995), Geyskens *et al.* (1996), De Laat (1997), Sharma y Patterson (1999, 2000), Lambe *et al.* 2000, Hausman (2001), Gilliland y Bello (2002), Wong y Sohal (2002), o Fernández y Martín (2006), entre otros, en el sentido de que la confianza puede contribuir de forma significativa en el nivel de compromiso del socio en una relación de cooperación. Con base en ello se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3: A mayor nivel de confianza entre los socios, mayor nivel de compromiso durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

#### **iv. Confianza y su relación con el desempeño**

Algunos trabajos han encontrado una influencia positiva de la confianza sobre el desempeño de la cooperación interempresarial; Sullivan y Peterson (1982), Dwyer *et al.* (1987), Mohr y Spekman (1994), Ganesan (1994), Morgan y Hunt (1994), Gundlach *et al.* (1995), Varadarajan y Cunningham (1995), Aulakh *et al.* (1996), De Laat (1997), Child y Faulkner (1998), Das y Teng (1998a), Zaheer *et al.* (1998), Jap (1999), Escribá (2002a), o Montoro (2005), entre otros. En este sentido, la confianza resulta fundamental en el logro del desempeño de las alianzas estratégicas; Child y Faulkner (1998), y Zaheer *et al.* (1998) demuestran que el resultado de la relación cooperativa está asociado al nivel de confianza que existe entre las organizaciones que

colaboran, de forma que la confianza organizativa afecta positivamente al resultado de la relación. Otros trabajos, como los de Anderson y Narus (1990), Parkhe (1993b), Ring y Van de Ven (1994), Mohr y Spekman (1994), Gulati (1995a), Andaleeb (1996), Koza y Lewin (1998), y Zaheer *et al.* (1998), entre otros, han encontrado una relación positiva entre confianza y satisfacción percibida por los socios y, por lo tanto, una influencia directa de la confianza sobre la estabilidad y el desempeño de la alianza.

Así por ejemplo, Aulakh *et al.* (1996) encuentran una relación positiva entre la confianza y el desempeño de las alianzas, afirmando que para incrementar la confianza es necesario que existan expectativas por parte de todos los socios para continuar la relación, y que ante cualquier cambio que se produzca se presente un compromiso de adaptación para no afectar el desempeño; en esta línea, Das y Teng (1990a) apuntan que la confianza es utilizada para reducir la complejidad de los eventos, para generar expectativas positivas y para mejorar la percepción de los comportamientos deseables. Según Gulati y Higgins (2003), producto de la incertidumbre que caracteriza al entorno, la confianza es necesaria para que el resultado del acuerdo de cooperación se ajuste a lo esperado.

Considerando que la confianza en un acuerdo de cooperación contribuye a incrementar la flexibilidad, a mejorar la resolución de conflictos, a reducir los costes de transacción y a generar comportamientos deseables y, con ello, reducir el riesgo de comportamientos oportunistas, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4: A mayor nivel de confianza entre los socios, mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación.**

## **Constructo 2: Conflicto**

En el ámbito de los acuerdos de cooperación interempresarial, el conflicto se define como una situación en la que una organización percibe que la otra parte está manteniendo un comportamiento que le impide el logro de sus objetivos (Assael, 1969).

El conflicto es un constructo multidimensional: por un lado se encuentra el conflicto relativo a la tarea (Jehn, 1997), de origen cognitivo (Amason, 1996), y el conflicto vinculado a las relaciones (Jehn, 1997), también llamado conflicto afectivo (Amason, 1996). El efecto del conflicto afectivo es negativo sin importar el tipo de tarea desarrollada conjuntamente (Jehn, 1997), mientras que el efecto del conflicto cognitivo sobre el desempeño grupal sí depende del tipo de tarea, y cuando se estratégicas tomadas en conjunto (Amason, 1996). No obstante existe relación entre ambos, pero esta no necesariamente puede ser lineal, de manera que bajos y excesivos niveles de conflicto pueden conducir a peores resultados que un conflicto intermedio, que bien podría ser incluso beneficioso para los acuerdos de colaboración (Urza, 2001; Menguzzato y Urza, 2004).

En muchas ocasiones, los acuerdos interempresariales experimentan situaciones de inestabilidad como consecuencia de las “tensiones internas” que existen entre los socios al enfrentarse a determinadas fuerzas contradictorias, tales como rigidez *versus* flexibilidad, cooperación *versus* competición, y corto plazo *versus* largo plazo, entre otras. Esto puede provocar conflictos entre los socios, por lo que el establecimiento de un sistema de resolución de conflictos previo a la aparición de los mismos puede ser de gran utilidad para evitar una espiral de deterioro del acuerdo que acabe en su fracaso (Alter, 1990; Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Child y Faulkner, 1998; Khanna *et al.*, 1998; Gulati, 1998; Ariño y De la Torre, 1998; Ariño y Doz, 2000; Das y Teng, 2000). Tal y como argumenta Williamson (1985), desde la Teoría de los Costes de

Transacción se considera que la resolución de conflictos está estrechamente ligada a la selección adecuada de mecanismos formales de gobierno.

Para tratar de asegurar el cumplimiento de los objetivos iniciales del acuerdo, habrá que tratar de mantener equilibradas las tensiones consustanciales a las alianzas. Estas tensiones pueden provocar que las alianzas finalicen en una operación de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía y desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables; o por la disolución, donde se vuelvan a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2000). Esa es una de las razones por las cuales los mecanismos de coordinación y control resultan tan importantes, ya que pueden mitigar este efecto negativo de las tensiones consustanciales a las alianzas.

En cualquier caso, el conflicto es inherente a los acuerdos cooperativos, por el potencial comportamiento oportunista de los socios, por la potencial divergencia de objetivos entre ellos, y por la diferencias entre las culturas de las distintas empresas, más aún si son de distinta nacionalidad; éste suele surgir aun existiendo un elemento competitivo reducido del acuerdo, ya que si aparece entre los miembros de una misma organización, es normal que ocurra entre personas de distintas empresas. Para la resolución del conflicto es importante la selección adecuada de mecanismos formales; no obstante, la combinación de mecanismos contractuales y organizativos, formales e informales, parece más efectiva para ese fin (Kale *et al.*, 2000).

### **i. Definición de objetivos y su relación con el conflicto**

La definición de objetivos hace referencia al grado de formulación clara y precisa de los objetivos que se persiguen con el acuerdo de cooperación, tanto de manera individual para cada uno de los socios que participan, como de forma global para la relación en sí misma.

Varios trabajos establecen la necesidad de fijar con claridad los objetivos y los sistemas de control que permitan monitorear el cumplimiento de los mismos,

entre ellos los de Inkpen 1998), Cravens *et al.* (2000), y Reuer y Zollo (2000, 2005).

Gray (1985) y Chisholm (1996) consideran la definición clara de objetivos como un factor que contribuye al desempeño del acuerdo de cooperación. En concreto, Gray (1985) ha puesto de manifiesto que la creación de una estructura formal donde se definan los papeles y responsabilidades de las partes resulta fundamental para el desempeño de las relaciones de colaboración empresariales. En la misma línea, Chisholm (1996) afirma que la orientación de todo acuerdo de cooperación debe definirse en términos de objetivos, los cuales deben ser conocidos y aceptados por todas las organizaciones que participan en la relación.

La definición de objetivos está relacionada con las fases de formulación e implementación de un acuerdo de cooperación. Es posible identificar 3 dimensiones o características del proceso de definición de objetivos, a saber: los requisitos propios de los objetivos, la dialéctica o tensión entre los objetivos individuales de las partes y los objetivos globales asignados al acuerdo, y el necesario elemento de control que fije la relación entre los objetivos definidos y los resultados obtenidos.

En este sentido, en primer lugar, diversos trabajos han puesto de manifiesto las características o requisitos que deben cumplir los objetivos que se definen en el marco de las relaciones interempresariales de colaboración, y estos deben ser conocidos y aceptados, claros, precisos, flexibles, bien definidos, reales y relevantes. No obstante, los autores advierten de que no siempre es posible llevar a cabo una definición clara de los objetivos, lo cual dificulta la comprobación posterior de si los participantes han cumplido o no sus tareas y responsabilidades, y poder analizar las posibles causas de ese incumplimiento.

Por otra parte, la existencia de metas comunes en todo acuerdo de cooperación hace necesaria la definición de objetivos tanto desde el punto de vista individual o particular de los socios que cooperan como de forma global

para el conjunto del acuerdo. Los trabajos de Häusler *et al.* (1994) reflejan estos dos niveles en la definición de objetivos: en el ámbito individual las empresas deben definir sus propios objetivos antes de entrar en la relación cooperativa, mientras que en el ámbito interempresarial es necesario que los esfuerzos se dirijan a la definición de un objetivo común. Esto obliga a las partes a revelar sus intereses de forma abierta y explícita, y les facilita comprobar si los objetivos de los socios difieren o no de los propios. En caso de que los objetivos de los socios sean diferentes, el conocimiento previo puede servir para determinar aquellas áreas donde se solapan y así definir las tareas que deben llevarse a cabo para que se produzca una colaboración efectiva. Según Buckley y Casson (1988), las empresas cooperantes son organizaciones soberanas que persiguen sus propios objetivos particulares con el derecho inalienable de perseguirlos. En ese sentido, Escribá y Menguzzato (1999) argumentan que, dado lo anterior, se produce la posibilidad de que existan conflictos potenciales entre los socios, dando pie a comportamientos oportunistas, o al menos no cooperativos, incentivados por la búsqueda de los intereses particulares.

Por otra parte Zeira *et al.*, (1997) obtienen evidencia de que las empresas conjuntas que tienen objetivos claramente definidos son más eficientes que aquellas otras que no se plantean objetivos claros. En ese sentido Hatfield y Pearce II (1994) logran evidenciar que uno de los problemas más frecuentes en la cooperación viene dada por el establecimiento de objetivos inalcanzables, de manera que el rendimiento de la alianza es mayor cuando los socios se plantean objetivos en donde exista un elevado grado de coincidencia entre los objetivos de cada parte, lo que ayuda a minimizar los posibles conflictos.

Por lo tanto, la definición precisa y clara de objetivos antes de iniciar la relación de cooperación contribuye a disminuir la posibilidad de conflictos potenciales entre los socios una vez iniciada la relación, y existe una cierta unanimidad en cuanto a que la definición clara de objetivos influye en el desempeño de los

acuerdos de cooperación entre empresas. Con base en estos argumentos se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 5: A mayor definición de objetivos, menor nivel de conflicto durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

## **ii. Institucionalización de la relación y su relación con el conflicto**

Se considera que una relación cooperativa está más institucionalizada en la medida en que sea mayor el número de normas, políticas y procedimientos que regulan la relación y que son compartidos por las partes (Ranson *et al.*, 1980). El grado de institucionalización se puede analizar sobre la base de las estructuras y procesos empleados para llevar a cabo la cooperación, de forma que aquel será mayor cuanto más institucionalizados estén la estructura y los procesos utilizados como soporte de la relación cooperativa; por lo tanto, se considera que el grado de institucionalización está definido por el volumen de preparativos, negociaciones, aprobaciones y trámites legales que son necesarios para el desarrollo del acuerdo de cooperación, así como por el tipo de participantes entre los que se producen los contactos. Lo anterior incluye la existencia de un contrato formal, que es el instrumento por medio del cual quedan definidas la mayoría de las negociaciones previas del acuerdo de cooperación.

En el estudio de la institucionalización como factor de desempeño se han encontrado resultados contradictorios: por un lado, una parte de la literatura apunta en el sentido de que un alto grado de institucionalización afecta positivamente el desempeño del acuerdo; no obstante, algunos trabajos encontraron que el exceso de formalización y control en las relaciones cooperativas pueden generar conflictos y desacuerdos entre los participantes, y por lo tanto afectar negativamente al desempeño del acuerdo (Bonaccorsi y Piccaluga, 1994). En este sentido, Inkpen y Beamish (1997) establecen que si

los contratos están cerrados a la renegociación, las inestabilidades que se produzcan en el funcionamiento de la alianza pueden conducir a su finalización. De esta manera, se hace necesario que la alianza esté dotada de suficiente flexibilidad para resolver las posibles fuentes de conflicto que puedan ir surgiendo y que no fueron previstas en el momento de su formalización, y, por lo tanto, también es importante considerar la relación entre flexibilidad y éxito (Fernández, 1996).

Sin embargo, sin menoscabo de la necesaria flexibilidad en cualquier acuerdo de cooperación, la primera posición parece ser la más refrendada por la literatura. Por ejemplo, Luo (2002) manifiesta que cuanto más completos sean los contratos que regulen las relaciones cooperativas, es decir, mientras mayor sea la especificidad de los términos y modos de actuación ante posibles contingencias, mayor desempeño tendrá la cooperación empresarial; así, los acuerdos contractuales sirven como marco para aplicar los procedimientos cooperativos. En este sentido, existen trabajos que han identificado una relación positiva entre el grado de institucionalización de la relación y el desempeño logrado en el acuerdo de cooperación (Gray, 1985; Chiesa y Manzini, 1998). Otro ejemplo, es el trabajo de Kale *et al.* (2000), quienes plantean que el establecimiento al inicio del acuerdo de derechos de propiedad intelectual, así como crear una comunicación abierta y clara entre los socios, facilitará que se resuelvan problemas, sobre todo cuando se establecen claramente las responsabilidades de cada participante con la alianza.

En relación con el contrato, este expresa en buena medida el nivel de institucionalización del acuerdo de cooperación, pues lo formaliza, y resulta especialmente trascendente como mecanismo de control *ex-ante*. En ese sentido, la definición precisa sobre responsabilidades de cada socio (tareas, derechos y obligaciones) es otro factor muy importante, pues permite disminuir los costes de control y de resolución de conflictos (Hoffmann y Schlosser, 2001; Reuer y Zollo, 2005).

De acuerdo con todo lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 6: A mayor grado de institucionalización de la relación, menor nivel de conflicto durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

### **iii. Dependencia y su relación con el conflicto**

Emerson (1962) define la interdependencia en una relación como la situación en la que un actor aspira a unos objetivos cuyo logro se facilita por las aportaciones de otro actor. Por su parte, para Andaleeb (1996), la interdependencia es el grado en que una organización necesita los recursos proporcionados por otra para lograr sus objetivos. Para Blankenburg *et al.* (1999), la dependencia mutua, o interdependencia, es el equilibrio que existe en el grado de dependencia de las partes que participan en un acuerdo de cooperación entre empresas, y es considerada como la necesidad de mantener la relación para lograr los objetivos deseados, o el precio a pagar por los beneficios que una relación proporciona (Ganesan, 1994; Andaleeb, 1996). La dependencia se refiere, pues, a la medida y la forma en que las acciones realizadas por uno de los socios están interconectadas con las acciones llevadas a cabo por el resto de los socios que participan en el acuerdo de cooperación (Gray, 1985).

La dependencia, dependencia mutua o interdependencia, es el resultado del tipo de inversiones realizadas por los socios para el desarrollo de la relación cooperativa, en el entendido de que ninguna organización puede generar, por sí misma, la variedad y la cantidad de recursos que necesita, por lo que todas deben realizar intercambios con otras organizaciones para asegurar su supervivencia. La importancia y escasez que tengan estos recursos determinan la naturaleza y el grado de dependencia de la organización con respecto a otras unidades externas (Pfeffer y Salancik, 1978). La dependencia también es tratada como concepto central, que incluye los recursos materiales

y las transacciones, y adicionalmente el recurso básico de legitimación (Grandori y Soda, 1995).

En cuanto a los motivos que llevan a que un socio sea dependiente de otro, Ganesan (1994) señala que la incertidumbre del entorno, así como las inversiones en activos específicos, pueden considerarse como las causas de esa dependencia. Mohr y Spekman (1994) señalan que mediante la cooperación, las empresas unen sus fuerzas para lograr objetivos que son beneficiosos para todos los socios del acuerdo; así mediante esta unión, las empresas están admitiendo que cada una es dependiente de la otra, y que cualquier pérdida de autonomía sobre las actividades se compensará por medio de las ganancias esperadas (Cummings, 1984). De este modo, el grado de satisfacción con el resultado de un acuerdo de cooperación depende de la contribución que se perciba procedente de la aportación realizada por el otro socio; y cuanto mayor es la dependencia de una organización con respecto a su socio, mayor es la atribución de los resultados asociados a dicho socio y, por tanto, mayor la satisfacción con el socio (Anderson y Narus, 1990).

Otros trabajos ponen de manifiesto la relación que existe entre el grado de dependencia percibido por las partes y la propensión a iniciar una relación interorganizativa. Así, la percepción de dependencia de recursos entre las partes estimula el desarrollo de relaciones interorganizativas (Van de Ven y Walker, 1984; Gray, 1985; Geisler, 1995), y la continuidad en la percepción de dicha dependencia resulta fundamental para la estructuración y formalización de la relación a largo plazo (Gray, 1985). En contra de tal planteamiento, Gulati (1995b) advierte, sin embargo, de que, una vez iniciada la relación cooperativa, la percepción de una excesiva dependencia entre los socios supone un freno al inicio de nuevas colaboraciones.

Un tema estudiado dentro del tópico de la dependencia es el efecto que produce la incertidumbre sobre el grado de dependencia. Ganesan (1994) emplea dos dimensiones para caracterizar el entorno de la organización, la volatilidad y la diversidad del mismo, determinando que existe una relación

positiva entre la volatilidad del entorno y la dependencia de la organización respecto de su socio, y una relación inversa entre la diversidad del entorno y el grado de dependencia de las organizaciones frente a terceros. De esta manera, plantea que una alta volatilidad supone la existencia de cambios rápidos del mercado y la demanda y, ante ella, las organizaciones, mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo, pueden alcanzar mayor nivel de dependencia con respecto a su socio; sin embargo, ante entornos diversos, las organizaciones entran en relaciones con varios socios, por lo que el grado de dependencia con respecto a los mismos se ve reducido.

También existen estudios sobre la relación entre dependencia e inversiones en activos específicos. Bajo la óptica de la Teoría de Costes de Transacción, la dependencia es el resultado de los costes de cambio que surgen como consecuencia de realizar dichas inversiones (Williamson, 1985); así, una empresa que invierte en activos específicos puede enfrentarse a varios problemas a la hora de abandonar la relación cooperativa: por un lado, los activos específicos crean barreras que dificultan, e incluso impiden, el abandono de la relación entre organizaciones; además, al tratarse de activos altamente especializados a la relación, no resulta fácil volverlos a utilizar con otros socios (Levinthal y Fichman, 1988). Los anteriores argumentos llevan a la conclusión de que aquellos socios que invierten en activos específicos incrementan su dependencia respecto de sus contrapartes.

A pesar de que algunos resultados demuestran que cuando los socios consiguen un cierto equilibrio en el grado de dependencia los resultados son mejores, lograr dicho equilibrio resulta muy complicado, en especial cuando los socios deben enfrentar situaciones de dependencia asimétrica.

Existen muchos estudios que analizan el efecto que tiene la dependencia de los socios sobre el desempeño de la relación de colaboración entre empresas, ya sea de forma directa o indirecta (Yuan y Wang, 1995; Smith, 1997). Sin embargo, la relación entre la dependencia y la satisfacción de las partes no está del todo clara: mientras algunos trabajos se inclinan por una relación

negativa entre dependencia y satisfacción (Kotter, 1979), otros autores han demostrado que una alta dependencia no tiene por qué implicar menor satisfacción (Gray, 1985; Blankenburg *et al.*, 1999). La relación negativa entre satisfacción y dependencia se justifica por medio de la supuesta reducción del grado de autonomía que afecta a las organizaciones que inician una relación cooperativa; sin embargo, trabajos como el de Anderson y Narus (1990) han demostrado que esta relación no es del todo correcta. Los trabajos que proponen la existencia de una relación positiva entre dependencia y satisfacción consideran que las organizaciones que presenten una elevada dependencia atribuirán en mayor medida los resultados de la relación a sus socios, lo que supone un mayor grado de satisfacción (Mohr y Spekman, 1994, 1997); de esta manera, la percepción del beneficio de una relación cooperativa y, por lo tanto, el nivel de satisfacción con la misma, aumentarían con el grado de dependencia de los socios que participan en la relación (Gray 1985; Escribá y Menguzzato, 1999). En esta línea, el trabajo de Blankenburg *et al.* (1999) demuestra que la dependencia mutua entre los socios que participan en una relación colaborativa tiene un efecto positivo en la creación de valor en la relación; mediante la interrelación, las organizaciones están admitiendo que cada una es dependiente de la otra, y que cualquier pérdida de autonomía sobre las actividades se compensará por medio de las ganancias esperadas (Cummings, 1984). Levinthal y Fichman (1988) afirman que cuanto mayor sea la cantidad de activos específicos implicados en las relaciones, y por lo tanto, mayor la dependencia entre ambas partes, mayor será el beneficio de continuar en la relación.

Por otra parte, la relación entre conflicto y dependencia ha merecido una importante atención en el estudio de las relaciones interorganizativas, tal y como demuestran trabajos como los de Gray (1985), Levinthal y Fichman (1988), Harrigan (1988), Anderson y Narus (1990), Blankenburg *et al.* (1999) o Escribá y Menguzzato (1999), entre otros. Uno de los temas estudiados en esta línea son los distintos desequilibrios entre las organizaciones socias: las denominadas “fuentes de desequilibrio de poder”, por las que unos socios detentan más poder que otros, lo que genera que los más débiles tomen

precauciones y el acuerdo no prospere; el “desequilibrio de dirección”, producido por la falta de incorporación de los directivos adecuados en número y estatus por parte de los socios; las diferencias en la percepción de la relación coste/beneficio, que dan lugar a la denominada “asimetría de coste/beneficio”, que pueden ser fuente de conflicto; o la falta de reciprocidad por parte de los socios, han sido estudiados como causas de fracaso en numerosos estudios sobre alianzas estratégicas (Kogut, 1989; Parkhe, 1993a; Inkpen y Beamish, 1997; Ariño y De la Torre, 1998). Estos desequilibrios provocan conflicto entre los socios y, por ende, influyen negativamente en el resultado del acuerdo (Bucklin y Sengupta, 1993).

Finalmente, más allá de determinados desequilibrios más o menos puntuales, el conflicto es inherente a las relaciones interempresariales de cooperación, de manera que cuando dos organizaciones realizan algún tipo de actividad conjunta, suelen experimentar tensiones, disputas y desacuerdos que surgen como consecuencia de su menor autonomía y de su obligación de compartir ciertos recursos que antes poseían de forma exclusiva, es decir, debido a la interdependencia inherente que existe entre las partes (Mohr y Spekman, 1994).

Considerando las aportaciones anteriores, se plantea que la interdependencia tiene un efecto inverso en el nivel de conflicto, de manera que una mayor interdependencia disminuye el nivel de conflicto que pueda presentarse en la implementación del acuerdo de cooperación y, por ende, también afectará de manera indirecta el desempeño del mismo. En este trabajo compartimos lo planteado por diferentes autores en el sentido de que ciertos desequilibrios, como la asimetría coste/beneficio, incrementan la probabilidad de generar conflictos; pero la dependencia mutua, entendida como el equilibrio de las relaciones, por el contrario, reduce el nivel de conflicto, con lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 7: A mayor grado de dependencia entre los socios, menor nivel de conflicto durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

#### **iv. Relación entre conflicto y confianza**

Como hemos señalado, en muchas ocasiones, los acuerdos interempresariales experimentan situaciones de inestabilidad como consecuencia de las “tensiones internas” que existen entre los socios al enfrentarse a determinadas fuerzas contradictorias, tales como rigidez *versus* flexibilidad, cooperación *versus* competición, y corto plazo *versus* largo plazo, entre otras; lo que puede acabar generando el conflicto entre los socios y, en función de la gestión que realicen del mismo, erosionando los niveles de confianza (Alter, 1990; Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Child y Faulkner, 1998; Khanna *et al.*, 1998; Gulati, 1998; Ariño y De la Torre, 1998; Ariño y Doz, 2000; Das y Teng, 2000). De esta forma, el esfuerzo por mantener un bajo nivel de conflicto en la relación contribuye a cimentar y alimentar la confianza, lo que a su vez contribuye al éxito de la relación e incrementa la “sombra del futuro”, facilitando el desarrollo de nuevos acuerdos futuros con los mismos socios.

Las relaciones interempresariales concitan un doble riesgo; además del riesgo de desempeño inherente a cualquier proyecto empresarial, por su naturaleza interorganizativa y relacional, introducen un riesgo propio provocado por la incertidumbre respecto del comportamiento de los socios y del resultado de la relación. Consecuentemente, un adecuado nivel de confianza entre los socios resulta fundamental para contrarrestar los efectos derivados de tal riesgo (De Laet, 1997; Child y Faulkner, 1998; Das y Teng, 1998a; Rousseau *et al.*, 1998; Gulati, 1998).

Por otro lado, algunos trabajos, como el de Van de Ven y Walker (1984), ponen de manifiesto el carácter dinámico del conflicto, y concluyen que el equilibrio entre cooperación y conflicto resulta fundamental en toda relación

interorganizativa. Según esta corriente de trabajo, en una relación interorganizativa existen tanto fuerzas que conducen al desarrollo y crecimiento del conflicto como fuerzas detractoras del mismo; los conflictos se resuelven temporalmente mediante cambios en la situación actual que afectan a las partes que participan en la relación cooperativa, sin embargo, dichos cambios dan lugar a nuevos conflictos. En esta línea, el trabajo de Zaheer *et al.* (1998) analiza el efecto que tienen la confianza interpersonal y la confianza organizativa en el rendimiento de la relación cooperativa, encontrando que existe entre ellas una relación mutua y recursiva que refuerza el efecto de ambos niveles de confianza; sin embargo, ambas dimensiones de la confianza afectan de forma diferente al rendimiento de la relación interorganizativa, ya que mientras la confianza organizativa implica bajos costes de negociación y bajos niveles de conflicto, la confianza interpersonal no muestra ninguna relación con el conflicto y supone unos mayores costes de negociación.

Así, el tratamiento del conflicto entre los socios, o la gestión del conflicto (Ariño y De la Torre, 1988), resulta fundamental en las alianzas estratégicas, constituye un elemento que puede facilitar el desempeño y, además, crea la confianza necesaria para fomentar la cooperación entre los socios (Ring y Van de Ven, 1994). Lo anterior ofrece base para suponer que un bajo nivel de conflicto incide en un mayor nivel de confianza de una relación interorganizativa y, por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 8: A menor nivel de conflicto entre los socios, mayor su nivel de confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

## **v. Relación entre conflicto y compromiso**

Parece claro que el compromiso fomenta la cooperación entre los socios de un acuerdo y permite lograr resultados de valor (Geyskens *et al.*, 1996), por un lado, los socios identifican el compromiso como un aspecto clave y se esfuerzan por desarrollar y mantener la relación, lo que promueve la

realización de inversiones específicas en la relación, con lo que demuestran y refuerzan su compromiso adicionalmente y aumentan la competitividad de la alianza (Sarkar *et al.*, 2001), en una especie de “círculo virtuoso del compromiso”; adicionalmente, el compromiso permite reducir la incertidumbre asociada con las alianzas y la probabilidad de comportamiento oportunista (Shamdasani y Sheth, 1995), lo que redundará en una mayor probabilidad de éxito del acuerdo.

Sin embargo, la relación entre el nivel de conflicto y el compromiso ha sido, en general, poco investigada, y, aunque la literatura la señala como una relación importante de estudio, son pocos los trabajos que hacen referencia directa a esta relación entre el nivel de conflicto y el compromiso, de manera que este trabajo se propone, dentro de otros objetivos, contribuir a ampliar el conocimiento de esta relación. En ese sentido, según Cullen, Johnson y Sakano (1995), el mayor nivel de compromiso va a depender, entre otros factores, de la importancia estratégica que tenga la alianza para la empresa, del rendimiento de la cooperación, de la satisfacción de la compañía respecto a la relación con los socios y del nivel de conflicto en el acuerdo.

Otros estudios que encontraron hallazgos sobre la relación entre el conflicto y el compromiso son el de Young y Wilkinson (1989), que encuentra que cuanto mayor es el nivel de conflicto menor será el compromiso de los socios con la relación; y el de Oubiña (2000), que encontró evidencia de que niveles de desacuerdo percibido elevados influyen negativamente en el compromiso, o sea, en la expectativa de continuidad de la relación.

Consecuentemente, aunque escasa, la evidencia apunta a la existencia de una relación inversa entre el nivel de conflicto y el nivel de compromiso de un acuerdo de cooperación, de manera que se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 9: A menor nivel de conflicto entre los socios, mayor su nivel de compromiso durante la implementación del acuerdo de cooperación.**

## **vi. Relación entre conflicto y desempeño**

La existencia de conflicto es habitual en una alianza estratégica debido a la interdependencia de las partes. Existen diversos trabajos que han estudiado la influencia que ejerce el conflicto en los acuerdos de cooperación. En este sentido, aunque existen algunos autores, como Das y Teng (2000), para los que las tensiones internas y los conflictos pueden explicar la inestabilidad del acuerdo pero no necesariamente tienen una relación directa con su rendimiento, son sin embargo muchos los estudios empíricos que han encontrado una relación negativa entre conflicto y resultados; lo cual parece lógico dados los muchos recursos dedicados por las partes a discutir y negociar cuando hay desavenencias.

Considerando que la alianza trae consigo la incorporación de una serie de cambios en la forma de actuar de cada una de las organizaciones que cooperan, estos cambios pueden constituir una fuente potencial de problemas y conflictos que si no son adecuadamente tratados pueden suponer el fracaso de la cooperación. En tal sentido apunta la mayoría de estudios, que argumentan y evidencian una relación negativa entre el nivel de conflicto en el desarrollo del acuerdo y el desempeño del mismo (Beamish y Banks, 1987; Young y Wilkinson 1989; Anderson y Naras, 1990; Alter, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen, Johnson y Sakano, 1995; Child y Faulkner, 1998; Gulati, 1998; Oubiña, 2000; Montoro, 2005).

Así, por ejemplo, Gaski (1984) expresa que la mayoría de los estudios empíricos han encontrado una relación negativa entre el nivel de conflicto entre los socios y los resultados de la alianza, de manera que un elevado grado de conflicto entre los socios durante el desarrollo del acuerdo reduce la satisfacción con los resultados del mismo; los desacuerdos entre los socios tienden a bloquear el logro de los objetivos de la cooperación, provocando frustración y descontento hacia el acuerdo y evidenciando, por lo tanto, una relación inversa entre el nivel de conflicto y el grado de satisfacción (Anderson y Naras, 1990).

Entre los estudios que lograron encontrar evidencia de que el conflicto tiene un efecto negativo en la satisfacción del acuerdo se encuentra el de Oubiña (2000); no obstante, comenta que se esperaba encontrar un efecto mayor, y el hecho de no haberlo encontrado en esa investigación pudo deberse a que el conflicto generado se sitúe en niveles próximos al conflicto funcional, en el que los desacuerdos no resultan del todo perjudiciales, porque permiten descubrir nuevas vías de negociación y mejorar la eficiencia de las transacciones. Para el caso, Montoro (2005) comprobó que un mayor nivel de conflicto influye negativamente en el éxito de los acuerdos de cooperación, encontrando que la influencia del conflicto fue más fuerte y significativa sobre la evolución de la relación como medida del desempeño que sobre el nivel de satisfacción. Por su parte, Bucklin y Sengupta (1993), y Cullen *et al.* (1995), encuentran un fuerte apoyo a la hipótesis de influencia negativa del nivel de conflicto entre los socios sobre la percepción de desempeño alcanzado.

Consecuentemente con los resultados de la mayoría de los estudios, que señalan una relación inversa entre el nivel de conflicto y la probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación interempresarial, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 10: A menor nivel de conflicto entre los socios, mayor la probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación.**

### **Constructo 3: Compromiso**

En el modelo planteado en nuestra investigación, el compromiso se considera fundamental en toda la relación interorganizativa, teniendo una función mediadora entre diferentes factores y el desempeño según los argumentos expuestos anteriormente, así como teniendo por sí misma, una influencia directa sobre el desempeño, según los estudios de Gray (1985), Goshal *et al.* (1992), Mohr y Spekman (1994), Aulakh *et al.* (1996), Holm *et al.* (1996), Hu y Chen (1996), De Laat (1997), Sarkar *et al.* (1998), Siguaw *et al.* (1998), Child

y Faulkner (1998), Ambler *et al.* (1999), Blankenburg *et al.* (1999), Jap y Ganesan (2000), Sharma y Patterson (2000), Styles y Ambler (2000), Zineldin y Jonsson (2000), Patterson y Smith (2001), Sarkar *et al.* (2001), Bordonaba y Polo (2002), o Montoro (2005), entre otros.

El compromiso entre las partes es entendido como la disponibilidad a realizar esfuerzos para mantener la relación a largo plazo, aportando las personas, el tiempo y las inversiones necesarias para ello, aun a costa de sus intereses individuales a corto plazo, según Mohr y Spekman (1994), Gulati *et al.* (1994), Ariño (1997), Dyer (1997) y Johnson (1997). El compromiso con un socio se manifiesta en el esfuerzo realizado para que la relación se mantenga, es decir, la parte comprometida cree que merece la pena trabajar para que la relación dure indefinidamente (Moorman y Zaltman, 1992; Morgan y Hunt, 1994) (Moorman y Zaltman, 1992; Morgan y Hunt, 1994); y la falta de compromiso se puede manifestar en la ausencia de entusiasmo o interés por apoyar la cooperación en el largo plazo (Simonin, 1999). Así, parece lógico pensar que, para el logro de sus objetivos, todo acuerdo interempresarial requiere de un elevado grado de compromiso de los socios que participan en el mismo, entendiéndose por compromiso el grado en que los socios se involucran entre sí y en la relación (Beamish y Banks, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994).

Siguiendo a Gundlach *et al.* (1995), este constructo tiene una naturaleza multidimensional, pudiéndose distinguir 3 dimensiones: la dimensión instrumental, o las acciones calculadas por los socios para mostrar su interés por mantener una relación con las otras partes, que se configura a partir de la credibilidad y la proporcionalidad; la dimensión actitudinal, que considera el vínculo afectivo que existe hacia el logro de los objetivos y los valores de la organización; y la dimensión temporal, verdadero núcleo del constructo compromiso porque supone el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo.

Otra deconstrucción del constructo compromiso es la que lo divide en 4 dimensiones: compromiso afectivo, que implica el deseo de continuar con la relación porque le gusta el socio y disfruta con ella; expectativa de continuidad, o el reconocimiento mutuo de que la relación continuará en el futuro (Aulakh *et al.*, 1996); compromiso calculador, referido al grado en que las partes sienten la necesidad de continuar su relación debido a los altos costes de abandonar; y deseo de invertir en la relación. Según Geyskens *et al.* (1996), en el cálculo del coste de abandonar la relación, en el compromiso calculador, debe considerarse la inversión hecha en la relación cooperativa y las alternativas disponibles para reemplazar las inversiones; la necesidad de continuidad dependerá de las inversiones realizadas y los costes en que se ha incurrido para el establecimiento y mantenimiento de la relación cooperativa (Cook, 1977), de manera que cuando los costes de abandonar una relación cooperativa son muy elevados, los socios perciben una mayor necesidad de mantener su relación.

De la literatura sobre relaciones cooperativas interempresariales se infiere que el compromiso afecta positivamente el resultado de las mismas. Por ejemplo, Child y Faulkner (1998) identifican el compromiso de las partes que participan en una relación cooperativa como uno de los factores que contribuye a su desempeño. Para Cook (1977), el compromiso sirve para prolongar una relación entre al menos dos socios, y tiende a limitar la movilidad de las partes. Borys y Jemison (1989) consideran que los acuerdos de cooperación poseen unas características propias, que los distinguen de otros tipos de relación entre empresas, entre las cuales destacan la necesidad de que exista un compromiso mutuo para el logro del fin propuesto.

Adicionalmente, diferentes trabajos han identificado el compromiso como un factor clave en el funcionamiento con desempeño de los acuerdos de cooperación (Mohr y Spekman, 1994; Cullen *et al.*, 1995), ya que fomenta la cooperación entre los socios y permite lograr resultados de valor (Geyskens *et al.*, 1996). En este sentido, los socios identifican el compromiso como un aspecto clave, y se esfuerzan por desarrollar y mantener sus relaciones; la

continuidad de la relación promueve que los socios realicen inversiones específicas en ella, con lo que demuestran adicionalmente su compromiso y aumentan la competitividad de la alianza (Sarkar *et al.*, 2001). Asimismo, el compromiso permite reducir la incertidumbre asociada con las alianzas y la probabilidad de comportamiento oportunista (Shamdasani y Sheth, 1995).

Con base en la revisión de la literatura, se deduce que el compromiso afecta al resultado de las relaciones interempresariales y se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 11: A mayor nivel de compromiso entre los socios, mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación.**

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO**

El objetivo del presente capítulo es detallar los temas correspondientes al diseño de la investigación. Para ello, el capítulo se divide en dos apartados. En el primero se contextualiza la investigación desarrollada en el marco institucional en que tiene lugar el fenómeno objeto de estudio. Así, en este apartado se describen las Uniones y Federaciones entre organizaciones del sector cooperativo costarricense (UYFCR) como alianzas entre varias cooperativas, el detalle normativo relacionado con este sector de la economía social y sus principales características.

En el segundo apartado de este capítulo se abordan las cuestiones relativas al diseño metodológico de la investigación, que incluye los conceptos relativos al detalle de la muestra, el diseño de la investigación y la descripción del plan de acción que incluye los protocolos utilizados.

### **2.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ORGANIZACIONES DEL SECTOR COOPERATIVO COSTARRICENSE**

En este apartado se detalla el objeto de estudio de la investigación y su contexto, las Uniones y Federaciones del Sector Cooperativo Costarricense (UYFCR), alianzas estratégicas entre dos o más cooperativas del sector cooperativo costarricense conformadas en organismos de segundo grado. Este apartado incluye la revisión de los antecedentes del cooperativismo a nivel internacional y nacional, y de las principales características de las cooperativas costarricenses, su marco normativo y las modalidades de alianza entre ellas.

### **2.1.1. Antecedentes del cooperativismo a nivel internacional y en Costa Rica**

Los estudios sobre el cooperativismo se remontan al siglo XV, con elementos conceptuales importantes. Al analizar retrospectivamente el cooperativismo, se identifica como referente de partida a Peter Cornelius Plockboy, quién estableció las premisas de los principios del cooperativismo y posteriormente aparecen los trabajos de Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen, y otros, quienes desarrollaron la teoría y metodología del cooperativismo, con experiencias prácticas relevantes. Un aporte significativo en este sentido son los estudios realizados por Marx, Engels y Lenin, que desde posiciones ideológicas diferentes profundizan en la viabilidad del cooperativismo como una opción diferente al capitalismo.

Al socialista utópico inglés Robert Owen (1771 – 1858) se le reconoce como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia), socializando los medios de producción para tratar de demostrar que mediante la cooperación y la solidaridad pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre patronos y obreros, en un ambiente de mutua colaboración.

Posteriormente, el inglés William King y el francés Charles Fourier también apoyaron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras en el esquema cooperativo apenas incipiente, en áreas como la democratización, el derecho al trabajo y la asociación. King fue pionero de las primeras cooperativas de consumo en las que los obreros asociados adquirirían sus bienes básicos de consumo; en 1827 fundó en Brighton la organización *The Cooperative Trading Association*, que sirvió de inspiración para que, al finalizar la década, existieran cerca de 300 cooperativas; y en 1828 fundó el primer medio de comunicación cooperativo, la revista “The Cooperator”, de gran influencia aunque corta vida. Por su parte, Fourier proponía un sistema económico y social basado en falansterios, que

eran pequeñas comunidades agrícolas, orientadas a la generación de empleo y sin espíritu de lucro.

Pero no será hasta la segunda mitad del siglo XVIII que el cooperativismo comienza a configurarse como opción socio-económica para la clase trabajadora, en plena Revolución Industrial; esta fortaleció principalmente al capitalismo, y progresivamente fue mostrando las profundas contradicciones del mismo, como la generación de una marcada polarización de la sociedad, lo que promovió la búsqueda de alternativas incentivando las reflexiones sobre la conveniencia del cooperativismo.

No obstante, el movimiento cooperativo moderno se afianza en el pueblo de Rochdale, condado de Lancashire, Inglaterra, cuando en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil habitantes del pueblo trató de controlar su destino económico formando una cooperativa, la *Rochdale Equitable Pioneers Society*. A finales de 1843, la industria textil se encontraba en apogeo y representaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora, algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen, considerado el padre del cooperativismo; y es así como el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad, la cual rápidamente ganó adeptos, y sus aportes fueron revisados y ampliados, constituyendo los fundamentos del cooperativismo. Al integrar la primera cooperativa de consumo, los obreros textiles de Rochdale llegaron a la conclusión de que el incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de cooperación y servicio mutuo entre los consumidores, concluyendo que la clase consumidora está siempre a merced de la acción lucrativa de los intermediarios; por lo tanto, la clase trabajadora tiene el derecho y el deber de defenderse, y la mejor forma de haberlo es con solidaridad.

Estos valores son puestos en práctica por medio de los *Seven Rochdale Principles*, precursores de los modernos principios gestores del cooperativismo y que estipulaban lo siguiente:

1. Libre ingreso y libre retiro
2. Control democrático
3. Neutralidad política, racial y religiosa
4. Ventas al contado
5. Devolución de excedentes
6. Interés limitado sobre el capital
7. Educación continua

Por tanto, las cooperativas más antiguas son las de consumo, cuyo objetivo central fue suministrar bienes a precios módicos a sus socios, y luego se propagó el cooperativismo a otros ámbitos socio–empresariales.

Posteriormente, pensadores, religiosos y políticos promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social. Incluso en varios países las leyes precedieron al propio desarrollo cooperativo, impulsándolo. La corriente religiosa de la Iglesia Católica tuvo su importancia en el desarrollo del sistema cooperativo a partir de las encíclicas *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* y *Populorum Progressio*, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a grandes grupos de la población. Esta acción fue importante en los países de la Región Andina y América Central.

En América Latina, el movimiento cooperativista se inició con decisiones legislativas que crearon un marco legal para el desarrollo cooperativista. A partir de las décadas de 1950 y 1960, se brindó un fuerte impulso al cooperativismo por medio del Programa Alianza para el Progreso, como promotor de progreso social y económico, permitiendo que los gobiernos instituyeran oficinas para el desarrollo de cooperativas.

En la década de 1980, los fundamentos teóricos y metodológicos del cooperativismo se vincularon con la Economía Solidaria o Social como concepción más amplia que no sólo incluye al cooperativismo, sino también a otras formas asociativas, como respuesta a los efectos nocivos de las políticas neoliberales y la necesidad de contrarrestarlas.

A partir de este período, el proceso de globalización marca las tendencias del desarrollo capitalista, matizado de manera muy particular por el derrumbe del modelo socialista de Europa del Este, lo que fortaleció el debate en torno a las alternativas de las medidas neoliberales, y comenzó a otorgar al cooperativismo la calidad de opción organizativa y socioeconómica.

Es así como el sector logró crecer y tener presencia en prácticamente todas las naciones del planeta, promovido ahora globalmente por organismos de carácter internacional como es el caso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Las cooperativas pioneras en América Latina nacieron en México y en Argentina: en 1873 el Círculo Obrero de México estableció la primera, y en 1879 se fundó la cooperativa “El progreso agrario” en Argentina.

Los fundamentos del cooperativismo y su inserción en la dinámica de la economía mundial han estado entre las cuestiones principales tratadas por las ciencias económicas y sociales, hecho que trasciende hasta la actualidad dado que siguen vinculados con la búsqueda de opciones, diferentes al modelo capitalista, que se derivan de los retos y oportunidades derivados del proceso de globalización capitalista.

En Costa Rica, el cooperativismo tiene sus primeras expresiones desde comienzos del siglo XX, y en 1907 se funda la “Sociedad Obrera Cooperativa”, integrada por artesanos preocupados por la comercialización de los artículos básicos de consumo, lo que la constituye en la primera cooperativa en Costa Rica.

Posteriormente, para el año 1943, se crearon cerca de 23 empresas cooperativas que ofrecieron sus servicios principalmente en áreas como el crédito y el consumo; pero no perduraron en el tiempo debido, principalmente, a la ausencia de educación cooperativa, la falta de capital y crédito, la carencia de buenos sistemas administrativos, la inexistencia de una legislación adecuada y unas condiciones político–económicas difíciles.

Como producto de la promulgación del Código de Trabajo, fue a partir del año 1943 que en Costa Rica existe legislación sobre el cooperativismo, y ese mismo año se funda COOPEVICTORIA R.L., que es la cooperativa activa más antigua del país; en 1947 se funda COOPROLE R.L., conocida como Dos Pinos, que es la más consolidada de Costa Rica.

En ese mismo año, en el Banco Nacional de Costa Rica se estableció una sección para fomentar el cooperativismo, lo que contribuye a dar un impulso al sector. En 1968 se promulga la Ley Cooperativista, número 4179, a la cual se le han hecho múltiples reformas con el paso del tiempo. Una de las más importantes entre esas reformas fue la de 1973, que crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), una de las pocas instituciones públicas del mundo encargada de fomentar el cooperativismo, y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOB), cuya labor es fomentar la integración, defensa y representación de las cooperativas del país.

De igual manera, se crearon los organismos de integración, tales como las federaciones (de cobertura sectorial) y las uniones (usualmente de cobertura intersectorial). En 1962 se fundó la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP), que fue la primera Federación del sector; en cuanto a las uniones, la primera de ellas fue la Unión Nacional de Cooperativas (UNACOOB).

El período de mayor auge del cooperativismo costarricense se dio en las décadas de 1970 y 1980, principalmente impulsado por el proyecto del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales; así, mientras en 1963 el sector contabilizaba 67 cooperativas activas, al finalizar la década de 1970 el número ascendía a 350. Durante esos años se fortaleció el INFOCOOP, y se dota de recursos al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.), mediante la Ley 6839 de 1983. Durante su mandato (1982-1986), Luis Alberto Monge Álvarez, expresidente de la República de Costa Rica, promovió el sector cooperativo, lo que generó su auge y un gran crecimiento del mismo, pasando de 360 cooperativas activas al finalizar 1981 a 591 a finales de 1986,

en actividades como la agricultura, agroindustria, insumos agrícolas, consumo, electricidad, transportes, servicios y vivienda.

Sin embargo, en la década de los años 1990 se produjo un cambio de esta tendencia, y durante ese período se disolvieron cerca de 100 cooperativas, a pesar de que el número de asociados sí incrementó, en especial a causa de la crisis económica que se experimenta al concluir esa década y del impacto de los programas de ajuste estructural. Al cierre de esa década, fueron intervenidos el Banco Federado (propiedad de FEDECREDITO R.L.) y BANCOOP R.L., y entraron en crisis de liquidez VIVIENDACOOP R.L. y COOVIVIENDA R.L.; si bien el problema afectó a los sectores de ahorro, crédito y vivienda, los medios de comunicación generalizaron la crisis para todo el cooperativismo, mellando su imagen pública.

Con el X Congreso Nacional Cooperativo de 2001, las cooperativas inauguran el milenio poniendo en su agenda temas como la identidad, la integración, la educación en valores y principios, así como el desarrollo empresarial y la incidencia integral en la política pública.

Actualmente, las cooperativas están demostrando ya no solo su aporte histórico al desarrollo del país, sino su potencial como motor de la economía y el progreso nacional: así lo demuestran las más de 400 cooperativas y los cerca de 800.000 cooperativistas, prueba fehaciente de un sector en constante crecimiento y superación.

### **2.1.2. Definición, características de las cooperativas y organización cooperativa en Costa Rica**

Según la Ley N° 6756, artículo 2, una cooperativa se define de la siguiente manera: “Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su

mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro”.

Esta definición lleva implícitos una serie de valores y principios que caracterizan y distinguen a las cooperativas de los demás tipos de asociaciones que existen, y que las convierten en “uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural, y democrático de los habitantes de un país” (Ley N°6756 de Asociaciones Cooperativas, capítulo I).

Esos principios son muy importantes porque deben regir las acciones de los cooperativistas y de sus organizaciones. En realidad, los principios cooperativos nacen con las llamadas “reglas áureas” de la cooperación, propuestas por los Pioneros de Rochdale, donde primero se planteó un modelo de sociedades de ayuda mutua que finalmente se convertirían en sindicatos, al lado de los cuales nacerían las primeras cooperativas de consumo y de ahorro y crédito; también son valiosos los aportes de pensadores como Roberto Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, entre otros, que a través de sus escritos y filosofía promovieron las ventajas de la cooperación humana como instrumento para alcanzar la superación de las personas, la justicia social y el bienestar de las clases necesitadas. Los principios cooperativos rigen las acciones y las decisiones que se tomen en una cooperativa, y tal es su importancia que en 1966 la Alianza Cooperativa Internacional decidió revisar los principios de Rochdale, estableciéndolos como se describen a continuación:

1. Libre adhesión y retiro voluntario: la inscripción en cualquier cooperativa debe ser totalmente libre, voluntaria y abierta a todas las personas que así lo deseen y que quieran hacer uso de los servicios que la cooperativa les brinda, a la vez que aceptan las responsabilidades y obligaciones que esto implica.
2. Derecho de voz y un voto por persona: las cooperativas, como asociaciones democráticas que son, deben garantizar a todos los

asociados el derecho de participar igualmente en las decisiones y responsabilidades de la cooperativa; esto implica igualdad de derechos y obligaciones.

3. Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social: debe existir una tasa limitada al capital por aportaciones si éste recibe interés.
4. Distribución de los excedentes: los excedentes generados por la cooperativa pertenecen a sus asociados; en este sentido, los mismos asociados serán quienes decidirán el destino de los excedentes, que pueden dedicarse a la expansión de las actividades de la cooperativa, a la prestación de servicios comunes y/o a su distribución entre los asociados en forma proporcional a los servicios prestados.
5. Labor educativa: es un deber de las cooperativas promover los principios y la filosofía del cooperativismo entre sus empleados y asociados, y en la comunidad en general.
6. Cooperación entre cooperativas: con el objeto de cumplir aún mejor sus fines y favorecer sus intereses, las cooperativas deben, en la medida de lo posible, brindarse ayuda entre ellas.

La actual Ley costarricense de Asociaciones Cooperativas también tiene como principios, además de los anteriores, los siguientes:

1. Neutralidad racial, religiosa y política: ni la raza, ni la religión, ni la ideología política deben ser obstáculo para la adhesión a una cooperativa, ni tampoco deben ser fuente de discriminación entre sus asociados.
2. Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y un número ilimitado de asociados: ninguna cooperativa puede imponer

limitaciones en cuanto a su duración, capital o a la cantidad de sus afiliados.

3. Responsabilidad limitada.
4. Prohibición de reparto entre los asociados de las reservas establecidas por Ley, de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de las cooperativas y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.
5. Autonomía en su gobierno y administración, con excepción de las limitaciones que establece la ley.

La cooperación implica la idea de que sus términos son equitativos y justos, y de que cada participante puede aceptarlos razonablemente, siempre que todos los demás también los acepten. Los términos equitativos de la cooperación implican una idea de reciprocidad o de mutualidad; todos los que se han comprometido en la cooperación desempeñan su respectivo papel de acuerdo con las reglas y procedimientos admitidos, y deben sacar ventajas de manera apropiada, evaluadas mediante un criterio correcto de comparación. La idea de cooperación social exige que se tenga una idea de la ventaja racional de cada participante.

La noción de cooperativa es inseparable de la noción de justicia. El sentido de la justicia es la capacidad de comprender y respetar a los demás. Una sociedad democrática es una sociedad cuyos miembros son ciudadanos considerados personas libres e iguales; personas libres, pues están dotadas de aptitudes morales, razón y juicio; personas iguales, pues poseyendo estas capacidades, son miembros de pleno derecho de la sociedad.

Las cooperativas ofrecen una serie de ventajas con respecto a otras formas de organización; algunas de ellas se derivan de sus mismos principios, estructura y forma de funcionamiento, y otras se deben a los privilegios que la

legislación les otorga. Entre las más importantes de las que disfruta una organización cooperativa destacan la provisión de medios para unirse a la gestión de forma efectiva, estableciendo restricciones y expectativas conocidas por todos; la provisión de un proyecto unificador de esfuerzos e intereses, con objetivos y estrategias definidas; la provisión de una adecuada división y especialización del trabajo, agrupando las actividades en unidades prácticas basadas en las prioridades, la similitud de operación y la importancia del elemento humano, de las personas; y su prioridad en concursos y licitaciones públicas.

En cuanto a la organización cooperativa en Costa Rica, de la redacción de los artículos 2, 94 y 95 de la Ley Nº 6756 de 5 de mayo de 1982 se desprende que la organización cooperativa se estructura según 3 niveles que conforman una estructura piramidal en la que los niveles inferiores se van integrando en los niveles superiores, a saber:

## **1. Cooperativas de base u organismos de primer grado**

Son las asociaciones cooperativas como tales, es decir, están constituidas por las personas beneficiarias directas de la gestión cooperativa.

## **2. Organismos de segundo grado**

Agrupar a las cooperativas bajo dos formas de integración:

### **i. Federaciones**

Son organismos formados por cinco o más cooperativas de un mismo sector (ahorro y crédito, caficultores), constituyendo un tipo de integración cooperativa. En el momento de realizar la investigación se identificaron 10 federaciones que asocian cooperativas de diferentes actividades económicas como ahorro y crédito, agricultura, comercio, industria entre otros.

## **ii. Uniones**

Integra cooperativas de distintos sectores, generalmente se organizan bajo principios de espacio territorial o de interés intersectorial. En el momento de realizar esta investigación se identificaron 19 uniones activas.

## **3. Organismos de tercer grado**

Se constituyen bajo la forma de Confederaciones nacionales o sectoriales que integran organismos de segundo grado.

Según la Ley N° 6756, las Uniones, Federaciones y Confederaciones tendrán como finalidad:

1. Orientar y coordinar las asociaciones cooperativas;
2. Empezar todas aquellas actividades económicas y financieras que tiendan a promover a sus afiliados de toda clase de bienes y servicios;
3. Comprar y vender en común, materias primas y productos de las asociaciones afiliadas, así como adquirir los elementos necesarios para su desarrollo y expansión; y
4. Representar y defender los intereses de las asociaciones afiliadas (Ley N° 6756, artículo 95).

Estos tres niveles de organización, primero, segundo y tercer grado, se caracterizan por cuanto cumplen funciones de representación e integración.

Adicionalmente, al margen de esta estructura piramidal, pero no ajenos al movimiento cooperativo, pueden ubicarse otro tipo de organizaciones, denominadas Organismos Auxiliares del Cooperativismo o Consorcios, reconocidos como personas jurídicas que se constituyen con la concurrencia de dos o más cooperativas, una o más cooperativas con instituciones del

Estado, o una o más cooperativas con instituciones sin fines de lucro. A tales organismos les son aplicables las disposiciones que rigen para las asociaciones cooperativas, especialmente en lo que refiere al reconocimiento de su personalidad jurídica; pero la particularidad de estos organismos auxiliares es que se constituyen con el objeto exclusivo de incrementar y desarrollar el sector cooperativo específicamente en los sectores económicos empresariales, apartándose del concepto social tradicional que inspira el movimiento cooperativo, por cuanto su motivación no está orientada al cumplimiento del principio cooperativo general, y como tal se ubican fuera de la estructura piramidal del cooperativismo.

Estos organismos auxiliares, o consorcios, no desarrollan funciones de integración (no tienen funciones de orientación y coordinación de las cooperativas) ni de representación, como sí las tienen los organismos de primero, segundo y tercer grado, motivo por el cual no pueden designar representantes ante organismos superiores. La Ley N° 6756, en su artículo 95, establece que “las organizaciones auxiliares del cooperativismo son personas jurídicas que se constituyen con el objeto exclusivo de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante la prestación de servicios técnicos, financieros, económicos, sociales, educativos, de auditoría y de investigación, en tanto se constituyan de conformidad con las disposiciones siguientes:

1. Cuando las necesidades así lo demanden, las anteriores modalidades podrán combinarse. En todos los casos, las cooperativas mantendrán una participación mayoritaria en la nueva organización.
2. Las cooperativas podrán formar parte de organizaciones auxiliares del cooperativismo, mediante el voto afirmativo de las dos terceras partes de los miembros del consejo de administración de cada una de ellas.

3. A las organizaciones auxiliares del cooperativismo les serán aplicables, en lo conducente, las disposiciones legales que rigen para las asociaciones cooperativas, especialmente lo concerniente al reconocimiento de su personalidad jurídica”.

Además, hay una serie de entidades de carácter público y/o privado dedicadas a la orientación, representación y promoción del sector cooperativo costarricense, tal como se recoge en la Tabla 10.

**Tabla 10. Entidades de orientación y representación del sector cooperativo costarricense**

<b>Organismo</b>	<b>Rol</b>
CONACOOOP	Consejo Nacional de Cooperativas. Ente de representación y defensa, de carácter público pero no estatal.
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo. Institución pública estatal de desarrollo para el fomento del cooperativismo.
CPCA	Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión. Representa y defiende a las cooperativas autogestionarias.
CENECOOP	Centro de Educación Cooperativa. Promueve y ejecuta capacitación y publicaciones para el sector cooperativo.

Fuente: Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP)

El Consejo Nacional de Cooperativas, CONACOOOP, “es un organismo de delegados del sector cooperativo, que elige a los representantes del movimiento en la Junta Directiva del Instituto; vigila su actuación y da normas sobre la política a seguir. Tendrá personería jurídica propia con carácter de ente público no estatal. Se financiará hasta con el 2% de los excedentes líquidos de las cooperativas, al cierre de cada ejercicio económico, y con los recursos que puedan adquirir por diferentes vías.” (Ley No. 6756, artículo 136). La misión del CONACOOOP es representar y defender el movimiento cooperativo de Costa Rica, e impulsar políticas y estrategias en materia de promoción y planificación para su desarrollo; su visión ser la institución

orientadora y promotora de los principios y valores cooperativos en la sociedad costarricense, y generar con ellos un esquema de desarrollo humano de manera sostenible, de alta competitividad productiva y laboral. Sus funciones, de conformidad con el artículo 137 de la Ley No. 6756, son:

- a) Aprobar los reglamentos internos para su funcionamiento.
- b) Elegir y remover los representantes del sector cooperativo en la Junta Directiva del Instituto.
- c) Actuar como cuerpo representativo de las asambleas y nombrar su secretario ejecutivo.
- d) Sesionar ordinariamente una vez cada tres meses.
- e) Cumplir las disposiciones y resoluciones del Congreso Anual Cooperativo.
- f) Servir de organismo consultor para el INFOCOOP.
- g) Servir de mediador en las diferencias que puedan suscitarse entre la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y las cooperativas del país.
- h) Propiciar el acercamiento y las mejores relaciones entre los diferentes sectores y entidades cooperativas superiores.
- i) Convocar y presidir las asambleas generales a que se refiere el artículo 139 de la Ley.

### **2.1.3. Beneficios de las cooperativas en Costa Rica**

Según el artículo 6 de la Ley No. 6756, las asociaciones cooperativas costarricenses disfrutarán de los siguientes beneficios:

- a) Exención del pago del impuesto territorial por un término de diez años a partir de la fecha de su inscripción legal.
- b) Exención de todo impuesto o tasa, nacional o municipal, sobre los actos de formación, inscripción, modificación de estatutos y demás requisitos legales para su funcionamiento.
- c) Prioridad en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, en empresas estatales o en particulares que reciban subvención oficial, y rebaja del diez por ciento en los fletes de los artículos de giro de ellas que se transporten en dichas empresas.
- d) Rebaja del cincuenta por ciento en los impuestos de papel sellado, timbres, y derechos de registro, en los documentos otorgados por ellas en favor de terceros o de éstas en favor de aquellos, y en todas las actuaciones judiciales en que tengan que intervenir, activa o pasivamente.
- e) Exención del pago de los impuestos de aduanas sobre las herramientas, materias primas, libros de texto, vehículos automotores de trabajo, maquinaria, piezas de repuesto, equipo y enseres de trabajo, medicinas, herbicidas, fertilizantes, sacos y cualesquiera otros medios de empaque, simientes, animales y cualesquiera otros artículos que importen para las actividades que les sean propias siempre que en el país no se produzcan de calidad aceptable, o que la producción nacional no sea suficiente para abastecer el mercado; estos dos últimos puntos a juicio de una comisión integrada por un representante del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, un representante del Ministerio de Economía, Industria y Comercio y un representante del Ministerio de Hacienda, de acuerdo a lo que establezca el reglamento. Los bienes importados mediante exención al amparo de la presente ley podrán ser vendidos o traspasados por las cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas siempre

que sean pagados al tiempo transcurrido los derechos de importación correspondientes. Transcurridos cuatro años de haber sido inscritos a nombre de la cooperativa, los mismos podrán ser traspasados libres de todo gravamen a cualquier persona.

- f) Exención del pago del cincuenta por ciento de los impuestos de aduana sobre los artículos alimenticios, y medicinas que importen las cooperativas de consumo, siempre que no se produzcan en el país o que la producción nacional no alcance a satisfacer en forma total la demanda.
- g) Derecho a contratar preferentemente con el estado, en igualdad de condiciones para la venta, adquisición o distribución de productos o prestación de servicios que sean requeridos por aquel o cualquiera de sus instituciones.
- h) Derecho de administrar los servicios de distribución de energía, fábricas y talleres que forman parte del patrimonio del Estado.
- i) Derecho a obtener del Instituto Nacional de Seguros al costo, todos los tipos de pólizas que dicha institución, extienda, pero exclusivamente a través de las uniones, federaciones o de la Confederación Nacional de Cooperativas que la presente ley autoriza.
- j) Derecho a obtener de las instituciones encargadas de la producción o distribución de la energía eléctrica, tarifas preferenciales en cuanto al precio de compra de dicha energía, particularmente para aquellas cooperativas que operan en las zonas rurales del país.
- k) Para efectos de calcular el impuesto sobre la renta, de los asociados de las cooperativas se tomará en cuenta sólo el 50%

de los ingresos que provengan de los excedentes e intereses de sus certificados de aportación de las cuotas de inversión obtenidas en la cooperativa (la Ley N° 7293 de abril de 1992, “Ley Reguladora de todas las exoneraciones vigentes”, derogó los incisos a, b, d, e, f y k).

Finalmente, con respecto a la relevancia económica de las cooperativas costarricenses, las cifras del IV Censo Nacional Cooperativo (2012), prácticamente hablan por sí mismas en cuanto a su aporte al conjunto del país: agrupan a 887.335 cooperativistas, el 21% de la población nacional y el 39,9% de la población económicamente activa, que se constituyen en 376 cooperativas de adultos y 218 cooperativas escolares activas, representando el 36,5% de la producción nacional de café, el 15% de los servicios de electrificación y el 9% de las atenciones de asegurados en servicios de salud, y generando 21.632 empleos directos.

Con todo, no cabe duda de que las cooperativas son organizaciones económicas con un gran impacto económico y social para Costa Rica.

## **2.2. DISEÑO METODOLÓGICO**

El objetivo de este apartado es abordar los temas relacionados con el diseño metodológico de esta investigación: el diseño y selección de la muestra, los indicadores de medida que se utilizaron para las variables del modelo, y el método de análisis de datos utilizado.

### **2.2.1. Diseño de la muestra**

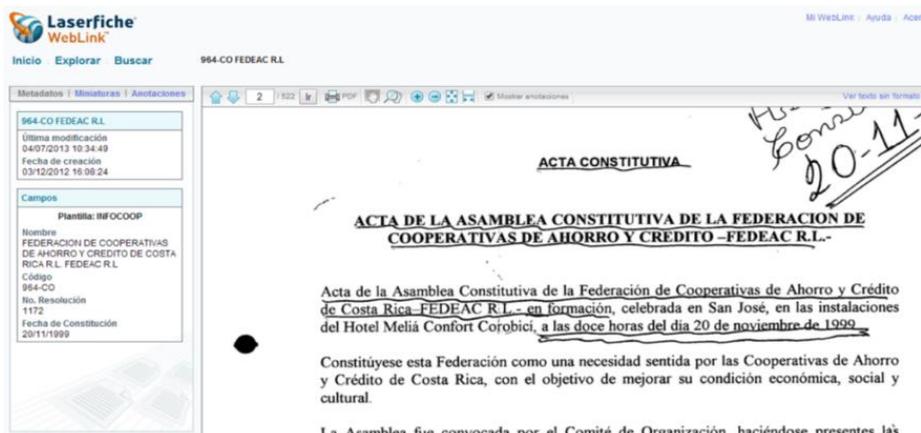
El objetivo de esta investigación empírica es determinar el grado de asociación de un conjunto de factores con el desempeño de las alianzas estratégicas, en este caso aplicado a Uniones y Federaciones cooperativas costarricenses como formas particulares de alianzas estratégicas, tal como han sido descritas en la rúbrica anterior. Consecuentemente, la unidad de análisis está

constituida por la alianza estratégica (Unión o Federación); mientras que, como hemos descrito en el Capítulo 1, los factores estudiados han sido identificados por la literatura como decisivos en las fases de formulación e implementación de las alianzas estratégicas para su desempeño.

Para la identificación de la población objeto de estudio, el primer paso fue determinar el marco muestral, conformado por todas las Uniones y Federaciones registradas en el INFOCOOP. El marco muestral se construyó por medio de la consulta en línea a través de la herramienta *Laserfiche WebLink*, una aplicación registrada para el propio INFOCOOP y disponible en la dirección <http://201.192.54.110/weblink8/>. Esta herramienta no permite generar reportes, de modo que fue necesario construir el marco muestral haciendo una búsqueda entre todas las organizaciones cooperativas que tuvieran la palabra “unión” o “federación” en su nombre, para posteriormente filtrarlas consultando la información disponible para cada Unión y Federación en una pantalla de salida similar a la que se muestra en la Figura 4; desde ahí pudimos acceder al historial de cada Unión y Federación, para ubicar la fecha de creación de la misma, así como los socios originales y la última lista oficial de socios.

Adicionalmente, como la base de datos no proporciona la información de contacto de cada socio, iniciamos las indagaciones sobre los mismos a partir del contacto telefónico y por correo electrónico de cada alianza; de esta forma pudimos obtener los primeros datos relativos a la persona informante de cada socio, de cada cooperativa, con respecto a la Unión o Federación en cuestión y para efectos de esta investigación.

**Figura 4. Pantalla de acceso a cada Unión o Federación cooperativa en la herramienta Laserfiche WebLink**



Después de depurado el número real de Uniones y Federaciones cooperativas activas, se dispone de una población total de 19 Uniones y 10 Federaciones vigentes actualmente, integradas por un total de 450 socios, 147 de Federaciones y 303 de Uniones, tal como se desglosa en la Tabla 11; esta es la población de cooperativas costarricenses asociadas a Uniones y Federaciones cooperativas que debería ser estudiada para analizar el desempeños de sus alianzas, las Uniones y Federaciones, nuestra unidad de análisis.

Como se puede apreciar en la Tabla 11, las Federaciones cooperativas costarricenses se constituyen en los sectores transporte, servicios, ahorro y crédito, y agropecuario, en donde existen dos alianzas en cada caso, pero también se cuenta con una alianza para fines de vivienda y otra para fines de comercio. En el caso de las Uniones cooperativas, 13 representan Uniones regionales intersectoriales, dos son de cooperativas de vivienda, otras dos de seguros, una de ahorro y crédito, y otra agropecuaria.

**Tabla 11. Composición de las Uniones y Federaciones cooperativas costarricenses según sector y número de socios**

Tipo	Sector	Nº de alianzas	Relativo alianzas	Nº de socios	Relativo socios
Federación	Transporte	2	6,90%	26	5,78%
	Servicios	2	6,90%	25	5,56%
	Ahorro y Crédito	2	6,90%	57	12,67%
	Agropecuario	2	6,90%	28	6,22%
	Vivienda	1	3,45%	8	1,78%
	Comercio	1	3,45%	3	0,67%
	<i>Subtotal</i>	<i>10</i>	<i>34,48%</i>	<i>147</i>	<i>32,67%</i>
Unión	Regionales	13	44,83%	259	57,56%
	Vivienda	2	6,90%	4	0,89%
	Seguros	2	6,90%	16	3,56%
	Ahorro y Crédito	1	3,45%	16	3,56%
	Agropecuario	1	3,45%	8	1,78%
	<i>Subtotal</i>	<i>19</i>	<i>65,52%</i>	<i>303</i>	<i>67,33%</i>
<b>Total Uniones y Federaciones</b>		<b>29</b>	<b>100,00%</b>	<b>450</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La obtención de las unidades que finalmente compusieron la muestra fue una tarea muy ardua: en primera instancia se intentó acceder a la totalidad de la población mediante un cuestionario vía web, no obstante, la información suministrada por la aplicación e INFOCOOP estaba bastante desactualizada en cuanto a contactos e información para localizarlos, de manera que hubo que actualizar la base de datos, en especial en cuanto a informantes clave y correos de los mismos, y hacer varios reenvíos para obtener respuesta a los cuestionarios; sin embargo, la tasa de respuesta siguió siendo muy baja, de manera que se optó por la llamada telefónica, la cual fue más efectiva pero requirió más tiempo del esperado.

Tabla 12. Composición de la muestra según alianza

Tipo	Alianza	Muestra	Relativo
Uniones	URCOZON, R.L.	29	17,37%
	UNCOPAC, R.L.	13	7,78%
	UNACCOOP, R.L.	8	4,79%
	UNCOOSUR, R.L.	7	4,19%
	URCOGUA, R.L.	6	3,59%
	UNCOPAMEC, R.L. (UNCOSANTOS)	4	2,40%
	UNCOSEG, R.L.	3	1,80%
	UNCOOPASUR, R.L.	2	1,20%
	UNCARIBE, R.L.	1	0,60%
	UNCOSANTOS, R.L.	1	0,60%
	<i>Subtotal Uniones</i>	<b>74</b>	<b>44,31%</b>
Federaciones	FECOOPSE, R.L.	24	14,37%
	FEDEAC, R.L.	20	11,98%
	FECOOPA, R.L.	13	7,78%
	FENACOOT, R.L.	11	6,59%
	FEDEJOVEN, R.L.	10	5,99%
	FENACOOTAXI, R.L.	8	4,79%
	CCC-CA	4	2,40%
	FENAC CAFE, R. L.	3	1,80%
	<i>Subtotal Federaciones</i>	<b>93</b>	<b>55,69%</b>
<b>Total Uniones y Federaciones</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, tras el proceso someramente descrito, y tal como se detalla en la Tabla 12, obtuvimos 167 respuestas formalizadas en otros tantos cuestionarios de investigación, 20 por medio de la web (2 de Uniones y 18 de Federaciones) y 147 por vía telefónica (72 de Uniones y 75 de Federaciones). Así, logramos obtener respuesta de 74 socios (24% del total de cooperativas asociadas a Uniones) pertenecientes a 10 Uniones (53% de las Uniones) y de 93 socios (64% del total de cooperativas asociadas a Federaciones) de 8 Federaciones (80% de las Federaciones), lo que supone el 37% de la población total de cooperativas asociadas a Uniones o Federaciones y el 62% de las Uniones y Federaciones costarricenses vigentes.

URCOZON es la alianza que más respuestas aporta, con un 17%, seguida por FECOOPSE, con un 14%, y FEDEAC, con un 12%. Las demás Uniones y Federaciones aportan menos del 10% de las respuestas cada una. Además, el 44% de las respuestas corresponden a Uniones, y el 56% a Federaciones. En la Tabla 13 se detallan las cooperativas de primer grado participantes en cada una de las Uniones y Federaciones, o alianzas estratégicas entre empresas cooperativas.

**Tabla 13. Detalle de socios incluidos en la muestra**

ALIANZA	COOPERATIVAS RESPONDIENTES		TOTAL
URCOZON	AVICOOP BIOCOOP CARNICOOP CENECOOP CONCOOCIQUE COOPATRAC COOPEAGRISAN COOPEANDE N°1 COOPEARSANCA COOPEBOTIJO COOPEBRISAS COOPECANE COOPECAR COOPEHUETAR	COOPELECHEROS COOPEMAPRO COOPEMONTECILLOS COOPEPAN COOPEPIÑA COOPERIO COOPEANCARLOS COOPEANVICENTE COOPEARAPIQUI COOPESERVIDORES COOPETAR COOPEUNIDAS COOPROLE EDUCOOP SEGURICOOP	29
UNCOFAC	ARTECOOP COONATRAMAR COOPEAMBAR COOPEAPESCA COOPECOSTARICA COOPEPROGRESO	COOPEPROGUATA COOPEPUERTO COOPERSEDA COOPEPARTA COOPETEC 2 COOTUP COSERPROC	13
UNACOOP	COCOVELOT COOPEBATAAN COOPECASA COOPEJAP	COOPEMADEREROS COOPEPOCOCI COOPEANCARLOS COOPESELI	8
UNCOOSUR	COOPEANDE N°1 COOPEASSA COOPECASA	COOPETESORO COOPETRANSUR COOPEUVITA ECOS	7
URCOGUA	COOPAIN COOPEAMACO COOPEBAGATZI	COOPEINGUA COOPEMAPRO COOPETABOGA	6
UNCOFAMEC (UNCOFANTOS)	APACOOP COOPECARAIGRES	COOPELLANOBONITO FECOOPA	4
UNCOSEG	COOPEATENAS COOPELLANOBONITO	COOPEVICTORIA	3
UNCOOPASUR	COOPECOS	COOPEUVITA	2

DISEÑO METODOLÓGICO

ALIANZA	COOPERATIVAS RESPONDIENTES	TOTAL	
UNCARIBE	COPEMIL	1	
UNCOSANTOS	COOPESANMARCOS	1	
FECOOPSE	COFEIA COOPACEC COOPEACOSTA COOPEANDE No. 5 COOPEANDE No. 6 COOPEASERRI COOPEAYA COOPEBACEN COOPEBANACIO COOPECAJA COOPECOBANA	COOPEGRECIA COOPEIDA COOPEJAP COOPEJUDICIAL COOPEMAPRO COOPEMEDICOS COOPENACIONAL COOPERECOPE COOPESIFE COOPEUNA COOPEUTERPE GUARCOOP SERVICOOP	24
FEDEAC	COOCIQUE COONAPROSAL COOPASPHAL COOPEACOSTA COOPEAMISTAD COOPEANDE No. 1 COOPEASERRI COOPEBANACIO COOPEBANPO COOPECAR	COOPEHACIENDA COOPENAE COOPENORTE COOPEOROTINA COOPESALUGO COOPESANRAMON COOPESERVIDORES COOPEUNA COOPEUTERPE SERVICOOP	20
FECOOPA	COOPEADELANTE COOPECALIFORNIA COOPEGOSE COOPEGUAYCARA COOPEMARE COOPEMUELLE	COOPESALUD COOPESANPAR COOPESESRUR COOPETRASI COOPEUVITA COOPEVAQUITA COOTRAOSA	13
FENACOOT	COOPECOSTARICA COOPEGOSE COOPEMIRAMAR COOPEPUERTO COOPERESEDA	COOPESERPORT COOPESERPRO COOPEPARTA COOPETRANSER COOTABUS COOTUP	11
FEDEJOVEN	COOPECOINPA COOPEINDAE COOPELEBRI COOPELIN COOPEPROGRESO	COOPESAG COOPETEBA COOPETEC COOPETECH METALCOOP	10
FENACOOTAXI	COOPEHEREDIA COOPEIRAZU COOPEMARGARITA COOPETACARI	COOPETAGUA COOPETAXI COOPETICO COOPETRANSPI	8
CCC-CA	CCH COOPEANDE N°1	COPELLANOBONITO COOPROLE DOS PINOS	4
FENAC CAFE	COOPEALAJUELA COOPEATENAS	COOPRONARANJO	3
<b>TOTAL</b>		<b>167</b>	

## **2.2.2. Diseño del cuestionario y escalas de medición**

El cuestionario diseñado contiene las diversas escalas que permiten medir las variables sometidas a estudio. Las escalas son el resultado de la exhaustiva revisión bibliográfica realizada y presentada, que finalizó con la selección de algunas escalas ya estandarizadas y validadas y otras que fueron ajustadas, y cuyo detalle se describe a continuación.

El cuestionario, que puede consultarse en el Apéndice 2, fue estructurado en 11 apartados: el primero contiene información general sobre la cooperativa, la alianza a la que pertenece y la persona por encuestar, el control para la aplicación de cuestionarios (consecutivo y fecha de aplicación), y la pregunta destinada a conocer si la cooperativa fue fundadora de la alianza o se integró posteriormente a la misma; las restantes 10 secciones recogen la información sobre los diferentes factores analizados en la investigación y el desempeño de la alianza.

En el diseño del cuestionario priorizamos los criterios de sencillez, brevedad, pertinencia y relevancia de las cuestiones en función del tema investigado (Ortega, 1990). En este sentido, los constructos que sometimos a investigación en nuestro estudio fueron adaptados de la investigación previa, y medidos a partir de cuestiones principalmente de escala, en las que predominaron las respuestas valoradas sobre una escala Likert de 7 puntos, tal como se describe en la Tabla 14; aunque también se incorporaron otras cerradas, y solamente una de carácter abierto.

Como medio de validación, sometimos el cuestionario a su revisión por un panel de expertos, constituido por el director de la investigación y dos profesores de la Escuela de Administración del Instituto

Tecnológico de Costa Rica; adicionalmente, con el objetivo fundamental de asegurarnos de que las preguntas fueran comprendidas por los entrevistados, realizamos una prueba piloto, o pretest, aplicando personalmente el cuestionario a 5 gerentes de cooperativas. Después de ese proceso se incorporaron los ajustes de forma al instrumento para obtener el cuestionario definitivo, que finalmente fue revisado por un experto en estadística.

**Tabla 14. Constructos, ítems y referentes de literatura**

Constructo	Código	Ítems	Referencias
Comunicación		1. Pienso que la comunicación de mi cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es frecuente	Mohr y Spekman (1994), Medina (1996), Olk y Young (1997), Gulati (1998), Nobel y Birkinshaw (1998), Montoro (2005), Arenas y García (2006, 2007)
	CC1	2. Pienso que la comunicación de mi cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es transparente	
	CC2	3. Pienso que la comunicación de mi cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es creíble	
	CC3	4. Pienso que en la comunicación de mi cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza nos transmitimos la información necesaria	
	CC4		

Constructo	Código	Ítems	Referencias
Confianza		5. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza cumplen sus compromisos con nuestra cooperativa	Mohr y Spekman (1994), Ganesan (1994), Kumar <i>et al.</i> (1995), Geyskens <i>et al.</i> (1996), Donney y Cannon (1997), Siguaw <i>et al.</i> (1998), Mora <i>et al.</i> (2004), Montoro (2005), Arenas y García (2006), Fernández y Martín (2006)
	H1	6. Pienso que las demás cooperativas que integran la unión o federación cumplen sus compromisos con la alianza	
	H2	7. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza son francas con nuestra cooperativa	
	H3	8. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza hacen lo correcto, sin engañar a nuestra cooperativa	
	B1	9. Pienso que la alianza genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas	
	B2	10. Pienso que esta alianza es importante para los intereses de sus cooperativas	
	B3	11. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza tienen la capacidad para cumplir su labor en la alianza	
	CPT1	12. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza tienen experiencia en la actividad principal de la alianza	
	CPT2	13. Pienso que las demás cooperativas que integran la alianza tienen recursos para cumplir su compromiso con la alianza	
	CPT3		

Constructo	Código	Ítems	Referencias
Compromiso	CS1 CS2 CS3 CS4	<p>14. Pienso que nuestra cooperativa siente una gran lealtad hacia la alianza</p> <p>15. Pienso que nuestra cooperativa está comprometida con las demás integrantes de la alianza</p> <p>16. Pienso que nuestra cooperativa espera colaborar durante mucho tiempo con las demás integrantes de la alianza</p> <p>17. Pienso que nuestra cooperativa dedica tiempo y recursos necesarios para fortalecer la alianza</p>	Anderson y Weitz (1992), Kumar <i>et al.</i> (1995), Geyskens <i>et al.</i> (1996), Mora <i>et al.</i> (2004), Montoro (2005), Arenas y García (2006), Fernández y Martín (2006), Arenas y García (2007)
Dependencia	DC1 DC2 DC3 DC4	<p>18. Pienso que nuestra cooperativa se ha beneficiado de la alianza para obtener acceso a mercado, apoyo institucional, recurso humano, contactos clave u otros similares</p> <p>19. Pienso que nuestra cooperativa ha invertido recursos importantes en la alianza</p> <p>20. Pienso que nuestra cooperativa considera que las demás cooperativas integrantes de la alianza tienen fortalezas importantes complementarias a las nuestras</p> <p>21. Pienso que nuestra cooperativa considera difícil reemplazar la labor de la alianza</p>	Anderson y Narus (1990), Anderson y Weitz (1992), Bucklin y Sengupta (1993), Ganesan (1994)
Conflicto	CF1 CF2 CF3 CF4	<p>22. Pienso que con las demás cooperativas integrantes de la alianza tenemos importantes desacuerdos</p> <p>23. Pienso que con las demás cooperativas integrantes de la alianza la relación es poco armoniosa</p> <p>24. Pienso que las demás cooperativas integrantes de la alianza contrarrestan nuestros esfuerzos en la alianza</p> <p>25. Pienso que pertenecer a la alianza ha generado importantes problemas en mi cooperativa</p>	Frazier <i>et al.</i> (1989), Anderson y Narus (1990), Bucklin y Sengupta (1993), Kumar <i>et al.</i> (1994), Cullen <i>et al.</i> (1995), Campbell (1977)

Constructo	Código	Ítems	Referencias
Desempeño	DS1	26. Pienso que estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas de esta alianza	Anderson y Narus (1990), Geringer y Hebert (1991), Mohr y Spekman (1994), Smith (1997), Saxton (1997), Glaister y Buckley (1999), García Canal <i>et al.</i> (2002), Kale <i>et al.</i> (2002), Lui y Ngo (2005), Arenas y García (2006)
	DS2	27. Pienso que estamos satisfechos con los resultados de esta alianza	
	DS3	28. Pienso que en general la alianza cumple nuestras expectativas	
Reputación	R1	36. Pienso que mis socios cuentan con un reconocido prestigio	Saxton (1997), Mora <i>et al.</i> (2004), Safón <i>et al.</i> (2011)
	R2	37. Pienso que mis socios cuentan con un grupo de colaboradores de reconocido prestigio	
	R3	38. Pienso que mis socios que integran la alianza tienen notoriedad en el sector cooperativo costarricense	
Definición de objetivos	DO1	39. Pienso que los objetivos de la alianza se definieron de forma clara y precisa	Gray (1985), Geisler <i>et al.</i> (1990, 1991), Cukor (1992), Ghoshal <i>et al.</i> (1992), Chisholm (1996), Klofsten y Jones-Evans (1996) Jones-Evans y Klofsten (1998), Davenport <i>et al.</i> (1999), Jap (2000)
	DO2	40. Pienso que se conocían y aceptaban los objetivos de la alianza	
	DO3	41. Pienso que el reparto de responsabilidades en la alianza era correcto	
	DO4	42. Pienso que aceptábamos y conocíamos nuestras responsabilidades en la alianza	

Constructo	Código	Ítems	Referencias
Institucionalización de la relación	IR1	43. Pienso que participamos en reuniones previas a la participación en la alianza	Ranson <i>et al.</i> (1980), Van Dierdonck y Debackere (1988), Bonaccorsi y Piccaluga (1994)
	IR2	44. Pienso que tomamos un acuerdo o firmamos un contrato para pertenecer a la alianza	
	IR3	45. Pienso que sabemos cómo se debe administrar la alianza y resolver conflictos en esa alianza	
	IR4	46. Pienso que sabemos cómo proceder ante cambios en las condiciones originales que motivaron nuestra participación en la alianza	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentado el resumen de los constructos, ítems y sus referencias, procedemos a continuación a detallar las escalas depuradas y adaptadas a esta investigación en función del marco teórico presentado previamente; comenzando por la medida del desempeño de las alianzas estratégicas y pasando subsiguientemente a las escalas de medida de los factores clave.

## 1. Medida del Desempeño

En cuanto al desempeño, la medida del mismo utilizada en este trabajo es el grado de satisfacción del socio con el acuerdo, una medida subjetiva muy utilizada considerando la satisfacción como un indicador aceptable del logro de objetivos de un acuerdo de cooperación y del desempeño del mismo (Mohr y Spekman, 1994).

Siguiendo las aportaciones de Smith (1977), Saxton (1997), Glaister y Buckley (1999) y García Canal *et al.* (2002), entre otras, se formuló una medida del grado de satisfacción global de las partes con el acuerdo. Para ello, como se recoge en la tabla a continuación, se establecieron 3 ítems relativos a aspectos globales del acuerdo, como el desarrollo de la relación con los socios, la satisfacción de la cooperativa con los resultados de la alianza, y el

funcionamiento del acuerdo y el cumplimiento de las expectativas, con medidas en escala Likert de 7 puntos directa.

Detalle	Escala
Estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas de esta alianza	1 2 3 4 5 6 7
Estamos satisfechos con los resultados de esta alianza	1 2 3 4 5 6 7
En general la alianza cumple nuestras expectativas	1 2 3 4 5 6 7

## 2. Medida de Factores Clave

En esta investigación utilizamos las siguientes medidas:

### i. Comunicación

En la literatura sobre alianzas estratégicas se han valorado diferentes aspectos del constructo comunicación. En este sentido, la frecuencia de la comunicación ha sido utilizada como una dimensión de la comunicación (Olk y Young, 1997; Gulati, 1998; Nobel y Birkinshaw, 1998). Por otra parte, tomando como referencia los trabajos de Mohr y Spekman (1994), y Medina (1996), Montoro (2005) propone la calidad de la comunicación y el contenido de la misma para medir la comunicación.

Siguiendo estas aportaciones, para este trabajo se han considerado 3 dimensiones de la comunicación: frecuencia, calidad y contenido; y la medida global de del constructo se conforma a partir de 4 ítems en escala Likert de 7 puntos directa, tal como se recoge en la tabla a continuación; mientras que el primer ítem se refiere a la frecuencia de la comunicación, los 3 ítems restantes indican sobre el contenido y la calidad de la comunicación.

Detalle	Escala
La comunicación de su cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es frecuente	1 2 3 4 5 6 7
La comunicación de su cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es transparente	1 2 3 4 5 6 7
La comunicación de su cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza es creíble	1 2 3 4 5 6 7
En la comunicación de su cooperativa con las demás cooperativas que integran la alianza se transmite la información necesaria	1 2 3 4 5 6 7

## ii. Confianza

De la revisión de diversos trabajos se evidencia la complejidad que presenta la medición de la confianza, especialmente en las relaciones interorganizativas (Sullivan y Peterson, 1982): algunos trabajos distinguen varios niveles para valorar la confianza (personal u organizativo) (Zaheer *et al.*, 1998), pero la mayoría no especifican el nivel que se pretende medir (Aulakh *et al.*, 1996); otros argumentan que el nivel de confianza va siendo mayor conforme se presenten repetidas interacciones entre las partes (Good, 1988; Anderson y Narus, 1990; Parkhe, 1993c), y Zucker (1986) utiliza variables cercanas como la existencia de experiencias previas; por otra parte, Sullivan y Peterson (1982) identifican once elementos representativos de la confianza percibida por los directivos de diversas organizaciones que mantenían relaciones cooperativas.

La presente investigación toma en consideración los trabajos de Mohr y Spekman (1994), Ganesan (1994), Kumar *et al.* (1995), Geyskens *et al.* (1996), Doney y Cannon (1997), Siguaw *et al.* (1998), Mora *et al.* (2004), Montoro (2005), Arenas y García (2006), y Fernández y Martín (2006) para desarrollar una medida de la confianza que recoge sus dimensiones integrantes: honestidad (honradez/credibilidad), benevolencia y competencia. Consecuentemente, la confianza ha sido definida como un constructo de

segundo orden conformado por sus 3 dimensiones o constructos de primer orden: honestidad, que indica el grado de certeza sobre la sinceridad y determinación de la contraparte para cumplir con sus compromisos; benevolencia, que implica el grado de creencia de que la contraparte está interesada en el bienestar común, no se comportará de forma oportunista y está motivada por la búsqueda del beneficio mutuo; y competencia, que se refiere a la percepción de los recursos y habilidades de la contraparte.

En función de las anteriores aportaciones, relacionadas con la medida de la confianza en las alianzas estratégicas, se ha elaborado una escala Likert de 7 puntos directa con los 9 ítems que se recogen en la tabla a continuación, 3 para cada una de las 3 dimensiones.

Detalle	Escala
Las demás cooperativas que integran la alianza cumplen sus compromisos con nuestra cooperativa	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza cumplen sus compromisos con la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza son francas con nuestra cooperativa	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza hacen lo correcto, sin engañar a nuestra cooperativa	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas	1 2 3 4 5 6 7
Esta alianza es importante para los intereses de sus cooperativas	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza tienen la capacidad para cumplir su labor en la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza tienen experiencia en la actividad principal de la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas que integran la alianza tienen recursos para cumplir su compromiso con la alianza.	1 2 3 4 5 6 7

### iii. Compromiso

Muchos trabajos analizan el compromiso entre organizaciones con una medida general del mismo, sin distinguir expresamente sus posibles dimensiones (Anderson y Weitz, 1992; Andalleb, 1996); mientras que otros, como Kumar *et al.* (1995), proponen una medida que trata de valorar distintas dimensiones del mismo, como el compromiso afectivo y la expectativa de continuidad e inversión, tanto la realizada como la intención o el deseo de invertir. Otros trabajos miden el compromiso por medio del volumen de recursos asignados al acuerdo por cada una de las partes (Burnham, 1997), considerando tanto el deseo de invertir en la relación cooperativa como las inversiones ya realizadas.

La medida desarrollada en el presente estudio se apoya en la estructura utilizada por Anderson y Weitz (1992), Kumar *et al.* (1995), Geyskens *et al.* (1996), Gilliland y Bello (2002), Mora Valentín *et al.* (2004), Montoro (2005), Arenas y García (2006), Fernández y Martín (2006), Arenas y García (2007), y Montoro y Mora (2010) para medir la influencia que tiene el compromiso afectivo, la expectativa de continuidad y el deseo de invertir en el desempeño de las relaciones cooperativas. La escala Likert de 7 puntos y medida directa del constructo compromiso agrupa los 4 ítems que se recogen en la tabla a continuación.

Detalle	Escala
Nuestra cooperativa siente una gran lealtad hacia la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa está comprometida con las demás integrantes de la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa espera colaborar durante mucho tiempo con las demás integrantes de la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa dedica tiempo y recursos necesarios para fortalecer la alianza	1 2 3 4 5 6 7

#### iv. Dependencia

La dependencia, retomando la definición de Gray (1985), se refiere la medida y la forma en que las acciones realizadas por uno de los socios están unidas a las acciones llevadas a cabo por el resto de los socios que participan en el acuerdo de cooperación, y ha sido ampliamente analizada, con propuestas desde diferentes enfoques para llevar a cabo su medición. Así, Anderson y Narus (1990), por ejemplo, miden la dependencia en términos relativos, a través de la diferencia que resulta de dos magnitudes, la dependencia percibida por la organización y la dependencia del socio; Bucklin y Sengupta (1993), y Ganesan (1994), proponen varias medidas para cada uno de los aspectos o dimensiones de la dependencia; mientras que Blankenburg *et al.* (1999) utilizan como indicador para medir la dependencia el efecto potencial que tendría en las partes la pérdida de su socio.

Basándonos en las aportaciones de Anderson y Narus (1990), Anderson y Weitz (1992), Bucklin y Sengupta (1993), y Ganesan (1994), la escala Likert de 7 puntos y medida directa propuesta está formada por los 4 ítems que se recogen a continuación.

Detalle	Escala
Nuestra cooperativa se ha beneficiado de la alianza para obtener acceso a mercado, apoyo institucional, recurso humano, contactos clave u otros similares	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa ha invertido recursos importantes en la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa considera que las demás cooperativas integrantes de la alianza tienen fortalezas importantes complementarias a las nuestras	1 2 3 4 5 6 7
Nuestra cooperativa considera difícil reemplazar la labor de la alianza	1 2 3 4 5 6 7

## v. Conflicto

Para la medición del conflicto, la mayoría de los trabajos han optado por preguntar de forma directa acerca de la existencia de conflicto o desacuerdo de la organización con sus socios (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993, 1995). Sin embargo, Campbell (1997) distingue entre el conflicto que se produce entre dos organizaciones que cooperan y el conflicto interno que surge en cada una de las partes como consecuencia de su relación cooperativa.

Si bien algunos trabajos han propuesto medidas del conflicto organizativo e interpersonal (Zaheer *et al.*, 1998), en este trabajo analizamos el conflicto interorganizativo sin considerar dicha distinción. Sin embargo, y según ha sido expuesto con anterioridad, parece interesante distinguir entre el conflicto que se produce entre dos organizaciones que cooperan y el conflicto que surge en el seno de una de las partes como consecuencia de su relación cooperativa. Campbell (1997) recoge ambos tipos de conflicto, por lo que se han utilizado sus propuestas para la medida del segundo de ellos. Consecuentemente, para medir el grado o nivel de conflicto y en base a las aportaciones anteriores, se propone una escala Likert de 7 puntos directa con 4 ítems que valoran el conflicto que se da entre los socios que cooperan y el conflicto que se produce dentro de las organizaciones como consecuencia de sus actividades de colaboración, tal como se describe en la tabla a continuación.

Detalle	Escala
Con las demás cooperativas integrantes de la alianza tenemos importantes desacuerdos	1 2 3 4 5 6 7
Con las demás cooperativas integrantes de la alianza la relación es poco armoniosa	1 2 3 4 5 6 7
Las demás cooperativas integrantes de la alianza sentimos que contrarrestan nuestros esfuerzos en la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Pertenecer a la alianza ha generado importantes problemas en mi cooperativa	1 2 3 4 5 6 7

## vi. Reputación

Se consideraron las aportaciones de la literatura en la que se emplea información primaria. Con base en ello se elaboró una escala Likert de 7 puntos formada por 3 ítems que miden la reputación de los socios tanto de forma global como individual, de forma directa, de manera que mayores puntuaciones en los ítems suponen una mayor reputación.

Detalle	Escala
Mi socio (cooperativa) cuenta con un reconocido prestigio	1 2 3 4 5 6 7
Mi socio (cooperativa) cuenta con un grupo de colaboradores de reconocido prestigio	1 2 3 4 5 6 7
Mis socios (cooperativas) que integran la alianza estratégica tenían notoriedad en el sector cooperativo costarricense	1 2 3 4 5 6 7

## vii. Definición de objetivos

Para la medición de la definición de objetivos la mayoría de los trabajos han utilizado un enfoque dirigido a preguntar de forma directa sobre la información que los socios tienen acerca de los objetivos, tanto de forma individual para cada parte como para el conjunto de las partes que colaboran (Gray, 1985; Geisler *et al.*, 1990; Geisler *et al.*, 1991; Cukor, 1992; Goshal *et al.*, 1992; Chisholm, 1996; Klofsten y Jones-Evans, 1996; Jones-Evans y Klofsten, 1998; Davenport *et al.*, 1999). En este sentido, resulta fundamental conocer la percepción de los socios con respecto a los objetivos definidos, es decir, si éstos les resultan claros, alcanzables y relevantes. Asimismo, es importante saber en qué medida los objetivos son conocidos y aceptados por los socios. Por último, debe medirse el grado en que las partes conocen y aceptan las responsabilidades y tareas del proyecto, tanto las suyas como las de sus socios.

De tal forma, la medida final de la definición de objetivos está formada por 4 ítems en escalas directas Likert de 7 puntos, en las que, por tanto, mayores

puntuaciones suponen una mayor definición de los objetivos: el primero valora si los objetivos son claros y precisos, el segundo mide el grado en que los objetivos globales de la alianza fueron conocidos y aceptados por los socios, el tercero se refiere al adecuado reparto de responsabilidades en la alianza, y el último indaga en el grado en que las tareas y responsabilidades de las partes son conocidas y aceptadas por los socios.

Detalle	Escala
Los objetivos de la alianza se definieron de forma clara y precisa	1 2 3 4 5 6 7
Se conocían y aceptaban los objetivos de la alianza	1 2 3 4 5 6 7
El reparto de responsabilidades en la alianza era correcto	1 2 3 4 5 6 7
Aceptábamos y conocíamos nuestras responsabilidades en la alianza	1 2 3 4 5 6 7

### viii. Institucionalización de la relación

Según la revisión realizada y expuesta en el capítulo previo, la medida del grado de institucionalización se refiere al nivel de organización y planificación que presenta el acuerdo, así como al tipo de participantes entre los que se producen los contactos. En otras palabras, si una relación cooperativa se caracteriza por un elevado número de reuniones relativas a la negociación de determinados aspectos técnicos, económicos o financieros del proyecto, el grado de institucionalización será elevado (Bonaccorsi y Piccaluga, 1994).

Para su valoración hemos empleado las medidas propuestas en los trabajos de Bonaccorsi y Piccaluga (1994), Van Dierdonck y Debackere (1988), y Ranson *et al.* (1980), configurando una escala Likert directa de 7 puntos que incluye 4 ítems cuyo objetivo es valorar el nivel de organización y planificación de la relación, como se muestra en la tabla adjunta.

Detalle	Escala
Participamos en reuniones previas a la participación en la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Tomamos un acuerdo o firmamos un contrato para pertenecer a la alianza	1 2 3 4 5 6 7
Sabemos cómo se debe administrar la alianza y resolver conflictos en esa alianza	1 2 3 4 5 6 7
Sabemos cómo proceder ante cambios en las condiciones originales que motivaron nuestra participación en la alianza	1 2 3 4 5 6 7

### 2.2.3. Sujetos de información y recopilación de los datos

El instrumento fue aplicado a gerentes, presidentes o directivos de las Juntas Directivas de las cooperativas socias en las Uniones y Federaciones costarricenses; para la aplicación del cuestionario se seleccionaron como unidades informantes a los miembros de la alta dirección o ex directivos, o gerentes o ex gerentes, de las cooperativas asociadas a las diferentes Uniones y Federaciones de la muestra, asegurándonos de que quién suministrara la información fuera un informante cualificado con conocimiento de la génesis y/o el desarrollo del organismo de segundo grado. En la Tabla 15 presentamos la composición de los informantes.

La recopilación de los datos como hemos explicado, no fue una tarea sencilla. El primer mecanismo utilizado para administrar los cuestionarios fue por medio de la Web, pero la tasa de respuesta fue muy baja. En ese primer intento se determinó que muchos de los correos electrónicos disponibles de los contactos eran erróneos, lo que nos dejó otro remedio que un largo y costoso proceso institucional de actualización de la información en la base de datos del IFOCOOP; no obstante, a pesar del reenvío de correos institucionales solicitando la colaboración, no conseguimos mejorar sustancialmente la tasa de respuesta, que siguió siendo muy baja.

**Tabla 15. Composición de los sujetos de información**

<b>Cargo Desempeñado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Relativo</b>
Gerente general	134	80,24%
Asistente de gerencia	13	7,78%
Coordinador de unidad	12	7,19%
Directivo	4	2,40%
Presidente	3	1,80%
Director de departamento	1	0,60%
<b>Total general</b>	<b>167</b>	<b>100,00%</b>

Consecuentemente con los desalentadores resultados en la recogida de la información necesaria para el adecuado desarrollo del contraste empírico y de la investigación, lo anterior nos condujo a cambiar el método de recogida de información por la llamada telefónica, para lo cual se elaboró un protocolo de abordaje al entrevistado y se utilizaron los servicios de una empresa especializada en muestreo, recogida y tratamiento de datos, lo que nos permitió un incremento más que significativo de la tasa de respuesta y la muestra definitiva necesaria para dotar de validez y representatividad a la investigación. Como hemos adelantado, obtuvimos 167 respuestas de los cuestionarios de investigación, 20 por medio de la web (2 de Uniones y 18 de Federaciones) y 147 por vía telefónica (72 de Uniones y 75 de Federaciones), o la respuesta de 74 socios de Uniones (24%) y 93 de Federaciones (64%), con lo que finalmente conseguimos recoger información del 37% de la población total de cooperativas asociadas a Uniones o Federaciones.

#### **2.2.4. Metodología para el análisis de los datos**

Una vez finalizado el proceso de recopilación de los datos, pasamos a la siguiente fase, su tratamiento, incluyendo su codificación, tabulación, almacenamiento y análisis.

El primer paso consistió en la codificación y tabulación de los datos para constituir la base de datos de almacenamiento. Esta base de datos contiene

la información procesada, homogenizada y almacenada procedente de los cuestionarios aplicados a los informantes, y fue el depósito de la información que permitió realizar dos tipos de análisis: por un lado el análisis descriptivo de la muestra, para lo cual se utilizó el paquete SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*); y por otro, para el contraste de las hipótesis, un análisis por medio de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM).

En primer lugar, el análisis descriptivo permite conocer el tipo de cooperativas que respondieron el cuestionario en términos de longevidad, tamaño, sector de actividad y otra información general; esta información perfila la muestra objeto de estudio, de manera que permite una mejor comprensión del conjunto de datos disponibles.

El método utilizado para contrastar las hipótesis y las relaciones establecidas en esta investigación fue el de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), debido a su creciente utilización dentro de las Ciencias Sociales y en particular en el campo de la Economía y la Dirección de Empresas. Se trata de una técnica estadística muy utilizada en aquellos modelos donde interactúan diferentes tipos de variables complejas, abstractas, observables y no observables; y a partir de esas variables, pueden derivarse múltiples relaciones (causales) entre ellas, de naturaleza dependiente o independiente (Rodríguez *et al.*, 2008).

Según Fornell (1982), los modelos SEM son un tipo de análisis multivariante de segunda generación y han surgido de la unión de la perspectiva econométrica y el enfoque psicométrico: la orientación econométrica enfocada a la predicción, y la perspectiva psicométrica orientada a modelar conceptos como variables latentes que son indirectamente inferidas de múltiples medidas observadas (Roldán y Cepeda, 2007a). Este tipo de modelos supera a las diferentes técnicas de análisis multivariante de primera generación porque permite estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente por medio de la combinación de aspectos de regresión múltiple y análisis factorial. Esta técnica estadística posibilita analizar de forma

única, sistemática e integrada el modelo de medida, que vincula un constructo latente con sus variables observables, y el modelo estructural, que relaciona a los diferentes constructos entre sí.

Son dos los enfoques de las técnicas de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), constituido el primero de ellos por el “análisis de la estructura de covarianzas”, conocido como CBSEM por sus siglas, *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (Jöreskog, 1978) (Jöreskog, 1978) (Jöreskog, 1978) (Jöreskog, 1978) (Jöreskog, 1978); este enfoque ha sido muy utilizado, debido, entre otros aspectos, a la existencia de programas informáticos en el mercado que facilitan su utilización, como LISREL, EQS o AMOS. El segundo enfoque es el “análisis por mínimos cuadrados parciales”, conocido también por el acrónimo PLS-SEM, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Chin, 1998a; Chin y Newsted, 1999).

Tal como se describe en la Tabla 16, entre ambas técnicas, CB-SEM y PLS-SEM, existen importantes diferencias, relativas, entre otras, a la finalidad y objetivo de su uso, al tamaño de la muestra, a la distribución de las variables observadas, a los tipos de escalas utilizados, a la naturaleza de los indicadores y a la naturaleza de los estadísticos utilizados.

**Tabla 16. Diferencias entre los modelos de ecuaciones estructurales CB-SEM y PLS-SEM**

<b>Criterio</b>	<b>CBSEM</b>	<b>PLS-SEM</b>
<b>Finalidad</b>	Orientado a la estimación de los parámetros del modelo y basado en las covarianzas entre las variables observadas	Orientado a la predicción y basado en la varianza de las variables dependientes
<b>Tamaño de la muestra</b>	Muestras elevadas; el tamaño muestral necesario aumenta con la complejidad del modelo y si los datos no se distribuyen normalmente	Muestras reducidas, o muy reducidas si son significativas respecto de la población; el tamaño mínimo depende del número de variables que contenga la ecuación de medida o la ecuación estructural más compleja

criterio	CBSEM	PLS-SEM
<b>Requisitos de las variables</b>	Variables medidas en escalas continuas y con distribución multivariante	Cualquier tipo de escalas y no asume ninguna distribución concreta de las variables
<b>Tipos de constructos</b>	Usualmente constructos medidos con indicadores reflectivos	Constructos medidos con indicadores reflectivos y/o formativos
<b>Puntuaciones variables latentes</b>	Indeterminadas	Se estiman explícitamente
<b>Estimación de los parámetros</b>	Énfasis en la precisión y la consistencia de la estimación de los parámetros	Escaso énfasis en los parámetros individuales; la consistencia aumenta a medida que se incrementan el número de indicadores y el tamaño de la muestra, y la estabilidad de los parámetros se determina por procedimientos de re-muestreo
<b>Complejidad del modelo</b>	Estimación de modelos muy complejos que plantea problemas por la ausencia de grados de libertad y por su posible sobre-ajuste	No hay índices de ajuste; la bondad del modelo se determina según sea la capacidad para explicar las variables

Fuente: Rodríguez et al. (2008).

Aunque ambos procedimientos comparten su naturaleza de técnicas de análisis multivariante que procuran modelar las relaciones entre variables latentes dependientes e independientes de manera simultánea (Chin *et al.*, 1996; Gefen *et al.*, 2000), la elección entre ellos dependerá, entre otros factores, de los objetivos de la investigación, del desarrollo teórico del tema, del desarrollo de las medidas, o de las propiedades de los datos (Chin, 1998b). Cuando el conocimiento teórico es sólido y el objetivo de la investigación se centra en la estimación de parámetros con el fin de testar en conjunto una teoría sólida, los métodos de estimación basados en covarianzas son más adecuados; para realizar una estimación consistente de los parámetros, suponen que los datos siguen una distribución normal multivariante y que las observaciones de los parámetros son independientes, y proporcionan

medidas de bondad del ajuste globales que informan acerca del grado en el que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos disponibles, por lo que se adaptan mejor a la investigación confirmatoria (Roldán, 2000). Por otra parte, cuando el conocimiento teórico es escaso, los fines de la investigación son de carácter predictivo y/o el modelo a estimar es más complejo, la técnica PLS es más recomendable (Wold, 1979; Barclay *et al.*, 1995; Chin *et al.*, 1996), ya que trata de maximizar la varianza explicada de las variables dependientes, asume que la especificación de los predictores no tiene por qué ser paramétrica, y es consistente a medida que se incrementa el número de indicadores y aumenta la muestra; esta técnica se adapta más a las aplicaciones predictivas orientadas al análisis causal-predictivo en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico limitado o escaso (Wold, 1979).

Como se muestra en la Tabla 17, otros condicionantes, como la naturaleza de los constructos teóricos, y las relaciones entre los constructos y su naturaleza epistemológica se pueden considerar también para la elección entre ambos métodos SEM (Roldán y Cepeda, 2007a).

**Tabla 17. Métodos basados en covarianzas y PLS**

MÉTODO	NATURALEZA DE LOS CONSTRUCTOS	RELACIONES ENTRE LOS CONSTRUCTOS	RELACIONES EPISTEMOLÓGICAS
CBSEM	Indeterminada	Ortogonal, simétrica, unidireccional, bidireccional y causal	Reflectivas
PLS-SEM	Definida	Ortogonal, simétrica, unidireccional y causal	Formativas y reflectivas

Fuente: Roldán y Cepeda (2007a).

Según su naturaleza, los constructos pueden ser considerados como indeterminados, en caso de que sean una combinación de indicadores más un término de error; o como constructos definidos, o sea, una agregación lineal ponderada de sus indicadores más un término de error. En los trabajos que emplean la técnica PLS se busca estimar el constructo directamente por

medio de las puntuaciones de los componentes por lo que se considera que son constructos definidos al asumir que están completamente determinados por sus indicadores, y se asume que el efecto combinado de los indicadores se encuentra libre del error de medida.

Por otra parte, y en relación con la naturaleza de las relaciones entre los constructos, la técnica PLS permite estudiar relaciones ortogonales, simétricas, unidireccionales y causales entre los constructos teóricos; en este tipo de técnica no se pueden estimar relaciones bidireccionales o recursivas entre los constructos como sí lo hacen las técnicas basadas en covarianzas.

En relación con las relaciones epistemológicas, con la naturaleza de los vínculos entre la teoría y los datos, entre los constructos teóricos y los datos empíricos, entre los constructos y los indicadores en fin, la técnica PLS-SEM permite modelizarlas sencillamente de forma reflectiva, si los indicadores son causados por el constructo, o de forma formativa, si el constructo está causado por sus indicadores; por su parte, mediante CB-SEM resulta ciertamente más complicado incorporar el modelado de constructos formativos, debiendo recurrirse a su incorporación al análisis mediante los modelos MIMIC. Para Aldás-Manzano (2012), esta es una de las principales razones para la extensión en el uso de PLS-SEM, en vista de que esta técnica permite una adecuada configuración de las variables reflectivas pero también de las formativas.

La gran fortaleza de los modelos basados en PLS reside en su capacidad de superar las restricciones de los modelos basados en covarianzas (Chin y Newsted, 1999). Los modelos basados en covarianzas asumen que las variables observables deben seguir una distribución multivariante ajustada a la normal en el caso de estimaciones de máxima verosimilitud, y que esas observaciones son independientes unas de otras. Adicionalmente, los modelos basados en covarianzas presentan las siguientes restricciones particulares:

1. Necesidad de tamaños muestrales grandes, lo que limita las posibilidades de los investigadores, sobre todo en ciencias sociales.
2. En caso de disponer de muestras pequeñas, es posible que aparezca el error Tipo I, que supone que un modelo pobre puede alcanzar falsamente un ajuste de modelo adecuado.
3. Los modelos complejos pueden resultar problemáticos, ya que a medida que se incrementan los grados de libertad por la inclusión de indicadores y variables latentes, pueden tender a estar sesgados positivamente con relación a los modelos simples.
4. Estos modelos requieren habitualmente indicadores reflectivos, lo que en caso de modelar con indicadores formativos nos podría conducir a problemas de identificación, covarianzas nulas entre indicadores y a existencia de modelos equivalentes.
5. Problemas de indeterminación, en situaciones donde no se pueden obtener valores de caso para las variables latentes.
6. El fuerte rol que juega la teoría en los resultados proporcionados, donde es necesario utilizar medidas desarrolladas en estudios previos a partir de análisis factoriales exploratorios.

Dadas las anteriores restricciones, la técnica PLS se presenta como una alternativa válida para la investigación en ciencias sociales, porque presenta mínimos requerimientos de muestra, estableciéndose el límite entre 30 y 100 casos para un adecuado poder de análisis del modelo (Cohen, 1988); además supera la necesidad de realizar suposiciones respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982) y respecto a la distribución de las variables

(Barclay *et al.*, 1995). Adicionalmente, su empleo evita dos serios problemas: soluciones inadmisibles o impropias por fallos del modelo para ajustarse a los datos, e indeterminación de factores al definir explícitamente las variables latentes mediante las puntuaciones de los factores (Fornell y Bookstein, 1982). Finalmente, la técnica PLS utiliza un algoritmo iterativo donde la identificación del modelo no es un problema (Chin y Newsted, 1999), siendo, incluso, un método bastante robusto frente a 3 insuficiencias comunes en la investigación (Cassel *et al.*, 1999), como son las distribuciones sesgadas en las variables manifiestas, en vez de simétricas; la multi-colinealidad, tanto entre variables latentes como entre indicadores; y la incorrecta especificación del modelo estructural (omisión de regresores).

La técnica PLS es una herramienta de segunda generación para el análisis multi-variante, adecuada para estimar los parámetros en modelos complejos, y entre cuyas fortalezas destacan sus exigencias mínimas en la medición de escalas y en el tamaño de la muestra (Chin, 1998b). Dado que el modelo teórico que se ha propuesto en esta investigación es complejo, involucra constructos con indicadores tanto reflectivos como formativos, PLS-SEM resulta más adecuado para explicar esas relaciones complejas entre variables (Fornell y Bookstein, 1982; Fornell *et al.*, 1990; Aldás-Manzano 2012). Asimismo, el tamaño de la muestra es de 167 casos, por lo que no es conveniente usar CB-SEM, que requiere muestras de un mayor tamaño; sin embargo, una muestra de 167 es adecuada para usar PLS. Igualmente, PLS es una técnica que permite flexibilidad en cuanto al tipo de variables que incorpora el modelo, que pueden ser medidas con escalas que no estrictamente continuas, y tampoco exige que las variables superen las pruebas de normalidad multivariante, requerimientos que no cumplen los datos de esta investigación.

Además, por lo general, PLS-SEM resulta apropiado en las etapas iniciales y exploratorias del desarrollo de la teoría, es decir, cuando un modelo conceptual y/o las escalas de medición no están del todo bien normadas y validadas (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998c; Aldás-Manzano 2012). En lo que

respecta a esta investigación, algunas relaciones y algunos constructos, como los elaborados para medir el desempeño de los acuerdos de cooperación, no están aún consolidados, debido a que en la literatura se encuentran pocos estudios en esta dirección y predominan entre ellos los estudios cualitativos.

Adicionalmente, como lo destaca Buzzell (2004) el análisis PLS-SEM es apropiado para identificar las relaciones estratégicas y aportar una representación más realista de los factores que determinan las diferencias observadas en los resultados y en los niveles de éxito o fracaso de las empresas, que es el tema central de esta investigación. En consecuencia, el uso del PLS en este estudio constituiría un primer acercamiento para ir consolidando otros modelos que en un futuro utilicen estos constructos en estudios cuantitativos.

Finalmente, PLS-SEM tiende a sobreestimar las cargas estandarizadas (*loadings* – modelo de medida) y a subestimar los coeficientes *path* ( $\beta$  – modelo estructural), por lo que los resultados de los análisis con PLS son de mayor credibilidad al ser los contrastes de hipótesis más conservadores.

En resumen, según Aldás-Manzano (2012), PLS-SEM puede ser una opción utilizable cuando:

1. El fenómeno estudiado es relativamente nuevo o cambiante, y el modelo teórico y/o su medición no están aún bien configurados.
2. El modelo es relativamente complejo, con un gran número de indicadores y/o variables latentes.
3. Existe una necesidad epistemológica de modelizar la relación entre variables latentes e indicadores de diferentes formas (por ejemplo formativos y reflectivos).

4. Los datos no cuentan con condiciones de distribución normal, independencia o tamaño muestral adecuados.
5. Hay una necesidad de mayor flexibilidad en modelización con respecto a las técnicas pioneras de ecuaciones estructurales.
6. El principal objetivo del investigador es la predicción, no la estimación de parámetros.

Como podemos ver, los dos enfoques difieren en los objetivos de su análisis, en las suposiciones estadísticas en las que se basan y en la naturaleza de los estadísticos de ajuste que proporcionan. Considerando que el tema de las alianzas estratégicas en general, y en particular los factores determinantes de desempeño, no disponen aún de un marco teórico integrador y no tienen un soporte teórico consolidado, se hace recomendable el uso de métodos estadísticos de modelización flexible que se ajustan más a la problemática que, como ésta, enfrentan la mayoría de las investigaciones que se desarrollan en el ámbito de las ciencias sociales (Wold, 1979). Consecuentemente con la discusión anterior, para el análisis de datos de esta investigación se decidió la utilización de la técnica de PLS para el contraste del modelo teórico propuesto y las hipótesis planteadas sobre la relación entre variables.

## **1. La técnica PLS: modelización flexible en Modelos de Ecuaciones Estructurales**

Como hemos discutido, la técnica PLS dispone de algoritmos matemáticos y estadísticos subyacentes rigurosos, sin embargo es flexible en el sentido de que no realiza suposiciones relativas a tamaño muestral, niveles de medida y distribuciones de datos (Wold, 1979). Debe tenerse en consideración que el objetivo que se persigue es más moderado que la modelización firme, abandonándose la idea de causalidad, que garantiza la capacidad de controlar

acontecimientos, y remplazándose por el concepto de predictibilidad, que permite sólo un limitado grado de control (Falk y Miller, 1992).

En cuanto a sus condiciones de aplicación, la modelización flexible puede ser usada de manera apropiada aunque se den determinadas condiciones teóricas, de medida, de distribución y prácticas que comprometerían a otras técnicas (Falk y Miller, 1992). Las condiciones teóricas hacen referencia a que las hipótesis de trabajo se derivan de teorías a otros niveles y donde no se conocen todas las variables relevantes, así como tampoco se conocen o son conjeturables todas las relaciones entre los constructos teóricos y sus manifestaciones. A la hora de modelizar con PLS, las condiciones de medida que pueden concurrir parten de que alguna o todas las variables manifiestas puedan ser categóricas o puedan presentar diferentes niveles de medida; además, algunas de las variables pueden adolecer de cierta falta de fiabilidad o concurrir problemas de heterocedasticidad o correlación entre residuos de variables latentes y manifiestas. Las condiciones de distribución que pueden ocurrir están relacionadas con que los datos pueden provenir de distribuciones desconocidas o no normales. En cuanto a las condiciones prácticas, éstas se dan cuando se emplean diseños de investigación no experimentales (como encuestas), se modelan un gran número de variables latentes y manifiestas, o bien se disponen de demasiados casos o número de escalas.

Entre sus principales características, PLS-SEM utiliza básicamente un enfoque de estimación basado en componentes principales (Cepeda, 2006; Chin 1996a) que, como tal, exige sólo unos mínimos requerimientos en cuanto a tamaño muestral y distribuciones de los residuos, lo que hace que resulte un potente método de análisis (Chin *et al.*, 2003) y también un método atractivo para la investigación.

El núcleo conceptual de este modelo parte de una combinación iterativa de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, y de análisis *path* que permite la construcción de un sistema de constructos. La teoría guía las relaciones hipotetizadas entre medidas (indicadores) y

---

constructos, y entre constructos y otros constructos. La estimación de parámetros, que representan las medidas y las relaciones *path*, es llevada a cabo mediante múltiples regresiones por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) en su algoritmo. Esta técnica puede ser entendida con una sólida comprensión del análisis de componentes principales, del análisis *path* y de la regresión con MCO (Barclay *et al.*, 1995).

Sin embargo, como sabemos, las regresiones por Mínimos Cuadrados Ordinarios requieren de condiciones de normalidad en la distribución de las variables; cuando una de las principales ventajas de la técnica PLS-SEM viene dada, como se ha discutido, por su laxitud en cuanto a las exigencias de distribución, medida y muestra. Por otra parte, las condiciones de normalidad de la distribución que imponen los Mínimos Cuadrados Ordinarios son necesarias para garantizar que el estadístico *t* seguirá una distribución conocida, pero no para estimar los parámetros. Así, PLS-SEM usa las regresiones por Mínimos Cuadrados Ordinarios para obtener una estimación de los parámetros del modelo, pero, dada la relajación de la condición de normalidad de la distribución, no se basa en los *t*-valores de las mismas para evaluar su significatividad. Para estimar la significatividad de los parámetros, PLS, como veremos, recurre al remuestreo en un proceso denominado *Bootstrapping*.

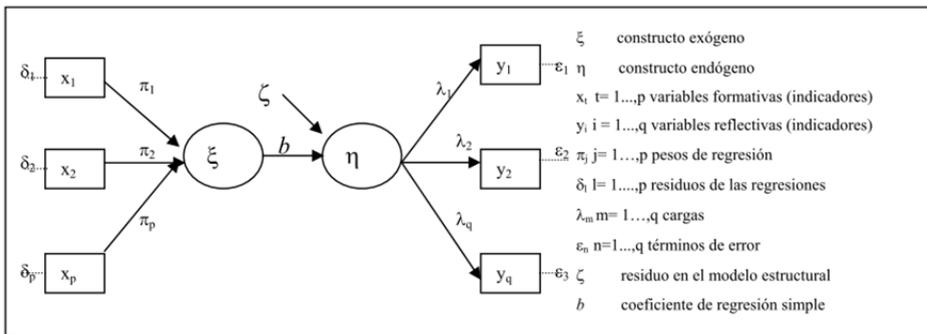
Por lo tanto, PLS es un enfoque de ecuaciones estructurales con variables no observables que se ofrece como una interesante herramienta alternativa de investigación. Según los padres del LISREL (Jöreskog) y del PLS (Wold), éste último se orienta principalmente hacia el análisis causal-predictivo en situaciones de baja información teórica y, en especial, de alta complejidad (Wold, 1982, 1985), y se define como una extensión de las regresiones múltiples de gran utilidad en la investigación en Ciencias Sociales.

El modelo genérico simple elaborado por Cepeda y Roldán (2004), expuesto en la Figura 5, es útil para ejemplificar el proceso que, según estos mismos

autores, se sigue por esta metodología (ecuaciones estructurales) y se desarrolla en el actual trabajo de investigación.

Un modelo PLS incluye constructos teóricos, variables latentes o no observables, que se encuentran representadas con un círculo y que pueden clasificarse en constructos exógenos que actúan como variables predictoras y constructos endógenos que son las variables predichas. Incluye también indicadores, medidas, variables manifiestas o variables observables, las cuales se simbolizan gráficamente por cuadrados y que, en función del tipo de vinculación con la teoría (constructos), se clasifican en reflectivos y formativos. Existen relaciones asimétricas, pero, a diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales, se incluyen únicamente relaciones unidireccionales entre variables, que pueden ser interpretadas como relaciones causales o predictivas y son representadas por medio de flechas con una única dirección.

**Figura 5. Modelo genérico simple de PLS**



Fuente: Cepeda y Roldan (2004).

Por último, aparece la figura de bloque, nombre bajo el cual se describe al conjunto de flechas entre un círculo (constructo) y sus cuadrados asociados (indicadores). Éstos pueden ser dirigidos internamente, lo que sucede en el caso de indicadores formativos (p.ej. ver  $\xi$  en la Figura 5); en el caso de indicadores reflectivos, estos bloques estarían dirigidos externamente (p.ej. ver  $\eta$  en la Figura 5).

## 2. Análisis e interpretación de un modelo PLS

A diferencia de la técnica CB-SEM, en PLS-SEM el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) no es una opción para validar el modelo de medida, siguiendo el enfoque clásico en dos pasos de Anderson y Gerbing (1988), ya que las variables latentes están vinculadas por covarianzas y vínculos no estructurales. Consecuentemente, para resolver esta peculiaridad estadística derivada de su algoritmo, la estimación en PLS-SEM se realiza incluyendo el modelo estructural, pero sin prestar atención a la estimación de los coeficientes de regresión (coeficientes *path*) y considerando solo los pesos y cargas del modelo de medida. A partir de ahí entran en juego los criterios de evaluación del modelo. Y posteriormente, una vez excluidos aquellos indicadores que provocan que las variables latentes no se ajusten a los criterios estándar, es decir, una vez que se dispone de un modelo de medida fiable y válido, el modelo estructural es estimado de nuevo para entonces evaluar su calidad.

Así, una vez definido el modelo y los parámetros de medida y estructurales, se procede a la estimación, que se realiza de manera iterativa usando Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) simples y regresiones múltiples. Y finalmente, al igual que cualquier otro modelo de ecuaciones estructurales (Díez, 1992), un modelo PLS se analiza y se interpreta en dos etapas: una primera donde se realiza una valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida, y la segunda en la que se lleva a cabo una valoración del modelo estructural (ver Figura 6).

Barclay *et al.* (1995) afirman que el cumplimiento de dicha secuencia garantiza que se tengan medidas válidas y fiables, y éste es un requisito imprescindible previo a la extracción de conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos. Por tanto, esta fue la secuencia seguida en el desarrollo de nuestra investigación.

Figura 6. Etapas para el análisis e interpretación de un modelo PLS



### 3. Análisis del Modelo de Medida

La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual de los ítems para cada constructo, la consistencia interna o fiabilidad de cada escala, la validez convergente y la validez discriminante.

#### i. Fiabilidad Individual de los Ítems

En un modelo PLS, la fiabilidad individual de cada ítem es valorada examinando las cargas factoriales (*loadings*- $\lambda$ ) o correlaciones simples de las medidas o indicadores con su respectivo constructo, según sea la magnitud y su significatividad. Esto, por cuanto es importante verificar que los indicadores reflectivos miden justamente la variable que se desea evaluar.

Existen diversas opiniones sobre cuál debe ser el nivel de aceptación. Por ejemplo, Falk y Miller (1992) indican que las cargas entre indicadores y variables latentes deberían ser iguales o mayores que 0,55; de este modo, una variable manifiesta con una carga menor de 0,55 indicaría que tiene tan poco en común con los otros indicadores que componen el constructo, que su valor es cuestionable en la definición de la variable latente. Si examinamos la estimación de la comunalidad ( $\lambda^2$ ), es decir, aquella parte de la varianza del

indicador que es explicada por el factor o constructo (Bollen, 1989), una carga de 0,55 da lugar a una comunalidad de 0,3025, lo que indica que sólo el 30% de la varianza de la variable manifiesta está relacionada con el constructo.

Consecuentemente, la regla empírica más aceptada y difundida es la propuesta más restrictiva de Carmines y Zeller (1979), quienes señalan que para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquél ha de poseer una carga igual o superior a 0,707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Dado que las cargas son correlaciones, un nivel igual o superior a 0,707 implica que más del 50% de la varianza de la variable observada (comunalidad =  $\lambda^2$ ) es compartida por el constructo.

Algunos autores flexibilizan el anterior criterio y señalan que el corte podría estar hasta en 0,50 y 0,60 (Chin 1998b, 1998c), especialmente cuando se observe que no hay desviaciones significativas (Barclay *et al.*, 1995); o en las etapas iniciales de una investigación, cuando se busca explorar un fenómeno nuevo y aún no hay medidas bien desarrolladas. En esta misma dirección, Henseler *et al.* (2009) consideran que un indicador que forma parte de un constructo reflectivo con una carga inferior a 0,50 puede ser retenido, a menos que su eliminación conlleve un incremento en la fiabilidad compuesta del constructo (Hair *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2011).

Como veremos en la aproximación al modelo a través de la técnica PLS, los constructos con indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998b); los pesos proporcionan información acerca de la importancia relativa y composición que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente. Las cargas pueden conducir a interpretaciones erróneas, ya que las correlaciones entre indicadores de un mismo bloque no son tomadas en cuenta en el proceso de estimación; por tanto, ni tendría sentido comparar cargas entre indicadores dentro de un bloque.

Aquellos indicadores que no satisfagan el criterio de aceptación, no fiables por tanto, pueden ser eliminados, en lo que se denomina “depuración de ítems”, antes de reestimar el modelo para centrar la atención en el análisis del modelo estructural. No obstante, puede darse la circunstancia de que un constructo que posea ciertos indicadores con bajas cargas resulte ser una variable latente multidimensional, en cuyo caso se debería considerar dividir el constructo concebido originalmente como unidimensional en diversos constructos, por medio de un análisis factorial de componentes principales (Roldán, 2000), o bien eliminar ítems, de tal forma que un constructo unidimensional permanezca en el modelo (Barclay *et al.*, 1995).

## ii. Consistencia Interna

La valoración de la fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, o sea, se evalúa con qué rigor están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente (Roldán, 2000). Esta evaluación se puede llevar a cabo utilizando dos indicadores: el tradicional coeficiente Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, o *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ), del constructo. Esta última medida fue desarrollada por Werts *et al.* (1974), y viene dada por la siguiente fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_I \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Según Nunnally (1978), la fiabilidad compuesta es el principal indicador de la consistencia interna de un constructo. No obstante, la interpretación de ambos índices es similar, y para ello se pueden emplear las guías ofrecidas por el mismo Nunnally (1978), quien sugiere 0,7 como un nivel para una fiabilidad ‘modesta’ en etapas tempranas de investigación, y un 0,8 para investigación básica.

El indicador Alfa de Cronbach es un criterio muy similar a la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) como medida de consistencia interna. La diferencia radica en que el Alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay *et al.*, 1995); mientras que la fiabilidad compuesta del PLS utiliza las cargas de los indicadores tal como existen en el modelo causal. A partir de este argumento, Fornell y Larcker (1981) consideran que la fiabilidad compuesta es una medida superior al Alfa de Cronbach, por lo que la presencia de este criterio en los análisis de PLS no es estrictamente necesaria.

En cualquier caso, tanto el alfa de Cronbach como la fiabilidad compuesta, como medidas de consistencia interna, son sólo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (relación causal generada por la variable latente) (Chin, 1998b).

En un constructo con indicadores formativos, las medidas no tienen por qué estar correlacionadas, por lo que no se puede asumir que covaríen (Chin, 1998c). El resultado es que las medidas de consistencia interna, basadas en última instancia en la correlación entre medidas, no son de utilidad para el análisis de los constructos formativos (Chin, 1998a).

### **iii. Validez Convergente**

La validez convergente mide si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados (Roldán, 2000). La valoración de la validez convergente se realiza por medio de la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) denominada Varianza Extraída Media o *Average Variante Extracted (AVE)*, que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, siendo su fórmula la siguiente:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media (AVE) sea superior a 0,50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Por último, y como en el caso anterior, esta medida sólo puede ser aplicada en constructos con indicadores reflectivos (Chin, 1998b).

#### **iv. Validez Discriminante**

Indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos (Roldán, 2000). Para que se pueda afirmar la validez discriminante en un constructo, han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. Un criterio para una adecuada validez discriminante en un modelo PLS es que cada constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos del modelo (Barclay *et al.*, 1995). Hay dos formas de determinar la validez discriminante en PLS: el de las cargas cruzadas (*cross-loading*) (Götz *et al.*, 2009), y el criterio de Fornell-Larcker. Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la Varianza Extraída Media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas; esta medida debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo en cuestión y los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Otro criterio empleado para evaluar la validez discriminante consiste en analizar la matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes; si éstas son muy elevadas (más de 0,9) significa que están explicando información redundante y que no presentan constructos diferentes.

Después de las consideraciones anteriores, es necesario precisar que cuando se incorporan en un modelo factores formativos de segundo orden, se

recomienda realizar una revisión preliminar de las propiedades de medición de los factores reflectivos de primer orden para asegurarse de que cuentan con las propiedades requeridas para ser usados en los factores de segundo orden.

Finalmente, como hemos apuntado, los criterios estadísticos diseñados para los indicadores reflectivos no resultan apropiados para evaluar indicadores formativos (Diamantopoulos *et al.*, 2008), en los que son especialmente relevantes los potenciales problemas de multicolinealidad, o correlación entre indicadores.

La evaluación de las dimensiones formativas de los constructos de segundo orden no es la misma que se aplica en los constructos reflectivos. El procedimiento apropiado para evaluar los constructos formativos es a través de los pesos (*weights*) (Mathieson *et al.*, 2001), que es un análisis de correlación canónica que brinda información sobre el grado de contribución de cada indicador a un respectivo constructo; los pesos no necesitan superar ningún punto de referencia, ya que se requieren todos los indicadores para una especificación formativa (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

En casos como estos, los indicadores no deben, necesariamente, estar correlacionados; por lo tanto, las pruebas tradicionales que valoran la fiabilidad y la validez se consideran inapropiadas e ilógicas para considerarlas en los factores formativos de segundo orden (Bollen, 1989). Podemos contemplar el constructo formativo como una regresión, un conjunto de variables independientes (indicadores) que influyen sobre una dependiente (la variable latente), donde la multicolinealidad es también un problema en PLS como lo es en la regresión múltiple. Una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo puede llevar a estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo; por esta razón se solicita la realización del test del Factor de Inflación de la Varianza, exigiéndose un nivel por debajo de 5 según Kleinbaum *et al.* (1998), además de las demás pruebas

típicas de multicolinealidad en la regresión, como es la exigencia de una Tolerancia  $> 0,2$  y un Índice de Condición  $< 15$ , o aún menor.

Una vez que se verifica que el modelo de medida es satisfactorio con relación a los criterios expuestos, es decir, que las medidas de los constructos son fiables y válidas, se puede dar paso a la valoración del modelo estructural.

#### **4. Análisis del Modelo Estructural**

En esta fase se pueden extraer conclusiones adecuadas sobre la calidad de las estimaciones antes de interpretar los resultados del modelo en términos de aceptación o rechazo de las hipótesis que lo fundamentan, ya que los coeficientes de trayectoria (*path coefficient* -  $\beta$ ) se encuentran asociados a cada una de las relaciones causales y representan el mayor o menor efecto de cada una de las variables independientes sobre las variables dependientes.

Pero antes de interpretar los resultados del modelo en términos de aceptación o rechazo de las hipótesis teóricas, que se han transformado en trayectorias (*paths*) en el modelo estructural, se necesita algún criterio para evaluar la calidad de las estimaciones que proporciona. Con el fin de lograr una adecuada interpretación del modelo estructural en el ámbito de la modelización PLS, se han de responder, entre otras, las siguientes cuestiones (Falk y Miller, 1992):

1. ¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?
2. ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

Para contestar estas cuestiones, usualmente se emplean dos índices básicos: la Varianza Explicada por el modelo para cada variable endógena, o  $R^2$ ; y la Relevancia Predictiva de cada variable latente sobre la variable endógena, o estadístico  $Q^2$  de Stone–Geisser.

### ***i. Coeficientes Path***

Los coeficientes *path* hacen referencia a los pesos de regresión estandarizados, siendo identificados en el nomograma por medio de flechas que vinculan a los constructos en el modelo interno. Los coeficientes *path* han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes obtenidos en las regresiones tradicionales. Chin (1998a) propone que para ser considerados válidos, además de significativos, los coeficientes *path* estandarizados deberían alcanzar al menos un valor de 0,2, e idealmente situarse por encima de 0,3.

No obstante, como hemos visto, PLS-SEM usa las regresiones por Mínimos Cuadrados Ordinarios para obtener una estimación de los parámetros del modelo, pero, dada la relajación de la condición de normalidad de la distribución, no se basa en los *t*-valores de las mismas para evaluar su significatividad. Para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas, o sea, para estimar la significatividad de los parámetros estimados, PLS recurre al empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo. Las dos técnicas usadas habitualmente son *Jackknife* y *Bootstrap*, y si bien ésta última requiere más tiempo de computación, el rendimiento que ofrece es mejor que el que ofrece la primera (Efron y Gong, 1983; Roldán, 2000), de manera que fue ésta última por la que se optó en esta investigación.

La técnica *Bootstrap*, el proceso de *bootstrapping*, permite obtener los errores estándar y los valores *t* necesarios para analizar la significatividad de las relaciones entre los constructos, de las estimaciones de los parámetros. De esta forma, los coeficientes *path* y las hipótesis planteadas aceptadas serán aquellas que sean significativas según una distribución *t* de Student de una cola con  $n-1$  grados de libertad, donde  $n$  es el número de submuestras (generalmente se toman entre 300 y 500 submuestras).

## ii. Varianza Explicada

Considerando el índice  $R^2$  como una medida de poder predictivo de un modelo para las variables latentes dependientes, este índice, que ha de ser interpretado de la misma forma que los  $R^2$  obtenidos en un análisis de regresión múltiple, indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Chin (1998a) indica como valores moderados del índice a partir de 0,33, y apunta a valores sustanciales del mismo a partir de 0,67. Sin embargo, Falk y Miller (1992) señalan que un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente es el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente *path* por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables. De este modo, Falk y Miller (1992) proponen una regla empírica más suave que la propuesta por Chin (1998a), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de su variable predicha; y apuntan que la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) debería ser mayor o igual a 0,1 porque valores de  $R^2$  menores, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo.

## iii. Relevancia Predictiva

Dado que el criterio de la Varianza Explicada resulta un tanto arbitrario, usualmente se propone un segundo criterio, cuya lógica es muy sencilla y contundente.

En primer lugar se procede al borrado de una parte de la base de datos (o sea, se crean valores perdidos artificiales de las variables manifiestas). Ahora, si se utiliza el modelo estructural para predecir algunos datos (los datos que artificialmente se han “perdido”), su predicción debería mejorar cualquier estimación de tales datos (por ejemplo, la media de los valores válidos de los indicadores mantenidos en la base de datos). Si la mejora de la estimación que usa el modelo (las relaciones estructurales) no mejora a la estimación

basada en medias, el modelo no disfrutará de relevancia predictiva. Este proceso se denomina *blindfolding*, y de él se deriva el estadístico  $Q^2$  de Stone–Geisser (Geisser, 1975).

La regla general señala que si el estadístico  $Q^2$  de Stone–Geisser es positivo, existe relevancia predictiva. Cuando el valor del  $Q^2$  de Stone–Geisser es mayor que cero, implica que el modelo tiene relevancia predictiva; mientras que un  $Q^2$  menor que cero sugiere que el modelo carece de relevancia predictiva.

## **5. Aproximación al modelo a través de la técnica PLS**

Una vez revisados los criterios estándar para analizar y evaluar un modelo mediante la técnica PLS, se procedió a los últimos preparativos antes de analizar propiamente los datos, ajustando el diseño del modelo teórico según la naturaleza de los constructos y cerciorándonos adicionalmente del cumplimiento de las condiciones muestrales.

Para ello, en primer lugar se realizó una identificación de la naturaleza de las variables y constructos del modelo teórico, un paso esencial para el adecuado contraste de las hipótesis que se han planteado en esta investigación y previo al planteamiento de los modelos individuales de relaciones (modelos de medida) y del modelo general (modelos de medida más modelo estructural) definitivos que se analizaron utilizando la técnica PLS; y, finalmente, nos aseguramos adicionalmente de las condiciones de tamaño muestral y distribución de los datos.

### **i. Identificación de la naturaleza de las variables en el modelo**

En la investigación en el área de las Ciencias Sociales generalmente se utilizan, por un lado, constructos (variables latentes o no observables), que por su naturaleza no pueden ser observados empíricamente; y, por otro, variables observables (indicadores, medidas o variables manifiestas), que sí pueden ser

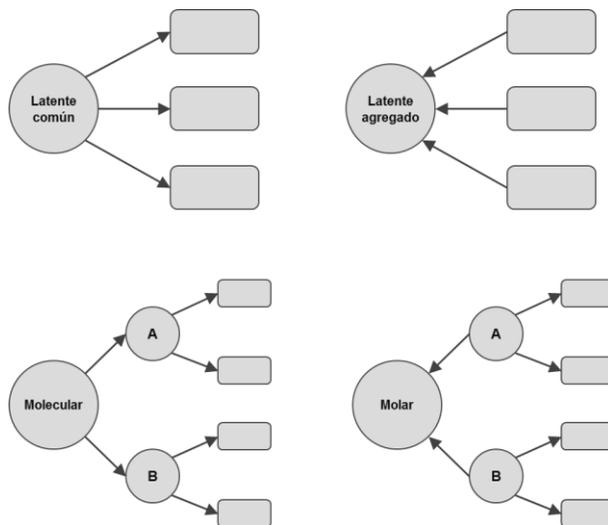
definidas por medio de una medida y que generalmente son diseñadas para capturar el dominio de contenido de un constructo (Barroso *et al.*, 2006).

En este sentido, en la literatura se han incrementado las investigaciones dirigidas a profundizar en el proceso de desarrollo de escalas y validación de las mismas (Hinkin, 1995). La mayoría de las investigaciones se ha basado en los planteamientos clásicos de medida que asumen la dirección de causalidad desde el constructo hacia sus medidas (indicadores reflectivos), de manera que el cambio en un indicador o variable observable es un reflejo de, o está determinado por, el cambio de un constructo latente. Sin embargo, aportaciones recientes (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001) advierten de que si bien este tipo de medida es apropiado en muchas circunstancias, no tiene sentido en otras situaciones, pudiendo dar lugar a problemas de especificación inadecuada de modelos en caso de no utilizar la medida apropiada. Esto conduce a que no todos los constructos pueden ser medidos con ítems positivamente correlacionados, como generalmente se asume en un indicador reflectivo, denominado también constructo latente común (Mackenzie *et al.*, 2005).

En esta línea, la técnica PLS permite definir un constructo como determinado, o formado, a partir de un número concreto de indicadores sin ninguna asunción en relación a los patrones de inter-correlación necesarios entre ellos; cuando esto ocurre, como sucede con frecuencia dentro del campo de las ciencias sociales y del comportamiento (Jarvis *et al.*, 2003; Mackenzie *et al.*, 2005; Podsakoff *et al.*, 2006), se dice que se trata de un constructo latente agregado o con indicadores formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001), que en el caso especial de ser de segundo orden se define como constructo molar (Barroso *et al.*, 2006). La causalidad en este tipo de constructos fluye en la dirección opuesta a los anteriores, esto es, desde los indicadores al constructo, de manera que estos últimos forman o determinan el constructo.

En la Figura 7 se recoge una clasificación de los diferentes tipos de constructos latentes, o no observables, en función de la naturaleza de los mismos y de la especificación del consecuente modelo de medida.

**Figura 7. Clasificación de conceptos según modelo de medida**



Fuente: Elaboración propia a partir de Roldán y Cepeda (2007b).

La distinción entre medidas formativas y reflectivas resulta clave para especificar la medida de las variables y constructos del modelo, y resulta un paso necesario antes de contrastar correctamente las relaciones hipotetizadas en el modelo de investigación propuesto (Anderson y Gerbing, 1988). En la Tabla 18 se presentan las características básicas de ambos tipos de constructos; no obstante, la distinción entre ambos tipos de medidas no suele ser sencilla, salvo que se consideren una serie de criterios y pautas útiles que se desprenden a partir de la revisión de la literatura (Mackenzie *et al.*, 2005). En tal sentido, un primer criterio a considerar tiene que ver con la dirección de la causalidad entre el constructo y sus indicadores: cuando estos últimos son reflectivos, se dice que son manifestaciones del constructo, en el sentido de que cada medida está determinada por el propio constructo; en caso de que sean formativos, las medidas o indicadores del constructo representan características que colectivamente explican el concepto contenido en el

constructo, por lo que cambios en los indicadores suponen cambios en el constructo. Por otro lado, y en relación con el grado de intercambiabilidad entre indicadores, se estima que los indicadores reflectivos comparten un tema común, de manera que todos y cada uno de ellos captan la esencia global del constructo, siendo así intercambiables; en cambio, cuando de indicadores formativos se trata, éstos no necesariamente comparten un tema común, sino que cada uno de ellos se refiere a un único aspecto del concepto al que se refiere el constructo, no siendo intercambiables puesto que al eliminar un indicador podría verse alterado el dominio conceptual del constructo. El tercer criterio a considerar se refiere a la covariación entre indicadores, de manera que cuando se trata de indicadores reflectivos, éstos deberían estar fuertemente correlacionados puesto que comparten una fuente común (todos ellos son reflejo del mismo constructo latente subyacente); mientras que en el caso de los indicadores formativos no se espera nada de las correlaciones, pudiendo ser altas, intermedias o bajas.

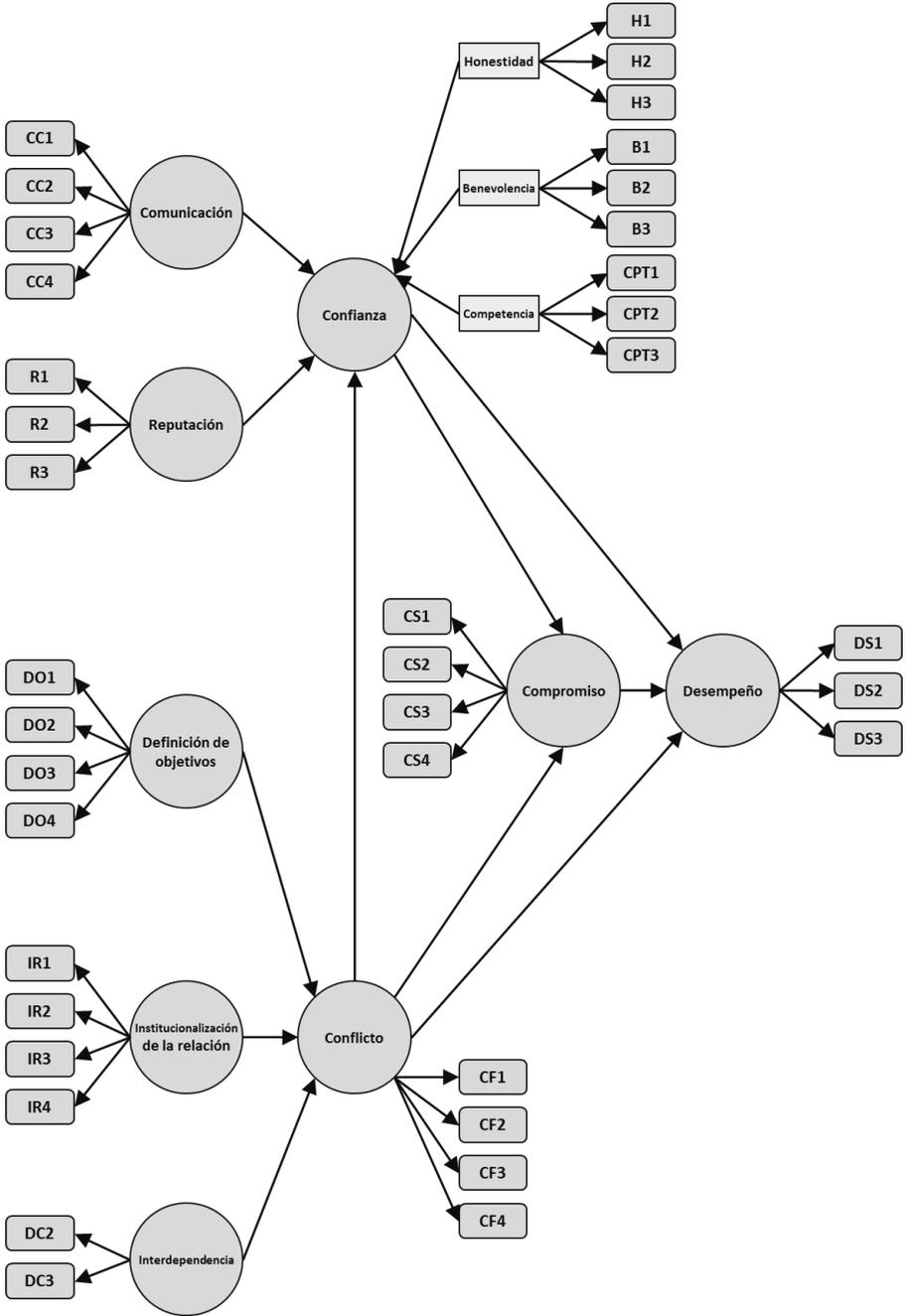
En esta investigación, como vimos en el apartado dedicado al diseño del cuestionario y las escalas de medición, el constructo Confianza ha sido definido como un constructo de segundo orden conformado por sus tres dimensiones o constructos de primer orden: Honestidad, Benevolencia y Competencia. De esta forma, con todo, ajustamos el diseño del modelo teórico inicial, que considera el desempeño del acuerdo de cooperación como el resultado de las variables independientes, configurando los indicadores de la confianza, constructo de segundo orden, de manera formativa, como constructos de primer orden que se desagregan en un modelo parcial de indicadores reflectivos. En la Figura 8 mostramos gráficamente los modelos individuales de relaciones (modelos de medida) y el modelo general (modelos de medida más modelo estructural) que se utilizaron finalmente para la obtención de los resultados de la investigación.

**Tabla 18. Características definitorias de los constructos latentes comunes y agregados**

<b>Constructo latente común (reflectivo)</b>	<b>Constructo latente agregado (formativo)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de causalidad va desde el constructo a sus indicadores</li> <li>• Los indicadores deben estar altamente correlacionados debido a que todos son un reflejo del mismo constructo subyacente (altos niveles de consistencia interna medida a través de Alfa de Cronbach, Fiabilidad compuesta, AVE, etc.)</li> <li>• Los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. La eliminación de un indicador no altera el significado del constructo</li> <li>• El error es asociado a las medidas individuales con el fin de reconocer que los indicadores son medidos con error</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de causalidad va desde los indicadores formativos hacia el constructo</li> <li>• No existe ningún patrón específico de signo (positivo o negativo) o de magnitud (alta, media o baja) que caracterice las correlaciones entre las medidas formativas</li> <li>• Las medidas formativas no son intercambiables; la omisión de un indicador supondría omitir parte del constructo</li> <li>• Los procedimientos habituales de valoración de la consistencia interna (fiabilidad y validez) no son apropiados</li> <li>• La presencia de multicolinealidad entre indicadores formativos podría suponer un problema significativo</li> <li>• Los indicadores formativos no tienen término de error; el error se representa en el ámbito del constructo por medio del término de perturbación, si bien en el caso de utilizar la técnica PLS, éste se ignora pues el constructo es tratado como una perfecta combinación lineal ponderada de las medidas formativas seleccionadas</li> </ul>

Fuente: Elaborado a partir de Barroso et al. (2006).

Figura 8. Composición y estructura del modelo de análisis final



## ii. Requerimientos de la distribución de los datos y de tamaño muestral

Como se ha discutido, la técnica PLS no requiere que los datos provengan de distribuciones normales o conocidas (Falk y Miller, 1992), ya que no pretende ser un sistema de valoración de la causalidad. Esto no implica que los algoritmos matemáticos y estadísticos subyacentes en el método PLS no sean rigurosos y robustos, resultando una técnica relativamente robusta a la presencia de desviaciones con respecto a una distribución multivariante normal (Wold, 1979).

Adicionalmente, en relación con otras técnicas de modelos de ecuaciones estructurales, la técnica PLS ofrece la ventaja de desarrollar un tratamiento de segmentación de modelos complejos, lo que permite trabajar con tamaños muestrales pequeños. Barclay *et al.* (1995), justifican este hecho en que al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra que se necesita para dicho proceso es aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se desprenda del modelo teórico a contrastar; por tanto, las opciones disponibles para los investigadores se resumen en dos, eligiendo la alternativa con la que se obtenga un mayor índice, cifra o valor si lo multiplicamos por 10:

- a) El mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.
- b) El número de indicadores en el constructo formativo más complejo, esto es, aquél constructo latente con el mayor número de variables formativas.

En relación al modelo de investigación propuesto, el número de indicadores del constructo formativo más complejo es de 4, que implica un requerimiento mínimo de 40 unidades muestrales, de manera que nuestras 167 observaciones válidas derivadas de otros tantos cuestionarios superan ampliamente el mínimo requerido para garantizar un tratamiento adecuado mediante PLS-SEM.

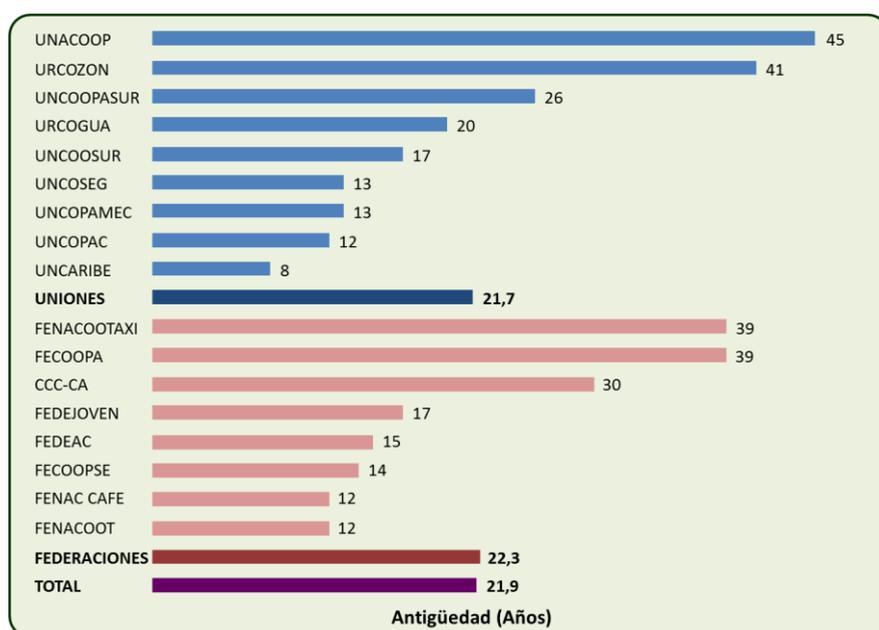
## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan y discuten los resultados de la investigación una vez aplicada la técnica PLS-SEM a los datos obtenidos. En primera instancia se presentan los resultados del análisis descriptivo de los datos, que brindan un marco general de permitirá comprender mejor los resultados de la evaluación del modelo teórico que sustenta nuestra propuesta, que desarrollamos y presentamos posteriormente, junto con los resultados del contraste de hipótesis.

### **3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS**

Como hemos descrito en el capítulo previo, en nuestra investigación participaron cooperativas aliadas a 9 Uniones y 8 Federaciones. Con respecto a la antigüedad de estas alianzas, como se muestra en la Figura 9, las Uniones presentan una edad promedio de 21,7 años y las Federaciones de 22,3 años, por lo que en general tienen en promedio edades similares.

En el caso de las Uniones, la más antigua es UNACOOOP, con 45 años, y la más joven UNCARIBE, con 8; en cambio, en las Federaciones, tanto FENACOOTAXI como FECOOPA cuentan con 39 años de existencia como las más antiguas, y las más recientes tienen 12 años, y son FENAC CAFÉ y FENACOOT. Conjuntamente, ambos tipos de alianzas tienen en promedio 21,9 años; pero se aprecia una ligera mayor variabilidad en el caso de las Uniones, con una desviación estándar de 13,2 años, frente a la desviación estándar de 11,8 años en el caso de las Federaciones.

**Figura 9. Antigüedad de las alianzas estudiadas**

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la actividad desarrollada por las alianzas estratégicas estudiadas, como se aprecia en la Tabla 19, la totalidad de las Uniones obedecen a criterios geográficos, para abarcar un territorio determinado, con las únicas excepciones de UNCOSEG, que agrupa a cooperativas de seguros, y UNACOOOP, que es una unión nacional; por lo tanto, las Uniones agrupan cooperativas de diferentes sectores ubicadas en una zona geográfica. En lo relativo a las Federaciones, en partes iguales se reparte su distribución en los sectores agropecuarios, ahorro y crédito, servicios, y transporte, con dos Federaciones por sector; en el caso de las Federaciones el límite geográfico no está tan claro como en las Uniones, en vista de que en términos reales pueden aglutinar tanto a cooperativas de un territorio específico como de todo el país, y lo que prima es más bien el sector al que representan.

**Tabla 19. Sectores de actividad económica de las alianzas estratégicas estudiadas**

Tipo	Sector	Frecuencia	Porcentaje
Unión	Intersectorial	9	53%
<b>Subtotal Uniones</b>		<b>9</b>	<b>53%</b>
Federación	Agropecuario	2	12%
	Ahorro y crédito	2	12%
	Servicios	2	12%
	Transporte	2	12%
<b>Subtotal Federaciones</b>		<b>8</b>	<b>47%</b>
<b>Uniones y Federaciones</b>		<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la experiencia de las cooperativas en alianzas, primero se consultó sobre la experiencia con otros socios diferentes a los de la alianza cooperativa en estudio, y posteriormente sobre la experiencia con los mismos socios de la alianza en cuestión. En cuanto a la experiencia con otros socios, como puede verse a partir del desglose proporcionado en la Tabla 20, el 64,5% de las cooperativas asociadas a las Uniones manifestó no tenerla, frente al 63,5% en el caso de las Federaciones, y un 64% para ambos tipos; esto implica que la mayoría de las cooperativas estudiadas no tenían experiencia previa con socios diferentes a los de la alianza estudiada.

**Tabla 20. Experiencia previa de las cooperativas con otros socios diferentes a los de la alianza estratégica estudiada**

Alianzas	Absoluto		Relativo		Total	
	Uniones	Federaciones	Uniones	Federaciones	Absoluto	Relativo
<b>0</b>	40	47	64,5%	63,5%	87	64,0%
<b>1</b>	10	12	16,1%	16,2%	22	16,2%
<b>2</b>	7	8	11,3%	10,8%	15	11,0%
<b>3</b>	2	4	3,2%	5,4%	6	4,4%
<b>4</b>	2	2	3,2%	2,7%	4	2,9%
<b>5</b>	1	1	1,6%	1,4%	2	1,5%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente, el 36% de las cooperativas que respondieron la pregunta sí tenían experiencia previa con otros socios: un 16% de las cooperativas manifiesta solo tener experiencia previa con una alianza, un 11% con dos alianzas, un 4% con 3, un 3% con 4, y solo una cooperativa en las Uniones y otra en las Federaciones tuvieron experiencia previa en 5 alianzas con otros socios.

Con respecto a la experiencia previa con los mismos socios de la alianza estudiada, tal como se puede observar en la Tabla 21, al igual que en el caso de la experiencia previa con otros socios, la mayoría de las cooperativas reporta no contar con ella; incluso en este caso la falta de experiencia previa es mayor.

**Tabla 21. Experiencia previa de las cooperativas con los mismos socios de la alianza estudiada**

Alianzas	Uniones		Federaciones		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>0</b>	56	90,3%	59	77,6%	115	83,3%
<b>1</b>	4	6,5%	7	9,2%	11	8,0%
<b>2</b>	1	1,6%	4	5,3%	5	3,6%
<b>3</b>	1	1,6%	5	6,6%	6	4,3%
<b>4</b>	0	0,0%	1	1,3%	1	0,7%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>	<b>76</b>	<b>100,0%</b>	<b>138</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 90% de las cooperativas asociadas en Uniones y el 78% de las cooperativas de Federaciones no reporta experiencia previa en alianzas con los mismos socios del acuerdo de cooperación en estudio; esto implica que solo el 17% de las cooperativas cuenta con alguna experiencia con los mismos socios: del total de organizaciones, el 8% reporta una alianza previa, el 3,6% dos alianzas previas, el 4,3% 3 alianzas, y solo una cooperativa reporta 4 alianzas predecesoras con las mismas cooperativas.

Con respecto al momento de integración de la cooperativa en la alianza, como se aprecia en la Tabla 22, los resultados muestran que tanto para Uniones

como para Federaciones cerca del 20% de las cooperativas se integraron a la alianza desde la fundación de la misma, y en torno al 80% de ellas lo hicieron luego de su fundación.

**Tabla 22. Condición de los socios con respecto al momento de su integración en la alianza**

Condición	Uniones		Federaciones		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Fundadora	15	22,4%	16	17,4%	31	19,5%
Integración posterior	52	77,6%	76	82,6%	128	80,5%
<b>Total general</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>159</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los motivos para participar en alianzas estratégicas se evaluó a través del cálculo de un promedio de las valoraciones aportadas por las cooperativas, utilizando para ello una escala Likert de 7 puntos, que se puede consultar en la Tabla 23. Así, la preferencia en el orden de los motivos es la misma tanto para cooperativas de Uniones como para cooperativas de Federaciones, y lo que cambia, aunque en poca intensidad, es la valoración cuantitativa que asignaron a cada motivo. En general, el motivo más apreciado, con una intensidad media de 5,8/7, (83%), fue la representatividad, seguido por la obtención de apoyo institucional, el acceso a recursos, la reducción de riesgos, y el aumento de ingresos; mientras que en ambos casos, el motivo menos apreciado fue la reducción de costos, con una valoración media de 3,8/7, (54%). Se aprecia entonces que, efectivamente, las Uniones y Federaciones parecen ser antes un mecanismo de representación y defensa conjunta de sus socios cooperativos, que de promoción de negocios conjuntos para las cooperativas costarricenses.

**Tabla 23. Valoración de los motivos para participar en alianzas estratégicas**

Motivos	Uniones		Federaciones		Total	
	Valoración promedio	Frecuencia	Valoración promedio	Frecuencia	Valoración promedio	Frecuencia
Representatividad	5,7	73	5,8	90	5,8	163
Obtener apoyo institucional	5,5	74	5,4	91	5,4	165
Acceso a recursos	4,9	74	4,9	90	4,9	164
Reducir riesgos	4,1	72	4,6	90	4,4	162
Aumento de ingresos	4,0	72	4,5	90	4,3	162
Reducir costos	3,8	73	4,3	90	4,0	163

Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a la valoración del desempeño de la alianza, en el cuestionario se abordaron 3 indicadores relacionados: la satisfacción con los socios de la alianza, la satisfacción con los resultados de la alianza, y el cumplimiento de las expectativas con la alianza. Así, los resultados de estas valoraciones, que se pueden consultar en la Tabla 24, muestran que en general, la valoración de estas 3 dimensiones se mueve entre un 5,5/7, (78%), como la nota más alta concedida por las cooperativas de las Uniones a la satisfacción con los resultados, y un 5,1/7, (73%), como la nota más baja concedida por las cooperativas de las Federaciones también al mismo indicador. Por lo anterior, pareciera que las Uniones producen ligeramente mejores resultados que las Federaciones, según la percepción de los encuestados; sin embargo, en general se demuestra que ambas poblaciones individualmente, pero también en forma conjunta, consideran que las alianzas estudiadas tienen un buen desempeño.

**Tabla 24. Valoración del desempeño de las alianzas estratégicas**

Dimensión del desempeño	Uniones		Federaciones		Total	
	Valoración promedio	Frecuencia	Valoración promedio	Frecuencia	Valoración promedio	Frecuencia
Satisfacción con los socios	5,4	71	5,2	92	5,2	163
Satisfacción con los resultados	5,5	73	5,1	93	5,3	166
Cumplimiento de expectativas	5,4	74	5,2	91	5,3	165
<b>Desempeño</b>	<b>5,4</b>		<b>5,1</b>		<b>5,3</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Para la aplicación de los algoritmos de PLS-SEM a los datos se utilizó el software *Smart-PLS V3.0 M3*, que, desarrollado por Ringle *et al.* (2005), se ha convertido en una de las aplicaciones más extendidas en el ámbito académico para la investigación con técnicas PLS-SEM.

Para esta investigación el tamaño de la muestra fue de 167 casos, una cifra holgadamente superior al mínimo necesario recomendado, como se ha visto, lo que permite un mejor ajuste del modelo dada las particularidades matemáticas de la técnica.

### 3.2.1. Estimación del modelo de medición

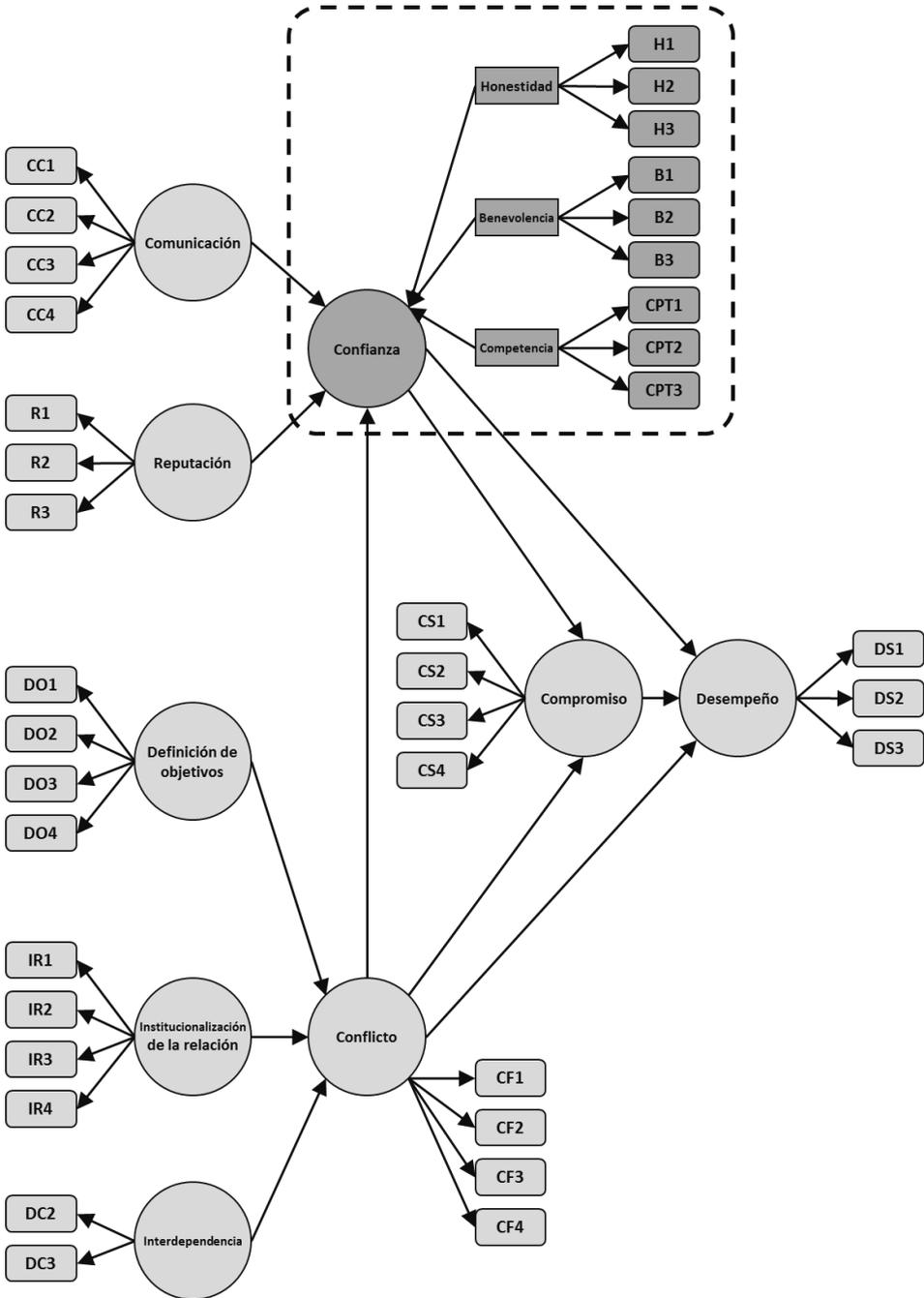
Como ya se indicó, PLS-SEM acepta de buen grado tanto las escalas de medición reflectivas como formativas. Realizar tal distinción es importante porque los procedimientos de validación para ambos indicadores son diferentes; como hemos visto, los métodos comúnmente utilizados para evaluar los indicadores reflectivos no resultan apropiados para evaluar indicadores formativos (Diamantopoulos *et al.*, 2008), en los que son

especialmente relevantes los potenciales problemas de multicolinealidad, o correlación entre indicadores.

Antes de proceder a las pruebas de estimación del modelo, es clave el tratamiento de los constructos de segundo orden. Una de las limitaciones que el algoritmo de PLS-SEM provoca se deriva de que todas las variables latentes deben tener al menos un indicador. En nuestro modelo (ver la Figura 10), la variable latente Confianza ha sido definida como un constructo de segundo orden con sus 3 dimensiones de primer orden, Honestidad, Benevolencia y Competencia, careciendo de indicadores en sí mismo y haciendo el modelo no estimable. Para tratar los factores de segundo orden, y resolver el problema que plantea el algoritmo, se han propuesto diferentes procedimientos; siguiendo a Wilson y Henseler (2007), los dos enfoques más comunes son la aproximación por Componentes Jerárquicos y la aproximación en dos fases.

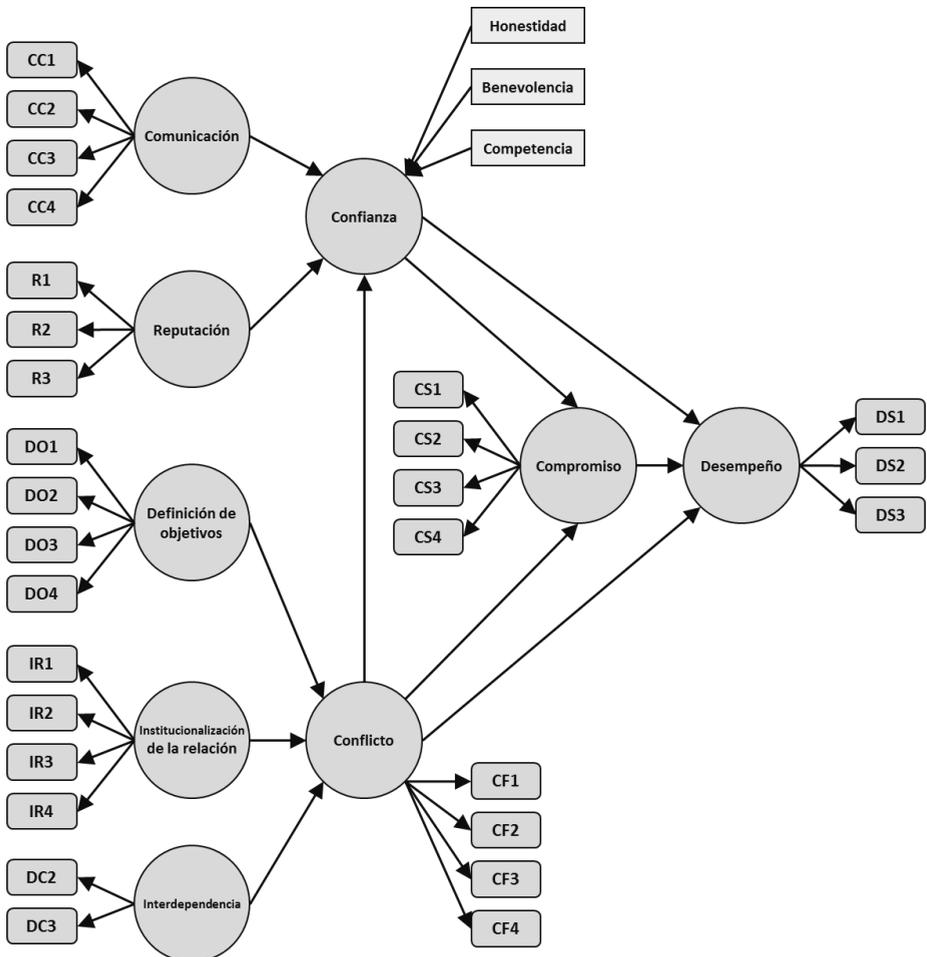
La aproximación por Componentes Jerárquicos fue inicialmente propuesta por Wold (1982), y resuelve el problema usando todos los indicadores de las dimensiones de primer orden como indicadores del constructo de segundo orden. Las principales limitaciones de esta aproximación para el tratamiento de los constructos de segundo orden surgen cuando el número de indicadores de cada factor de primer orden es muy dispar, resultando en un constructo de segundo orden desequilibradamente relacionado con las dimensiones; y cuando las relaciones epistemológicas entre constructo de segundo orden y dimensiones de primer orden son formativas, ya que, en tal caso, el constructo de segundo orden es perfectamente explicado por las dimensiones de primer orden (comparten indicador, en este caso el constructo de segundo orden, "Confianza"), provocando que ninguna otra variable latente pueda influir significativamente en la variable de segundo orden, pues no queda varianza residual para ser explicada.

Figura 10. Modelo con constructos de primer y segundo orden



En la aproximación en dos pasos (Agarwal y Karahama, 2000), el primer paso comienza eliminando el constructo de segundo orden y vinculando las dimensiones de primer orden con aquellas variables latentes de las cuales el constructo de segundo orden es dependiente o causa, entonces se estiman las puntuaciones de los constructos de primer orden como si fueran variables latentes. En un segundo paso, como muestra la Figura 11, las dimensiones de primer orden dejan de ser variables latentes y sus puntuaciones obtenidas en el paso uno se imputan como indicadores del constructo de segundo orden, en nuestro caso formativo; disponiendo así de un modelo estimable.

**Figura 11. Modelo de dos pasos para los constructos de segundo orden, paso 2**



Como se desprende de lo expuesto hasta aquí, si bien los indicadores de las dimensiones de primer orden de nuestro constructo de segundo orden no resultan cuantitativamente dispares, la definición de las dimensiones de primer orden como formativas sí nos obliga a seguir la aproximación en dos pasos para el tratamiento de nuestro constructo de segundo orden.

A partir de ahí, los criterios de evaluación de las escalas de medida serían los discutidos para cada tipo de indicadores en el capítulo previo dedicado al diseño metodológico de la investigación, tal como se resumen en la Tabla 25.

**Tabla 25. Resumen de los criterios de validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos utilizados en la investigación**

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA	
ÍNDICES REFLECTIVOS	
Constructos del modelo	Comunicación / Reputación / Definición de objetivos / Institucionalización de la relación / Dependencia / Conflicto / Compromiso / Desempeño
Indicadores y análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiabilidad:</b> signo, magnitud y significatividad de las cargas (<i>loadings</i> &gt;0,7)</li> <li>• <b>Consistencia Interna:</b> Alpha de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (<math>\alpha</math> y <math>pc &gt; 0,7</math>)</li> <li>• <b>Validez Convergente:</b> Varianza Extraída Media (AVE &gt;0,5)</li> <li>• <b>Validez Discriminante:</b> AVE &gt; correlaciones con otros constructos y análisis de correlaciones cruzadas (<i>cross-loadings</i>)</li> </ul>
ÍNDICES FORMATIVOS	
Variables del modelo	Confianza
Indicadores y análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Validez de Contenido:</b> validez conceptual y especificidad de indicadores, pesos (<i>weights</i>) y su nivel de contribución al índice</li> <li>• <b>Multicolinealidad:</b> Factor de Inflación de la Varianza (FIV) &lt;5, Tolerancia &gt;0,2, e Índice de Condición &lt;30 (normalmente &lt;15, más restrictivo y adecuado)</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Diamantopoulos y Winklhofer (2001), y Diamantopoulos, Riefler y Roth (2008).

## 1. Validación de los índices reflectivos

Dadas sus bajas cargas, las pruebas preliminares de validación de las escalas aconsejaron prescindir de los indicadores DC1 (Beneficios) y DC4 (Reemplazo difícil) en el constructo Dependencia, por lo que no son mostrados en los resultados.

En la Tabla 26 se presentan los resultados relativos a los criterios de Fiabilidad (signo, magnitud y significatividad de las cargas), Consistencia Interna (Fiabilidad Compuesta) y Validez Convergente (Varianza Extraída Media), dedicados a la validación de los indicadores reflectivos del modelo estructural.

**Tabla 26. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del modelo propuesto**

Constructo 1er. Orden	Indicadores	Cargas	t-valor (bootstrapping)	FC - pc	VEM - AVE
<b>Comunicación</b>				0,90	0,70
Frecuencia	CC1	0,78***	17,97		
Transparencia	CC2	0,89***	37,44		
Credibilidad	CC3	0,91***	66,95		
Información necesaria	CC4	0,75***	12,87		
<b>Confianza</b>				1	1
<i>Honestidad</i>		0,41*** <sup>2</sup>	19.54		
<i>Benevolencia</i>		0,42*** <sup>2</sup>	16.79		
<i>Competencia</i>		0,36*** <sup>2</sup>	12.53		
<b>Compromiso</b>				0,89	0,68
Lealtad	CS1	0,81***	22,16		
Integrantes	CS2	0,83***	19,54		
Expectativas	CS3	0,84***	22,74		
Dedicación tiempo	CS4	0,82***	19,45		
<b>Dependencia</b>				0,77	0,64

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Constructo 1er. Orden	Indicadores	Cargas	t-valor (bootstrapping)	FC - pc	VEM - AVE
Recursos invertidos	DC2	0,63*	1,86		
Complementariedad	DC3	0,94***	3,15		
<b>Conflicto</b>				0,89	0,66
Acuerdo	CF1	0,81***	12,83		
Armonía	CF2	0,74***	11,85		
Esfuerzo	CF3	0,88***	29,64		
Pocos problemas	CF4	0,82***	16,11		
<b>Desempeño</b>				0,94	0,84
Satisfacción con las cooperativas	DS1	0,84***	23,51		
Satisfacción con los resultados	DS2	0,95***	85,39		
Cumplimiento de expectativas	DS3	0,95***	137,31		
<b>Reputación</b>				0,83	0,62
Prestigio de los socios	R1	0,67***	5,85		
Prestigio de los colaboradores socios	R2	0,89***	29,51		
Notoriedad de los socios	R3	0,79***	10,86		
<b>Definición de Objetivos</b>				0,90	0,69
Claridad y precisión	DO1	0,82***	22,05		
Aceptación de objetivos	DO2	0,90***	39,78		
Reparto de responsabilidades	DO3	0,80***	14,17		
Aceptación de responsabilidades	DO4	0,80***	14,99		
<b>Institucionalización de la relación</b>				0,81	0,52
Reuniones previas	IR1	0,79***	5,47		
Acuerdo formal	IR2	0,73***	5,18		
Resolución de conflictos	IR3	0,65***	3,16		
Procedimiento ante cambios	IR4	0,72***	3,83		

\*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0,1. La confianza es un constructo formativo, por lo que 1 no aplican, y 2 son pesos y no cargas.

Como puede observarse, se ha incluido en la Tabla 26 de resultados una columna con los *t*-valores para evaluar la significatividad de cada indicador, ya que deben ser superiores a 0,7 y además significativos. Sin embargo, como ya se ha indicado, PLS-SEM no asume ninguna condición sobre la distribución de los indicadores, por lo que los *t*-valores son calculados a partir del proceso de *bootstrapping*, dado que son necesarios no solo para evaluar la significatividad de las cargas y los pesos, sino también la significatividad de los coeficientes *path* del modelo estructural, como veremos.

En la Tabla 27 se presentan los resultados del test de Validez Discriminante. Como se puede observar, para valorar la validez discriminante se optó finalmente por el criterio de Fornell y Larcker (1981), quienes proponen que la raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media ( $\sqrt{AVE}$ ) de cada constructo, en particular, debe ser superior a la correlación de esta con el resto constructos del modelo (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 27. Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la  $\sqrt{AVE}$**

FACTOR	Conflicto	Compromiso	Comunicación	Confianza	Def. Objetivos	Dependencia	Desempeño	Institucionalización	Reputación
Conflicto	<b>0,81</b>								
Compromiso	0,08	<b>0,83</b>							
Comunicación	0,03	0,58	<b>0,84</b>						
Confianza	0,19	0,68	0,64	<b>N/A</b>					
Definición objetivos	0,34	0,45	0,32	0,42	<b>0,83</b>				
Dependencia	0,10	0,43	0,30	0,47	0,25	<b>0,80</b>			
Desempeño	0,14	0,68	0,55	0,64	0,52	0,40	<b>0,92</b>		
Institucionalización	0,21	0,41	0,40	0,39	0,55	0,29	0,46	<b>0,72</b>	
Reputación	0,25	0,27	0,18	0,38	0,47	0,22	0,29	0,28	<b>0,79</b>

Nota: se han sustituido los valores de la diagonal por la raíz cuadrada del AVE de cada constructo; N/A - "No aplica" debido a que los índices son formativos.

Una vez presentadas las tablas que contienen los resultados de las pruebas realizadas a las escalas, seguidamente, se evalúa el grado de cumplimiento de dichas pruebas, a la luz de los estándares establecidos por los autores previamente citados en la literatura.

La información presentada en las Tabla 26 muestra que la mayoría de los indicadores retenidos posee cargas factoriales que exceden el límite aceptado de 0,70, por lo que la fiabilidad individual de los mismos como indicadores de los constructos es adecuada (Cronbach, 1970; Nunnally, 1978; Bagozzi, 1994). No obstante, apoyándonos en el criterio de autores como Chin (1998c), Henseler *et al.* (2009) y Hair *et al.* (2010), optamos por mantener en el modelo algunos indicadores, 3, con cargas factoriales que oscilan entre 0,62 y 0,70, porque, de una parte, esta investigación está en sus etapas iniciales, y se está explorando un fenómeno nuevo donde aún no se cuenta con medidas bien desarrolladas; y, en segundo término, no existen desviaciones significativas en ellos (Barclay *et al.*, 1995). Como se puede observar en la Tabla 26, todos los indicadores presentan cargas superiores a 0,62.

Para evaluar la validez convergente se efectuaron las pruebas correspondientes, cuyos resultados se encuentran en la Tabla 276. La estimación de la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) muestra que todos los indicadores que conforman el modelo tienen una fiabilidad compuesta por encima del requerimiento técnico solicitado, es decir, mayor o igual a 0,70 (Nunnally, 1978).

Asimismo, los resultados de la prueba de la Varianza Extraída Media (AVE) (Barclay *et al.*, 1995), descritos en la Tabla 26, también muestran que los valores de cada uno de los indicadores se encuentran por encima de 0,50 (AVE > 0,50), recomendación que estipula la literatura (Fornell y Larcker, 1981).

Finalmente, se evaluó la validez discriminante de los constructos, que indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos del modelo. Para probar la validez discriminante de cada constructo, se comparó

---

la raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media (AVE), la diagonal en la Tabla 27, con las correlaciones entre constructos, elementos no diagonales en la Tabla 27; los resultados evidencian que cada constructo está más fuertemente relacionado con sus propias medidas que con las medidas de otros, comprobándose así la validez discriminante de los constructos del modelo.

## 2. Validación de los índices formativos

Como hemos explicado, el constructo Confianza se estableció de segundo orden en el modelo propuesto; un constructo de naturaleza formativa conformado por los constructos reflectivos de primer orden Honestidad, Benevolencia y Competencia. Conceptualmente, la honestidad, la benevolencia y la competencia aparecen como las “causas” que generan la confianza; por lo que, en línea con la literatura sobre modelado de ecuaciones estructurales con PLS (Chin, 1998b; Mackenzie *et al.*, 2005), un incremento en el nivel de un constructo de primer orden no necesariamente conlleva el incremento en el nivel de otro, ya que, aunque la honestidad, la benevolencia y la competencia podrían estar correlacionadas, la confianza parece más bien devenir de una percepción ponderada de los 3 elementos, perdiendo su sentido conceptual ante la ausencia de cualquiera de ellos.

En este caso, pudimos validar los indicadores formativos del constructo Confianza usando los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981), y MacKenzie *et al.* (2005), tal como se desprende a partir de los pesos de los constructos de primer orden y los valores de la *t* de Student para cada uno de ellos, resultados que se muestran en la Tabla 28, y de los resultados de la tolerancia y de la Inflación del Factor de Varianza, como se recogen en la Tabla 29.

**Tabla 28. Pesos de los factores formativos en el Modelo**

Constructo de 2do orden	Constructos 1er orden	Pesos	t-valor (bootstrapping)
Confianza	Honestidad	0,41***	19,54
	Benevolencia	0,42***	16,79
	Competencia	0,36***	12,53

\*\*\*p&lt;0.01; \*\*p&lt;0.05; \*p&lt;0,1

Como puede observarse a partir de los pesos de los constructos de primer orden y los *t*-valores para cada uno de ellos, el constructo Confianza cobra sentido conformándose a partir de una combinación casi equitativa de sus 3 factores de primer orden. Además, los resultados de la evaluación de la multicolinealidad, como se puede observar en la Tabla 29, evidencian la ausencia de problemas: la tolerancia de todos los constructos de primer orden es superior a 0,2, el mínimo requerido; y el Factor de Inflación de Varianza para todos los constructos es menor que 5, como establece la norma más aceptada ( $FIV < 5$ ), e incluso inferior al corte más restrictivo de 3,3 que proponen Diamantopoulos y Sigua (2006).

**Tabla 29. Estadísticos de colinealidad para el constructo formativo de segundo orden**

Variable	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
Benevolencia	0,50	1,98
Competencia	0,66	1,51
Honestidad	0,44	1,80

### 3.2.2. Valoración del modelo estructural

Una vez validado el modelo de medida, procedimos a evaluar el modelo estructural según los estándares establecidos: los valores de los coeficientes estructurales y su significatividad, a partir de los estadísticos  $t$  que resultaron del procedimiento de remuestreo *bootstrapping*, para determinar su estabilidad; el  $R^2$  del constructo de la variable dependiente para determinar el porcentaje de varianza de la misma explicada por el modelo; y la prueba  $Q^2$  de Stone-Geisser para determinar la relevancia predictiva del modelo (Geisser, 1975).

Los coeficientes de trayectoria (*path coefficient* -  $\beta$ ) se encuentran asociados a cada una de las relaciones causales, y representan el mayor o menor efecto de cada una de las variables independientes sobre las variables dependientes en los modelos. La estabilidad de las estimaciones se logró usando los estadísticos  $t$  obtenidos a partir del proceso de remuestreo *bootstrapping* (Chin, 2010), calculado por SmartPLS y consistente, como avanzamos, en la generación aleatoria de una serie de submuestras, en nuestro caso 400, a partir de la muestra original, para realizar una estimación del modelo con cada una de ellas; con este proceso se calcula la media y el error estándar de cada parámetro del modelo en cada submuestra, y se obtiene una distribución empírica de frecuencias que permite evaluar si los parámetros resultantes son o no significativamente distintos de cero.

Como se ha discutido anteriormente, SEM-PLS no hace ningún supuesto de distribución en relación con los indicadores, por lo que cuando el algoritmo realiza la estimación de los coeficientes de trayectoria (también de las cargas y de los pesos) por MCO, los  $t$ -valores de esa estimación no se pueden utilizar, porque obligaría a asumir, entre otras, la distribución normal multivariante de los datos. *Bootstrapping* es la alternativa que utiliza SEM-PLS para calcular la significación de ambos, los coeficientes de regresión del modelo interno y la importancia de los pesos o cargas del modelo: de los datos originales se extraen  $N$ , entre 300 y 500, submuestras aleatorias por el procedimiento de

reemplazo, dado que el tamaño de las mismas debe ser el mismo que el tamaño original de la muestra, y se estima el modelo para cada una de ellas, lo que proporciona  $N$  estimaciones de cada parámetro (coeficientes de trayectoria, carga y peso) que posibilitan el cálculo de la media de las estimaciones de cada parámetro, así como los errores estándar. El estadístico *t bootstrapped* utilizado para probar la hipótesis nula de que el parámetro es igual a “cero”, se puede ahora calcular como (Chin 1998a):  $t - \text{estadístico} = \beta / se(\beta)$ ; donde el estadístico  $t$  sigue la distribución  $t$  de *Student* con  $N-1$  grados de libertad,  $\beta$  es la estimación original del coeficiente *path* (carga o peso) y  $se(\beta)$  es el error estándar previo a la estimación de parámetros.

Además del Coeficiente de Determinación,  $R^2$ , una prueba adicional para evaluar la calidad del ajuste del modelo viene dada por la aplicación del criterio de relevancia predictiva, a partir del estadístico  $Q^2$  de Stone-Geisser (Geisser, 1975), que determina la relevancia predictiva de cada conjunto de antecedentes del modelo sobre su constructo dependiente o variable endógena. Como avanzamos, en PLS, el cálculo de este índice se obtiene usando el procedimiento de *blindfolding*, que se realizó para cada una de las variables endógenas del modelo; y la regla general señala que un  $Q^2$  positivo determina relevancia predictiva.

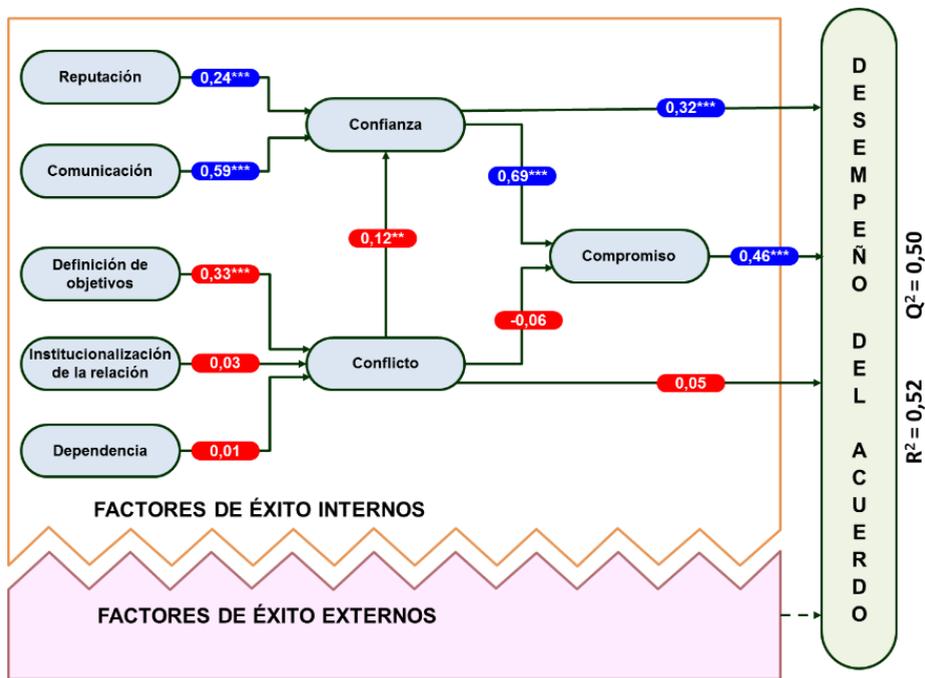
Los resultados relativos a la varianza explicada, a partir del Coeficiente de Determinación, y relativos a la relevancia predictiva, a partir del estadístico  $Q^2$ , para cada una de las variables endógenas del modelo, se recogen en la Tabla 30; mientras que los resultados generales de la valoración del modelo estructural a partir del análisis realizado se sintetizan en la Figura 12, que incluye los coeficientes de trayectoria estructurales  $\beta$  (*structural path coefficients*), la varianza del Desempeño explicada por las variables antecedentes del modelo ( $R^2$ ), y la relevancia predictiva sobre el desempeño de todas las variables incluidas en el modelo como antecedentes del mismo ( $Q^2$ ).

**Tabla 30. Varianza explicada y relevancia predictiva de las variables endógenas del modelo**

Variables endógenas	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Confianza	0,49	0,49
Conflicto	0,12	0,13
Compromiso	0,46	0,44
Desempeño	0,52	0,50

Como podemos ver, los coeficientes de determinación, R<sup>2</sup>, correspondientes a las variables endógenas del modelo superan el 10% y todos los Q<sup>2</sup> son positivos, lo que permite interpretar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva (Falk y Miller, 1992). No obstante, y aunque el R<sup>2</sup> del desempeño, la variable dependiente fundamental del modelo es 0,52, el coeficiente de determinación de la variable endógena Conflicto es bajo; y a pesar de que algunas de sus variables antecedentes gozan de cierta relevancia predictiva, otras, como la Institucionalización de la relación y la Dependencia, carecen de significatividad estadística como antecedentes del conflicto en nuestro modelo. No en vano, debimos rechazar las hipótesis formuladas sobre las relaciones relativas a esas variables, entre otras, como discutiremos a continuación.

Figura 12. Resultados generales de la valoración del modelo de investigación propuesto



\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$

### 3.2.3. Resultados del contraste de hipótesis

El modelo propuesto y estimado en esta investigación predice que el desempeño de los acuerdos de cooperación depende de las variables independientes consideradas y descritas. Con nuestros datos, el conjunto de antecedentes seleccionados explican el 52% del desempeño de las Uniones y Federaciones costarricenses; el cual es superior al 10% que se tiene como requisito mínimo para ser considerado un modelo con validez predictiva, por lo tanto, se puede concluir en relación con la pregunta de investigación de esta tesis doctoral que logramos evidenciar a la luz de nuestros datos, que los factores clave del éxito valorados en este trabajo, no parecen ser diferentes en el caso de empresas capitalistas y cooperativas; parece plausible pensar que la reputación, comunicación, confianza, definición de objetivos, un menor nivel de conflicto y un mayor nivel de compromiso son factores que inciden en

el desempeño de un acuerdo de cooperación independientemente de la naturaleza profunda del vínculo socio-económico, tan buenos en el *Business As Usual* como, probablemente más, cuando además se busca el beneficio social por encima del económico.

En general y de acuerdo con la literatura se considera un resultado de la evaluación del modelo es apropiado dada la complejidad del mismo, y la ambigüedad teórica y empírica que rodea a algunos de sus constructos, aun relativamente poco estudiados. Como podemos ver, los coeficientes de determinación,  $R^2$ , correspondientes a las variables endógenas del modelo superan el 10% y todos los  $Q^2$  son positivos, lo que permite interpretar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva (Falk y Miller, 1992).

Sin embargo, como se desprende de los números, los resultados evidencian ciertos problemas en nuestro modelo, particularmente en las relaciones en torno al constructo Conflicto; resultaría irónico que tuviésemos el conflicto con el constructo Conflicto si no fuera por la validez de las escalas de medida utilizadas al no haber desglosado sus dimensiones, lo cual apunta como causa más probable a la ambigüedad de los argumentos que sostienen las relaciones que este constructo mantiene con los demás incluidos en nuestro modelo,.

Una vez discutido el resultado general del modelo se procede a continuación a describir los resultados particulares de cada una de las hipótesis que lo componen:

**Tabla 31. Resultados estimados del modelo estructural**

Hipótesis	Coficiente ( $\beta$ )	t-valor	Resultado
1. A mayor reputación de los socios, mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación	0,24***	3,972	<b>ACEPTAR</b>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hipótesis	Coefficiente ( $\beta$ )	t-valor	Resultado
2. A mayor nivel de comunicación mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación	0,59***	10,187	<b>ACEPTAR</b>
3. A mayor nivel de confianza mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación	0,32***	3,786	<b>ACEPTAR</b>
4. A mayor nivel de confianza, mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación	0,69***	3,786	<b>ACEPTAR</b>
5. A mayor definición de objetivos, menor nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación	0,33***	3,593	<b>ACEPTAR</b>
6. A mayor grado de institucionalización de la relación, menor será el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación	0,03	0,352	<b>RECHAZAR</b>
7. A mayor grado de dependencia, menor será el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación	0,01	0,163	<b>RECHAZAR</b>
8. A menor nivel de conflicto mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación	0,12**	2,264	<b>ACEPTAR</b>
9. A menor nivel de conflicto mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación	0,05	0,848	<b>RECHAZAR</b>
10. A menor nivel de conflicto mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación.	-0,06	0,898	<b>RECHAZAR</b>
11. A mayor nivel de compromiso, mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación	0,46***	5,754	<b>ACEPTAR</b>

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Como se observa en la Tabla 31, 4 de las 11 relaciones hipotetizadas fueron falsadas, al ser rechazadas porque no describen la realidad de nuestros datos. A continuación se describen en detalle los resultados obtenidos en las pruebas de las hipótesis específicas en las que se desagrega el modelo.

### **Hipótesis 1: A mayor reputación de los socios, mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación**

En relación con la reputación, la hipótesis planteada fue que una mayor reputación de los socios incrementa el nivel de confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación. Los resultados obtenidos permiten confirmar dicha hipótesis.

La Hipótesis 1 se mantiene, con un coeficiente  $\beta=0,24$  significativo ( $p<0,01$ ), lo que se suma a la evidencia de una relación directa significativa entre reputación y confianza.

Estos resultados permiten concluir que a mayor prestigio de los colaboradores de la cooperativa socia y de la cooperativa misma, y a mayor notoriedad de la cooperativa en el sector, mayores los niveles de confianza inicial y posteriores a lo largo del acuerdo, y por ende, mayor el desempeño de la alianza.

Estos resultados son consistentes con la evidencia previa, con trabajos como los de Gray (1985), Hill (1990), De Laat (1997) o Saxton (1997), entre otros, como se discutió en el Capítulo 1, que encuentran una relación positiva entre la reputación y el desempeño del acuerdo; relación que podría estar mediada por la confianza (Buckley y Casson, 1988; Parkhe, 1993c), ya que una buena reputación respecto del cumplimiento de acuerdos previos reduce el riesgo de fracaso en futuras cooperaciones y aumenta la confianza entre los socios; pero, además, dadas las dimensiones de la confianza, una buena reputación en el sector e intersectorial, redundará en una mejora de la percepción de

honestidad, benevolencia y competencia entre las partes que afrontan una relación de largo plazo.

En este sentido, y a la luz de nuestros datos, la relación entre reputación y confianza no parece ser diferente en el caso de empresas capitalistas y cooperativas; parece meritorio pensar que honestidad, benevolencia y competencia son activos bien valorados independientemente de si se refiere a empresas con fines de lucro u organizaciones con un objetivo principal de propiciar el bien común. No en vano la confianza no deja de ser una percepción de *alter* sobre el comportamiento, más o menos honesto, más o menos benevolente, y más o menos competente, de *ego*; una mayor o menor seguridad, en términos de probabilidad asignada, sobre el grado de honestidad, benevolencia y competencia de *alter*; probabilidad que se asigna, en gran medida, a partir de los hechos pasados de la reputación.

En el caso concreto de las Uniones y Federaciones de Costa Rica, dada la elevada representatividad de nuestra muestra, podemos además afirmar que un mayor prestigio de los colaboradores de las cooperativas que participan en la alianza y de las cooperativas mismas, y una mayor notoriedad de las mismas en el sector, genera mayores niveles de confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación, que redundan en una mayor probabilidad de éxito de la alianza. Adicionalmente, las cooperativas que ya participan en una alianza, disponen de una magnífica oportunidad para reforzar su reputación con su participación en la Unión o Federación, lo que, a su vez, incrementaría sus posibilidades de participar en nuevas alianzas estratégicas con otras cooperativas en un círculo virtuoso de reputación-confianza-desempeño-reputación.

## **Hipótesis 2: A mayor nivel de comunicación mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación**

En relación con la comunicación, la hipótesis planteada fue que una buena comunicación mejora la confianza durante la implementación del acuerdo de cooperación, y los resultados obtenidos permiten confirmar dicha hipótesis.

De forma similar al caso de la reputación, la comunicación parece ser un magnífico antecedente de la confianza independientemente de la naturaleza, más económica o más social, de las organizaciones socias y de la propia alianza; un resultado esperado, por otra parte. Así, podemos aceptar la Hipótesis 2, con un coeficiente  $\beta=0,59$  estadísticamente significativo ( $p<0,01$ ); valor solo superado en el modelo por la relación entre confianza y compromiso.

Estos resultados contribuyen en la línea de profundizar en el conocimiento de las relaciones entre factores clave de éxito en los acuerdos de cooperación, puesto que resultan consistentes con los resultados previos y se suman a, entre otros, los de Morgan y Hunt (1994), que atribuyen a la comunicación un efecto indirecto sobre el compromiso, por medio de la influencia que la confianza genera entre las partes; los de Hunt *et al.* (2002), que plantean un modelo de desempeño de alianzas estratégicas en el cual argumentan que la comunicación incide de manera indirecta en el desempeño de las alianzas actuando de manera directa sobre la confianza, y esta última a su vez en el compromiso; o los de Arenas y García (2006), que también obtienen evidencia sobre esas relaciones.

El proceso de comunicación es uno de los principales mecanismos de coordinación humana, y una de las principales vías por las que se explicitan intenciones, expectativas, actitudes, principios y valores que, finalmente, son una expresión de nuestra honestidad, nuestra benevolencia y nuestra competencia que conforma las percepciones ajenas; parece lógico pensar, por tanto, que un buen proceso de comunicación en las relaciones cooperativas

interorganizativas, tal como discutimos en el Capítulo 2, en el que la información se comparte y fluye interactivamente, aumenta la confianza en la continuidad de la relación y reduce la posibilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas (Anderson y Weitz, 1992), lo que redundaría en una mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación.

Para las Uniones y Federaciones costarricenses, esta evidencia debe motivar a incrementar los esfuerzos hechos por este tipo de organizaciones de segundo grado para incrementar los medios y formas de comunicación entre los asociados. En relación con este tema, en los dos últimos congresos cooperativos (XI y XII), se enfatiza por parte de los participantes la necesidad de incrementar y mejorar la comunicación a los asociados y entre ellos, lo cual debe ser considerado por los encargados de implementar las acciones definidas en dichos congresos, y con ello procurar incrementar los niveles de confianza, y por ende, incrementar las probabilidades de mejorar el desempeño de las Uniones y Federaciones, como se discute en el siguiente acápite.

### **Hipótesis 3: A mayor nivel de confianza mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación**

En relación con la confianza la hipótesis planteada fue que un mayor nivel de confianza incrementa la probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación, y los resultados obtenidos permiten confirmar dicha hipótesis.

La Hipótesis 3 es aceptada, con un coeficiente  $\beta=0,32$  significativo ( $p<0,01$ ), por lo que redundaría en la evidencia generalizada de una relación directa significativa entre confianza y desempeño en el acuerdo de cooperación (Sullivan y Peterson, 1982; Dwyer *et al.*, 1987; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Aulakh *et al.*, 1996; De Laat, 1997; Child y Faulkner, 1988; Das y Teng, 1998a; Gulati, 1998; Zaheer *et al.*, 1998; Jap, 1999; Escribá, 2002a; Montoro, 2005). La evidencia confirma que el resultado de la relación

cooperativa está asociado al nivel de confianza que existe entre las organizaciones que colaboran, de forma que la confianza organizativa afecta positivamente al resultado de la relación (Zaheer *et al.*, 1998), y resulta fundamental en el logro del desempeño de las alianzas estratégicas (Child y Faulkner, 1998). De esta forma, la confianza entre los socios en términos de honestidad, benevolencia y competencia, tiene un efecto directo fundamental en el desempeño de la alianza, sean las relaciones entre empresas con fines de lucro u organizaciones con fines sociales.

Para las Uniones y Federaciones de Costa Rica, la confianza se convierte en un elemento clave en su accionar, porque los socios se integran en una actividad institucionalizada que les brinda un ambiente de confianza importante para el desarrollo de sus actividades, pero a su vez les genera un gran nivel de compromiso para cada cooperativa socia, al tener que retribuir a la alianza un comportamiento honesto, benevolente y de la calidad esperada.

Además de que la confianza tiene un efecto directo sobre el desempeño, también se encontró evidencia que esta impacta de manera directa el nivel de compromiso, como se describe a continuación.

#### **Hipótesis 4: A mayor nivel de confianza, mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación**

La hipótesis planteada fue que un mayor nivel de confianza genera un mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación, y los resultados obtenidos permiten confirmarla ( $\beta=0,69$ ;  $p<0,01$ ), con una evidencia fuerte de la relación directa entre confianza y compromiso, y consistentes con la evidencia previa, avalada por los trabajos de Anderson y Weitz (1989), Anderson y Narus (1990), Moorman y Zaltman (1992), Mohr y Spekman (1994), Morgan y Hunt (1994), Wilson (1995), Geyskens *et al.* (1996), Andaleeb (1996), Hu y Chen (1996), Smith (1997), De Laat (1997), Sharma y Patterson (1999, 2000), Lambe *et al.* (2000), Hausman (2001),

Gilliland y Bello (2002), Wong y Sohal (2002), y Fernández y Martín (2006), entre otros.

Este hallazgo confirma que más honestidad, más benevolencia y más competencia aportadas por los socios a la relación se verán recompensadas con un mayor compromiso, relacionado con sentimientos de lealtad y expectativas de continuidad de la relación; lo que redundará en el desarrollo exitoso de la relación cooperativa e incrementa la probabilidad de colaboración mutua a largo plazo, disminuyendo posibles comportamientos oportunistas de corto plazo entre las partes. Recordemos que en la cooperación siempre existe el riesgo de que alguno de los socios actúe de forma oportunista y con ello se reduzcan los beneficios de la cooperación. El comportamiento no cooperativo se ve potenciado por factores como la codicia, entendida como los motivos que tiene un socio de explotar los activos del otro y no contribuir al acuerdo. Cuando la mayoría de los socios lo hacen, se genera desconfianza, y se erosiona el nivel de compromiso. Por lo tanto, la construcción de confianza es vital para disminuir la codicia y el temor, e incentivar y potenciar la propensión a cooperar (Escribá, 2002a). En síntesis, esta diada confianza–compromiso implica que cuanto mayor sea la confiabilidad de los socios en la relación, mayor será su nivel de compromiso en la misma, lo que motivará el desarrollo de relaciones de lealtad y colaboración a largo plazo entre ellos.

Para el sector cooperativo, este resultado es de vital importancia, ya que uno de los fundamentos del cooperativismo es el trabajo cooperativo, que podrá fortalecerse, según los resultados de esta investigación, si los socios (cooperativas) de las alianzas estratégicas (Uniones y Federaciones) se comportan de manera confiable, honesta, benevolente y competente, y con ello lograr fortalecer un compromiso mutuo que permita obtener mejores resultados y ampliar la sombra del futuro de este tipo de alianzas en nuestro país.

---

### **Hipótesis 5: A mayor definición de objetivos, menor nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación**

En relación con la definición de objetivos, la hipótesis planteada fue que la mayor definición de objetivos contribuiría a reducir el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación, y los resultados obtenidos permiten aceptarla. La Hipótesis 5, que postula una relación inversa entre la definición de objetivos y el nivel de conflicto se acepta ( $\beta=0,33$ ;  $p<0,01$ ).

También en nuestras cooperativas, al igual que en las organizaciones capitalistas, la definición de objetivos claros y precisos, conocidos y aceptados por todos los participantes, contribuye a disminuir el nivel de conflicto, y por ende a mejorar el desempeño de la relación en un acuerdo de cooperación.

Estos resultados son consistentes con lo planteado por autores como Buckley y Casson (1988), y Escribá y Menguzzato (1999), en el sentido de que los socios, motivados por conseguir sus propios objetivos particulares, pueden producir conflictos potenciales, e incrementar la posibilidad de que se presenten comportamientos no cooperativos, por lo que unos objetivos claros, precisos y aceptados de común acuerdo contribuyen a prevenir esa fuente de conflicto; y también se suman a los de Hatfield y Pearce II (1994), entre otros.

En el caso de las Uniones y Federaciones de Costa Rica, la definición de objetivos resulta significativa, de manera que el hecho de que cada cooperativa conozca y acepte los objetivos iniciales del acuerdo cuando forma parte de la alianza, que deben ser claros y precisos, resulta fundamental para disminuir la probabilidad de conflictos posteriores.

### **Hipótesis 6: A mayor grado de institucionalización de la relación, menor será el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación**

En relación con el grado de institucionalización de la relación, la hipótesis planteada postulaba que el mayor grado de institucionalización de la relación conllevaría un menor nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación, pero los resultados obtenidos no permiten confirmarla, resultando falsada.

La hipótesis 6 no logra mantenerse, ya que el coeficiente  $\beta=0,03$  que determina esta relación en nuestros datos es estadísticamente no significativo. Consecuentemente, nuestros datos no soportan la evidencia de una relación inversa entre el grado de institucionalización de la relación y el grado de conflicto.

Estos resultados no lograron comprobar la teoría analizada en este trabajo, en el sentido de que las reuniones previas, la definición del acuerdo formal, la definición de la forma de organizar y administrar el acuerdo y los procedimientos para cambiar el acuerdo inicial o enfrentar contingencias incidan en lograr menores niveles de conflicto.

Por el contrario, la evidencia da soporte a los resultados de estudios como los de Bonaccorsi y Piccaluga (1994), que encontraron que el exceso de formalización y control en las relaciones cooperativas pueden generar conflictos y desacuerdos entre los participantes.

Más que su raíz en la naturaleza filosóficomoral del vínculo económico, una posible explicación de este resultado en el caso de las Uniones y Federaciones Costarricenses se deriva del hecho de que son un ejemplo de una relación muy institucionalizada y que brinda poca flexibilidad a los socios para resolver los conflictos no previstos en el momento de su formalización que puedan surgir durante su implementación.

### **Hipótesis 7: A mayor grado de dependencia, menor será el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación**

En relación con el grado de dependencia, la hipótesis planteada señalaba que un mayor grado de interdependencia facilita un menor nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación, y los resultados obtenidos no permiten confirmarla.

La Hipótesis 7 no logra mantenerse ya que su coeficiente  $\beta=0,01$ , además de irrisorio, es no significativo. Por lo tanto, no encontramos en nuestros datos evidencia alguna de la relación inversa entre dependencia y conflicto.

Este resultado, por el contrario, avala el planteamiento de Pearce (2001), que plantea que cuanto mayor sea la interdependencia mayores serán las posibilidades de comportamientos oportunistas, fuente generadora de conflicto; y el de Mohr y Spekman (1994), quienes argumentan que el conflicto entre organizaciones que participan en acuerdos de cooperación es habitual y característico, debido a la interdependencia inherente que existe entre las partes, y, por lo tanto, el potencial para el conflicto siempre está presente.

En este caso, sí podría encontrarse diferencias en la naturaleza de los socios de las alianzas de tipo capitalista y estas organizaciones que privilegian el bienestar común, en especial porque las alianzas que conforman la muestra, según los datos presentados en la Tabla 23, los dos principales motivos de los socios que participan en las Uniones y Federaciones que formaron parte de esta, fueron la Representatividad y la Obtención de Apoyo Institucional, y solo en menor medida tienen la motivación a otros aspectos como el Acceso a Recursos, este último motivo por el contrario, es el más común en el caso de alianzas conformadas por empresas con fines de lucro, que son quienes

sustentan la mayoría de trabajos empíricos que a soporte al marco teórico de este trabajo, con lo cual es de esperar que no se presentan fuertes asimetrías entre los socios en cuanto a recursos aportados a la alianza, con lo cual no se generan desequilibrios importantes de poder, y por lo tanto este factor para este caso en particular no representa un elemento generador de conflicto, de manera que este hallazgo podría respaldar la teoría de que la inversión en activos específicos es la que puede generar mayores desacuerdos.

Por otra parte, siendo los socios de las alianzas de la muestra, cooperativas que tienen por su naturaleza un bien social y menos empresarial, la percepción de dependencia y de conflicto puede ser menor, de manera que el resultado puede ser muy particular para este tipo de poblaciones que nos direcciona hacia una relación de menor dependencia menor conflicto.

Este tipo de resultados justifican aún más la necesidad de incrementar el número de investigaciones de este tipo que sean aplicados a organizaciones que operen en el marco de la economía social y con ello, comprender mejor las características y comportamientos de los socios en alianzas de esta naturaleza.

### **Hipótesis 8: A menor nivel de conflicto mayor nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación**

En esta hipótesis la relación planteada aludía a que un menor nivel de conflicto propicia un incremento del nivel de confianza en la implementación del acuerdo de cooperación, y nuestros resultados aportan evidencia adicional de tal relación. La Hipótesis 8 puede ser aceptada, con cierta cautela, pues con un  $\beta=0,12$  ( $p<0,05$ ) nuestros datos no son concluyentes; y avala la relación inversa entre el nivel de conflicto y el nivel de confianza.

Estos resultados son consistentes con los obtenidos por los trabajos previos. Autores como Mora *et al.* (2004) encuentran una alta correlación negativa entre conflicto y confianza; y Zaheer *et al.* (1998) encontraron que la confianza organizativa implica bajos costes de negociación y bajos niveles de conflicto.

En este sentido, la confianza inicial disminuye el comportamiento oportunista de los socios y permite que posibles conflictos se conviertan en problemas disfuncionales, y el menor nivel de conflicto genera un ambiente en donde la confianza puede incrementarse en favor del desempeño del acuerdo; y nuestras Uniones y Federaciones no parecen comportarse de forma distinta, a pesar de la timidez de nuestra evidencia.

### **Hipótesis 9: A menor nivel de conflicto mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación**

Sorprendentemente, nuestros resultados no permiten aceptar la hipótesis relativa a la relación inversa entre conflicto y desempeño del acuerdo de cooperación, y nuestros datos no avalan dicha relación. La Hipótesis 9 debe ser rechazada, con un  $\beta=0,05$  no significativo, y no podemos aportar evidencia sobre esta relación.

Estos resultados contradicen los hallazgos de estudios como los de Bucklin y Sengupta (1993), Oubiña (2000), y Montoro (2005), quienes encuentran una relación inversa entre el nivel de conflicto y el desempeño del acuerdo de cooperación; y como los relativos a la evidencia de una relación inversa entre el nivel de conflicto y el grado de satisfacción Anderson y Narus (1990).

Sin embargo, nuestra evidencia podría venir a soportar los argumentos de Doz (1996), y Das y Teng (2000), en el sentido de que las tensiones internas y los conflictos pueden explicar la inestabilidad del acuerdo, pero no necesariamente tienen una relación directa con su rendimiento.

Quizá se pueda encontrar una explicación a estos resultados en el hecho de que, como vimos en el Capítulo 2, los motivos de las Uniones y Federaciones de Costa Rica son principalmente de representación y defensa de intereses gremiales, y en menor medida motivos empresariales, lo que puede hacer que se presenten bajos niveles de conflicto, o bien se trate de meros conflictos funcionales que no logran impactar negativamente el nivel de desempeño del acuerdo. Esta explicación podría verse reforzada por los resultados obtenidos

para la Hipótesis 7 y la Hipótesis 8, especialmente esta última en el sentido de que precisamente esos objetivos de Uniones y Federaciones preconfiguran grados bajos y formas laxas de interdependencia, con escasa influencia sobre el conflicto por tanto.

Otra razón que puede justificar el resultado es no haber desglosado las dimensiones en la medida del constructo Conflicto y porque en este tipo de alianzas no haya demasiada variabilidad en la medida, pensando que en es de esperar que una alianza tan regulada y con tantos socios participando el nivel de conflicto percibido sea muy bajo, sumado al hecho de que el planteamiento está hecho en términos negativos, lo que sesga la respuesta hacia los valores bajos-extremos de la escala, con lo que las relaciones alrededor del constructo no resultan significativas.

No obstante, estos resultados ofrecen indicios de que el conflicto es un constructo que amerita ser más estudiado para conocer su verdadero impacto en el desempeño de las alianzas estratégicas, pues bien podría ser la relación entre ambos no lineal, de manera que bajos y excesivos niveles de conflicto condujesen a peores resultados que un conflicto intermedio, que bien podría ser incluso beneficioso para los acuerdos de colaboración. En este sentido, mientras que un nivel de conflicto excesivo sin duda puede degradar rápidamente la relación y los resultados, bajos niveles de conflicto bien podrían ser mera expresión de ideas, debates y/o desacuerdos no planteados ni afrontados; y así, un nivel intermedio de conflicto podría llegar incluso a ser un buen antiséptico para la relación, más aún si con la gestión que las partes desarrollen consiguen mantener alejada la dimensión afectiva del mismo (Urra, 2001; Menguzzato y Urra, 2004).

### **Hipótesis 10: A menor nivel de conflicto mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación**

Tampoco nuestros resultados permiten confirmar la hipótesis relativa a la relación inversa entre conflicto y compromiso en la implementación del acuerdo de cooperación. La Hipótesis 10 debe ser rechazada, pues como evidencia su coeficiente  $\beta = -0,06$  no significativo, nuestros datos no soportan dicha relación.

Estos resultados, que entran en conflicto con los hallazgos de una relación inversa entre el nivel de conflicto y el nivel de compromiso (Beamish y Banks, 1987; Young y Wilkinson, 1989; Anderson y Naras, 1990; Alter, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen *et al.*, 1995; Child y Faulkner, 1998; Gulati, 1998; Oubiña, 2000; Montoro, 2005), podrían reforzar el planteamiento aludido anteriormente (Doz, 1996; Das y Teng, 2000) de que las tensiones internas y los conflictos pueden explicar la inestabilidad del acuerdo, pero no necesariamente tienen una relación directa con su rendimiento.

Otra posible explicación de este resultado podría encontrarse en el hecho de que al ser acuerdos de cooperación entre Uniones y Federaciones cooperativas, el nivel de conflicto generado se ubique en niveles próximos al conflicto funcional, en el que los desacuerdos no resulten tan perjudiciales, porque permiten descubrir nuevas vías de negociación y mejorar la eficiencia de las transacciones (Oubiña, 2000; Urra, 2001; Menguzzato y Urra, 2004).

Este resultado, en fin, solo confirma adicionalmente la necesidad de profundizar en el estudio del constructo conflicto y sus repercusiones en el desempeño de los acuerdos de cooperación.

### **Hipótesis 11: A mayor nivel de compromiso, mayor probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación**

En cuanto a la relación entre el compromiso y el desempeño, la hipótesis planteada estipulaba que un mayor nivel de compromiso incrementa la probabilidad de desempeño del acuerdo de cooperación, y nuestros resultados permiten aceptarla holgadamente. La Hipótesis 11 es aceptada con un  $\beta=0,46$  ( $p<0,01$ ), por lo que también nuestros datos corroboran la evidencia de un vínculo fuerte entre el compromiso y el desempeño de los acuerdos de cooperación, sin que las alianzas cooperativas parezcan comportarse de manera distinta a las tradicionales alianzas de negocios; y no solo con un valor muy alto de la relación del Compromiso con la variable dependiente, sino que este integra todas las otras variables del modelo en la ruta hacia el desempeño, operando como un cosntructo mediador.

En este sentido, nuestros resultados son consistentes con los obtenidos en diferentes estudios que apoyan la influencia positiva que tiene un alto grado de compromiso sobre la probabilidad de desempeño de las alianza estratégica (Gray, 1985; Goshal *et al.*, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Aulakh *et al.*, 1996; Holm *et al.*, 1996; Hu y Chen, 1996; De Laat, 1997; Sarkar *et al.*, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Child y Faulkner, 1998; Ambler *et al.*, 1999; Blankenburg *et al.*, 1999; Jap y Ganesan, 2000; Sharma y Patterson, 2000; Styles y Ambler, 2000; Zineldin y Jonsson, 2000; Patterson y Smith, 2001; Sarkar *et al.*, 2001; Bordonaba y Polo, 2002; Mora *et al.*, 2004; Perry *et al.*, 2004; Montoro, 2005; Nakos y Brouthers, 2008). Por lo tanto, un mayor nivel de compromiso, expresado en términos de lealtad hacia la alianza, compromiso con los demás socios, dedicación de tiempo y recursos para fortalecer la alianza y la expectativa de continuar colaborando durante mucho tiempo, se expresan en un satisfactorio desempeño de la alianza estratégica.

Debe considerarse adicionalmente que, desde una perspectiva de las alianzas como proceso dinámico y evolutivo, si bien el compromiso es influenciado por la confianza, un alto nivel de compromiso que repercuta en un alto nivel de

desempeño provoca también que la confianza y reputación se fortalezcan, lo cual favorece la continuidad de la relación y además potencia la posibilidad de implementar nuevas alianzas con los mismos socios o con otros.

El compromiso, su efecto en el desempeño y el fortalecimiento de la confianza y la reputación es fundamental en las Uniones y Federaciones de Costa Rica, ya que, por la naturaleza de su actividad, en la cual se promueven principios de colaboración e integración entre cooperativas, los mayores niveles de compromiso de cada una de las cooperativas asociadas a un organismo de segundo grado redundan en una mayor probabilidad de éxito de la colaboración y en mayores posibilidades de continuar con la misma, así como de generar nuevas alianzas estratégicas.

## CONCLUSIONES

Una vez definido el marco teórico y la metodología y procedido al análisis de los resultados, se plantea en este último apartado las principales conclusiones obtenidas en la realización de nuestra tesis doctoral. En primer lugar, se presentan las derivadas del grado de cumplimiento de los objetivos e hipótesis y el enunciado de las implicaciones académicas y prácticas; posteriormente se exponen las principales limitaciones y la propuesta de líneas futuras de investigación derivadas de la realización de este trabajo.

Para el cumplimiento del primer objetivo de esta investigación se elaboró un marco teórico con el fin de analizar el fenómeno de las alianzas estratégicas. Partiendo de aportaciones teóricas desde la perspectiva económica, organizativa y estratégica y apoyada en la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de Dependencia de Recursos, la Teoría Institucional y la Perspectiva Estratégica, se justificó la importancia del tema, se limitó el concepto de las alianzas estratégicas, tipos y motivaciones, y se detalló el proceso de formulación e implementación de estas.

Posteriormente para el logro del segundo objetivo se delimitó el trabajo de investigación sobre del desempeño de las alianzas estratégicas, se definió el problema a estudiar, la definición y medición del desempeño, y finalmente se analizaron los factores que según la literatura inciden en el desempeño de las mismas.

Se encontró que los estudios sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación son escasos y heterogéneos, lo que justifica la necesidad de profundizar en el estudio de los factores determinantes de este en las alianzas estratégicas, y la relación entre estos factores. Más escasos son aún este tipo de estudios aplicados al sector de la economía social, en particular al sector

cooperativo, en donde el tema de cooperación es esencial ya que se tiene como principio doctrinario, que es el principio de integración cooperativa.

De la revisión teórica se determinó que hay un número importante de factores que influyen en el desempeño de los acuerdos de cooperación y que este constituye uno de los temas más complejos de abordar en el estudio de los acuerdos de cooperación entre empresas, en especial por la gran heterogeneidad en cuanto a metodología y enfoque seguidos. Lo anterior justificó la selección de un conjunto de ellos con criterio propio soportado en la revisión de la literatura. En concreto se seleccionaron los factores internos de reputación, comunicación, confianza, compromiso, definición de objetivos, institucionalización de la relación, dependencia y conflicto como factores asociados al desempeño de las alianzas estratégicas, así como la relación entre estos factores, proponiendo un modelo teórico para la contrastación empírica.

Con el modelo propuesto se hizo un esfuerzo por seleccionar un conjunto representativo de factores que han destacado en la literatura por su importancia e influencia en el desempeño de los acuerdos de cooperación, pero que a su vez guardan cierta coherencia y lógica explicativa en general. Asimismo se ha empleado como medida de desempeño la satisfacción de los socios en relación con el desarrollo y logro de resultados del acuerdo de cooperación. En ese sentido no se ha encontrado evidencia teórica y empírica previa de un modelo similar, donde se conjuguen simultáneamente los factores seleccionados y las relaciones planteadas para explicar los resultados de las alianzas estratégicas.

En el Capítulo I, partiendo de una revisión amplia de literatura, se describió cada uno de los factores seleccionados y se procedió a la propuesta del modelo de análisis teórico que se presentó en la Figura 2. El modelo teórico dio lugar al planteamiento de 11 hipótesis sobre las cuales se analizó el efecto de los factores considerados como variables independientes, en el éxito del acuerdo medido por medio de la satisfacción de los socios, considerada como

## CONCLUSIONES

---

variable dependiente y con ello se cumplió con el objetivo tres de esta investigación.

Para el cumplimiento del último objetivo de nuestra tesis doctoral, se procedió a contrastar empíricamente el modelo teórico, para lo cual se logró recopilar información sobre una muestra de 167 Cooperativas de un total de 450, lográndose una tasa de respuesta del 37%, estas 167 respuestas pertenecen a cooperativas socias de 18 alianzas estratégicas diferentes entre Uniones y Federaciones, de un total de 29, para una representación del 62% del total, lo anterior significó un esfuerzo muy importante porque se tuvo que construir una base de datos con información del total de la población, ya que esta no existía, la información disponible estaba dispersa, incompleta y en la mayoría de los casos desactualizada. Igual de ardua resultó ser la tarea de recopilar la información, ya que los informantes están distribuidos en todo el país y fue bastante difícil en muchos de los casos lograr el apoyo para completar el cuestionario.

Los datos de la muestra fueron recopilados de manera directa por medio de un cuestionario elaborado para tal fin, el cual fue aplicado vía telefónica y respondido en un 80% por Gerentes y el resto 20% por otros representantes de la Alta Dirección de las cooperativas.

Del análisis descriptivo de la muestra se obtuvo información relevante como los motivos que tuvieron las cooperativas para formar parte de la alianza estratégica. En general, el motivo más importante, con una intensidad de un 83%, fue la representatividad, seguido por el obtener apoyo institucional, acceso a recursos, reducir riesgos, aumento de ingresos y finalmente, con un 67%, se ubica la reducción de costes. Se aprecia entonces que efectivamente para las cooperativas que participan en las Uniones y Federaciones, estas representan un mecanismo de representación y defensa colectiva, antes que de promoción de negocios conjuntos.

Con respecto a la valoración del desempeño de la alianza, en el cuestionario se abordaron tres indicadores relacionados: la satisfacción con los socios de

la alianza, la satisfacción con los resultados de la alianza, y el cumplimiento de expectativas con la alianza. En general, la valoración de la satisfacción fue en promedio de un 75%, lo cual muestra un resultado positivo del desempeño de este tipo de alianzas de acuerdo con el grado de satisfacción de los socios.

En cuanto a la evaluación de los resultados, estos fueron obtenidos empleando las técnicas de ecuaciones estructurales, particularmente la técnica PLS-SEM, que está siendo muy aplicada en los estudios de las ciencias sociales y que ha permitido analizar con una perspectiva global el efecto sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación de manera individual de los factores elegidos y de las posibles relaciones entre estos.

Dado que el tamaño de la muestra es de 167 casos es adecuada para usar el PLS debido a que cumple con los requerimientos señalados, con respecto al tamaño de muestra, que debe estar entre 30 y 100 respuestas, con lo cual se supera ampliamente ese requisito mínimo.

Los resultados del análisis estadístico se resumen en la Figura 12. En general el modelo logra explicar en un 52% el desempeño del acuerdo, porcentaje que es bastante amplio si se considera que el porcentaje mínimo lo es un 10%.

Por lo tanto se ha cumplido con uno de los objetivos principales de este estudio que consistió en seleccionar y validar un conjunto de factores que tienen incidencia sobre el desempeño del acuerdo, en el sentido que el modelo propuesto y estimado en esta investigación predice que el desempeño de los acuerdos de cooperación depende de las variables independientes consideradas y descritas, por lo tanto, se puede concluir en relación con la pregunta de investigación de esta tesis doctoral que logramos evidenciar, que los factores clave del éxito valorados en este trabajo, no parecen ser diferentes en el caso de empresas capitalistas y cooperativas; parece plausible pensar que la reputación, comunicación, confianza, definición de objetivos, un menor nivel de conflicto y un mayor nivel de compromiso son factores que inciden en el desempeño de un acuerdo de cooperación, tanto para empresas con un

## CONCLUSIONES

---

objetivo de lucro como para cooperativas que privilegian la búsqueda de beneficios sociales por encima del económico.

Entre los resultados más destacados, nuestra investigación sugiere que aquellas organizaciones que desean incrementar el desempeño de las alianzas estratégicas deben poner mayor atención a factores como la reputación, la comunicación, la confianza, la definición de objetivos y el compromiso para incrementar el desempeño del acuerdo de cooperación. Por otro lado, otras afirmaciones no lograron mantenerse en el estudio, según se aprecia en la Tabla 31.

En cuanto a las hipótesis que encuentran asidero en este estudio se puede concluir lo siguiente:

En relación con la reputación, se pudo encontrar evidencia de que efectivamente una mayor reputación de los socios incide de manera positiva y directa en el desempeño del acuerdo, lo cual ha sido respaldado por estudios previos que encuentran una relación directa entre la reputación y el desempeño de los acuerdos de cooperación, y consistente con aquellos estudios que evidencian que la relación anterior es mediada por la confianza, así la cooperación permite a los socios acumular una reputación en relación con el cumplimiento del acuerdo que aumenta la confianza entre ellos.

Para el sector cooperativo es importante resaltar que las cooperativas participantes en una alianza deberán procurar mantener y reforzar su reputación durante el proceso de ejecución del acuerdo, reforzando tanto la imagen de la cooperativa en general como de los colaboradores de la cooperativa que participan más directamente en el desarrollo del acuerdo, ya que al reforzarse su prestigio y notoriedad, se incrementará la confianza y por tanto, las cooperativas tendrán mayores posibilidades de incidir en el éxito del acuerdo y de participar a futuro, en otras alianzas estratégicas con otras cooperativas, organizaciones o empresas, fortaleciéndose un círculo virtuoso de reputación-confianza-desempeño-reputación.

Desde el punto de vista anterior, el sector cooperativo deberá considerar en sus acciones estratégicas tanto de las cooperativas de manera individual como para el colectivo, temas como la transparencia, exactitud y oportunidad de la información financiero contable que proporcionan, la información pública que se difunde sobre ellas, del compromiso en temas de competitividad como la diversificación y diferenciación de sus productos y servicios, pero sobre todo de los beneficios de índole social que pueda ofrecer a sus asociados y la responsabilidad social que debe privar siempre en el desarrollo de sus actividades, todo ello como antecedentes de la reputación, que pueden incidir en mayores niveles de confianza y por ende esperar lograr mayores tasas de éxito de las alianzas estratégicas en que participen.

En cuanto a la comunicación se comprueba que un mayor nivel de comunicación incrementa el nivel de confianza y con ello se mejoran las posibilidades de incrementar el desempeño del acuerdo. Cabe destacar que este valor fue el segundo más alto obtenido en el modelo, solo superado por la relación entre confianza y compromiso.

Este resultado hace un aporte importante a la literatura sobre la nueva tendencia de conocer mejor las relaciones entre factores y estos datos son consistentes con estudios recientes que atribuyen a la comunicación un efecto indirecto sobre el compromiso, por medio de la influencia que la confianza genera entre las partes. Dado lo anterior, y considerando que el proceso de comunicación es uno de los principales mecanismos de coordinación humana, se puede concluir que en una relación cooperativa, cuando la información es frecuente, precisa, oportuna, suficiente y creíble aumenta los niveles de confianza, y eso permite a su vez incrementar la probabilidad de mejorar el desempeño del acuerdo de cooperación.

Para las Uniones y Federaciones Costarricenses, esta evidencia debe motivar a incrementar los esfuerzos hechos por este tipo de organizaciones de segundo grado para mejorar los medios y formas de comunicación entre los asociados. En relación con este tema, en los congresos cooperativos

## CONCLUSIONES

---

costarricenses (XI y XII), se enfatiza por parte de los participantes la necesidad de incrementar y mejorar la comunicación a los asociados y entre ellos, lo cual debe ser considerado adecuadamente por los encargados de implementar las acciones definidas en dichos congresos, en especial si se considera que el proceso de comunicación es una de los principales medios para explicitar intenciones, expectativas, actitudes, principios y valores que, finalmente, son una expresión de nuestra honestidad, nuestra benevolencia y nuestra competencia que conforma las percepciones ajenas; de manera que si en el sector cooperativo la información se comparte y fluye interactivamente, aumentará la confianza en la continuidad de las relaciones y con ello procurar incrementar los niveles de confianza, y por ende, incrementar las probabilidades de mejorar el desempeño de las alianzas.

En cuanto a la relación entre confianza con desempeño, se comprueba que un mayor nivel de confianza incrementa la probabilidad de un mejor desempeño, por lo tanto, la confianza entre los socios en términos de honestidad, benevolencia y competencia, tiene un efecto directo fundamental en el desempeño de la alianza, sean las relaciones entre empresas con fines de lucro u organizaciones con fines más sociales.

Para las Uniones y Federaciones de Costa Rica, la confianza se convierte en un elemento clave en su accionar, porque los socios se integran en una actividad institucionalizada que les brinda un ambiente de confianza importante para el desarrollo de sus actividades, pero a su vez les genera un gran nivel de compromiso para cada cooperativa socia, al tener que retribuir a la alianza el cumplimiento de sus compromisos, actuar con franqueza, de manera correcta, sin engaños, ser proactiva y aportar la capacidad y los recursos esperados.

El modelo contrastado valora la relación de la confianza con el compromiso como la que más incide en el modelo, lo cual reafirma el planteamiento de varios autores que han encontrado un efecto indirecto de la confianza en el desempeño de los acuerdos por medio del compromiso. En ese sentido un

alto nivel de confianza que se va consolidando y aumentando con el desarrollo del acuerdo contribuirá con el nivel de compromiso con los socios y con el acuerdo, por lo que se aumentan las posibilidades de incrementar el desempeño al reducirse el riesgo y los comportamientos oportunistas. Para las Uniones y Federaciones de Costa Rica este hallazgo les invita a promover entre sus asociados la necesidad de que cada una de ellos cumpla sus compromisos adquiridos, sean francos y actúen correctamente en su relación de cooperación y sean proactivos en la búsqueda de beneficios colectivos, y aporten en la capacidad, experiencia y recursos suficientes para el buen desempeño del acuerdo.

La definición de objetivos y su incidencia en el nivel de conflicto fue otro factor que logra contrastarse adecuadamente, de manera que una clara definición de objetivos incide para que sea menor el nivel de conflicto en el desempeño del acuerdo. Por lo tanto es importante para las Uniones y Federaciones Costarricenses considerar que si los objetivos del acuerdo son claros, precisos, conocidos, aceptados y se define con claridad un correcto reparto de responsabilidades, que fuesen además conocidas y aceptadas por todos los participantes, el nivel de conflicto en el desempeño del acuerdo será menor y la probabilidad de incrementar el desempeño del acuerdo será mayor.

Los resultados también pudieron evidenciar que menores niveles de conflicto inciden en lograr mayores niveles de confianza, esto porque se genera en el desarrollo del acuerdo un ambiente propicio para mantener y fortalecer los niveles de confianza y a su vez desestimular los comportamientos oportunistas. Para las Uniones y Federaciones Costarricenses esta información es importante para actuar con oportunidad y asertividad en los casos que se presenten conflictos en el desarrollo de la alianza, y evitar que se erosionen los niveles de confianza que son importantes no solo para el adecuado desempeño del acuerdo, sino también, para el desarrollo de nuevos acuerdos entre cooperativas, o de cooperativas con otros actores públicos y privados.

## CONCLUSIONES

---

Finalmente, se logra evidencia de que mayores niveles de compromiso incrementan la probabilidad de mejorar el desempeño del acuerdo de cooperación. Este resultado es compatible con muchos estudios que avalan esta relación en el sentido de que el nivel de compromiso expresado en términos de lealtad hacia la alianza, compromiso con los demás socios, dedicación de tiempo y recursos para fortalecer la alianza y la expectativa de continuar colaborando durante mucho tiempo se pueden expresar en un satisfactorio desempeño de la alianza estratégica.

Para el caso de este modelo teórico en particular, este resultado es fundamental porque comprueba el efecto directo que tiene el compromiso con el desempeño y además el rol mediador del compromiso sobre factores que le anteceden en el modelo como la reputación, la comunicación y la confianza.

Debe considerarse adicionalmente que desde una perspectiva de las alianzas como proceso evolutivo y dinámico, el compromiso es influenciado por la confianza, pero a su vez, un alto nivel de compromiso que repercute en un alto nivel de desempeño provoca también que la confianza y reputación se incrementen y fortalezcan, lo cual favorece no solo la continuidad de la relación, sino también el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas.

El tema de compromiso, su efecto en el desempeño y el fortalecimiento de la confianza y la reputación son muy importantes para las Uniones y Federaciones de Costa Rica, porque la naturaleza de su actividad, en la cual se promueven principios de colaboración e integración entre cooperativas, entre mayores sean los niveles de compromiso de cada una de las cooperativas asociadas a un organismo de segundo grado, mayores probabilidades de éxito se tendrán y mayores serán también las posibilidades de continuar la relación y de generar nuevas alianzas estratégicas.

En relación con las 4 hipótesis que no encontraron soporte empírico, y que están relacionadas con el nivel de conflicto, se puede resumir de la siguiente manera:

No se logró evidenciar que un mayor grado de institucionalización incidirá en menores niveles de conflicto, es decir, que las reuniones previas, la definición del acuerdo formal, la definición de la forma de organizar y administrar el acuerdo y los procedimientos para cambiar el acuerdo inicial o enfrentar contingencias no parece ser determinante para el desempeño del acuerdo. Una posible explicación la puede sustentar los resultados de otros trabajos en los cuales un exceso de formalización y planificación tiene más consecuencias negativas que positivas en el resultado de las relaciones cooperativas.

Otra posible explicación es que el tipo de alianzas estudiadas son un ejemplo de una relación muy institucionalizada y que brinda poca flexibilidad a los socios para resolver conflictos que puedan surgir durante su implementación y que no hayan sido previstos en el momento de su formalización.

En el caso de la hipótesis que planteaba que a mayor grado de dependencia, menor será el nivel de conflicto en la implementación del acuerdo de cooperación y que tampoco logró encontrar sustento empírico, los resultados podrían ser explicados por el hecho de que las Federaciones y Uniones de Costa Rica, aun cuando pueden desarrollar actividades empresariales, en las cuales se invierten recursos específicos, los principales motivos según los datos de la muestra fueron la representatividad y la obtención de apoyo institucional, que tienen un fuerte componente de defensa de beneficios y aprovechamiento de recursos institucionales, con lo cual no se presentan fuertes asimetrías entre los socios en cuanto a recursos aportados a la alianza, con lo cual no se generan desequilibrios importantes de poder, y por lo tanto este factor para este caso en particular pareciera no representar un elemento generador de conflicto, de manera que este hallazgo podría respaldar la teoría de que la inversión en activos específicos es la que puede generar mayores desacuerdos.

Otro aspecto importante de considerar es la característica de las alianzas que conforman la muestra, ya que siendo los socios cooperativas que tienen por naturaleza un bien social y menos empresarial, la percepción de dependencia

y de conflicto puede ser menor, de manera que el resultado puede ser muy particular para este tipo de poblaciones que nos direcciona hacia una relación de menor dependencia menor conflicto.

En cuanto a la hipótesis que planteaba que a menores niveles de conflicto mayor es la probabilidad de desempeño del acuerdo, esta tampoco pudo ser validada, de manera que este resultado es contrario a los hallazgos en otros estudios al respecto. Quizá se pueda encontrar una explicación en los resultados de trabajos que plantean que el conflicto es una situación natural en los procesos de cooperación, y que estos pueden ser atendidos de manera adecuada por medio de la confianza, sin que llegue a impactar significativamente en el desempeño del acuerdo.

Finalmente la última hipótesis que no logró mantenerse es la que planteaba que a menor nivel de conflicto mayor nivel de compromiso en la implementación del acuerdo.

No obstante, llama la atención que las cuatro hipótesis que no lograron mantenerse están relacionadas con el constructo conflicto, lo cual podría ser causado por varias razones, entre ellas: el no desglosar sus dimensiones en la escala de medida, por las características propias de la muestra al ser relaciones muy institucionalizadas con baja percepción sobre posibles conflictos o bien, porque la relación debería plantearse con signo positivo, lo cierto es que en el tema de Conflicto concordamos con lo planteado por algunos autores sobre que este tema es complejo, tiene muchas aristas, y requiere más estudio por parte de la comunidad científica para conocer mejor este fenómeno y su impacto en el desempeño de los acuerdos de cooperación y también justifica aún más la necesidad de incrementar el número de investigaciones de este tipo, que sean aplicados a organizaciones que operen en el marco de la economía social y con ello, comprender mejor las características y comportamientos de los socios en alianzas de esta naturaleza.

En general, esta investigación contribuyó a ampliar el conocimiento teórico y empírico sobre las alianzas estratégicas, los factores que inciden en su desempeño y el conocimiento sobre este tema aplicado al sector de la economía social, particularmente en las alianzas entre cooperativas por medio de Uniones y Federaciones en el sector cooperativo costarricense, con el fin de contribuir de manera teórica y empírica a la literatura sobre alianzas estratégicas, y que a su vez sirva de insumo a empresas y organizaciones que desean participar en acuerdos de cooperación y lograr incrementar la tasa de desempeño de este tipo de opción estratégica.

Este estudio pone en evidencia que la confianza es el factor que más influye en el desempeño de los acuerdos de cooperación. Este resultado es consistente con algunos estudios que resaltan esta relación. Como aporte adicional cabe resaltar que se encontró evidencia en el sentido de que la confianza actúa de manera mediadora en el desempeño por medio del compromiso, lo cual es consistente con estudios recientes que enfatizan en la relación entre estos. El otro factor que más incide en el desempeño de las alianzas según el modelo analizado es la comunicación, la cual actúa de forma mediadora por medio de la confianza. En consonancia con otros estudios, se logró encontrar evidencia de que el compromiso ejerce una influencia significativa y directa sobre el desempeño del acuerdo y que a su vez actúa como mediadora de factores que le anteceden como la reputación, la comunicación y la confianza.

Por otra parte, no se encontró evidencia de que el nivel de conflicto tenga un efecto directo sobre el desempeño del acuerdo, ni tampoco se logró evidencia de que la dependencia y la institucionalización de la relación tuvieran efecto directo sobre el nivel de conflicto, ni se logró mantener la hipótesis de la relación entre el nivel de conflicto y la satisfacción de los socios con el acuerdo de cooperación.

Se considera que la evidencia lograda por nuestra tesis doctoral, es muy valiosa porque son muy escasos este tipo de estudios en el sector cooperativo

a nivel internacional, e incluso no se encontró evidencia de un estudio similar en el sector cooperativo costarricense, de manera que los resultados serán de mucha utilidad práctica para quienes desean aplicar alianzas estratégicas en general, pero será una contribución especial para el desarrollo del sector cooperativo, y en especial para la cooperación entre cooperativas, conocido en su ámbito como el principio de integración cooperativa, en este caso particular por medio de organismos de segundo grado como las Uniones y Federaciones.

### **Aportaciones académicas**

Este trabajo ofrece una primera contribución a la literatura sobre alianzas estratégicas al aportar un marco teórico que expone los principales temas tratados en esa temática. La revisión realizada permitió abordar diferentes aspectos como conceptos, tipos, motivaciones, proceso, desempeño y factores de éxito, entre otros. Este esfuerzo por integrar un marco teórico, tanto de las alianzas estratégicas en general como del desempeño de estas en particular, ofrece una mejor estructura y organización de la literatura existente al respecto, lo cual puede contribuir con investigaciones posteriores que se realicen sobre estos temas.

Una segunda aportación es la propuesta y contrastación de un modelo teórico cuyo objetivo fue la identificación y propuesta sobre la forma de incidencia de factores determinantes del desempeño de los acuerdos de cooperación, medido por el nivel de satisfacción de los socios con los mismos. El modelo aporta evidencia de posibles relaciones entre factores, distinguiendo su efecto en el desempeño de manera indirecta, tema que ha sido de interés en los últimos años en el estudio de las alianzas estratégicas. Asimismo, los resultados obtenidos permiten confirmar en la mayoría de casos, la validez de ciertos factores como determinantes en el desempeño de las alianzas estratégicas, así citados por la literatura y que dichos factores que generalmente han sido ubicados en estudios aplicados a las empresas

privadas también parecen ser válidos en organizaciones cooperativas que operan en un marco de la economía social.

Otro aporte es la utilización de un análisis cuantitativo por medio del uso de los modelos de ecuaciones estructurales bajo la técnica PLS, que permite ubicar evidencia de relación directa e indirecta de los factores seleccionados en este estudio, y que es una técnica que está siendo muy utilizada en los estudios de las ciencias sociales, en especial porque se ajusta a una investigación como la desarrollada, cuyo tamaño de la muestra no es muy grande, se evalúa un modelo teórico complejo que involucra constructos con indicadores tanto reflectivos como formativos, y se aplica a etapas iniciales y exploratorias del desarrollo de la teoría sobre el desempeño de las alianzas estratégicas, cuyo modelo conceptual y/o las escalas de medición, no están del todo bien normadas y validadas.

## **Aportaciones para el desarrollo socio empresarial**

Además de las aportaciones académicas, se considera que esta investigación presenta aportaciones prácticas para el sector socioempresarial, lo cual es un objetivo fundamental en la investigación en Dirección de Empresas. Se considera que la principal aportación en ese sentido fue identificar un conjunto de factores que influyen en el éxito de la cooperación empresarial y presenta los mismos desde una visión global e integradora.

En general se recomienda a las organizaciones que decidan implementar alianzas estratégicas que consideren determinados factores clave que pueden afectar el desempeño de las mismas. En particular, los resultados obtenidos en este trabajo, recomiendan a las organizaciones que deben hacer esfuerzos para incrementar principalmente los niveles de confianza, para lo cual es necesario promover un ambiente basado en la confianza, impulsando valores como la honestidad, la integridad, la sinceridad, la fiabilidad y la comprensión, así como desarrollar las competencias adecuadas para cumplir con los compromisos adquiridos en una relación de cooperación. Deben además

## CONCLUSIONES

---

incrementar los niveles de comunicación en el sentido de que esta sea frecuente, transparente, creíble y suficiente para fortalecer ese clima de confianza y a su vez mejorar el desempeño del acuerdo, y adicionalmente se recomienda fortalecer los niveles de compromiso, para lo cual es preciso promover y practicar valores como la lealtad, la responsabilidad en el cumplimiento de compromisos, la afectividad, la fidelidad y la colaboración. Esta triada de comunicación, confianza y compromiso son los factores que en los resultados de esta investigación mejor explican el desempeño de las alianzas estratégicas en las Uniones y Federaciones Costarricenses.

De manera adicional, otras recomendaciones importantes son el mantener y fortalecer la reputación (prestigio de la organización y colaboradores, y su notoriedad), y definir claramente los objetivos de la alianza, de manera que estos sean claros, precisos, conocidos, aceptados, haya un adecuado reparto de responsabilidades y conocimiento, y aceptación de las mismas, todo esto para aumentar los niveles de satisfacción de los socios con el desempeño de los acuerdos de cooperación.

Adicionalmente, este estudio representa una contribución importante para un sector cooperativo que aporta significativamente en el desarrollo social y económico de Costa Rica pero que no dispone de muchos estudios científicos que contribuyan a conocer mejor su gestión y con ello implementar acciones que mejoren el desempeño de las cooperativas en particular, y de las alianzas estratégicas en general, entre ellas las figuras de Uniones y Federaciones.

Para los organismos de representación y fomento cooperativo en Costa Rica, en particular el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOO) y los Directivos y Gerentes de Uniones y Federaciones, pueden extraer de los resultados obtenidos algunas implicaciones de orden práctico con el fin de mejorar e incrementar el aporte de estas organizaciones de integración en el desarrollo social y económico del país. Puede destacarse la adopción de estrategias tendientes a potenciar los factores claves evidenciados en este estudio para incrementar los niveles de

desempeño de los organismos de segundo grado como las Uniones y Federaciones de Costa Rica. La incorporación de estos resultados en los esfuerzos permanentes que este tipo de organizaciones hace en capacitación y formación cooperativa, pueden derivar en el desarrollo y fortalecimiento de los organismos de integración cooperativa en general, y de las cooperativas participantes en particular.

## **Limitaciones del estudio**

A pesar del esfuerzo por realizar un estudio lo más exhaustivo posible, tanto en la revisión teórica como en la contrastación empírica, este estudio presenta una serie de limitaciones que deben ser consideradas en la valoración, interpretación y generalización de los resultados.

Una primera limitación es referida a que el modelo teórico presentado se centra en factores internos que afectan el desempeño del acuerdo de cooperación. Por lo tanto, se han excluido de este estudio los factores externos al acuerdo que pueden ser de igual o mayor importancia que los internos. De igual manera por razones de limitación del estudio, han quedado también excluidos otros factores internos identificados en la literatura como determinantes de éxito. Estos factores no incluidos en esta investigación, pueden ser incorporados en otros estudios.

Una limitación de este estudio es el carácter transversal del mismo, ya que se analiza en un momento particular de tiempo. Sería conveniente la realización de estudios longitudinales que permitan conocer mejor el fenómeno estudiado y obtener mayor información sobre otras relaciones alternativas y verificar otras causalidades. Este tipo de estudios longitudinales podrían ser más apropiados para el análisis de un proceso dinámico y evolutivo, como lo son las alianzas estratégicas.

Otra limitación importante, al igual que la mayoría de los trabajos que realizan un estudio empírico con datos primarios, es que la validez de estas conclusiones se limita al ámbito concreto del estudio, en este caso, a las

alianzas de cooperativas representadas por organismos de segundo grado como las Uniones y Federaciones del Sector Cooperativo Costarricense. Por lo tanto, los resultados no son generalizables directamente a otras formas de cooperación interorganizativas, lo que recomienda la realización de nuevas investigaciones en otros contextos y favorecer el desarrollo de estudios comparativos.

La utilización del cuestionario como instrumento de recolección de la información supone otra limitación de esta investigación, ya que si bien este presenta ventajas como la facilidad para obtener información de muchos informantes de manera rápida y una reducción en los costes, también presenta limitaciones como la dificultad de corregir malas interpretaciones y que la redacción de los ítems tenga efectos de relevancia en las respuestas; y adicionalmente debe considerarse que con este instrumento los informantes responden con base en percepciones. Por ello se recomienda la utilización de estudios de carácter cualitativo que permitan profundizar en los temas de análisis y con ello comprender e interpretar mejor los resultados de este trabajo.

Otra limitación a considerar es la escogencia de la satisfacción del socio como medida del éxito en el desempeño del acuerdo. Al ser esta una medida subjetiva tiene la limitación de realizar estudios basados en datos sistematizados o fuentes secundarias, dado que estos no suelen reflejar este tipo de información.

## **Futuras líneas de investigación**

Se considera que este estudio deja abierta las posibilidades para la aplicación de futuras investigaciones que amplíen aún más los esfuerzos dirigidos a profundizar en la comprensión de factores que inciden en el desempeño de las alianzas estratégicas.

En primer lugar, el haber constatado por medio de la revisión de la literatura la falta de un consenso sobre los criterios de medición del éxito sugiere para

futuros estudios la utilización de otros criterios de medición diferentes a la utilizada en esta investigación (satisfacción del socio), para medir el desempeño del acuerdo como lo pueden ser la estabilidad del acuerdo, el rendimiento financiero, el incremento en ventas, el cumplimiento de objetivos, entre otros, en especial sería conveniente combinar criterios cualitativos y cuantitativos.

Si bien es cierto, este trabajo representa un aporte al estudio de las alianzas estratégicas y los factores internos que inciden en su desempeño, una mayor cantidad de trabajos teóricos y empíricos en esa línea ampliarán el conocimiento sobre estos temas, en ese sentido Reuer y Zollo (2000) llaman la atención de que las condiciones del entorno son factores que influyen en el desempeño de las relaciones interempresariales y por lo tanto, sería conveniente que futuros estudios incorporen este tipo de factores. Además, son muchos los factores internos que se relacionan con el desempeño de las alianzas estratégicas de manera que abordar otros factores no incluidos en este estudio contribuiría a conocer mejor el proceso dinámico de las alianzas estratégicas, en ese sentido el estudio de la teoría de Dependencia de Recursos nos permitió considerar la relevancia que tiene la cooperación empresarial como medio para la creación, transferencia e integración del conocimiento y los procesos de aprendizaje claves para mantener e incrementar la ventaja competitiva, por ello, se considera conveniente incluir en estudios posteriores el tema del aprendizaje, principalmente si se aborda bajo un marco integrador como el planteado por Urra y Escribá (2002), en el que se consideren los niveles individual, grupal y organizacional tanto para el ámbito de la empresa participante como del acuerdo mismo de cooperación.

Adicionalmente es conveniente incorporar en futuros estudios el efecto que el conflicto puede tener en la formación, desarrollo y desempeño de los acuerdos de cooperación por considerarse un factor de mucho impacto pero que ha sido poco estudiado en ese contexto, tema incorporado en este estudio pero cuyos hallazgos en su mayoría no confirmaron las hipótesis planteadas. Por otra parte, sería conveniente avanzar más en los estudios multiniveles como el desarrollado en este trabajo que permita conocer mejor la relación entre

factores y su posible efecto directo e indirecto sobre el desempeño de las alianzas estratégicas, apoyándose en el uso de técnicas estadísticas multivariadas avanzadas, como los modelos de ecuaciones estructurales.

El carácter dinámico y evolutivo evidenciado por autores como Ring y Van de Ven (1992, 1994) hace pensar en la posibilidad de profundizar en el desarrollo de estudios longitudinales que permita obtener información más fidedigna sobre la formación, implementación y evolución de las alianzas estratégicas entre cooperativas, tanto de Uniones y Federaciones, así como estudios que permitan contrastar estos resultados con otras formas de alianzas entre cooperativas o bien, en otros sectores cooperativos, e incluso realizando estudios en otros países que hayan desarrollado el modelo cooperativo con el fin de contrastar los hallazgos.

Para procesos de investigación futuros en el sector cooperativo costarricense resultaría de gran valor mancomunar esfuerzos institucionales entre el INFOCOOP, las Universidades y las Uniones y Federaciones para mantener bases de datos actualizadas y fidedignas que faciliten el desarrollo de este tipo de investigaciones.

Para finalizar, se enfatiza en la importancia de esta investigación al contribuir con el conocimiento de las alianzas en procura de elevar su tasa de éxito. Aportamos evidencia que orienta a participantes de un acuerdo de cooperación en el momento de dirigir y gestionar este tipo de alianzas. Los resultados nos permiten concluir que las Uniones y Federaciones Costarricenses logran un mayor desempeño cuando existe un adecuado nivel de confianza y compromiso, se mantiene una adecuada comunicación, se definen claramente los objetivos de la alianza y se mantiene y fortalece la reputación, temas de aprovechamiento general, pero en particular pueden servir al INFOCOOP y a las Uniones y Federaciones de Cooperativas para incorporar en sus procesos estratégicos y de capacitación, formación y asesoría técnica para el sector cooperativo costarricense y con ello incrementar la probabilidad de lograr mayores niveles de desempeño de las alianzas estratégicas en el sector.

---

## REFERENCIAS

- Agarwal, R. y Karahanna, E. (2000): "Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage". *MIS Quarterly*, 24 (4), 665-694.
- Ahuja, G. (2000): "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study". *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Aldás-Manzano, J. (2012). "Partial least squares path modeling in marketing and management research: An annotated application". En L. Moutinho, y K. Huanng, *Quantitative Modelling In Marketing And Management*, (pp 45-78). London: World Scientific.
- Aldrich, H. y Whetten, D. (1981): "Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity". En P. Nystrom, y W. Starbuck, *Handbook of organizational design*. London: Oxford University Press, 385-408.
- Almeida, P., Song, J. Y., y Grant, R. M. (2002): "Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building". *Organization Science*, 13 (2), 147-161.
- Alter, C. (1990): "An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems". *Academy of Management Journal*, 33 (3), 478-502.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Ambler, T., Styles, C., y Xiucun, W. (1999): "The effect of channel relationships and Guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China". *International Journal of Research in Marketing*, 16, 75-87.
- Anand, B. N., y Khanna, T. (2000). "Do firms learn to create value? The case of alliances". *Strategic Management Journal*, 21 (3), 295-315.
- Andaleeb, S. (1996): "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence". *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Anderson, E. (1990). "Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance". *Sloan Management Review*, 31 (2), 19-30.

## REFERENCIAS

---

- Anderson, J., y Gerbing, D. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychologist Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, J., y Narus, J. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Anderson, E., y Weitz, B. (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". *Marketing Science*, 8, 310-23.
- Anderson, E., y Weitz, B. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Arenas, J., y García, R. (2006): "La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2 (10), 139-161.
- Arenas, J., y García, R. (2007): "El desarrollo del compromiso relacional en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales: El papel de la adaptación cultural". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (1), 67-88.
- Arend, R. (2006): "Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes?". *Strategic Organization*, 27 (6), 409-422.
- Ariño, A. (1995): "Inter-firm collaborative ventures: performance and cooperative behavior". Los Ángeles: University of California.
- Ariño, A. (1996): "Measures of collaborative venture performance: an analysis of construct validity". Documento interno de trabajo, IESE, Universidad de Navarra. (No, 96/2). Working paper.
- Ariño, A. (1997): "Veracity and commitment: cooperative behavior in first - time collaborative ventures". *Co-operative strategies: European Perspective*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Ariño, A. (2003): "Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity". *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79.
- Ariño, A. y De la Torre, J. (1998): "Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures". *Organization Science*, 9 (3), 306-325.
- Ariño, A. y Doz, Y. (2000): "Rescuing troubled alliances... before it's too late". *European Management Journal*, 18 (1), 173-182.
- Assael, H. (1969): "Constructive role of interorganizational conflict". *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 573-582.

- 
- Astley, W. y Van de Ven, A. (1983): "Central perspectives and debates in". *Administrative Science Quarterly* (28), 245-273.
- Aulakh, P., Kotabe, M. y Sahay, A. (1996): "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioural approach". *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005-1032.
- Auster, E. (1994): "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation". Connecticut: JAI Press. En A. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton, *Advance in Strategic Management* 10B, 3-40.
- Bagozzi, R. (1994): "Interactions in small groups: The social relations model". En J. Sheth y A. Parvatiyar, *Relationship marketing: Theory, methods and applications*. Atlanta: Center for Relationship Marketing Emory University.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285-309.
- Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998). "International expansion through stars-quo or acquisition: a learning perspective". *Academy of Management Journal*, 4 (1), 7-26.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barringer, R. y Harrison, J. (2000). "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships". *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
- Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J. (2006). "Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa". Palma de Mallorca. XX Congreso Nacional de AEDEM, 979-993.
- Beamish, P. (1988). "Multinational joint ventures in developing countries". London: Routledge.
- Beamish, P. (1994). "Joint ventures in LCDs: Partner selection and performance". *Management International Review*, 34, 60-74.
- Beamish, P. y Banks, J. (1987). "Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 1-16.
- Beamish, P. y Berdrow, I. (2003). "Learning from IJVs: the unintended outcome". *Long Range Planning*, 36 (3), 285-303.
-

## REFERENCIAS

---

- Benson, J. K. (1975). "The interorganizational network as a political economy". *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249.
- Blankenburg, H., Eriksson, K. y Johanson, J. (1999). "Creating value through mutual commitment to business network relationships". *Strategic Management Journal*, 20 (5), 467-486.
- Bollen, K. (1989). "Structural equations with latent variables". Series in probability and mathematical statistics. New York: Wiley.
- Bonaccorsi, A. y Piccaluga, A. (1994). "A theoretical framework for the evaluation of university-industry relationships". *RyD Management*, 24 (3), 229-247.
- Bordonaba, V. y Polo Y. (2002). "Análisis de las relaciones a largo plazo en el sector de las franquicias". *ESIC Market*, (112), 31-50.
- Borys, B. y Jemison, D. (1989). "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations". *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-249.
- Boyle, S. (1968). "An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries". *Antitrust Law and Economics Review*, 1, 81-92.
- Buckley, P. y Casson, M. (1988). "A theory of cooperation in international business". En F. Contractor, y P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- Buckley, P., Glaister, K. y Husan, R. (2002). "International joint ventures: partnering skills and cross-cultural issues". *Long Range Planning*, 35 (1), 113-135.
- Bucklin, L. P. y Sengupta, S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- Burnham, J. (1997). "Evaluating industry/University research linkages". *Research-Technology Management*, 40 (1), 52-55.
- Burt, R. (1992). "Structural holes: the social structure of competition". Cambridge: Harvard University Press.
- Buzzell, R. D. (2004). "The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal". *Journal of Business Research*, 57 (5), 478-483.
- Camisón, C. (1994). "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianza". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (2), 9-37.

- 
- Campbell, T. (1997). "Public policy for the 21st century: Addressing potential conflicts in university - industry collaboration. *The Review of Higher Education*, 20 (4), 357-379.
- Carmines, E. y Zéller, R. (1979). "Reliability and validity assessment". Sage Publications.
- Carton, R. y Hofer, C. (2006). "Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research". Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Casani, F. (1995). "Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España". *Información Comercial Española* 746, 25-41.
- Cassel, C., Hackl, P. y Westlund, A. (1999). "Robustness of Partial Least Squares method for estimating latent variable quality structures". *Journal of Applied Statistics*, 26 (4), 435-446.
- Cepeda, G. (2006). "Understanding the link between knowledge management and firm performance: Articulating and codifying critical knowledge areas". *International Journal Knowledge and Learning*, 2 (3-4), 238-269.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2004). "Aplicación en la práctica de la técnica PLS en la administración de empresas". XIV Congreso de ACEDE. Murcia: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa.
- Chen, C. J. (2004). "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance". *RyD Management*, 34 (3), 311-321.
- Chiesa, V. y Manzini, R. (1998). "Organizing for technological collaborations: A managerial perspective". *RyD Management*, 3 (28), 199-212.
- Child, J. y Faulkner, D. (1998). "Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures". Oxford: Oxford University Press.
- Child, J. y Faulkner, D. (2002). "Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures". Oxford: Oxford University Press.
- Chiles, T. y McMackin, J. (1996). "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*", 21, 73-99.
- Chin, W. (1998a). "Issues and opinion on structural equation modelling". *MIS Quarterly*, 22 (1), 7-14.

- Chin, W. (1998b). "The Partial Least Squares approach to structural equation modeling". En G. Marcoulides, *Modern methods for business research*. (pp. 295-336). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. (1998c). "Structural equation modelling in IS research".
- Chin, W. (2010). "Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment". En V. Esposito, W. Vinzi, W. Chin, J. Henseler y H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999). "Structural equation modelling analysis with small samples using Partial Least Squares". En R. Hoyle, *Statistical strategies for small sample research*. (pp. 302-341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (1996). "A Partial Least Squares latent variable modeling approach for measuring interaction". En J. DeGross, S. Jarvenpaa, y A. Srinivasan, *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*. Ohio, 21-41.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (2003). "A Partial Least Squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results form a Monte Carlo Simulation Study and an electric mail emotion / adoption study". *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Chisholm, R. (1996). "On the meaning of networks". *Group y Organization Management*, 21 (2), 216-235.
- Chun, R. (2005). "Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications". *Journal of Business Ethics*, 57, 269-284.
- Chung, S., Singh, H. y Lee, K. (2000). "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation". *Strategic Management Journal*, 21, 1-22.
- Coase, H. (1937): "The Nature of the Firm", en L. Putterman, (Ed.)(1994): "La naturaleza Económica de la Empresa". Alianza, Madrid, 93-111.
- Cohen, J. (1988). "Statistical power analysis for the behavioural sciences. Segunda edición. New Jersey: Lawrence.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: A New perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collins, D. y Montgomery, C. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (1), 119-132.

- 
- Commons, J.R. (1934): "Institucional Economics". University of Winsconsin Press, Madison.
- Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988): "Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. En Contractor, F. J. y Lorange, P. (Eds.) Cooperative Strategies in International Business, New York, Lexington Books, 3-30.
- Cook, K. (1977). "Exchange and power in networks of interorganizational relations". *Sociological Quarterly*, 18, 62-82.
- Cravens, K., Piercy, N. y Cravens, D. (2000). "Assessing the performance of strategic alliances: Matching metrics to strategies". *European Management Journal*, 18 (5), 529-541.
- Cronbach, L. (1970). "Essentials of psychological testing". Tercera edición. New York: Harper y Row.
- Crossan, M. M. y Inkpen, A. C. (1994). "Promise and reality of learning through alliances". *The International Executive*, 36 (3), 263-273.
- Cukor, P. (1992). "How GTE Laboratories evaluates its university collaborations". *Research - Technology Management*, 35 (2), 31-37.
- Cullen, J., Johnson, J. y Sakano, T. (1995). "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship". *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 91-115.
- Cullen, J., Johnson, J. y Sakano, T. (2000). "Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management". *Journal of World Business*, 35 (3), 223-240.
- Cummings, T. (1984). "Transorganizational development". En B. Staw, y L. Cummings, *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press. 367-422.
- Cyert, R. M. y Goodman, P. S. (1997). "Creating effective university-industry alliances: An organizational learning perspective". *Organizational Dynamics*, 25 (4), 45-57.
- D'Aveni, R. (1994). "Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering". New York: The Free Press.
- Dacin, M., Oliver, C. y Roy, J. (2007). "The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective". *Strategic Management Journal*, 28, 169-187.

## REFERENCIAS

---

- Daft, R. y Lengel, R. (1984). "Information richness: A new approach to manager information processing and organization design". En B. Staw, y C. Cummings, *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Daft, R. y Lengel, R. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*, 32, 554-571.
- Das, S., Sen, P. K. y Sengupta, S. (1998). "Impact of strategic alliances on firm valuation". *Academy of Management Journal*, 41 (1), 27-41.
- Das, T. (2006). "Strategic alliance temporalities and partner opportunism". *British Journal of Management*, 17 (1), 1-21.
- Das, T. y Teng, B. (1998a). "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Das, T. y Teng, B. (1998b). "Resource and risk management in the strategic alliance making process". *Journal of Management*, 24 (1), 21-42.
- Das, T. K. y Teng, B. (2000). "A resource-based: Theory of strategic alliances". *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- Das, T. K. y Teng, B. (2003). "Partner analysis and alliance performance". *Scandinavian Journal of Management*, 19 (3), 279-308.
- Davenport, S., Davies, J. y Grimes, C. (1999). "Collaborative research programmes: Building trust from difference". *Technovation*, 19 (1), 31-40.
- De Laat, P. (1997). "Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments". En M. Ebers, *The formation of interorganizational networks*. (pp. 146-173). New York: Oxford University Press.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P. W. (2004). "Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures". *Strategic Management Journal*, 25 (3), 295-305.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2006). "Formative vs. reflective indicators in measure development: does the choice of indicators matter?". *British Journal of Management*, 13 (4), 263-282.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001). "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing Research* (38), 269-277.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. y Roth, K. (2008). "Advancing formative measurement models". *Journal of Business Research*, 61 (12), 1203-1218.

- 
- Díez, J. (1992). "Métodos de análisis causal". Cuadernos Metodológicos (3).
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. y W.W. Powell (1997): "Institutional Isomorphism", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 435-459.
- Dollinger, M., Golden, P. y Saxton, T. (1997). "The effect of reputation on the decision to joint venture". *Strategic Management Journal*, 18 (2), 127-140.
- Doney, P., Cannon, J. y Mullen, M. (1998). "Understanding the influence of national culture on the development of trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Donney, P. y Cannon, J. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Douma, M., Bilderbeek, J., Idenburg, P. y Looise, J. (2000). "Strategic alliances - Managing the dynamics of fit". *Long Range Planning*, 33 (4), 579-598.
- Doz, Y. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Doz, Y. y Hamel, G. (1998). "Alliance advantage: the art of creating value through partnering". Boston: Harvard Business Press.
- Dunning, J. (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in age of alliance". *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 461-491.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1991). "Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: un enfoque inductivo y estadístico". *Información Comercial Española* (692), 113-131.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1995). "Determinants of success in international strategic alliances – Evidence from the global aerospace industry". *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 505-530.
- Dussauge, P., Garrette, B. y Menguzzato, M. (1997). "Alianzas entre competidores: ¡Atención a las repercusiones!". *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (16), 36-42.
- Dussauge, P., Garrette, B. y Mitchell, W. (2000). "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, 21 (2), 99-126.
-

## REFERENCIAS

---

- Dutta, S. y Weiss, A. M. (1997): "The relationships between a firm level of technological innovativeness and its pattern of partnership agreements". *Management Science*, 43 (3), 343-356.
- Dwyer, F., Schurr, P. y Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-680.
- Dyer, J. H., Kale, P. y Singh, H. (2001). "How to make strategic alliances work". *Mit Sloan Management Review*, Summer, 37-43.
- Dyer, J. y Hatch, N. (2006). "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfer: creating advantage through network relationships". *Strategic Management Journal*, 27, 701-719.
- Dyer, W. (1997). "Organization development as I have experienced it". *Organizational Development Journal*, 15 (2), 27-34.
- Efron, B. y Gong, G. (1983). "A leisurely look at the Bootstrap, the Jackknife and cross-validation". *The American Statistician*, 37 (1), 36-48.
- Elg, U. y Johansson, U. (2001). "International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization". *Journal of Strategic Management*, 9 (2), 93-110.
- Ellinger, A., Yang, B. y Howton, S. (2002). "The relationship between the learning organization concepts and firms financial performance: an empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1).
- Emden, Z., Yaprak, A. y Cavusgil, S. T. (2005). "Learning from experience in international alliances: Antecedents and firm performance implications". *Journal of Business Research*, 58 (7), 883-892.
- Emerson, R. (1962). "Power-dependence relation". *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Escribá, A. (2002a). "Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: Una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, 469-497.
- Escribá, A. (2002b). "Análisis de la influencia de las asimetrías organizativas, en la performance de las alianzas entre empresas". *Management International*, 6 (3), 1-22.

- 
- Escribá, A. (2003). "Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura". *Dirección y Organización* (29), 96-120.
- Escribá, A. y Menguzzato, M. (1999). "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en alianzas entre Empresas". *ICADE*, 48, 25-43.
- Escribá, A., Sánchez, L. y Sánchez, E. (2003). "Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el periodo 1994-1999: características y evolución". *ICE Tribuna de Economía* (809), 189-207.
- Falk, R. y Miller, N. (1992). "A primer for soft modelling". Ohio: The University of Akron Press.
- Ferguson, T., Deephouse, D. y Ferguson, W. (2000). "Do strategic groups differ in reputation?" *Strategic Management Journal*, 21 (12), 1195-1214.
- Fernández, E. (1991). "La cooperación empresarial: concepto y tipología". Working paper 029/1991, Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Fernández, E. (1996). "Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia". Madrid: Civitas.
- Fernández, M. y Martín, J. (2006). "La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (1), 77-100.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 73-92.
- Fombrun, C. (2006). "Corporate governance". *Corporate Reputation Preview*, 8 (4), 267-272.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Fornell, C. (1982). "A second generation of multivariate analysis: an overview". En C. Fornell, *A second generation of multivariate analysis*, vol. 1, 1-21. New York: Praeger Publishers.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982). "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 440-452.
-

## REFERENCIAS

---

- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research* (18), 39-50.
- Fornell, C., Lorange, P. y Roos, J. (1990). "The cooperative venture formation process: A latent variable structural modelling approach". *Management Science*, 36 (10), 1246-1255.
- Franko, L. (1971). "Joint venture survival in multinational corporations". New York: Praeger.
- Frazier, G., Gill, J. y Kale, S. (1989). "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country". *Journal of Marketing*, 53, 50-69.
- Friedman, W. y Béguin, J. (1971). "Joint international business ventures in developing countries". New York: Columbia University Press.
- Fusfeld, D. (1958). "Joint subsidiaries in the iron and steel industry". *American Economic Review* (48), 578-87.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- García Canal, E. (1992). "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989". *Economía Industrial* (286), 113-122.
- García Canal, E. (1993). "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". *Información Comercial Española* (714), 87-98.
- García Canal, E. (1996a). "Contractual form in domestic and international strategic alliances". *Organization Studies*, 17 (5), 773-794.
- García Canal, E. (1996b). "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias recientes". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 109-132.
- García Canal, E. y Valdés Llanesa, A. (2000). "Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: Teoría y evidencias". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (5), 25-49.
- García Canal, E., López, C., Rialp, J. y Valdés, A. (2002). "Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies". *Journal of World Business*, 37, 91-107.

- 
- García, M. y Medina, D. (1998). "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, 9-30.
- Gaski, J. (1984). "The theory of power and conflict in channels of distribution". *Journal of Marketing*, 48 (3), 9-29.
- Gee, R. (1993). "Technology transfer effectiveness in university-industry cooperative research". *International Journal of Technology Management*, 8 (6/7/8), 652-668.
- Gefen, D., Straub, D. y Boudreau, M. (2000). "Structural equation modelling and regression: Guidelines for research practice". *Commun AIS* (4), 1-77.
- Geisler, E. (1995). "Industry-university technology cooperation: A theory of inter-organizational relationships". *Technology Analysis y Strategic Management*, 7 (2), 217-229.
- Geisler, E. y Furino, A. (1993). "University-industry-government cooperation: Research horizons". *International Journal of Technology Management*, 8 (6/7/8), 802-810.
- Geisler, E., Furino, A. y Kiresuk, T. (1990). "Factors in the success or failure of industry - university cooperative research centers". *Interfaces*, 20 (6), 99-109.
- Geisler, E., Furino, A. y Kiresuk, T. (1991). "Toward a conceptual model of cooperative research: patterns of development and success in university-industry alliances". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38 (2), 136-145.
- Geisser, S. (1975). "The predictive sample reuse method with applications". *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320-328.
- Genescà, E. (1995). "Estrategia de cooperación y competitividad". En A. Cuervo, *Dirección de empresas de los noventa*, 439-455. Madrid: Civitas.
- Geringer, J. M. (1988). "Joint venture partner selection: strategies for developed countries". Westport, CO, Quorum Books.
- Geringer, J. M. y Hébert, L. (1989). "Control and Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, 20 (2), 235-254.
- Geringer, J. M. y Hébert, L. (1991). "Measuring performance of international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 249-264.
- Geringer, M. (1991). "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*, 22, 41-62.
-

## REFERENCIAS

---

- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L. y Kumar, N. (1996). "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a tran-Atlantic study". *International Journal of Research Magazine*, 13 (4), 303-317.
- Ghemawat, P., Porter, M. y Rawlinson, R. (1986). "Patterns of international coalition activity. En M. Porter, *Competition in Global Industries*". Boston: Harvard Business.
- Gilliland, D. y Bello, D. (2002). "Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commirment on enforcement mechanism in distribution channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 24-43.
- Glaister, K. W. y Buckley, P. J. (1996). "Strategic motives for international alliance formation". *Journal of Management Studies*, 33, 301-332.
- Glaister, K. y Buckley, P. (1999). "Performance relationships in UK international alliances". *Management International Review*, 39 (2), 123-147.
- Gomes Casseres, B. (1987). "Joint venture instability: Is it a problem?". *Columbia Journal of World Business*, 22, 97-102.
- Gomes Casseres, B. (1989). "Ownership structures of foreign subsidiaries: theory and evidence". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1-25.
- Gomes Casseres, B. (1996). "The alliance revolution. The new shape of business rivalry". Harvard University Press.
- Good, D. (1988). "Individuals, interpersonal relations, and trust". En D. Gambetta, *Trust: making and breaking cooperative relations*, 131-148. New York: Basil Blackwell.
- Goodman, I. y Dion, P. (2001). "The determinants of commintment in the distributor-manufacturer relationship". *Industrial Marketing Management*, 30 (3), 287-300.
- Goshal, S., Arnzen, B. y Brownfield, S. (1992). "A learning alliance between business and business schools: executive education as a platform for partnership. *California Management Review*, 30 (3), 9-33.
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001). "Corporate reputation management: Living the brand". *Managment Decision*, 39 (2), 99-104.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2009). "Evaluation of structural equation models using the Partial Least Squares (PLS) approach". En V. Esposito, W. Chin, J. Henseler y H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods, and applications*. Berlin: Springer.

- 
- Grandori, A. y Soda, G. (1995). "Interfirm networks: Antecedents, mechanisms and forms". *Organization Studies*, 16 (2), 183-214.
- Granovetter, M. (1973). "The strenght of weak ties". *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R. M. y Baden-Fuller, C. (2004). "A knowledge accessing theory of strategic alliances". *Journal of Management Studies*, 41 (1), 61-86.
- Gray, B. (1985). "Conditions facilitating inteorganizational collaboration". *Human Relations*, 38 (10), 911-936.
- Gulati, R. (1995a). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Gulati, R. (1995b). "Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis". *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation". *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gulati, R. y Gargiulo, M. (1999). "Where do interorganizational networks come from?". *The American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1493.
- Gulati, R. y Higgins, M. (2003). "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnership on IPO success". *Strategic Management Journal* (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*, 43 (4), 781-814.
- Gulati, R. y Zajac, E. J. (2000). "Reflections on the study of strategic alliances". Oxford University Press, Oxford.
- Gulati, R., Khanna, T. y Nohria, N. (1994). "Unilateral commitment and the importance of process in alliances". *Sloan Management Review*, 3 (35), 61-69.
- Gulati, R., Lavie, D. y Singh, H. (2009). "The nature of partnering experience and the gains from alliances". *Strategic Management Journal*, 30 (11), 1213-1233.

## REFERENCIAS

---

- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.
- Gundlach, G., Achrol, R. y Mentzer, J. (1995). "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, 59, 78-92.
- Hagedoorn, J. (1993). "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences". *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). "Multivariate data analysis with readings". New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: indeed a silver bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hakanson, L. (1993). "Managing cooperative research and development: Partner selection and contract design". *R y D Management*, 23 (4), 273-285.
- Hall, B., Link, A. y Scott, J. (2000). "Universities as research partners". National Bureau of Economic Research.
- Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hamel, G., Doz Y. y Prahalad, C. (1989). "Collaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review*, 1 (67), 133-139.
- Hanna, V. y Walsh, K. (2008). "Interfirm cooperation among small manufacturing firms". *International Small Business Journal*, 26 (3), 299-321.
- Harrigan, K. (1985). "Strategies for joint ventures". Massachusetts: Lexington Books.
- Harrigan, K. (1986). "Managing for joint venture success". Lexington: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (1988). "Strategic alliances and partner asymmetries". *Management International Review*, 28 (4), 53-72.
- Hatfield, L. y Pearce II, J. (1994). "Goal achievement and satisfaction of joint ventures". *Journal of Business Venturing*, 9 (5), 423-449.
- Häusler, J., Hohn, H.-W. y Lütz, S. (1994). "Contingencies of innovative networks: A case study of successful interfirm RyD collaboration". *Research Policy*, 23, 47-66.

- 
- Hausman, A. (2001). "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships". *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16 (6/7), 45-58.
- Heijs, J. (2002). "Efectividad de las políticas de innovación en el fomento de la cooperación". *Economía Industrial*, IV (346).
- Hennart, J. (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal*, 9 (4), 361-374.
- Hennart, J. (1991). "The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States". *Management Science*, 37, 483-497.
- Hennart, J. y Reddy, S. (1997). "The choice between mergers / acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States". *Strategic Management Journal*, 18, 1-12.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). "The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing". En R. Sinkovics y P. Ghauri, *Advances in international marketing*, (20), 277-320.
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1989). "Cooperación entre empresas". Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Hill, C. (1990). "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory". *Academy of Management Review*, 15 (3), 500-513.
- Hinkin, T. (1995). "A review of scale development practices in the study of organizations". *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Hipkin, I. y Naude, P. (2006). "Developing effective alliance partnerships". *Long Range Planning*, 1 (39), 51-69.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. y Borza, A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives". *Academy of Management Journal*, 43 (3), 449-467.
- Hoffmann, W. H. y Schlosser, R. (2001). "Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey". *Long Range Planning*, 34 (3), 357-381.
- Holm, D., Eriksson, K. y Johanson, J. (1996). "Business networks and cooperation in international business relationship". *Journal of the International Business Studies*, 1033-1053.
-

## REFERENCIAS

---

- Hosmer, L. (1995). Trust: "The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Houston, M. (2003). "Alliance partner reputation as a signal to the market: Evidence from bank loan alliances". *Corporate Reputation Review*, 5, 330-342.
- Hu, M. y Chen, H. (1996). "An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China". *Journal of Business Research*, 35, 165-173.
- Hunt, S. D., Lambe, C. D. y Wittmann, C. M. (2002). "A theory and model of business alliance success". *Journal of Relationship Marketing*, 1, 17-35.
- Inkpen, A. (1995). "The management of international joint ventures: An organizational learning perspective". London: Routledge.
- Inkpen, A. (2004). "Strategic alliances". En M. Hitt, R. Ireland y J. Harrison, *Strategic and performance: Achieving competitive advantage in global market place*, 409-431. Palgrave.
- Inkpen, A. C. (1998). "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances". *Academy of Management Executive*, 12 (4), 69-80.
- Inkpen, A. y Beamish, P. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures". *Academy of Management Review*, 22 (1), 177-202.
- Inkpen, A. y Crossan, M. (1995). "Believing is seeing: joint ventures and organization learning". *Journal of Management Studies*, 32, 595-618.
- Inkpen, A. y Curral, S. (1997). "International joint venture trust". En P. Beamish y J. Killing, *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Inkpen, A. y Tsang, W. (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. y Sexton, D. (2001). "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth". *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Jacquemin, A. (1989). "La nueva organización industrial: fuerzas del mercado y comportamiento estratégico". Barcelona: Vicens-Vives.
- Jap, S. (1999). "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*, 36, 461-475.

- 
- Jap, S. (2000). "Perspectives on joint competitive advantages in buyer - supplier relationships". Massachusetts: MIT.
- Jap, S. y Ganesan, S. (2000). "Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment". *Journal of Marketing Research*, 37, 227-245.
- Jarillo, J. (1988). "On strategic networks". *Strategic Management Networks* (9), 31-41.
- Jarvis, C., Mackenzie, S. y Podsakoff, P. (2003). "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *Journal of Consumer Research*, 30, 199-218.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, (42), 530-557.
- Johnson, J. (1997). "Procedural justice perceptions among international joint ventures managers". En P. Beamish y J. Killing, *Cooperative strategies - North American perspectives*, 197-226. San Francisco: New Lexington Press.
- Johnson, J., Cullen, J., Sakano, T. y Takenouchi, H. (1996). "Setting the stage for trust and strategic integration in japanese-US cooperative alliances". *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 981-1004.
- Jones-Evans, D. y Klofsten, M. (1998). "Role of the university in the technology transfer process: A European view". *Science and Public Policy*, 25 (6), 373-380.
- Jorde, T. y Teece, D. (1989). "Competition and cooperation: striking the right balance". *California Management Review*, 25-37.
- Jöreskog, K. (1978). "Structural analysis of covariance and correlation matrices". *Psychometrika* (43), 443-477.
- Joskow, P. (1988). "Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence". *Journal of Law, Economics and Organization* (4), 95-117.
- Kale, P. y Singh, H. (1999). "Building alliance capabilities: A knowledge-based approach". Chicago, IL: Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Kale, P. y Singh, H. (2007). "Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm - level alliance success". *Strategic Management Journal*, 28, 981-1000.
- 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* (23), 747-767.
-

## REFERENCIAS

---

- Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. (2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital". *Strategic Management Journal*, 21 (3).
- Khanna, T. (1998). "The scope of alliances". *Organization Science*, 9 (3), 340-361.
- Khanna, T., Gulati, R. y Nohria, N. (1998). "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative Scope". *Strategic Management Journal*, 19 (3), 193-210.
- Killing, J. (1983). "Strategies for joint venture success". New York: Praeger.
- Kleinbaum, D., Kupper, L., Muller, K. y Nizam, A. (1998). "Applied regression analysis and other multivariable methods ". Tercera edición. Duxbury: Pacific Grove.
- Klofsten, M. y Jones-Evans, D. (1996). "Stimulation of technology - based small firms: A case study of university - industry cooperation". *Technovation*, 16 (4), 187-193.
- Kogut, B. (1988a). "A study of the cycle of joint ventures. En F. Contractor y P. Lorange, Cooperative strategies in international business, 169-185. New York: Lexington Books.
- Kogut, B. (1988b). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, 9 (4), 319-332.
- Kogut, B. (1989). "Why joint ventures die so quickly?". *Chief Executive* (51), 70-75.
- Koka, B. y Prescott, J. (2002). "Strategic alliances as social capital: a multidimensional view". *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.
- Kotter, J. (1979). "Managing external dependence". *Academy of Management Review*, 4 (1), 87-92.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998). "The evolution of strategic alliances". *Organization Science*, 9 (3), 255-264.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (2000). "Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success". *European Management Journal*, 18 (2), 146-151.
- Kumar, N. (1996). "The power of trust in manufacturer- retailer relationships". *Harvard Business Review*, 74 (6), 92-106.
- Kumar, N., Scheer, L. y Steenkamp, E. (1995). "The Effects of perceived interdependence on dealer attitudes". *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.

- 
- Kumar, V., Stam, A. y Joachimsthaler, E. (1994). "An interactive multicriteria approach to identifying foreign markets". *Journal of International Marketing*, 2 (1), 29-52.
- Lado, A. y Kedia, B. (1992). "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador". *Economía Industrial* (283), 49-60.
- Lado, A., Dant, R. y Tekeab, A. (2008). "Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry". *State Manage Journal*, 29, 401-423.
- Lajara, B., García Lillo, F. y Sabater, V. (2002a). "Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances". *Human Systems Management*, 21, 205-215.
- Lajara, B., García Lillo, F. y Sabater, V. (2002b). "The role of human resource management in the cooperative strategy process". *Human Resource Planning*, 25 (2), 34-44.
- Lajara, B., García Lillo, F. y Sabater, V. (2003). "Human resources management: a success and failure factor in strategic alliances". *Employee Relations*, 25 (1), 61-80.
- Lambe, C., Spekman, R. y Hunt, S. (2000). "Interimistic relational exchange: conceptualization and propositional development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 212-225.
- Lane, P., Salk, J. y Lyles, M. (2001). "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal*, 12 (22), 1139-1161.
- Larimo, J. y Rumpunen, S. (2006). "Partner selection in international joint ventures". *Journal of Euromarketing* (16), 119-137.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange processes". *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Levinthal, D. y Fichman, M. (1988). "Dynamics of interorganizational attachments: auditor-client relationships". *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), 345-369.
- Levitt, T. (1983). "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lewin, A. Y. y Minton, J. W. (1986). "Determining organizational effectiveness: Another look and an agenda for research". *Management Science*, 32 (5), 514-538.

## REFERENCIAS

---

- Liyanage, S. y Mitchell, H. (1994). "Strategic management of interactions at the academic-industry interface". *Technovation*, 14 (10), 641-655.
- Lorange, P. y Roos, J. (1993). "Strategic alliances: formation, implementation and evolution". Cambridge: Blackwell Publishers.
- Lorange, P. y Roos, J. (2000). "Strategic alliances: Formation, implementation and evolution". Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- Lu, J. y Hébert, L. (2005). "Foreign control and the survival of international joint ventures: a contingency approach". *Journal of Business Research*, 58 (6), 736-745.
- Lui, S. y Ngo, H. (2005). "The influence of structural and process factors on partnership satisfaction in interfirm cooperation". *Group and Organization Management*, 30 (4), 378-397.
- Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2001). "Alliances, acquisitions and multinational advantage". *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 229-242.
- Luo Y. (2002). "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal*, 23, 903-919.
- Luo Y. (2008). "Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 29, 617-637.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. y Jarvis, C. (2005). "The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions". *Journal of Applied Psychology* (90), 710-730.
- Madhok, A. (1995). "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach". *Journal of International Business Studies*, 117-137.
- Makino, S. y Delios, A. (1996). "Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia". *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 905-927.
- Mariti, P. (1989). "Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas: algunos apuntes para la reflexión". *Economía Industrial*, (266), 61-67.
- Mariti, P. y Smiley, R. (1983). "Cooperative agreements and the organization of Industry". *Journal of Industrial Economics*, 31 (4), 437-451.

- 
- Mathieson, K., Peacock, E. y Chin, W. (2001). "Extending the technology acceptance model: The influence of perceived user resources". *Data Base for Advances in Information Systems*, 32 (3), 86-112.
- Mayer, R., Davis, J. y Schoorman, F. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McMillan, J. (1990). "Managing suppliers: incentive systems in Japanese and US. Industry". *California Management Review*, 32 (4), 38-55.
- Mead, W. (1967). "The competitive significance of joint ventures". *Antitrust Bulletin* (12), 819-849.
- Medina, D. (1996). "Factores determinantes del éxito en las relaciones interorganizativas: Una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano". Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Unpublished PhD dissertation.
- Medina, J. A. y Ramos, A. R. (2004). "La investigación sobre las relaciones interorganizativas: Un estudio bibliométrico". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1), 149-163.
- Menguzzato, M. (1992a). "La cooperación empresarial: análisis de su proceso". Valencia: IMPIVA.
- Menguzzato, M. (1992b). "La cooperación: Una alternativa para la empresa de los 90". *Dirección y Organización* (4), 54-62.
- Menguzzato, M. (1995). "La triple lógica de las alianzas estratégicas". En A. Cuervo, *Dirección de Empresas de los Noventa*, 503-523. Madrid: Civitas.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). "Estrategia de empresas y teoría de los costes de transacción". *Información Comercial Española* (746), 7-24.
- Menguzzato, M. y Urra, J. (2004). "Heurísticos y sesgos cognitivos en la decisión directiva de formación de alianzas estratégicas". *Revue Sciences de Gestión*, 41, 67-99.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyer, J. W.; Rowan, B (1992): "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony." In: Meyer, J. W.; Scott, W.R. (Eds). *Organizational environments: ritual and rationality*. Upd. Ed. London: Sage Publications, 1992.

## REFERENCIAS

---

- Mohr, J. y Nevin, R. (1990). "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective". *Journal of Marketing*, 54 (4), 36-51.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success –partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
- Montes, A. y Sabater, R. (2002). "Alianzas estratégicas: Modelo para la gestión del proceso de negociación". *Revista de Empresa* (2), 84-99.
- Montoro, M. A. (2005). "La cooperación internacional en la investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos". *Revista de Economía Aplicada*, XIII (39), 21-45.
- Montoro, M. y Mora Valentín, E. (2010). "Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: El efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (1), 147-164.
- Moorman, C. y Zaltman, G. (1992). "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations". *Journal of Marketing Research* (29), 314-328.
- Mora Valentín, E., Montoro, M. y Guerras, L. (2004). "Determining factors in the success of RyD cooperative agreements between firms and research organisms". *Research Policy*, 33, 17-40.
- Morasch, K. (1995). "Moral hazard and optimal contract form for RyD cooperation". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, 63-78.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morris, D. y Hergert, M. (1987). "Trends in international collaborative agreements". *Columbia Journal of World Business*, 2 (11), 15-21.
- Mowery, D., Oxley, J. y Silverman, B. (1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, 17 (SI), 77-91.
- Muñoz, J. y Montoro, M. (2007). "Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial". *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 17, 141-163.
- Muthusamy, S. y White, M. (2005). "Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view". *Organization Studies*, 26 (3), 415-441.

- 
- Nakos, G. y Brouthers, K. (2008). "International alliances commitment and performance of small and medium size enterprises: The mediating role of process control". *Journal of International Management*, 14 (2), 124-137.
- Navarro, A. (2002). "La cooperación para la innovación en la empresa española desde una perspectiva internacional comparada". *Revista Economía Industrial* (346), 47-66.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). "De una teoría evolutiva del cambio económico". En L. Putterman, *La naturaleza económica de la empresa*, 225-238. Madrid: Alianza.
- Nobel, R. y Birkinshaw, J. (1998). "Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international RyD operations". *Strategic Management Journal*, 19 (5), 479-496.
- Nohria, N. y Piskorski, M. (1997). "Focus and diversification: The effects of changes in the scope of large corporations". Working paper. Harvard Business School.
- Nooteboom, B. (1999). "Inter-firm alliances: Analysis and design". Londres: Routledge.
- Nooteboom, B., Berger, H. y Noorderhaven, N. (1997). "Effects of trust and governance on relational risk". *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- Nunnally, J. (1978). "Psychometric theory". New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1989). "The global logic of strategy alliances. *Harvard Business Review*", 67, 143-154.
- Oliver, A. y Ebers, M. (1998). "Networking network studies: An analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships". *Organization Studies*, 19 (4), 549-583.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions". *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Oliver, C. (1997). "Sustanaible competitive advantage: combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- Olk, P. y Young, C. (1997). "Why members stay in or leave a RyD consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity". *Strategic Management Journal*, 18 (11), 855-877.
- Ortega, E. (1990). "Manual de investigación comercial". Madrid: Pirámide.
- Osborn, R. y Baughn, C. (1990). "Forms of interorganizational governance for multinational alliances". *Academy of Management Journal*, 33, 503-519.

## REFERENCIAS

---

- Osborn, R. y Hagedoorn, J. (1997). "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks". *Academy of Management Journal*, 40 (2), 262-278.
- Osborn, R., Hagedoorn, J., Denekamp, J., Duysters, G. y Baughn, C. (1998). "Embedded patterns of international alliance formation". *Organization Studies*, 19 (4), 617-638.
- Ubiña, J. (2000). "Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante - distribuidor desde la perspectiva del fabricante". Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Oxley, J. y Sampson, R. (2004). "The scope and governance of international RyD alliances". *Strategic Management Journal* (25), 723-749.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. y Birgonul, M. (2008). "Effect of partner fit in international construction joint ventures". *ASCE Journal of Management in Engineering*, 1 (24), 12-20.
- Palmer, M. (2002). "On the pros and cons of volunteering abroad. *Development in Practice*", 12 (5), 637-643.
- Pan, F. (2004). "Selecting consumer oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets". *The Journal of American Academy of Business*, 4 (1-2), 278-284.
- Pangarkar, N. (2003). "Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector". *Long Range Planning*, 36 (3), 269-284.
- Park, S. y Russo, M. (1996). "When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure". *Management Science*, 42 (6), 875-890.
- Park, S. y Zhou, D. (2005). "Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation". *Academy of Management Review*, 30 (3), 531-554.
- Parkhe, A. (1991). "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies*, 22 (4), 579-601.
- Parkhe, A. (1993a). "Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures". *Academy of Management Review*, 18 (2), 227-268.
- Parkhe, A. (1993b). "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances". *Organization Science*, 4 (2), 301-304.

- 
- Parkhe, A. (1993c). "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- Patterson, P. y Smith, T. (2001). "Modeling relationship strength across service types in an eastern cultur". *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), 90-113.
- Pearce, R. (2001). "Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance". *Journal of Management Studies*, 38, 557-582.
- Peña, I. y Aranguren, M. (2002). "Transferencia del conocimiento mediante acuerdos de colaboración". *Economía Industrial*, 4 (346), 67-80.
- Perry, M., Sengupta, S. y Krapfel, R. (2004). "Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: Are trust and commitment enough?". *Journal of Business Research*, 57 (9), 951-956.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). "The external control of organizations". New York: Harper y Row.
- Pisano, G. (1989). "Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5 (1), 109-126.
- Pisano, G., Russo, M. y Teece, D. (1988). "Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry". En D. Mowery, *Intertional collaborative ventures in U.S. manufacturing*, 23-70. Cambridge: Ballinger.
- Podsakoff, N., Shen, W. y Podsakoff, P. (2006). "The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique and implications for future research. En D. Ketchen y D. Bergh, *Research methodology in strategy and management*, 197-252. Elsevier Books.
- Porter, M. E. (1980): "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, New York. Edición revisada: Porter, M. E. (1988): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.
- Porter, M. y Fuller, M. (1988). "Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española*", 101-120.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competente of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
-

## REFERENCIAS

---

- Programa Estado de la Nación. (2012). "IV Censo Nacional Cooperativo". San José: INFOCOOP.
- Provan, K. y Kenis, P. (2008). "Modes of network governance: structure, management, and effectiveness". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2 (18), 229-252.
- Provan, K. y Milward, H. (1995). "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems". *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 1-33.
- Ranson, S., Hinings, B. y Greenwood, R. (1980). "The structuring of organizational structures". *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 1-17.
- Renart, L. (1999). "Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas". *Boletín Económico del ICE* (2627), 1-16.
- Reuer, J. J. y Zollo, M. (2000). "Managing governance adaptations in strategic alliances". *European Management Journal*, 18 (2), 164-172.
- Reuer, J. y Ariño, A. (2002). "Contractual renegotiations in strategic alliances". *Journal of Management*, 28 (1), 47-68.
- Reuer, J. y Ariño, A. (2007). "Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity". *Strategic Management Journal*, 28 (3), 313-330.
- Reuer, J. y Ragozzino, R. (2006). "Agency hazards and alliance portfolios". *Strategic Management Journal* (27), 27-43.
- Reuer, J. y Zollo, M. (2005). "Termination outcomes of research alliances". *Research Policy*, 34 (1), 101-115.
- Rialp Criado, J. (1999). "Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación". *Revista ICADE*, 48, 149-165.
- Richardson, G. (1972). "The organization of industry". *Economic Journal* (82), 883-96.
- Rindova, V., Williamson, I., Petkova, A., y Sevr, J. (2005). "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation". *Academy of Management Journal*, 48, 1033-1049.
- Ring, P., y Van de Ven, A. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483-498.

- 
- Ring, P., y Van de Ven, A. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Ringle, C., Wende, S., y Will, A. (2005). "Smart PLS 2.0 (M3) Beta". Hamburg, Germany.
- Rodan, S. y Galunic, C. (2004). "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness". *Strategic Management Journal*, 25 (6), 541-562.
- Rodríguez, C. y Wilson, D. (2002). "Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in US-Mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach". *Journal of International Marketing*, 10 (4), 53-76.
- Rodríguez, J., Rodríguez, A. y Gutiérrez, J. (2008). "Order, positioning, scope and outcomes of market entry". *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 154-166.
- Roldán, J. (2000). "Sistemas de información ejecutivos (EIS): Génesis, implantación y repercusiones organizativas". Tesis doctoral, Universidad de Sevilla.
- Roldán, J. y Cepeda, G. (2007a). "Herramientas para el Desarrollo de Investigaciones Empíricas: iniciación y profundización de la técnica Partial Least Squares (PLS)". Seminario básico de Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales. II Taller de Investigación Madrid: E.T.S.I. de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Roldán, J. y Cepeda, G. (2007b). "Seminario de profundización de Partial Least Squares (PLS) para investigadores en ciencias sociales. II Taller de Investigación "Herramientas para el Desarrollo de Investigaciones Empíricas: Iniciación y profundización en la técnica PLS". E.T.S.I. de Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Rothaermel, F. (2001). "Complementary assets, strategic alliances and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry". *Research Policy* (30), 1235-1251.
- Rothaermel, F. y Deeds, D. (2004). "Exploration and exploitation alliance in biotechnology: A system of new product development". *Strategic Management Journal*, 25 (3), 201-222.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. y Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
-

## REFERENCIAS

---

- Safón, V., Mohedano, A. y Urra, J. (2011). "La reputación de las empresas españolas y de sus consejeros delegados: Un estudio de sus causas y su interacción". *Economía Industrial* (381), 163-170.
- Salas, V. (1989). "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas". *Economía Industrial* (266), 47-60.
- Sánchez de Pablo. (2009). "Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (4), 155-174.
- Sánchez de Pablo, J. y Jiménez, P. (2010). "Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo formativo y los motivos para su formación". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (2), 83-96.
- Sanchís, J. y Urra, J. (1994). "Las alianzas estratégicas globales: un estudio empírico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (2), 83-102.
- Santoro, M. y McGill, J. (2005). "The effects of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances". *Strategic Management Journal*, 26, 1261-1269.
- Sarkar, M., Aulakh, P. y Cavusgil, S. (1998). "The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: An empirical study of the global construction industry". *Journal of International Management*, 4 (2), 85-107.
- Sarkar, M., Cavusgil, S. y Evirgen, C. (1997). "A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance". En P. Beamish y J. Killing, *Cooperative strategies: North American Perspectives*. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. y Aulakh, P. (2001). "The influence of complementarity, compatibility, and relationships capital on alliance performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 358-373.
- Saxton, T. (1997). "The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes". *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461.
- Shamdasani, P. y Sheth, J. (1995). "An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances". *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6-23.
- Sharma, N. y Patterson, P. (1999). "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services". *The Journal of Services Marketing*, 13 (2), 151-170.

- 
- Sharma, N. y Patterson, P. (2000). "Switching cost, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, customer service". *International Journal of Service Industry*, 11 (5), 470-490.
- Siguaw, J., Simpson, P. y Baker, T. (1998). "Effects of suppliers market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective". *Journal of Marketing*, 62, 99-111.
- Simonin, B. (1997). "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization". *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1150-1174.
- Simonin, B. (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Simpson, J. y Mayo, D. (1997). "Relationship management: A call for fewer influence attempts?". *Journal of Business Research*, 39, 209-218.
- Singh, K. y Mitchell, W. (2005). "Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entreat and incumbent alliances". *Strategic Management Journal*, 26 (6), 497-521.
- Smith, J. (1997). "Selling alliances: issues and insights". *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 149-161.
- Smith, K., Carroll, S. y Ashford, S. (1995). "Intraorganizational and interorganizational cooperation – Toward a research agenda". *Academy of Management Journal*, 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*, 18 (6), 727-744.
- Spekman, R., Forbes, T., Isabella, L. y Macavoy, T. (1998). "Alliance management: a view from the past and a look to the future". *Journal of Management Studies*, 35, 747.
- Spence, A. (1974). "Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes". Cambridge: Harvard University Press.
- Stopford, J. y Wells, L. (1972). "Managing the multinational enterprise". New York: Basic Books.
- Stuart, T. (2000). "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry". *Strategic Management Journal*, 21 (8), 791-811.

## REFERENCIAS

---

- Stuckey, J. (1983). "Vertical integration and joint ventures in the aluminum industry". Cambridge: Harvard University Press.
- Styles, C. y Ambler, T. (2000). "The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK". *Australian Journal of Management*, 25 (3), 261-281.
- Sullivan, J. y Peterson, R. (1982). "Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures". *Management International Review*, 22(2), 30-40.
- Taylor, A. (2005). "An operations perspective on strategic alliance success factors – An exploratory study of alliance managers in the software industry". *International Journal of Operations y Production Management*, 25 (5), 469- 490.
- Teece, D. (1992). "Competition, co-operation, and innovation". *Journal of Economic and Behavior Organisation*, 18, 1-25.
- Todeva, E. y Knoke, D. (2005). "Strategic alliances and models of collaboration". *Management Decision*, 43 (1), 123-148.
- Tomlinson, J. (1970). "The joint venture process in international business: India and Pakistan". Cambridge: MIT Press.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm network". *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Urra, J. (1998). "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 77-94.
- Urra, J. (1999). "Cooperación empresarial: Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno". *Dirección y Organización* (22), 37-49.
- Urra, J. A. (2001). "Procesos de decisión en la formación de acuerdos de cooperación empresarial: propuesta de un modelo explicativo desde la perspectiva cognitiva". Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- Urra, J. (2002). "Memoria para la búsqueda de socios potenciales en la formación de acuerdos de cooperación empresarial". *Revista de Economía y Empresa*, XVI (44), 127-148.
- Urra, J. y Escribá, A. (2002). "An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework". *Journal of Knowledge Management*, 6 (4), 330-346.

- 
- Urza, J. y Mohedano, A. (2007). "Claves iniciales de las alianzas estratégicas". Artículos de Dirección de Empresas, 6. Valencia, España: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras".
- Urza, J., Mohedano, A. y Safón, V. (2009). "El papel de la reputación del Consejero Delegado en la reputación de la empresa española". Revista Venezolana de Gerencia, 48, 518 –536.
- Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness". Administrative Science Quarterly, 42, 35-67.
- Van de Ven, A. y Ferry, D. (1980). "Measuring and assessing organizations". New York: John Wiley and Sons.
- Van de Ven, A. y Walker, G. (1984). "The dynamics of interorganizational coordination". Administrative Science Quarterly, 29 (4), 598-621.
- Van Dierdonck, R. y Debackere, K. (1988). "Academic entrepreneurship at Belgian Universities". RyD Management, 18 (4), 341–353.
- Van Gils, A. y Zwart, P. (2009). "Alliance formation motives in SMEs. An explorative conjoint analysis study". International Small Business Journal, 27 (1), 5-37.
- Varadarajan, R. y Cunningham, M. (1995). "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations". Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 284-296.
- Vázquez, R., Iglesias, V., Díaz, A. y Del Río, A. (2002). "Calidad y satisfacción en mercados industriales: influencia de las relaciones entre proveedor y comprador". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 11 (2), 23-48.
- Vidal Suárez, M. (2000). "Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización: Su contribución a la creación de valor en la empresa". Economía Industrial (333), 49-56.
- Vidal Suárez, M. y García Canal, E. (2003). "Complementary and leverage as drivers of the stock market reaction to global alliance formation". Long Range Planning, 36, 565-578.
- Villalonga, B. (2002). "Cuasi-diversificación". Paper presentado en el 62 Annual Conference of Academy of Management. Denver, USA.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and implications". Strategic Management Journal, 9, 443-454.

## REFERENCIAS

---

- Werts, C., Linn, R. y Jöreskog, K. (1974). "Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions". *Educational and Psychological Measurements* (34), 25-33.
- Westney, D. (1988). "Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies". En F. Contractor y P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- White, S. y Lui, S. (2005). "Distinguishing costs of cooperation and control in alliances". *Strategic Management Journal*, 10, 913-932.
- Williamson, O. (1975). "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications". New York: The Free Press.
- Williamson, O. (1985). "The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting". New York: The Free Press.
- Williamson, O. (1991). "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives". *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Wilson, B. y Henseler, J. (2007). "Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: A Monte Carlo comparison". En M. Thyne, K. Deans y J. Gnoth, *Proc. ANZMAC 2007 Conf. New Zealand: Australian and New Zealand Marketing Academy*.
- Wilson, D. (1995). "An integrated model of buyer - seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Sciences* (23), 335-345.
- Wold, H. (1979). "Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: An example of the use of Partial Least Squares". Université de Genève, Cahiers du Département D Économétrie, Faculté des Sciences Économiques et Sociales.
- Wold, H. (1982). "Soft modeling: The basic design and some extensions". En K. Jöreskog y H. Wold, *Systems under indirect observation, part 2*, 1-54. Amsterdam: North Holland.
- Wold, H. (1985). "Systems analysis by Partial Least Squares". En P. Nijkamp, H. Leitner y N. Wrigley, *Measuring the unmeasurable*, 221-251. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Wong, A. y Sohal, A. (2002). "An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality". *International Journal of Retail y Distribution Management*, 30 (1), 34-50.

- 
- 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*, 37 (6), 1478-1517.
- Yoshino, M. y Rangan, U. (1996). "Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización". Madrid: Ariel.
- Young, L. y Wilkinson, I. (1989). "The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study". *European Journal of Marketing*, 23 (2), 109-122.
- Yuan, B. y Wang, M. (1995). "The influential factors for the effectiveness of international strategic alliances of high-tech industry in Taiwan". *International Journal of Technology Management*, 10 (7-8), 777-787.
- Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization Science*, 9 (2), 141-159.
- Zeira y.; Newburry, W. y Yeheskel, O. (1997). "Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary". *Management International Review*, 37 (3), 259-279.
- Zeng, M. y Chen, X. (2003). "Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management". *Academy of Management Review*, 28, 587-605.
- Zineldin, M. y Jonsson, P. (2000). "An examination of main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the swedish wood industry". *The TQM Magazine*, 245-ss.
- Zollo, M., Reuer, J. y Singh, H. (2002). "Interorganizational routines and performance in strategic alliances". *Organization Science*, 13 (6), 701-713.
- Zucker, L. (1986). "Production of trust: Institutional sources of economic structure". *Res. in Organizational Behavior*, 8, 53-111

# APÉNDICES

Apéndice 1. Nota de apoyo a la investigación suscrita por el INFOCOOP .....	283
Apéndice 2. Cuestionario aplicado.....	284

---

**Apéndice 1. Nota de apoyo a la investigación suscrita por el INFOCOOP****Instituto Nacional de Fomento Cooperativo  
INFOCOOP***Dirección Ejecutiva*

D.E.#1434-2012  
07 de noviembre del 2012

Organismos cooperativos  
Señores y señoras Gerentes

El INFOCOOP, en el esfuerzo de contar con información valiosa sobre las cooperativas y sus proyectos, ha venido apoyando la investigación que realizan los profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica: Bernal Martínez y Ronny Rodríguez.

Los profesionales cursan estudios de Doctorado y realizan su proyecto de graduación con nuestro sector cooperativo, estudiando las relaciones, redes y alianzas con base en las cuales se realizan muchos de los proyectos cooperativos, es por esta razón que les solicito, respetuosamente, atender a los profesionales en la recopilación de información que deben obtener para concluir exitosamente la investigación mencionada. Los señores Rodríguez y Martínez se comprometen a mantener discrecionalidad en el manejo de los datos y no publicar datos con los nombres de las cooperativas o de forma que afecten la labor empresarial de las mismas en los mercados donde funcionan.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se despide

Lic. Martín Robles Robles

Director Ejecutivo



Cc: Desarrollo Estratégico, Expediente, Consecutivo

## Apéndice 2. Cuestionario aplicado

### Uniones, federaciones y consorcios cooperativos

Cooperativa: COOPEMEP

Organismo: UNACOOP, R.L.

# Uniones y federaciones 282

Fecha (D/M/A): \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2013

Aplicador:

Entrevistar a: Jorge Solano Rodríguez (Puesto: )

Teléfono directo 1: 22950751

Otros teléfonos: 22950600, ,

El presente es un estudio conjunto entre el INFOCOOP y el CONACOOP con el fin de conocer en mayor detalle el estado de las uniones, federaciones y consorcios cooperativos costarricenses, además de que nos permita actualizar nuestras bases de datos. Le agradecemos su valiosa colaboración para contestar el siguiente cuestionario. Las respuestas al mismo serán tratadas de forma confidencial.

*En caso de que consulten, pueden obtener información sobre el estudio con las siguientes personas:*

*INFOCOOP: Sr. Martín Robles, Director Ejecutivo, t. 2256-2944*

*CONACOOP: Sr. Anthony Permudi, Desarrollo Cooperativo, t. 2280 7065 ext. 130*

*Si indica que no es la persona indicada para responder, entonces pedir el nombre de la persona que tiene en conocimiento de la relación con*

Entrevistar a:
Puesto:
Teléfonos:
Observaciones:

1. ¿Su cooperativa fue fundadora de UNACOOP, R.L. o se integró una vez que UNACOOP, R.L. ya estaba conformado?

- Fundadora       Integración posterior

Por favor utilice la escala que corresponda para cada pregunta:

**Valoración:**  Pésimo    Muy malo    Malo    Regular    Bueno    Muy bueno    Excelente

**Nivel de acuerdo:**

- Completamente en desacuerdo    Muy en desacuerdo    En desacuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 De acuerdo    Muy de acuerdo    Completamente de acuerdo

**I. La COMUNICACIÓN de su cooperativa con las demás cooperativas que integran UNACOOOP, R.L...**

1. ①②③④⑤⑥⑦ Es frecuente
2. ①②③④⑤⑥⑦ Es transparente
3. ①②③④⑤⑥⑦ Es creíble
4. ①②③④⑤⑥⑦ Nos transmitimos la información necesaria

**II. Las demás cooperativas que integran UNACOOOP, R.L.**

5. ①②③④⑤⑥⑦ Cumplen sus compromisos con nuestra cooperativa
6. ①②③④⑤⑥⑦ Cumplen sus compromisos con UNACOOOP, R.L.
7. ①②③④⑤⑥⑦ Son francas con nuestra cooperativa
8. ①②③④⑤⑥⑦ Hacen lo correcto, sin engañar a nuestra cooperativa

**II. UNACOOOP, R.L.**

9. ①②③④⑤⑥⑦ Genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas
10. ①②③④⑤⑥⑦ Es importante para los intereses de sus cooperativas

**III. Las demás cooperativas que integran UNACOOOP, R.L.**

11. ①②③④⑤⑥⑦ Tienen la capacidad para cumplir su labor en UNACOOOP, R.L.
12. ①②③④⑤⑥⑦ Tienen experiencia en la actividad principal de UNACOOOP, R.L.
13. ①②③④⑤⑥⑦ Tienen recursos para cumplir su compromiso con UNACOOOP, R.L.

**IV. Nuestra cooperativa...**

- 14. ①②③④⑤⑥⑦ Siente una gran lealtad hacia UNACOOP, R.L.
- 15. ①②③④⑤⑥⑦ Está comprometida con las demás integrantes de UNACOOP, R.L.
- 16. ①②③④⑤⑥⑦ Espera colaborar durante mucho tiempo con las demás integrantes de UNACOOP, R.L.
- 17. ①②③④⑤⑥⑦ Dedicar tiempo y recursos necesarios para fortalecer UNACOOP, R.L.
- 18. ①②③④⑤⑥⑦ Se ha beneficiado de para obtener acceso a mercado, apoyo institucional, recurso humano, contactos clave u otros similares
- 19. ①②③④⑤⑥⑦ Ha invertido recursos importantes en UNACOOP, R.L.
- 20. ①②③④⑤⑥⑦ Considera que las demás cooperativas integrantes de UNACOOP, R.L. tienen fortalezas importantes complementarias a las nuestras
- 21. ①②③④⑤⑥⑦ Considera difícil reemplazar la labor de UNACOOP, R.L.

**V. Con las demás cooperativas integrantes de UNACOOP, R.L...**

- 22. ①②③④⑤⑥⑦ Tenemos importantes desacuerdos con ellas
- 23. ①②③④⑤⑥⑦ La relación con ellas es poco armoniosa
- 24. ①②③④⑤⑥⑦ Sentimos que contrarrestan nuestros esfuerzos en UNACOOP, R.L.
- 25. ①②③④⑤⑥⑦ Pertenecer a UNACOOP, R.L. ha generado importantes problemas en mi cooperativa

**VI. Con respecto a UNACOOP, R.L.**

- 26. ①②③④⑤⑥⑦ Estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas de UNACOOP, R.L.
- 27. ①②③④⑤⑥⑦ Estamos satisfechos con los resultados de UNACOOP, R.L.
- 28. ①②③④⑤⑥⑦ En general UNACOOP, R.L. cumple nuestras expectativas

**VII. Motivos por los que se participa en UNACOOP, R.L.**

- 29. ①②③④⑤⑥⑦ Reducir costos

30. ①②③④⑤⑥⑦ Reducir riesgos
31. ①②③④⑤⑥⑦ Acceso a recursos
32. ①②③④⑤⑥⑦ Aumento de ingresos
33. ①②③④⑤⑥⑦ Obtener apoyo (de INFOCOOP u otros)
34. ①②③④⑤⑥⑦ Representatividad / defensa conjunta
35. Otros motivos: \_\_\_\_\_

#### VIII. Antes de participar en UNACOOOP, R.L. pensábamos que..

36. Las cooperativas que integran UNACOOOP, R.L. tenían prestigio ①②③④⑤⑥⑦
37. Las cooperativas que integran UNACOOOP, R.L. tenían colaboradores de reconocido prestigio ①②③④⑤⑥⑦
38. Las cooperativas que integran UNACOOOP, R.L. tenían notoriedad en el sector cooperativo ①②③④⑤⑥⑦

#### IX. En mi cooperativa consideramos que...

39. ①②③④⑤⑥⑦ Los objetivos de UNACOOOP, R.L. se definieron de forma clara y precisa
40. ①②③④⑤⑥⑦ Se conocían y aceptaban los objetivos de UNACOOOP, R.L.
41. ①②③④⑤⑥⑦ El reparto de responsabilidades en UNACOOOP, R.L. era correcto
42. ①②③④⑤⑥⑦ Aceptábamos y conocíamos nuestras responsabilidades en UNACOOOP, R.L.
43. ①②③④⑤⑥⑦ Participamos en reuniones previas a la participación en UNACOOOP, R.L.
44. ①②③④⑤⑥⑦ Tomamos un acuerdo o firmamos un contrato para pertenecer a UNACOOOP, R.L.
45. ①②③④⑤⑥⑦ Sabemos cómo se debe administrar UNACOOOP, R.L. y resolver conflictos en esa alianza
46. ①②③④⑤⑥⑦ Sabemos cómo proceder ante cambios en las condiciones originales que motivaron nuestra participación en UNACOOOP, R.L.

#### X. Antes de pertenecer a UNACOOOP, R.L. en cuántas uniones, federaciones, consorcios u otras organizaciones similares participó su cooperativa...

47. \_\_\_\_\_ Con otras organizaciones diferentes a las que integran UNACOOOP, R.L.
48. \_\_\_\_\_ Con las mismas organizaciones que integran UNACOOOP, R.L.