

VNIVERSITAT [ò%]
E VALÈNCIA

Facultat d' Economia

Departament de Direcció d'Empreses

"Juan José Renau Piqueras"

Doctorado en Dirección de Empresas



TESIS DOCTORAL

FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

Hallazgos en los consorcios del
sector cooperativo costarricense

DOCTORANDO

Rony Mauricio Rodríguez Barquero

DIRECTOR

Dr. José Anastasio Urra Urbieto

VALENCIA, ESPAÑA

2015

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
FACULTAD D'ECONOMIA



Departament de Direcció d'Empreses

“Juan José Renau Piqueras”

Doctorado en Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

Factores determinantes del desempeño de las alianzas
estratégicas: Hallazgos en los consorcios del sector
cooperativo costarricense

Doctorando:

Rony Mauricio Rodríguez Barquero

Director:

Dr. José Anastasio Urra Urbieto

Solos somos fuertes...

Juntos somos más fuertes

DEDICATORIA

A Dios, porque existe como fuerza suprema que rige nuestro entorno y a nosotros mismos, sea cual sea la idea que de Él tengamos como individuos y como Humanidad, porque como dijo Einstein "el hombre encuentra a Dios detrás de cada puerta que la ciencia logra abrir".

A mi familia: mi esposa Maritza Vidal, y mis hijos Valentina y Alejandro. Ustedes han sido mis principales aliados en este doctorado y en todas las iniciativas que emprendo. A mis abuelos y padres, a quienes tanto debo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Valencia, por brindarme la enorme oportunidad de cursar mi doctorado en tan prestigiosa casa de estudios. Particularmente agradezco al Dr. José Anastasio Urra Urbieto, quien fue mi tutor durante la fase de tesis doctoral, por toda su asesoría y apoyo incondicional; y a la Dra. Martina Menguzzato Boulard, que me honra al presidir el tribunal examinador de esta tesis.

Al Tecnológico de Costa Rica, mi universidad, por haberme abierto las puertas para la oportunidad doctoral. Particularmente agradezco a la Escuela de Administración de Empresas, en las personas del Dr. Alejandro Masís, Director de la Escuela, y el Dr. Jose Martínez, Director del Centro de Investigación de la Escuela, por su apoyo, y al Comité de Becas, por su venia para llevar a cabo este proceso exitosamente. Fraternalmente mi gratitud a la M.A.E. Eileen Barrantes, mi jefatura inmediata durante casi todo este proceso, por su tolerancia y empatía demostradas durante mis estudios doctorales.

Al Instituto de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, por su apoyo en la recolección de información y por su apertura para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
1.1. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	17
1.2. LAS ALIANZAS COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	21
1.2.1. Concepto y características de las alianzas estratégicas	21
1.2.2. Ventajas y desventajas del uso de alianzas estratégicas	27
1.2.3. Clases de alianzas estratégicas	28
1.2.4. Formas que pueden tomar las alianzas estratégicas.....	29
1.3. CICLO DE VIDA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	33
1.3.1. Motivos para la formación de alianzas estratégicas.....	34
1.3.2. Ciclo de vida de las alianzas estratégicas	40
1.4. EL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	50
1.4.1. El Desempeño de la Alianza y su cuantificación	50
1.4.2. Factores relacionados con el desempeño de las alianzas estratégicas	57
1.5. PROPUESTA DE MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	72
1.5.1. Modelo propuesto.....	73
1.5.2. Detalle de los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas seleccionados e hipótesis de investigación	79
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	99
2.1. GENERALIDADES SOBRE INVESTIGACIÓN	102
2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA.....	103

2.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN	110
2.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN Y RECOPIACIÓN DE LOS DATOS	125
2.5. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	126
2.5.1. PLS: técnica seleccionada en nuestra investigación	127
2.5.2. Descripción general de la técnica PLS.....	129
2.5.3. Análisis del modelo de medida con PLS	131
2.5.4. Análisis del modelo estructural con PLS	135
2.5.5. Aproximación a nuestro modelo con PLS.....	136
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	141
3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	143
3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	147
3.2.1. Estimación del modelo de medición.....	148
3.2.2. Valoración del modelo estructural	157
3.3. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	160
CONCLUSIONES	171
Aportes académicos de este trabajo	181
Aportes prácticos de este trabajo	183
Limitaciones de este trabajo	185
Futuras líneas de investigación	188
REFERENCIAS.....	191
APÉNDICES	223

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RELACIÓN DE LA TEMÁTICA DE FACTORES INTERNOS DE DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EL TEMA DE RELACIONES INTERORGANIZATIVAS Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	9
FIGURA 2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL CAPÍTULO DE REVISIÓN DE LITERATURA	16
FIGURA 3. ASPECTOS MÁS RELEVANTES ANALIZADOS EN LA LITERATURA SOBRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	19
FIGURA 4. POSIBILIDADES DE FORMAS ORGANIZACIONALES EN EL CONTINUO DE INTEGRACIÓN CORPORATIVO	27
FIGURA 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	28
FIGURA 6. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS CLASES DE COOPERACIÓN	28
FIGURA 7. LÓGICAS QUE MOTIVAN EL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	34
FIGURA 8. MATRIZ DE RESULTADOS DE NEGOCIACIÓN	36
FIGURA 9. NEGOCIACIÓN, CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS Y RELACIONES EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	41
FIGURA 10. CICLO DE VIDA Y ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	49
FIGURA 11. SÍNTESIS PRELIMINAR DEL MODELO DE FACTORES PROPUESTO	78
FIGURA 12. SÍNTESIS PRELIMINAR DEL MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO PARA ESTA INVESTIGACIÓN CON INDICACIÓN DE LAS RELACIONES DIRECTAS E INVERSAS ENTRE FACTORES	98
FIGURA 13. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVO Y CUALITATIVO	103
FIGURA 14. PANTALLA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DE CADA CONSORCIO COOPERATIVO EN LA HERRAMIENTA <i>LASERFICHE WEBLINK</i>	104

FIGURA 15. ESCALA UTILIZADA EN EL CUESTIONARIO	111
FIGURA 16. MODELO GENÉRICO SIMPLE DE PLS.....	131
FIGURA 17. COMPOSICIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS EN ESTA INVESTIGACIÓN	139
FIGURA 18. MODELO CON CONSTRUCTOS DE PRIMER Y SEGUNDO ORDEN	150
FIGURA 19. MODELO DE DOS PASOS PARA LOS CONSTRUCTOS DE SEGUNDO ORDEN, PARA LA FASE 2 PLS.....	151
FIGURA 20. MODELO CON LOS VALORES R^2 , Q^2 Y LOS COEFICIENTES DE TRAYECTORIA ESTRUCTURAL	159
FIGURA 21. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LAS CONCLUSIONES DE LA TESIS.....	173
FIGURA 22. RESUMEN DE APORTES ACADÉMICOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	183
FIGURA 23. RESUMEN DE APORTES PRÁCTICOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA	185
FIGURA 24. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	187
FIGURA 25. POTENCIALES LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	190

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ALGUNAS DEFINICIONES RELEVANTES PARA ALIANZA ESTRATÉGICA	25
TABLA 2. FORMAS COMUNES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PRESENTES EN LA LITERATURA CONSULTADA.....	31
TABLA 3. RESUMEN DE MEDIDAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS UTILIZADAS EN LA LITERATURA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	55
TABLA 4. FACTORES DEL CONTEXTO RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA.....	59
TABLA 5. FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS RELACIONADOS CON LOS SOCIOS	61
TABLA 6. FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS VINCULADOS CON LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS	64
TABLA 7. CONSORCIOS COOPERATIVOS COSTARRICENSES ACTIVOS, SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD Y NÚMERO DE SOCIOS.....	105
TABLA 8. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA, SEGÚN CONSORCIO.....	107
TABLA 9. DETALLE DE SOCIOS INCLUIDOS EN LA MUESTRA	108
TABLA 10. CONSTRUCTOS, ÍTEMES Y REFERENTES DE LITERATURA PARA EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN	111
TABLA 11. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ALIANZA	117
TABLA 12. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA EN ALIANZAS.....	119
TABLA 13. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMUNICACIÓN.....	119
TABLA 14. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DE LA CONFIANZA MUTUA.....	121
TABLA 15. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DE LA DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS DEL ACUERDO	122

TABLA 16. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO	123
TABLA 17. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFLICTO DISFUNCIONAL.....	124
.TABLA 18. ÍTEMES EMPLEADOS EN LA MEDICIÓN DEL COMPROMISO RECÍPROCO	125
TABLA 19. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DE LOS SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	125
TABLA 20. CONSORCIOS CONSIDERADOS EN LA INVESTIGACIÓN, ANTIGÜEDAD DEL CONSORCIO Y ENCUESTAS RECOGIDAS.....	144
TABLA 21. SECTORES DE ACTIVIDAD DE LAS ALIANZAS ESTUDIADAS	145
TABLA 22. VALORACIÓN DE LOS MOTIVOS PARA PARTICIPAR EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS POR PARTE DE LOS ENCUESTADOS.....	146
TABLA 23. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	147
TABLA 24. CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN PARA LAS ESCALAS CON INDICADORES REFLECTIVOS Y FORMATIVOS	152
.TABLA 25. EVALUACIÓN DE INDICADORES REFLECTIVOS DE PRIMER ORDEN	153
TABLA 26. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS CONSTRUCTOS REFLECTIVOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA VAVE	155
TABLA 27. PESOS DE LOS FACTORES FORMATIVOS EN EL MODELO.....	156
.TABLA 28. ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD PARA EL CONSTRUCTO FORMATIVO DE SEGUNDO ORDEN	156
TABLA 29. RESULTADOS ESTIMADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	161

INTRODUCCIÓN

En esta investigación nos referimos a las alianzas estratégicas entre organizaciones empresariales. A lo largo de nuestro trabajo el término alianza estratégica lo utilizamos de forma general, teniendo en cuenta que el mismo no es exclusivo para referirse a este fenómeno, en vista de que también pueden emplearse términos similares, tales como acuerdos de cooperación empresarial, cooperación empresarial o interempresarial, relaciones interorganizativas, coaliciones interempresariales, entre otros, que si bien pueden mostrar diferencias de significado, en términos generales sí se refieren al tema de interés aquí tratado.

Las alianzas estratégicas, como veremos, son relevantes, e inherentes a la condición humana y nuestra necesidad de relación con otras personas. En palabras del filósofo y economista británico del Siglo XIX, John Stuart Mill, "no existe una mejor prueba de progreso de una civilización que la del progreso de la cooperación".

Las alianzas estratégicas se pueden considerar una alternativa más entre variadas opciones que las organizaciones pueden utilizar con el fin de alcanzar sus objetivos. La utilización de esta estrategia muestra una creciente relevancia, dado su potencial como instrumento para el incremento de la competitividad y el desarrollo empresarial, en un contexto cada más globalizado, y por ende, de mayor competencia en todos los ámbitos (Dini, 2010). A lo anterior debe sumarse el vertiginoso ritmo del cambio tecnológico, y la creciente complejidad de este en las últimas décadas, impulsado por las innovaciones radicales de las que hemos sido testigos, principalmente en materia de tecnologías digitales.

Alianzas estratégicas como tema de estudio ha ganado relevancia principalmente a partir de la década de los años ochenta del siglo XX, y como una estrategia es muy utilizada en industrias dinámicas, tales como la biotecnología y las tecnologías digitales, en vista de los mayores riesgos y esfuerzos requeridos en estas actividades en lo relacionado a investigación y desarrollo (Belderbos, Carree, y Lokshin, 2004), precisamente por la mayor propensión de estos sectores para generar continuas innovaciones, ya sean estas incrementales o radicales.

Los fenómenos ya mencionados de la globalización de la economía y la emergencia de las tecnologías digitales, se han manifestado en forma de retos para las organizaciones, específicamente expresados como desafíos competitivos (Acosta y Verbeke, 2009).

En el entorno de las organizaciones, la globalización ha ampliado los mercados, al tiempo que ha aumentado la presión competitiva para las mismas; promueve una mayor eficiencia de la economía en general, pero tiende a fragmentar los procesos de producción y los mercados laborales (De la Dehesa y Krugman, 2007). Lo anterior obliga a buscar continuamente nuevas y efectivas formas de obtener y mantener ventaja competitiva, por lo que estrategias diversas, tales como la innovación y la diversificación son valiosas, pero requieren la gestión adecuada de los recursos empresariales, en donde el aprendizaje es un proceso crítico. Todo lo anterior se ve facilitado cuando median esfuerzos conjuntos de colaboración como mecanismo para cumplir los objetivos de las organizaciones (Ahlström-Söderling, 2003; van Gils y Zwart, 2009).

De esta manera, dilemas para las organizaciones suelen ser el enfrentarse exitosamente a nuevos y diversos competidores, incursionar en nuevos mercados y territorios, atender nuevas demandas ambientales y sociales por parte de sus clientes y la sociedad, reducir costes y aumentar ganancias, entre otros. Para poder atender adecuadamente estos retos, las organizaciones se han visto limitadas por su *pool* de recursos y capacidades. Ante esta situación, la cooperación empresarial ha demostrado ser una estrategia efectiva para lograr el acceso a recursos y/o capacidades valiosas y complementarias, y para facilitar los procesos de aprendizaje organizacional, solo para mencionar dos campos específicos. A lo anterior se le ha llamado *paradoja de la agilidad competitiva* (Osborn *et al.*, 1998). Esta paradoja implica que las organizaciones deben, por un lado, contar con la suficiente estabilidad que les permita la gestión de su aprendizaje, conducente al crecimiento continuo, pero al mismo tiempo necesitan contar con la flexibilidad suficiente para enfrentarse a su entorno, que es cambiante y altamente competitivo (Menguzzato, 1992b; D’Aveni, 1994).

Desde el interior de las organizaciones también podemos identificar impulsores para el uso de las alianzas estratégicas. Primero debemos mencionar la necesidad de las empresas de apropiarse de nuevas tecnologías para el desarrollo de sus actividades. También es imperativo que los productos ofertados (ya sean estos bienes o servicios), alcancen mayores niveles de aceptación y desempeño para sus clientes, usuarios y/o beneficiarios. Ligado a lo anterior, también suele ser un objetivo empresarial el incursionar en nuevos mercados. Por último, y consustancialmente con los elementos previamente citados, las organizaciones deben acceder a recursos y capacidades adicionales a las que disponen con el fin de ser más efectivas.

Porter y Fuller (1988) consideran a la cooperación empresarial como una opción estratégica válida para alcanzar un mayor tamaño y escala global, por medio de la unión de competidores. Después de todo, “una parte importante de la competitividad de las empresas se genera al exterior de las mismas, en las relaciones que estas logran establecer con su entorno y, en particular, con otras firmas” (Dini, 2010, p. 7).

Una importante ventaja del uso de las alianzas estratégicas consiste en que ofrecen una alternativa a la rigidez de la internalización de actividades por parte de la empresa. Se obtiene entonces la colaboración entre empresas, pero sobre una base más sólida que la provista por las relaciones contractuales, y se pueden tejer una gran variedad de relaciones de mayor o menor proximidad, ya sea hacia las relaciones de mercado, o bien hacia las relaciones jerárquicas (Escribá y Urra, 2002), por lo que las alianzas ofrecen una forma de organización empresarial en sí mismas, con características híbridas entre el mercado y la jerarquía. Por medio de las alianzas estratégicas las organizaciones pretenden generalmente alcanzar objetivos tales como búsqueda de mercados, acceder a canales de distribución, acceder a nuevas tecnologías, internacionalizarse, obtener economías de escala, diversificar su portafolio de negocios, mejorar su desempeño, compartir costos y/o riesgos, desarrollar nuevos productos y/o recursos, aumentar sus vínculos de proveeduría, cumplir normas técnicas, ganar ventaja competitiva, superar barreras legales y un largo etcétera (Holmberg y Cummings, 2009).

Pese a las virtudes de la cooperación empresarial como opción estratégica, el uso de este instrumento no es garantía de éxito. Lambe, Spekman, y Hunt (2000) identifican en la literatura relacionada la referencia a altas tasas de fracaso en el uso de alianzas estratégicas.

Evidentemente, los acuerdos de cooperación, como fenómeno social implican altos niveles de complejidad, que pueden hacer difícil su gestión y conducir al fracaso (Barringer y Harrison, 2000). Una de las situaciones más obvias en cuanto a la complejidad de la gestión de la cooperación reside en las diferencias en los estilos de dirección de los socios, por motivos como diferencia de culturas nacionales, por ejemplo, lo que puede hacer harto difícil e incluso inviable la supervisión y coordinación de las operaciones y la toma de decisiones (Geringer y Hébert, 1989). Otros apuntan como factores de fracaso una pobre selección de los socios y una deficiente gestión de la alianza (Holmberg y Cummings, 2009).

Con lo hasta aquí apuntado podemos afirmar que el tema de los acuerdos de cooperación es relevante como una buena práctica en la dirección de empresas, pero al mismo tiempo su aplicación exitosa no es sencilla, y no está exenta de fracaso. Se hace necesario entonces desarrollar esfuerzos como esta investigación, enfocados en arrojar un mayor conocimiento sobre las alianzas estratégicas, y cómo implementarlas de manera exitosa, es decir, con un alto nivel de desempeño (Grant y Baden-Fuller, 2004).

Si los acuerdos de cooperación son relevantes para las organizaciones empresariales, más lo son o deberían serlo para las organizaciones cooperativas, en vista de que uno de los principios universales del movimiento cooperativo es la cooperación entre cooperativas. Entonces, esta investigación pretende aportar conocimientos sobre las alianzas estratégicas en general, pero específicamente sobre las alianzas estratégicas implementadas en los consorcios de cooperativas en Costa Rica.

El tema de las alianzas estratégicas ha sido estudiado, tanto desde el punto de vista conceptual, como desde el proceso de la cooperación, los motivos para su uso, las tipologías existentes, y los factores potenciadores del desempeño de las mismas, entre otros abordajes. En la revisión de literatura de este trabajo presentamos una revisión del conocimiento sobre este tema, y partimos del supuesto de que si bien hay esfuerzos de investigación, los mismos son todavía o fragmentados o incompletos, o ambos (Grant y Baden-Fuller, 2004; Camargo, 2011), por lo que este es un fenómeno con su marco teórico aún en formación. Por ejemplo, se apunta a que dos de las principales causas de fracaso en las alianzas se deben a una pobre selección de socios y a una deficiente gestión de la alianza (Holmberg y Cummings, 2009).

Existe el problema entonces de la escasez de trabajos de investigación que aborden de manera integral el tema de las alianzas estratégicas, específicamente en lo relacionado con factores que inciden en el desempeño de las mismas. Lo anterior se explica por las diversas variables que han sido estudiadas de manera individual o bien en relación con otras pocas variables, así como las escalas utilizadas en la medición y las unidades de análisis empleadas, entre otros elementos.

Lo anterior ocasiona que en no poca literatura se haga mención de la necesidad de llevar a cabo investigación adicional sobre los factores conducentes al alto desempeño de las alianzas estratégicas. Incluso, es más escasa aún la literatura que estudia las relaciones interorganizativas entre organizaciones del sector cooperativo. Para el caso costarricense no fue posible encontrar evidencia de un estudio semejante en este sector de las organizaciones cooperativas, de gran importancia para la economía del país, en vista de que los asociados a estas entidades representan el 21 % de la población del país, y en el sector se estima que existen alrededor de 22 000¹ empleos directos (Programa Estado de la Nación, 2012).

¹ En este trabajo se utiliza el espacio como separador de miles, y la coma (,) como separador decimal en atención a su uso común de esta manera en América Latina, y en consonancia con la norma vigente del

Este trabajo pretende aportar al conocimiento sobre las alianzas estratégicas, específicamente en relación con los factores conducentes al buen desempeño de las mismas. Para lo anterior, en primera instancia ofrecemos una revisión de literatura, cuyo producto es un marco conceptual integrador sobre alianzas estratégicas y los factores que inciden en el desempeño de estas. Posteriormente ofrecemos evidencia empírica cuantitativa basada en el estudio de un grupo de factores del ciclo de vida de las alianzas estratégicas, a partir de una muestra de consorcios cooperativos costarricenses.

En la Figura 1 podemos observar la relación del tema específico de estudio con otros temas que lo contienen pero son más amplios. Así, el gran tema con el que se relaciona esta tesis es la dirección de empresas, que en general tiene correspondencia con la manera de hacer más efectivas a las organizaciones. Dentro de este tema, las alianzas estratégicas, como ya hemos explicado, son una opción estratégica que puede contribuir con el alcance del objetivo de aumentar la efectividad empresarial. Sin embargo, un subtema de las alianzas estratégicas tiene que ver con los factores que determinan el desempeño de las mismas, y a su vez, estos factores todavía pueden especificarse aún más, como por ejemplo, específicamente factores internos de la alianza que inciden sobre el desempeño de las mismas.

En concreto, este trabajo tiene como propósito responder la siguiente pregunta: **¿Son los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas entre empresas clave también para el desempeño de los acuerdos de cooperación en consorcios de cooperativas?**

Sistema Internacional de Unidades (SIU), que admite tanto el punto (.) como la coma (,), pero recomienda el uso de esta última, y considerando que en Costa Rica por ley debe acatarse lo dispuesto por el SIU. Lo anterior no afecta a los números que expresen años, en donde se no se utilizará separador de miles.



Figura 1. Relación de la temática de factores internos de desempeño de las alianzas estratégicas con el tema de relaciones interorganizativas y dirección de empresas

Con el fin de responder esta pregunta de investigación, hemos formulado los siguientes objetivos específicos para el presente trabajo:

- a) Formular un marco conceptual integrador sobre lo estudiado en la literatura en torno a los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas.
- b) Describir los factores identificados en la literatura como determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas.
- c) Elegir un conjunto de factores relevantes de entre aquellos identificados en la literatura como determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas.
- d) Comprobar empíricamente la influencia de los factores seleccionados sobre el desempeño de las alianzas estratégicas en una muestra de consorcios del sector cooperativo costarricense.

Empleamos una metodología de investigación con enfoque cuantitativo, en la cual utilizamos la técnica de ecuaciones estructurales, y más concretamente utilizamos la técnica de análisis por mínimos cuadrados parciales. Recurrimos a esta técnica porque la muestra finalmente obtenida fue de 116 casos, por lo que no era recomendable la utilización de técnicas alternativas que requieren muestras mayores. Una segunda razón es la complejidad del modelo teórico, en vista de que involucra constructos con indicadores de naturalezas tanto reflectiva como formativa, y la técnica empleada resulta útil para explicar relaciones complejas entre variables. Finalmente, PLS es una técnica apropiada en etapas iniciales del desarrollo de teorías, cuando un modelo conceptual y sus escalas de medición no están aun suficientemente validados.

En este documento el lector podrá encontrar tres capítulos. Estos son mutuamente dependientes y complementario entre sí. La revisión de literatura sustenta el trabajo, y brinda orientaciones para la metodología, y estos dos elementos son indispensables para comprender y respaldar los resultados obtenidos y el análisis realizado en consecuencia.

En el primer capítulo, de revisión de literatura, presentamos el marco teórico relacionado con las alianzas estratégicas, tema que se descompone en el estado de la cuestión, la descripción del fenómeno de las alianzas estratégicas, el ciclo de vida de las mismas, el desempeño de las relaciones interorganizativas, y finalmente presentamos la justificación del modelo básico de análisis, el cual describe los factores seleccionados vinculados al desempeño de las alianzas, así como las medidas mencionadas en la literatura para establecer el desempeño de la alianza. También formulamos aquí nuestras hipótesis de investigación.

El segundo capítulo lo hemos reservado para la metodología. Aquí presentamos el diseño metodológico, que detalla el enfoque de carácter cuantitativo de este trabajo. Explicamos el diseño de la muestra y la selección de las unidades que la integran, que en este caso fueron consorcios de cooperativas en Costa Rica. Luego presentamos las medidas elegidas para cada variable del modelo de análisis, además del diseño del cuestionario y el proceso de recopilación de datos.

Finalmente presentamos una reseña sobre las técnicas estadísticas empleadas para el análisis de los datos, donde específicamente describimos los modelos de ecuaciones estructurales, enfatizando en la técnica PLS, que es que utilizamos para la contrastación de nuestras hipótesis.

Un análisis explicativo de la contrastación del modelo teórico se puede encontrar en el tercer capítulo de este documento. En primera instancia presentamos las relaciones entre los constructos, y luego procedemos con la contrastación empírica de las hipótesis, derivadas del modelo teórico. En este apartado incluimos el detalle de los resultados obtenidos. En general, el modelo propuesto y estimado en esta investigación logra explicar en un 48% el Desempeño de la Alianza, porcentaje que es muy positivo si se considera que el mínimo requerido es de un 10% para considerar que el modelo tiene capacidad explicativa. Por lo tanto logramos constatar que los factores determinantes para explicar el desempeño de las alianzas entre cooperativas costarricenses, que operan bajo la forma de consorcios, son similares a los identificados anteriormente en la literatura sobre el tema.

Nuestra investigación resalta que aquellos socios que desean incrementar el desempeño de sus alianzas estratégicas deben enfatizar su atención en factores determinantes como el Nivel de Comunicación, la Confianza Mutua, la Delimitación de Objetivos del Acuerdo, el Nivel de Formalización del Acuerdo, el Nivel de Conflicto Disfuncional y el Compromiso Recíproco. Por otro lado, no lograron mantenerse en este estudio otras hipótesis de investigación: no encontramos evidencia empírica de que una mayor Experiencia en Alianzas conduce a una mayor Confianza Mutua; tampoco encontramos evidencia para sustentar que un mayor nivel de Confianza Mutua contribuya con la reducción del Nivel de Conflicto Disfuncional. Al final del documento presentamos las conclusiones del estudio, junto con las implicaciones de las mismas para la gestión de las alianzas estratégicas. También presentamos las limitaciones de nuestro trabajo, y hemos incluido las que a nuestro juicio, y a la luz de los hallazgos derivados del presente trabajo, constituyen futuras líneas de investigación con gran potencial en el tema de las alianzas estratégicas.

CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA

Como hemos expresado ya en la introducción de esta tesis, en el presente capítulo abordamos el tema de las alianzas estratégicas. En primer término ofrecemos una revisión de la literatura sobre el tema, con el fin de entender los aspectos que en el pasado han interesado a otros estudiosos de los acuerdos de cooperación, cuándo y cómo comenzó el estudio de este fenómeno, y cómo estos intereses y abordajes han evolucionado a través del tiempo. Posteriormente presentamos propiamente el tema de las alianzas estratégicas conceptualmente, de forma que explicamos qué es una alianza estratégica, repasando conceptos apuntados en varios trabajos previos al nuestro, y cuáles son los motivos que justifican el uso de este mecanismo en el mundo empresarial.

También nos referimos a las ventajas y desventajas del uso de acuerdos de cooperación, y las clases y formas de alianzas estratégicas comúnmente utilizadas, y describimos las características de cada una de ellas. Luego abordamos en detalle el ciclo de vida de las alianzas estratégicas, con el fin de entender que una alianza puede nacer a partir de la decisión de asociarse, pero que es necesario seleccionar los socios, diseñar el acuerdo, gestionarlo y evaluarlo, y eventualmente terminarlo por su bajo desempeño, o por el contrario, porque ya cumplió los objetivos para los cuales nació originalmente.

También hablamos en este capítulo sobre el desempeño de las alianzas estratégicas, las formas en que se ha entendido en la literatura previa, y las formas propuestas para su medición. Por supuesto, abordaremos los factores relacionados con el Desempeño de la Alianza, listando los factores estudiados al respecto, y con algunos de ellos, al final del capítulo, presentamos nuestro modelo análisis de los factores que seleccionamos como determinantes del Desempeño de la Alianza. En suma, en este capítulo pretendemos orientar sobre las alianzas estratégicas, su estudio, los tipos existentes, su ciclo de vida y los factores que han sido estudiados como explicativos del desempeño de las mismas, para cerrar con nuestra propia propuesta de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza. La estructura y contenidos de este capítulo los recogemos gráficamente en la Figura 2.

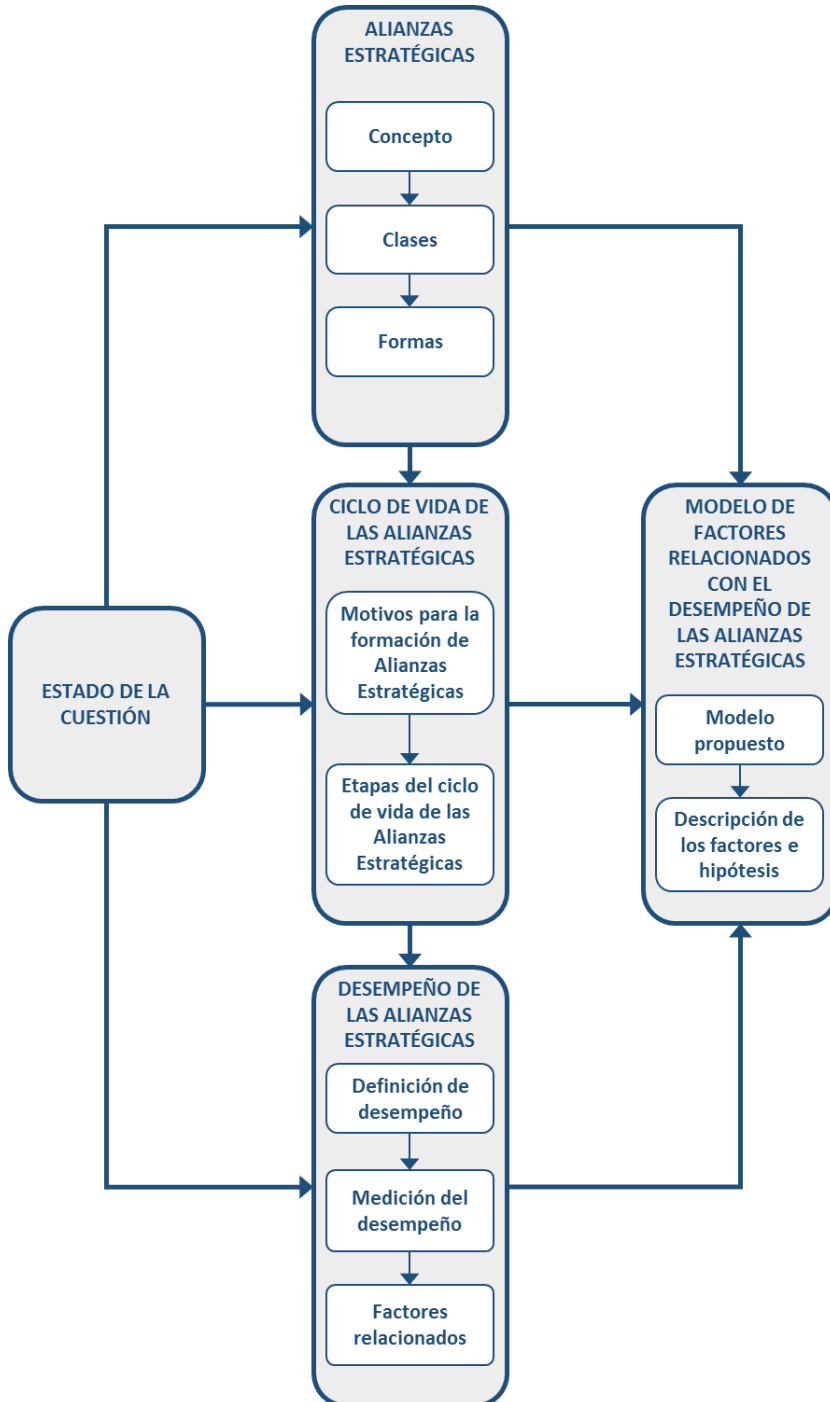


Figura 2. Estructura y contenidos del capítulo de revisión de literatura

1.1. ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Durante la década de los años 80 del siglo XX, las alianzas estratégicas se consolidaron como una opción estratégica de amplia utilización por parte de las organizaciones empresariales (Dussauge y Garrette, 1995), como una forma novedosa y relativamente efectiva para afrontar los desafíos del entorno (Menguzzato, 1992b). Pese a lo anterior, los esfuerzos iniciales de estudio sobre el tema se remontan a la década previa. Como fenómeno empresarial ya era conocido desde los albores mismos del siglo XX (García Canal, 1996b; García y Medina, 1998), por lo que cabe afirmar que es un campo de conocimiento joven, si lo comparamos con otras opciones estratégicas también disponibles para su uso por parte de las organizaciones, como las fusiones y adquisiciones, por ejemplo.

Los trabajos primigenios sobre alianzas estratégicas se atribuyen a Tomlinson (1970), Franko (1971), Friedman y Béguin (1971), y Stopford y Wells (1972). Estos esfuerzos iniciales tenían como asidero común el análisis de las relaciones entre grandes multinacionales estadounidenses con socios de menor dimensión localizados en otros países, generalmente en vías de desarrollo. El interés se centró en el análisis de los métodos de control sobre la alianza, los resultados conseguidos, y el desempeño y estabilidad de las mismas, pero siempre supeditadas a la estrategia de la empresa multinacional.

Superada la etapa inicial de establecimiento de alianzas con las características descritas supra, durante la década de 1980 se produjo la eclosión de un gran número de acuerdos de cooperación de gran diversidad. Comenzaron por ejemplo a establecerse relaciones de cooperación entre proveedores y clientes. También las formas que tomaron los acuerdos evolucionaron, y variaron desde acuerdos contractuales inicialmente poco formalizados, hasta la creación conjunta de empresas. En consonancia con lo anterior, los esfuerzos de investigación sobre el fenómeno en ese momento se concentraron en cuantificar y describir las tendencias alrededor del establecimiento de alianzas estratégicas (García Canal, 1996b). Trabajos pioneros en este sentido son los de Mariti y Smiley (1983), Ghemawat, Porter, y Rawlinson (1986) y Morris y Hergert (1987).

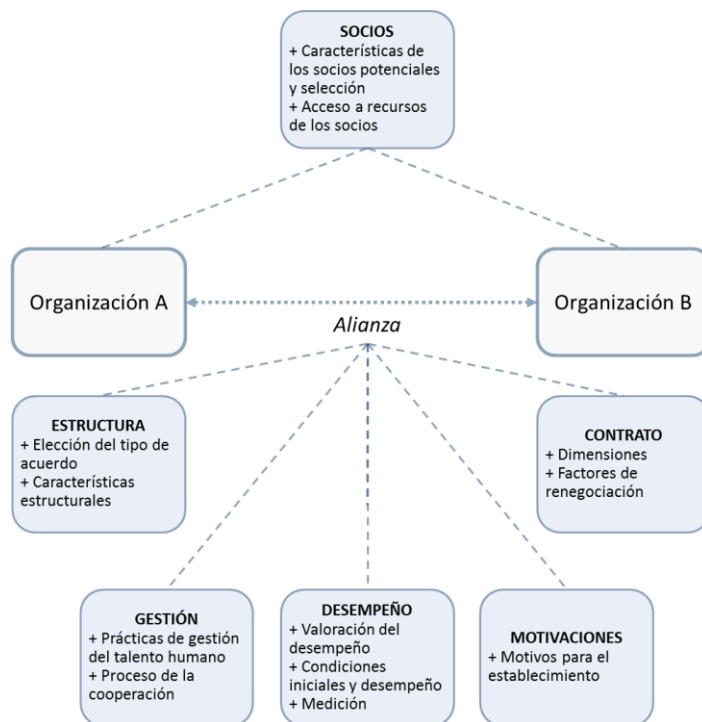
Luego aparecieron trabajos como los conducidos por Harrigan (1985), García Canal (1992, 1993), Menguzzato (1992a, 1992b), Menguzzato y Renau (1995), Sanchís y Urrea (1994), Casani (1995) y García Canal y Valdés Llanesa (2000). A manera de ejemplo, en su trabajo Mariti y Smiley (1983), buscaban conocer la utilización de las alianzas estratégicas, pero más puntualmente los objetivos de estas, los motivos para su formación, y las formas que asumían en la práctica. También los esfuerzos de investigación en esta fase temprana de conocimiento sobre el fenómeno, se caracterizaron por la utilización de enfoques cualitativos, que como es lógico, tienen un fuerte componente subjetivo (Medina y Ramos, 2004). Ejemplos de trabajos con esta configuración son los de Grandori y Soda (1995), García Canal (1996b), Osborn y Hagedoorn (1997), García y Medina (1998), Oliver y Ebers (1998), Gulati, Nohria, y Zaheer (2000) y Escribá (2003).

Algunos autores consideran que existen gran cantidad de aproximaciones teóricas sobre el tema de las alianzas estratégicas (Grant y Baden-Fuller, 2004), en vista de que las investigaciones al respecto han concentrado su esfuerzo en elementos puntuales del fenómeno, lo que ocasiona por un lado resultados dispares, y por otro, enfoques limitados de abordaje. Estas aportaciones si bien son valiosas, lo cierto es que son parciales, por lo que deben complementarse y contrastarse (Barringer y Harrison, 2000), y en consecuencia, existe una vasta pero fragmentada literatura sobre el tema (Oliver, 1990; Osborn y Hagedoorn, 1997), y las contribuciones disponibles nos resultan todavía insuficientes para comprender adecuadamente las alianzas estratégicas (Kogut, 1988a; Glaister y Buckley, 1996; Luo, 2002; Muñoz y Montoro, 2007).

Sí existe bastante acuerdo en la literatura sobre la identificación de tres lógicas que justifican la razón de origen y desarrollo de la cooperación empresarial. Estas son la lógica económica, la lógica organizativa, y la lógica estratégica, dominantes en este campo de estudio, y complementarias entre sí (Menguzzato, 1995). Además, estas lógicas se corresponden con disciplinas teóricas, como pueden ser, en su orden, la teoría económica, la teoría de la organización, y el enfoque estratégico, respectivamente (Menguzzato, 1992b; Camisón, 1993; García Canal, 1993; Menguzzato, 1995).

Escribá y Urra (2002) realizaron un recuento de los aspectos analizados en la literatura sobre las alianzas estratégicas. Revisaron arriba de 40 publicaciones. Por su interés y alcance, ofrecemos un resumen de esta revisión en la Figura 3, de elaboración propia. Básicamente estos autores encontraron investigación previa en cuanto a la elección del tipo de acuerdo y la forma de estructurarlo, las motivaciones para cooperar, el proceso y la gestión del acuerdo, el contrato y sus dimensiones, la elección de los socios y el desempeño del acuerdo de cooperación.

García Canal (1996b) realizó una revisión de literatura similar a la anterior, utilizando poco más de 20 referencias de literatura, y agrupó sus hallazgos en líneas de investigación relacionadas con las características de las alianzas, el impacto de estas sobre la competencia, las relaciones contractuales en las alianzas, las alianzas como mecanismo de aprendizaje y los determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas.



Fuente: Elaborado con base en Escrivá y Urra (2002).

Figura 3. Aspectos más relevantes analizados en la literatura sobre las alianzas estratégicas

Medina y Ramos (2004) realizaron un estudio bibliométrico sobre el tema de las alianzas estratégicas. Estudiaron la frecuencia de citas en la literatura. El estudio concluye sobre la fragmentación existente en el tema, y presenta una cartografía sobre los trabajos y los enfoques teóricos más relevantes. Encontraron dos grandes grupos, cada uno de los cuales a su vez compuestos por tres subgrupos. Los dos grandes grupos que proponen son, por un lado, los abordajes teóricos sobre la materia, y por el otro, el tratamiento de tópicos específicos de las relaciones interorganizativas.

Estos autores proponen que en el grupo de los abordajes teóricos, en primera instancia se analizan los trabajos relacionados con la naturaleza de los lazos interorganizativos, y mencionan como trabajos representativos los elaborados por Granovetter (1973) y Burt (1992). El segundo subgrupo lo reservan para estudios que versan sobre la importancia de las relaciones interorganizativas y la dimensión social de las mismas, con trabajos como los elaborados por Granovetter (1985) y Larson (1992). Finalmente el tercer grupo está relacionado con el Enfoque Económico de la Teoría de Costes de Transacción (TCT), en donde el gran exponente es Williamson (1975, 1985, 1991). También identificaron una importante cantidad de autores con alta citación, pero sin similitudes relevantes, por lo que no alcanzan a constituir marcos conceptuales sólidos para este tema, lo que reafirma la idea de fragmentación en los estudios sobre alianzas estratégicas.

Con respecto al segundo grupo, relacionado con aspectos propios de las alianzas estratégicas, Medina y Ramos (2004) consideran que un primer subgrupo está reservado para el estudio de las alianzas en general, con aportaciones de Kogut (1988b), 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 (1988a), Hamel, Doz, y Prahalad (1989), Cohen y Levinthal (1990), Hamel (1991), Parkhe (1991), Hagedoorn (1993) y Doz (1996). Finalmente, el tercer subgrupo aborda el estudio de la evolución de las alianzas, y los principales representantes son Ring y Van de Ven (1994) y Gulati (1995b).

También se han estudiado las alianzas estratégicas según sus niveles de relación. Así por ejemplo, algunos autores identifican unos tipos de alianzas más simples y otros más complejos. En la práctica, el elemento distintivo tiene que ver con la capacidad de realización de acciones conjuntas con la participación de la totalidad de los miembros de la alianza, y el hecho de que las relaciones interorganizativas tengan una relativa estabilidad (Astley y Van de Ven, 1983).

Con lo hasta aquí aportado afirmamos que si bien existen estudios sobre tema, sobre el fenómeno de las alianzas estratégicas es todavía poco lo que sabemos al respecto, y en donde los aportes son fragmentados, de manera que es este un campo fértil para el desarrollo de investigaciones que pretendan contribuir con la generación de conocimiento.

1.2. LAS ALIANZAS COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como mencionamos en la introducción de nuestra tesis, el término alianza estratégica tiene múltiples acepciones, por lo abordaremos el asunto en este apartado. También el apartado anterior permitió conocer los múltiples abordajes desde los que se ha acometido la investigación de los acuerdos de cooperación. Por ello, en este acápite, es necesario conocer con un poco más de detalle las clases existentes de cooperación empresarial y las formas que pueden asumir este tipo de acuerdos, antes de pasar a estudiar el ciclo de vida de las alianzas estratégicas. Todo lo anterior es relevante por cuando no todo tipo de relación interorganizativa tipifica como alianza estratégica, y para esta investigación es clave establecer entonces las características de lo que entendemos como un acuerdo de cooperación.

1.2.1. Concepto y características de las alianzas estratégicas

Si bien existen diferentes acepciones sobre el término alianza estratégica, la cosa está bastante más clara cuando tratamos de configurar los elementos que caracterizan a una alianza. Lo anterior es importante porque puede haber

fenómenos similares a las alianzas estratégicas, pero que no reúnen todas las características necesarias para ser considerados como tales (Menguzzato, 1992b). Algunos autores que coinciden con respecto a las características que identifican una alianza estratégica son Dussauge y Garrette (1991), Fernández (1991), Menguzzato (1992b), García Canal (1993), Casani (1995), Grandori y Soda (1995) y Urra (1998, 1999, 2002).

Las características que este conjunto de literatura identifica como comunes para las alianzas estratégicas son:

a. Relaciones voluntarias y explícitas entre dos o más organizaciones

Para que los cooperantes puedan llegar a establecer relaciones provechosas, ante todo es necesario su mutuo conocimiento e interacción, y la creación de vínculos sólidos entre ellos. La intensidad de estos lazos en buena medida puede estar supeditada a la cercanía o alcance entre los miembros, de modo que empresas más “cercanas” entre sí es más probable que cooperen con mayor intensidad. Esta cercanía no se restringe solo al ámbito geográfico, sino que abarca las actividades de producción o servicio que desarrolla cada una de las empresas, y qué tan complementarias sean estas (Duyster y Lemmens, 2003). Por otro lado, si no hay una decisión voluntaria para aliarse, no hay alianza. También, además de la decisión, es necesario que el acuerdo sea explícito, y que las partes involucradas estén de acuerdo con sus términos. La explicitación del acuerdo puede ser formal o informal. La decisión de aliarse es opcional, por cuanto las organizaciones disponen además de otras alternativas diferentes a las alianzas para el alcance de sus objetivos (Grandori y Soda, 1995), pero este libre albedrío requiere al mismo tiempo honrar compromisos asumidos en la alianza si finalmente se opta por la cooperación (Richardson, 1972). Lo anterior llega a determinar que los miembros de una alianza tienen una frecuencia más alta de interrelaciones con los miembros de la alianza que con otras organizaciones no aliadas (Duyster y Lemmens, 2003).

b. Relaciones de dependencia mutua sin que medie subordinación

Para que exista una alianza estratégica cada socio debe mantener su independencia jurídica, económica y estratégica. Es decir, lo que implica es que se deben desarrollar actividades conjuntas, pero adicionales a las actividades propias de cada socio (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Parkhe, 1993a; Dussauge y Garrette, 1995; Grandori y Soda, 1995; Urra, 1999). La independencia estratégica implica que a título individual cada socio puede tomar sus propias decisiones que no tengan relación con la alianza, y lo mismo pasa en el sentido económico, en donde cada socio igualmente puede decidir sobre sus recursos y el uso de los mismos, por lo que se mantiene una plena autonomía operativa para las actividades no comprendidas en el acuerdo.

Debe existir interdependencia, es decir, si bien cada socio tiene sus responsabilidades en el marco del acuerdo, los demás socios dependerán en menor o mayor medida de las actuaciones de sus contrapartes. A cambio de este sacrificio, los socios reciben acceso a activos intangibles valiosos, por lo que al final de cuentas la relación se torna ganar – ganar (Todeva y Knoke, 2005). Sin embargo, en el marco de una alianza, cada socio debe renunciar irremediamente a perder parte de su autonomía, como consecuencia de los compromisos que asuma en la relación interorganizativa (García Canal, 1993). Las empresas asociadas mantienen su independencia legal una vez que integran la alianza, pero deben aportar recursos, para compartir beneficios, riesgos y el control sobre la gestión de la alianza (Porter y Fuller, 1988; Fernández, 1991; Menguzzato, 1992b; Casani, 1995; Todeva y Knoke, 2005).

c. Logro de objetivos comunes en el mediano y largo plazo

Una alianza estratégica debe tener objetivos propios, que son al mismo tiempo independientes de los objetivos de los socios que la conforman. Los objetivos de la alianza eso sí pueden venir en auxilio o como complemento para el alcance de los objetivos de los socios. De esta manera, la alianza permite el desarrollo conjunto de actividades concretas, encaminadas al logro de objetivos que de manera independiente son difíciles de alcanzar para los socios que la integran

(Menguzzato, 1992b). Cualquiera que sea la forma que asuma la alianza, estas comparten una característica común: a través de ellas se persigue el logro de unos objetivos que las empresas participantes difícilmente podrían alcanzar de forma individual, creándose la alianza con el fin de lograr un beneficio mutuo (Urra y Mohedano, 2007).

En la alianza tanto las condiciones del entorno como las condiciones de los propios socios están sujetas al cambio, de manera que toda alianza puede experimentar procesos de evolución que obliguen a readecuar las condiciones de la misma, y esta capacidad de adaptación es clave para el alcance de los objetivos trazados para esta en los plazos mediano y largo (Ohmae, 1989; Ring y Van de Ven, 1992, 1994).

Una vez puntualizadas las características definitorias de una alianza estratégica es necesario avanzar entonces en la conceptualización del término. Lo anterior es difícil por cuanto el término en sí mismo es amplio. Tan es así que a pesar de los esfuerzos de investigación, como los ya reseñados en esta tesis, no contamos con una definición ampliamente aceptada del concepto. En la literatura se suelen emplear por igual un dilatado número de términos para intentar precisar este fenómeno (Fernández, 1991). Así, es usual la utilización de términos como acuerdos de cooperación, coaliciones, alianzas estratégicas, e incluso otros más, en donde distintos términos aluden a conceptos parecidos, y también en donde incluso términos iguales expresan conceptos disímiles.

En consonancia con lo anterior, coalición es un término utilizado por Porter y Fuller (1988). Otros autores prefieren utilizar el más ampliamente difundido término de alianza estratégica. También es frecuente el uso del término acuerdo de cooperación (Mariti, 1989; Salas, 1989). Si bien los términos se suelen utilizar de manera indistinta, acuerdo de cooperación ha sido empleado más en relación con un enfoque económico del fenómeno, mientras que alianza estratégica suele corresponderse en mayor medida con el enfoque estratégico (Menguzzato, 1992b; Urra, 1999).

En la Tabla 1 ofrecemos un compendio de las definiciones más frecuentes para el término de alianza estratégica en la literatura consultada sobre este tema.

Tabla 1. Algunas definiciones relevantes para alianza estratégica

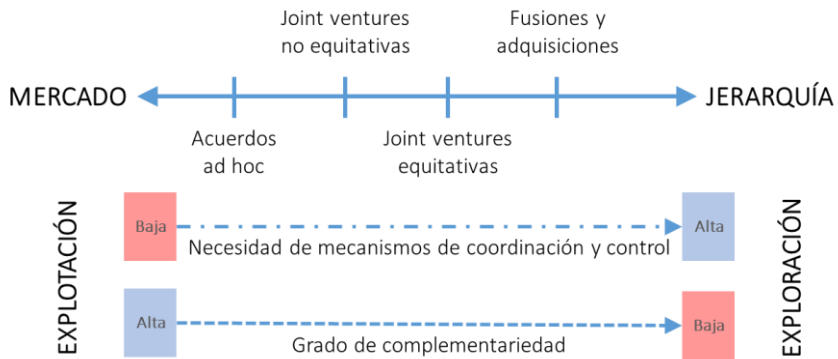
AUTOR	DEFINICIÓN
Astley y Fombrun (1983)	Movilización conjunta de recursos y formulación de acciones dentro de colectivos de organizaciones.
Williamson (1985)	Híbrido u “organización intermedia” situada entre el mercado y la jerarquía, y que presenta características de ambos, es decir, en la que se dan comportamientos coincidentes con el mercado y otros correspondientes a la empresa, como instituciones o arreglos organizativos para realizar las transacciones.
Porter y Fuller (1988)	Alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse.
Menguzzato (1992b)	Acuerdo explícito a mediano o largo plazo, entre dos o más empresas, y en relación con una parte de la actividad global de dichas empresas.
García Canal (1993)	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 común.
Mohr y Spekman (1994)	Relación estratégica entre firmas independientes que comparten objetivos compatibles para beneficio mutuo y en donde se alcanza un alto nivel de interdependencia.
Gulati (1995a)	Relación entre dos o más firmas independientes que involucra el intercambio, compartir o codesarrollar recursos o habilidades para conseguir beneficios mutuamente relevantes.

AUTOR	DEFINICIÓN
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 instalar entre ellos una relación jerárquica.
Ariño (2008)	Acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados por obtener.
Albers (2010)	Cooperación voluntaria institucionalizada entre dos o más firmas para alcanzar objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de literatura.

Para efectos de este trabajo definiremos una alianza estratégica como cualquier acuerdo entre dos o más organizaciones, que pretende el alcance de beneficios comunes para quienes la integran, en donde cada participante mantiene su independencia jurídica, económica y estratégica, con el fin de adquirir conocimientos, recursos, habilidades y aprendizaje para mejorar su desempeño, tanto a nivel conjunto como individual.

Así, las alianzas son un híbrido entre el mercado y la jerarquía (ver Figura 4), caracterizadas por una alta complementariedad de los recursos y capacidades de los socios, y una menor necesidad de mecanismos de coordinación y control que las formas más internalizadas o jerárquicas de las empresas (Baldi, 2012).



Fuente: Adaptado con base en Baldi (2012, p. 8).

Figura 4. Posibilidades de formas organizacionales en el continuo de integración corporativo

1.2.2. Ventajas y desventajas del uso de alianzas estratégicas

En general hasta ahora hemos mencionado algunos de los objetivos que persiguen las organizaciones cuando deciden participar en alianzas estratégicas. Como toda opción estratégica, el pertenecer a una alianza puede implicar ventajas y desventajas. De manera resumida presentamos la propuesta de Tjemkes, Vos, y Burgers (2012) al respecto. En concreto, las principales ventajas tienen que ver con el acceso a recursos y capacidades que para una organización individual muchas veces son inalcanzables. Por el lado de las desventajas, principalmente podemos anotar elementos relacionados con una mayor complejidad para gestionar una relación compartida, y los riesgos que esto implica en cuanto a potencial pérdida relativa de flexibilidad, dependencia del socio, eventual aparición de desconfianza en la relación, y pérdida de la plena propiedad de recursos, tales como información valiosa de la empresa, que pasa a ser compartida en la alianza.

Evidentemente estos pros y contras están relacionados con las formas y tipos de alianzas existentes, y que pasamos a conocer en los siguientes apartados.

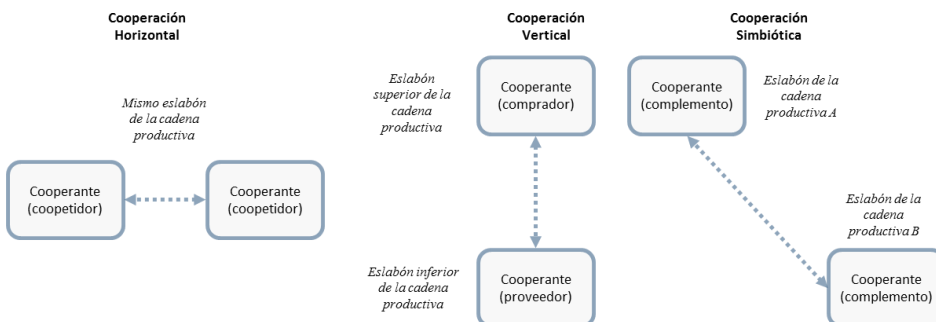
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a recursos ✓ Economías de escala ✓ Reducción de costos y riesgos ✓ Acceso a mercados ✓ Aprendizaje ✓ Reputación ✓ Bloqueo de competidores ✓ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de propiedad sobre información ✓ Gestión compleja ✓ Riesgos financieros y organizativos ✓ Riesgo de dependencia ✓ Pérdida de autonomía de decisión ✓ Posible pérdida de confianza ✓ Barreras para el aprendizaje

Fuente: Adaptado a partir de Tjemkes *et al.* (2012, pp. 5-6).

Figura 5. Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas

1.2.3. Clases de alianzas estratégicas

Según Menguzzato (1992b), la cooperación se puede categorizar en tres tipos, representados gráficamente en la Figura 6, y explicados a continuación:



Fuente: Elaborado con base en Astley y Fombrun (1983), Menguzzato (1992b) y Loufatt (2004).

Figura 6. Representación gráfica de las clases de cooperación

a. Cooperación horizontal

Es la cooperación llevada a cabo entre empresas dedicadas a actividades similares, por lo que son organizaciones del mismo sector competitivo, y por ende, competidores directos, que ofrecen por lo general el mismo servicio, operación o producto, por lo que los cooperantes están en un mismo eslabón de la cadena productiva. La principal motivación para cooperar, es siguiendo la lógica del

enfoque económico de los costes de transacción, la búsqueda de un efecto de aumento de tamaño y volumen, con lo que se reducen los costes. Requiere que las empresas cuenten con capacidades similares, además de niveles cualitativos y cuantitativos distintos pero complementarios. El fin de este tipo de alianzas es potenciar la competición cooperativa, o *coopetición*, por lo que los competidores se convierten en socios, y podrían llamarse *coopetidores* (Menguzzato, 1992b; Loufatt, 2004).

b. Cooperación vertical

Es la cooperación llevada a cabo entre empresas de diferentes etapas de la cadena productiva, es decir, relaciones que podrían catalogarse como del tipo proveedor – comprador. Busca explotar las complementariedades en pro de la reducción de costes, la mejora de la calidad y del servicio, y asegurar una mejor logística, creando sinergias, de modo que cada participante de la alianza solo ofrece una parte del servicio, operación o producto (Menguzzato, 1992b).

c. Cooperación simbiótica o diagonal

Es una relación de cooperación entre empresas sin correspondencia aparente, pero que poseen capacidades y competencias totalmente complementarias con respecto a alguna actividad concreta, por lo que estas alianzas son justificadas ya sea por el acceso a recursos o capacidades críticas, o bien para obtener economías de escala (Astley y Fombrun, 1983; Menguzzato, 1992b). Pueden ser empresas de diferentes cadenas y eslabones de cadenas productivas, pero que buscan complementarse mutuamente.

1.2.4. Formas que pueden tomar las alianzas estratégicas

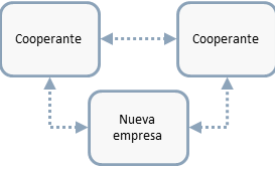

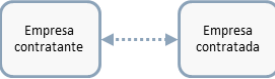
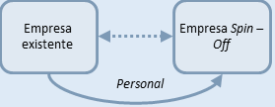

El análisis de las tipologías de alianzas estratégicas es válido para comprender todas las opciones de configuración existentes, en vista de que cada tipo tiene características distintivas (Hennart, 1988; Lorange y Roos, 1993; Das y Teng, 1998b). Son muchos los autores que han contribuido con sus aportes sobre tipologías de alianzas estratégicas. Destacan por ejemplo los trabajos de

Hermosilla y Solá (1989), Osborn y Baughn (1990), Menguzzato (1992b), Genescà (1995), Menguzzato (1995), García Canal (1996b), Santoro y McGill (2005) y Todeva y Knoke (2005). Pero al igual que ocurre con los términos empleados en las alianzas estratégicas, en el caso de las tipologías tenemos propuestas que abordan el tema desde diferentes ópticas, pero la literatura es también en general fragmentada sobre este particular (Contractor y Lorange, 1988; Osborn y Hagedoorn, 1997; Koza y Lewin, 1998; Barringer y Harrison, 2000).

Los criterios de clasificación tipológica de las alianzas estratégicas son muchos. Podemos utilizar elementos como la nacionalidad de los socios, el ámbito geográfico de la alianza, el sector o campo de aplicación y las relaciones entre las partes. Eso sí, por regla general, no existe un tipo de alianza superior a otro, porque la elección del tipo de alianza por utilizar gira en torno a criterios tales como los motivos particulares de los socios, la naturaleza de las inversiones que deben realizarse, y la forma de gobierno de la alianza que sería viable de establecer (Faulkner y Tallman, 2005), pero también podemos considerar aspectos relacionados con las tareas de la alianza que debe realizar cada socio, y la rapidez del cambio tecnológico en el campo de acción de la alianza (Santoro y McGill, 2005).

Todos los anteriores requerimientos desembocan en que las alianzas pueden materializarse en una gran y variada cantidad de tipos posibles de configuraciones, siempre eso sí expresadas en la forma de acuerdos, pero estos pueden tener diferentes niveles de formalidad. Lo cierto es que la tipología de alianzas es amplia, por lo que hemos seleccionado los más conocidos y mencionados, según la literatura, y los mismos los mostramos resumidamente en la Tabla 2.

Tabla 2. Formas comunes de alianzas estratégicas presentes en la literatura consultada

FORMA DE COOPERACIÓN	CARACTERÍSTICAS	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
<i>Joint venture</i>	Dos o más cooperantes crean una nueva empresa, con capital social compartido.	
Consorcios	Competidores aliados por intereses económicos, en donde complementan sus recursos para emprender grandes proyectos.	
Sub contratación	Un cooperante encarga a otro(s) la realización de actividades de su proceso productivo, y el acuerdo de cooperación se materializa por medio de contratos.	
<i>Spin – Off</i>	Se crea una nueva empresa con el apoyo de otra existente, y la nueva empresa es integrada con trabajadores de la empresa existente.	
Franquicia	El franquiciador cede derechos, a cambio de una menor inversión para crecer en volumen. El franquiciado recibe conocimiento de la empresa franquiciadora.	

FORMA DE COOPERACIÓN	CARACTERÍSTICAS	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
Acuerdos en I + D	Empresas cooperantes se complementan para desarrollar investigación y desarrollo conjunto.	
Acuerdo de producción conjunta	Dos o más cooperantes producen en conjunto un bien o servicio.	
Acuerdos de marketing	Empresas cooperantes distribuyen o compran en forma conjunta.	

Fuente: Basado en Menguzzato (1992b), Todeva y Knoke (2005), Das (2006) y Lavie (2006).

En el caso de los consorcios, los competidores se alían motivados por intereses temporales o por motivos de interés económico, con el fin de llevar a cabo proyectos mutuamente necesarios pero de gran envergadura para uno o pocos de los participantes, principalmente por la magnitud de recursos necesarios para emprender la iniciativa de interés.

Para efectos de nuestra investigación este es el tipo de alianzas más relevante, por cuanto la recolección de datos la llevamos a cabo en consorcios de cooperativas en Costa Rica. Los consorcios cooperativos son organismos auxiliares del

cooperativismo, según lo establece la legislación costarricense (véase el Apéndice 2 de este documento). Así, los consorcios cooperativos costarricenses si bien pueden estar integrados por competidores, o bien cooperativas que no compiten por los mismos clientes aunque sí se dedican a la misma actividad económica, también pueden integrarse entre cooperativas de distintos sectores de la economía, y entre cooperativas y otros entes estatales, y entre cooperativas y entes sin fines de lucro, pero en todos los casos efectivamente la finalidad es realizar negocios conjuntos.

Una vez conocidos en detalle los tipos comunes de alianzas estratégicas, es conveniente que estudiemos el ciclo de vida de los acuerdos de cooperación.

1.3. CICLO DE VIDA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En este apartado analizamos las motivaciones que conducen al establecimiento de relaciones interorganizativas, pero luego de justificar su creación, las alianzas responden a un proceso de conformación que también será descrito aquí, y que en suma configura un completo ciclo de vida para los acuerdos de cooperación. Dicho ciclo de vida es relevante, en vista de que en nuestra investigación interesa, en última instancia, conocer los factores que inciden en el éxito o desempeño de las alianzas estratégicas, y puede ocurrir que una alianza fenezca, pero que no por ello no haya presentado un alto desempeño, sino que simplemente cumplió los objetivos para los cuales se había concebido.

Justamente por lo anterior, las alianzas estratégicas se conforman por diferentes motivos, en vista de su aplicación como opción estratégica para las empresas, y por ello iniciamos con un espacio dedicado a las motivaciones empresariales para el establecimiento de alianzas estratégicas.

1.3.1. Motivos para la formación de alianzas estratégicas

Las motivaciones para conformar alianzas estratégicas son diversas (Luo, 2008). Además, los abordajes teóricos para explicar tales motivos para el establecimiento de relaciones interorganizativas son igualmente diversos, y no siempre claros y contundentes (Oliver y Ebers, 1998). Lo usual es que dichos razonamientos más bien se traslapen para construir explicaciones más completas de este fenómeno.

La literatura consultada es consistente en mencionar motivaciones económicas, organizativas y estratégicas para la utilización de alianzas estratégicas por parte de las empresas (Menguzzato, 1992b; García Canal, 1993; Casani, 1995; Osborn y Hagedoorn, 1997; Urra, 1999); enfoques que como hemos dicho, son complementarios. Estas tres lógicas que motivan el establecimiento de alianzas estratégicas las presentamos en forma gráfica en la Figura 7.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Figura 7. Lógicas que motivan el establecimiento de alianzas estratégicas

Lo anterior es ratificado por Child, Faulkner, y Tallman (2005), para quienes las organizaciones deciden unirse en alianzas estratégicas por una o varias de las siguientes tres razones principales: la reducción de costes en sus transacciones, la mejora de su posición estratégica o competitiva, y la oportunidad de que la organización aprenda mediante la transferencia de conocimientos.

a. Lógica económica de las alianzas estratégicas

La teoría de costes de transacción ha sido ampliamente utilizada en la literatura para explicar la elección de la forma organizativa dentro de la dicotomía empresa – mercado. Una de sus mayores aplicaciones es el análisis sobre si conviene o no externalizar actividades que una empresa realiza internamente.

La cooperación es justificada desde el punto de vista económico por la posibilidad de obtener ahorros en costes en virtud del acceso a economías de escala y economías de experiencia por parte de los cooperantes (Menguzzato, 1992a). Además, al aumentar el volumen en una relación de cooperación, el poder de negociación de dos o más participantes son superiores a las de uno solo con respecto a proveedores o clientes, y esta es una importante motivación para cooperar (Gulati, 1998).

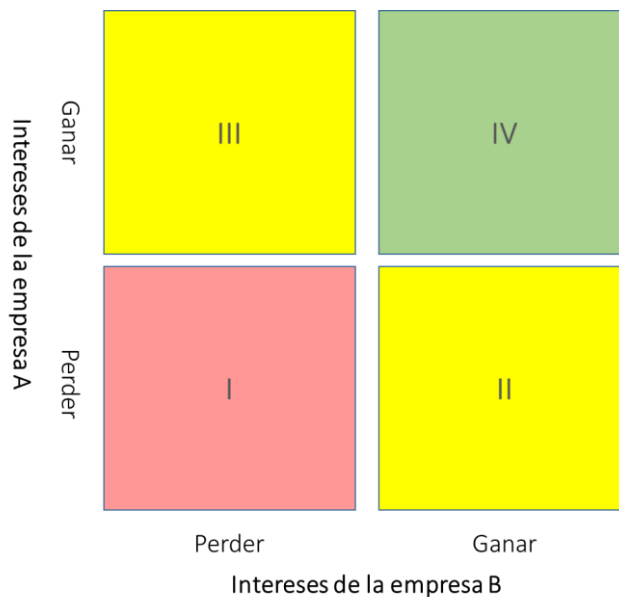
En este sentido, la cooperación desde la óptica económica puede concebirse como una forma híbrida de asignación de recursos económicos (Williamson, 1975, 1991), que funciona como una alternativa al mercado (donde se externalizan las transacciones), y la empresa (donde se internalizan las transacciones). Esta teoría, entonces, establece su basamento en las imperfecciones del mercado y la racionalidad humana, suponiendo que el propósito último de las instituciones, desde un enfoque económico, consiste en reducir costes de transacción (Menguzzato y Renau, 1995).

Este enfoque sostiene que los mercados son imperfectos, fundamentalmente por la presencia de la incertidumbre, la complejidad de las relaciones, la frecuencia de las transacciones, el número de participantes que toman parte de las relaciones, el asimétrico reparto de información entre los participantes, y la especialización de activos, lo que conlleva riesgos al comprometer capital en una alianza a cambio de activos valiosos pero a veces insuficientes (Williamson, 1985).

Cuando una empresa elige la opción de externalizar, en vez de resolver internamente, incurre en costes no especificados en las condiciones del intercambio. Los costes de transacción no previstos surgen debido a que es

prácticamente imposible prever todas las circunstancias futuras al elaborar contratos. Así, las relaciones suelen regirse por contratos incompletos en los que queda abierta la posibilidad de negociación, y por lo tanto, de comportamientos oportunistas por alguna de las partes.

Con respecto al comportamiento humano en las transacciones, debemos considerar la racionalidad limitada de los actores (son intencionalmente racionales, pero sólo en forma limitada), y el comportamiento oportunista, que busca maximizar el beneficio propio, en perjuicio del beneficio ajeno. Es aquí donde la cooperación es vista como un factor que reduce el comportamiento oportunista de los actores, en vista de que, al menos en parte, los involucrados dejan de ser competidores para convertirse en aliados, o *coopetidores*. No se abandona la persecución del beneficio propio, pero esta inclinación pierde importancia al presentarse relaciones del tipo ganar – ganar.



Fuente: Adaptado de Child *et al.* (2005, p. 130).

Figura 8. Matriz de resultados de negociación

Bajo esta lógica, justificamos las alianzas 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 al mercado y la internalización, y en donde las relaciones ganar – ganar, reflejadas en la Figura 8, motiven a los socios para buscar el interés común, que los posicione en el cuadrante IV de la matriz de resultados de negociación, y donde los demás cuadrantes no son deseables para uno u otro socio, o para ambos.

b. Lógica organizativa de las alianzas estratégicas

Esta lógica se desprende de Enfoques Sociológicos, como la Teoría de Dependencia de Recursos (TDR), o la Teoría Institucional (TI) (Menguzzato, 1992a, 1995). El primer enfoque resalta la importancia del entorno sobre los resultados de las empresas (Hamel y Prahalad, 1990; Teece, Pisano, y Shuen, 1997) , en el hecho de que ninguna organización es un sistema cerrado, por lo que estas se ven obligadas a realizar intercambios con otras organizaciones de su entorno para asegurar su éxito, y esto explica la necesidad de establecer acuerdos de cooperación. Dichos acuerdos, y la forma que asuman finalmente, estarán condicionados por la importancia o escasez de los recursos requeridos por la empresa. Justificamos entonces la cooperación como un medio de aprendizaje organizativo (Camisón, 1993; Menguzzato, 1995), en donde, por un lado, las empresas pueden aprender conocimientos y habilidades específicas, y acceder a otro tipo de recursos intangibles necesarios para su competitividad (Buckley y Casson, 1987; Kogut, 1988a, 1989; Menguzzato, 1992b; Menguzzato y Renau, 1995), y por otro lado, el proceso mismo se convierte en una forma de aprendizaje sobre la gestión de acuerdos de cooperación, lo que aumenta la competitividad colectiva del acuerdo, y puede influir positivamente en el éxito de futuras alianzas. Bajo esta lógica, en el tiempo, las alianzas son una necesidad más que una opción (Dussauge, Garrette, y Menguzzato, 1997), ya que la competencia individual es reemplazada por la competencia colectiva (Harrigan, 1988; Dunning, 1995).

En el caso de la Teoría Institucional, este enfoque intenta explicar áreas comunes existentes entre distintos sistemas organizados (DiMaggio y Powell, 1983). El enfoque es entonces social, y pretende explicar el origen y desarrollo de comportamientos en los que más que las decisiones influyen los hábitos, convencionalismos, conveniencias y obligaciones previamente adquiridas. Con el tiempo, la práctica de la cooperación es copiada por otras organizaciones, y convertida en una buena práctica administrativa. Esto tiene sentido porque las empresas se mueven en un marco social de normas, valores y costumbres que determinan cuáles comportamientos son aceptables bajo determinadas circunstancias, lo que limita las elecciones económicas (Oliver, 1997), y en el tiempo, estos comportamientos reducen sistemáticamente el potencial de heterogeneidad de las empresas, en buena medida como consecuencia de la imitación.

Esta lógica considera la influencia de la dependencia, no solo de recursos, sino de legitimación y aceptación social (Grandori y Soda, 1995), cualidades que logran moldear la estructura organizacional y el desempeño a través del tiempo, lo que hace parecer a las organizaciones unidades económicas racionales y eficientes, es decir, las empresas reflejan en su operación la realidad construida socialmente (Meyer y Rowan, 1977).

c. Lógica estratégica de los acuerdos de cooperación

Para explicar el éxito empresarial hay tres condiciones esenciales en la literatura estratégica temprana. Primera condición: las empresas deben desarrollar e implementar un consistente conjunto de metas y políticas que definan su posición en el mercado; de esta manera, la estrategia es vista como el elemento que le permite dar consistencia a sus acciones. Segunda condición: las metas y políticas definidas deben alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno; de esta manera, el papel de la estrategia es mantener una dinámica, no un balance estático. Tercera condición: las empresas deben concentrarse en crear y explotar las llamadas “competencias distintivas” que les provean de ventaja competitiva (Porter, 1991).

Esta línea también ha sido abordada por los autores que han estudiado los motivos inductores a la cooperación (Mariti y Smiley, 1983; Contractor y Lorange, 1988; Harrigan, 1988; Porter y Fuller, 1988). La cooperación es vista como una opción estratégica que pretende contribuir positivamente con la competitividad de la empresa, vía reducción de costes y de riesgos, y por medio de un incremento de sus capacidades, todo en el marco de un entorno de dinamismo e incertidumbre, como consecuencia de los procesos de globalización de los mercados y el cambio tecnológico como grandes impulsores.

Las alianzas pueden considerarse como una estrategia. Son por lo tanto una alternativa a la fusión o adquisición de empresas, que permiten alcanzar un tamaño adecuado o adquirir recursos valiosos para hacer frente a determinadas actividades de las organizaciones que forman parte de su cadena de valor (Camisón, 1993; García Canal, 1993; Hitt *et al.*, 2000). Las alianzas estratégicas facilitan a las empresas participantes la implantación de la estrategia elegida para la consecución de ventajas competitivas y para la creación de valor (Shah y Swaminathan, 2008).

Los enfoques presentados, como ya hemos explicado, operan de manera complementaria y se traslapan entre sí. Estos motivos específicos en la práctica pueden operar como objetivos para las empresas que suscriben acuerdos de cooperación, y las alianzas son una opción estratégica para el alcance de dichos fines.

Algunos autores, como Todeva y Knoke (2005), agregan una cuarta dimensión: la política. Indican que las alianzas estratégicas pueden usarse como mecanismo valioso para el establecimiento de normas técnicas, y para evitar o suavizar regulaciones legales.

Conocidas las motivaciones empresariales para el establecimiento de relaciones estratégicas, conviene que estudiemos el ciclo de vida de las alianzas, ya que en el mismo comienzan a perfilarse los factores relacionados con el desempeño de los acuerdos de cooperación.

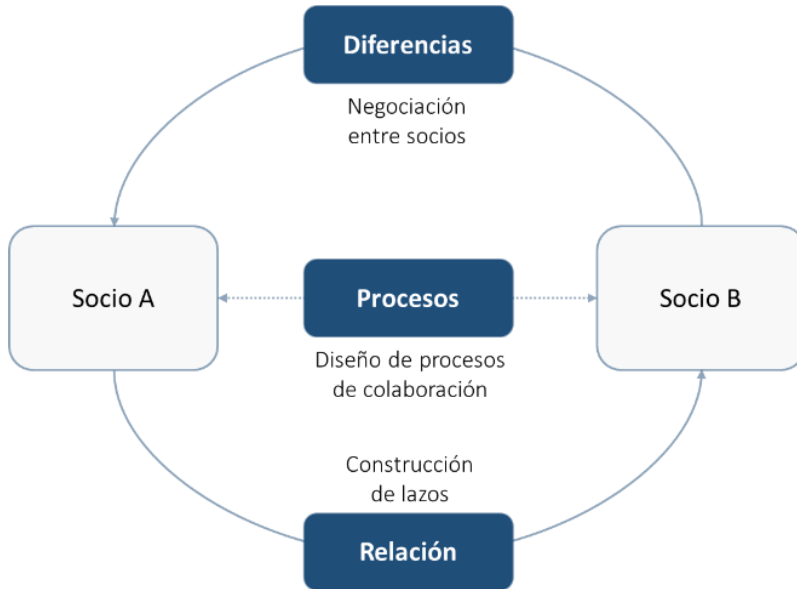
1.3.2. Ciclo de vida de las alianzas estratégicas

En este apartado mostramos el ciclo de vida de las alianzas estratégicas, desde su nacimiento hasta su eventual etapa de finalización, lo cual constituye un fenómeno dinámico que también ha sido estudiado en la literatura sobre el tema. Conocer las alianzas en sus diferentes etapas vitales es clave para los socios, ya que las decisiones tomadas en el camino pueden ser decisivas para el desempeño de la alianza, y para la configuración adecuada de la misma 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 lo anterior, la gestión de las alianzas ha sido investigada desde diferentes perspectivas y por múltiples autores, pero al igual que ocurre con otros elementos del fenómeno de la cooperación, las etapas que conforman el ciclo de vida y la nomenclatura de las mismas no es materia de consenso.

Este ciclo de vida implica el establecimiento de procesos de colaboración, pero al mismo tiempo la construcción de lazos relacionales y la superación de diferencias o “no similitudes” entre los socios (ver Figura 9).

Según Rathje (2008), la atención de diferencias implica aceptarlas, enfocarla desde varios puntos de vista, respetar los puntos de vista diferentes, y tener apertura para el aprendizaje. Diseñar procesos de colaboración involucra responder en el tiempo oportuno, establecer mecanismos de toma de decisiones, considerar el largo plazo por encima de otros periodos más cortos, y clarificar los roles de las partes involucradas. Finalmente, la construcción de la relación tiene que ver con ser transparentes con el manejo de información, demostrar compromiso con la relación, y propiciar la confianza entre las partes.



Fuente: Adaptado de Rathje (2008, p. 10).

Figura 9. Negociación, construcción de procesos y relaciones en las alianzas estratégicas

Como suele ocurrir con los procesos sociales, la gestión de las alianzas estratégicas es dinámica, y propensa a la evolución, tanto a lo interno como en su entorno (Ohmae, 1989). Para Ring y Van de Ven (1994), la cooperación es un proceso secuencial y cíclico, que dividen en tres etapas: negociación, compromisos y ejecución. Además, consideran que se producen renegociaciones como consecuencia de los conflictos y los cambios de expectativas en cualquiera de las etapas, y al final el proceso completo debe ser valorado a la luz de la eficiencia y la equidad logradas. Los cambios en el proceso pueden alterar las estructuras de gobierno y las garantías que aseguren la adaptación de los socios a las nuevas circunstancias (Doz, 1996).

Generar confianza entre los cooperantes es clave para contrarrestar el posible riesgo de aparición del comportamiento oportunista, que puede dar al traste con el desempeño del acuerdo de cooperación, por lo que en todo acuerdo deben buscarse mecanismos propicios que contribuyan con la generación de confianza en todas las etapas (De Laat, 1997; Rousseau, Sitkin, Burt, y Camerer, 1998; Faulkner y Tallman, 2005).

Un esquema completo que ilustra el ciclo de vida de las alianzas estratégicas lo presentamos en la Figura 10. En este ciclo de vida, compuesto por siete etapas, las dos primeras no siempre prosperan, e igualmente, la etapa número siete usualmente aparece en el largo plazo. Las dos primeras tienen que ver con tomar la decisión de aliarse, si esto contribuye con el alcance de los objetivos estratégicos del socio de mejor manera que otras opciones estratégicas disponibles, y luego, seleccionar los socios con los cuales aliarse. Las etapas de la 3 a la 6 constituyen la consolidación de la alianza, y entre ellas se retroalimentan mutuamente de forma continua, a diferencia de las etapas 1, 2 y 7, que también brindan aprendizaje pero para ser utilizado principalmente en otras alianzas futuras.

a. Etapa 1: Decisión de aliarse

La primera decisión que una empresa debe tomar es si requiere o está dispuesta a formar parte de una alianza. Pueden incidir condicionantes externos. Su origen está en la identificación de al menos un motivo que justifique la participación en la alianza (Gulati, 1998). Una vez seleccionado el motivo, este orientará sobre la alianza en la cual participar (Martín y Martínez, 2004). La decisión de conformar una alianza implica un análisis racional de los costes en que se incurrirá, así como de los beneficios por percibir, y los riesgos y consecuencias de dicha decisión (Tallman y Shenkar, 1994; Urra y Mohedano, 2007).

Esta etapa tienen que ver con cuatro elementos: importancia de la alianza, preparación organizacional para la alianza, momento y compromiso (Schaan y Kelly, 2006). La importancia se refiere a definir cuáles son las brechas estratégicas por llenar a través de la participación en la alianza, y si estas brechas son determinantes o no para la organización. La preparación organizacional implica determinar si existe en la organización la suficiente experiencia en alianzas, y de no ser así, si se cuenta con los recursos y capacidades para aprender al respecto.

El momento se relaciona con valorar si es el instante adecuado para llevar a cabo la alianza, si se puede postergar la decisión, y si existen costes de oportunidad por aliarse o por no aliarse. Finalmente, el compromiso significa cuestionarse si

participar en la alianza afectará el normal desarrollo de las operaciones de la organización, y si se cuenta con los recursos requeridos para aportar a la alianza.

b. Etapa 2: Selección de socios

La selección de socios es realizada una vez tomada la decisión de formar un acuerdo de cooperación, aunque tampoco es infrecuente que esta etapa se traslape con la anterior, o que incluso ambas etapas se lleven a cabo de manera más o menos simultánea. Las características de los potenciales socios son determinantes en el mayor o menor grado de éxito de la relación de cooperación (Menguzzato, 1992a). Deben privar fundamentalmente consideraciones relacionadas con la complementariedad de recursos de los socios y la compatibilidad de los socios potenciales (Tjemkes *et al.*, 2012). La compatibilidad debe valorarse al menos desde el punto de vista estratégico (objetivos compatibles), organizacional (estructuras y procesos), operacional (sistemas operativos), cultural y humana (conocimiento y experiencia de los colaboradores de ambos socios).

Un buen socio tiene tres características principales: a) Le ayuda a la empresa a alcanzar metas estratégicas; b) comparte la visión de la empresa respecto al objetivo de la alianza; y c) no intentará explotar la alianza en forma oportunista para sus propios propósitos (Molina y Vásquez, 2008).

c. Etapa 3: Negociación de la alianza

Esta etapa implica establecer relaciones con los socios identificados, y el uso y dominio de estrategias y tácticas de negociación. Es en este momento en donde se abordan temas relacionados con el aporte de cada socio a la alianza, y la compensación esperada a cambio, así como el análisis de mecanismos de coordinación y control por emplear en la alianza. En esta etapa es necesario alcanzar el consenso, porque de lo contrario no es recomendable avanzar al siguiente paso. Es recomendable asignar un equipo de colaboradores para llevar adelante la negociación (Dyer, Kale, y Singh, 2001; Tjemkes *et al.*, 2012). Esta etapa puede implicar la firma de acuerdos de confidencialidad entre las partes, y la

redacción y firma del contrato de cooperación. La forma elegida para el acuerdo de cooperación en buena medida puede estar influida por la capacidad de dicha configuración para controlar el acuerdo por parte de los socios, pero también es indispensable que tal diseño permita niveles adecuados de flexibilidad operacional y aprovechamiento de oportunidades (Buckley, Glaister, y Husan, 2002).

Desde la perspectiva del socio, este debe definir cuáles recursos considera estratégicos para su organización, que no debe transmitir al acuerdo de cooperación, y procurar las salvaguardas que lo garanticen, pero siempre procurando la mayor armonía en el marco de la alianza (Williamson, 1985; Kogut, 1988b; Gulati, 1998; Das y Teng, 2000).

d. Etapa 4: Implementación de la alianza

Sobre esta etapa, el interés de la literatura se ha concentrado en los rasgos del acuerdo de cooperación que más pueden propender al éxito del mismo. Deben considerarse las particularidades del tipo de acuerdo seleccionado. También es aquí donde se definen los mecanismos de coordinación y control para la alianza, y son formuladas eventuales salvaguardas en caso de manifestarse riesgos previsible, como por ejemplo la aparición del oportunismo. Implica diseñar el mecanismo de gobierno de la alianza, es decir, proveerla de una estructura organizacional propia, y crear las sinergias entre los socios para alinear los esfuerzos conjuntos. En esta etapa se superan los aspectos generales del contrato, y son definidos los aspectos operacionales específicos de la alianza (Tjemkes *et al.*, 2012). Un mecanismo importante de coordinación y control lo constituyen los sistemas de información y comunicación, porque facilitan un adecuado trasiego de información entre los socios, conducente a la toma de decisiones colectiva antes que individual, pero también es clave para una adecuada coordinación, y contribuye con la eficiencia del acuerdo (Mohr y Spekman, 1994; Dyer *et al.*, 2001).

La comunicación es un mecanismo de coordinación y control. Puede influir directamente en el desempeño de la alianza, en vista de su papel clave en la coordinación de actividades, estimulación del compromiso de los socios, y el

fomento de la lealtad hacia la alianza (Van de Ven y Walker, 1984; Ariño y Doz, 2000).

La primera acción que deben realizar los socios es establecer los resultados por lograr en el marco del acuerdo de cooperación o alianza estratégica, y luego empeñarse en definir cómo los conseguirán. Resulta útil el establecimiento de un plan de acción concreto, que incluya acciones por desarrollar y la programación de estas. También conviene definir cómo va a medirse el avance en la ejecución de las acciones propuestas en el plan de acción (Reuer y Zollo, 2005).

Una vez configurado el acuerdo, cada socio debe aportar los recursos requeridos. Se ha apuntado como factor de éxito de los acuerdos de cooperación la oportuna facilitación de los recursos por parte de los socios, pero además, aún con el aporte de los mismos, es clave determinar la propiedad de dichos aportes, en el sentido de si serán propiedad del acuerdo, o propiedad del socio que los aportó, pero en calidad de préstamo al acuerdo (Hoffmann y Schlosser, 2001). En la literatura aparece el compromiso de los socios con el acuerdo y con los demás socios como uno de los factores más relacionados con el alto desempeño de la alianza estratégica (Cook, 1977; De Laat, 1997; Blankenburg, Eriksson, y Johanson, 1999).

e. Etapa 5: Gestión de la alianza

En esta etapa es cuando el acuerdo de cooperación opera normalmente. Los socios deben cumplir sus compromisos de aporte de recursos, y realizar aquellas actividades a las que se comprometieron. Se presentan las interacciones usuales entre los socios de la alianza. Es también el momento en que aparecen problemas en la ejecución del acuerdo de cooperación, que deberán resolverse adecuadamente.

Se han identificado un cúmulo de factores relacionados con esta fase, conducentes al buen desempeño del acuerdo de cooperación. Pueden presentarse conflictos por cambios en el entorno de la alianza, o por causa de cambios o decisiones de los socios de la alianza. En esta etapa la confianza juega un papel fundamental, lo mismo que el manejo de conflictos. Los socios deben

privilegiar comportamientos constructivos y activos al mismo tiempo, por encima de aquellos pasivos y destructivos (Tjemkes *et al.*, 2012).

La coordinación puede conseguirse por medio del establecimiento de rutinas organizativas para la alianza, que consisten en una secuencia de acciones individuales desarrolladas por los participantes pero coordinadas entre sí (Nelson y Winter, 1982), que además funcionarán como un mecanismo para posibilitar el aprendizaje entre los socios (Doz, 1996).

Esta etapa requiere revisiones continuas de la estructuración de la alianza y los mecanismos establecidos de coordinación y control, con el fin de realizar los ajustes que se requieran con miras a lograr un alto desempeño del acuerdo. Deberán evaluarse los objetivos establecidos a la luz de la situación del entorno de la alianza, lo cual es una labor que recae en la habilidad de los directivos de la alianza para monitorear el entorno y tomar decisiones consecuentemente (Doz, 1996; Ariño y Doz, 2000; Reuer y Zollo, 2000; Hipkin y Naude, 2006).

Suelen presentarse tensiones internas entre los socios, originadas en torno a elementos de contradicción. Por ejemplo, puede discutirse en torno a si es mejor más rigidez o más flexibilidad, pero también sobre los niveles de cooperación o competición entre socios, y el horizonte temporal de los objetivos, entre otros asuntos. Situaciones como las descritas y otras no mencionadas pueden ser germen de conflictos, por lo que es necesario establecer un sistema de manejo y resolución de conflictos antes de que los mismos se presenten (Alter, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Gulati, Khanna, y Nohria, 1994; Child *et al.*, 2005).

Un elemento negativo identificado en la literatura es el desequilibrio de poder, cuando unos socios tienen más influencia en el acuerdo que otros, lo que desemboca en que los más débiles opten por un comportamiento precavido, lo que suele dar al traste con el desempeño del acuerdo.

Otro problema puede ser el desequilibrio de dirección, producido como consecuencia de la falta de incorporación de directivos suficientes y capaces para la conducción del acuerdo por parte de los socios (Bucklin y Sengupta, 1993). Lo anterior ha dado en llamarse en general asimetría de coste / beneficio, que se presenta específicamente cuando los socios presentan importantes diferencias en sus razones financieras individuales de coste / beneficio (Kogut, 1989; Parkhe, 1993b; Inkpen y Beamish, 1997; Ariño y De la Torre, 1998).

f. Etapa 6: Evaluación de la alianza

La evaluación de la alianza debe incluir los resultados de la misma, pero debe ser comprehensiva, es decir, dichos resultados deben evaluarse desde las perspectivas económica, estratégica, operacional, de aprendizaje y relacional (Pastowski, 2011).

En función de los resultados, los socios deben decidir si continúan con las mismas prácticas, si modifican algunas de ellas, o si por el contrario es conveniente terminar la alianza. Deben valorarse aspectos como el estado de la confianza, el compromiso de los socios, el nivel de desarrollo de las tareas, el estado del talento humano dedicado a la alianza, la dinámica de la toma de decisiones en la alianza, el manejo de conflictos y la satisfacción general de los socios con la alianza.

La evaluación permanente de resultados y la toma de decisiones son claves, ya que a fin de cuentas es este proceso el que generará confianza entre los socios y motivará el compromiso de estos con el acuerdo de cooperación. Pese a todo lo anterior, el ambiente externo de la alianza y las condiciones del mismo suelen influir significativamente en el desempeño de la alianza (Todeva y Knoke, 2005).

g. Etapa 7: Terminación de la alianza

También es un riesgo el hecho de que a pesar de aplicar todo el proceso descrito anteriormente, es probable la incorporación de socios con un concepto agresivo de competencia, a los cuales les resulta difícil una dinámica de cooperación efectiva. También puede haber socios con un carácter temporal, en vista de su

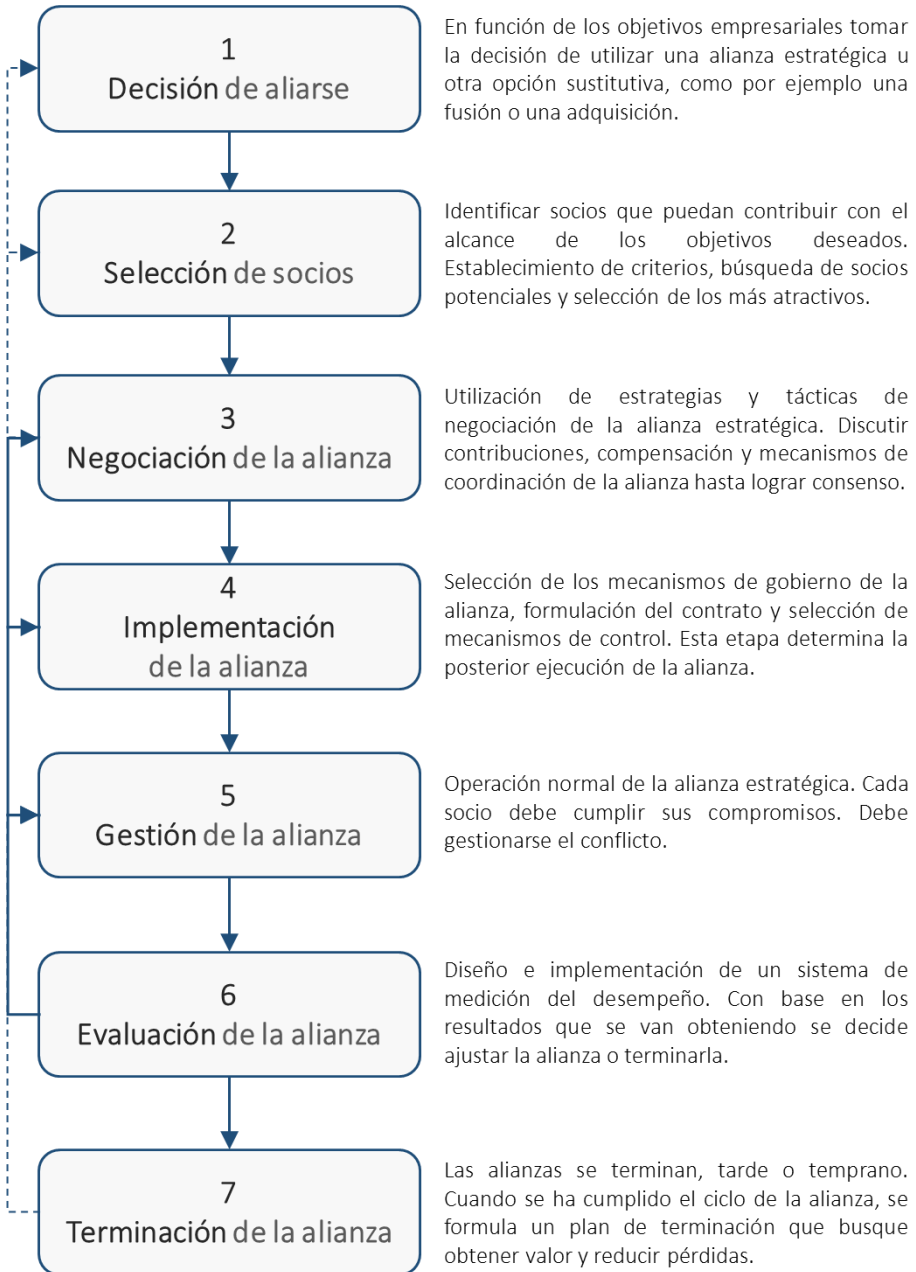
limitado compromiso final, a pesar de sus buenas intenciones iniciales (Inkpen y Beamish, 1997; Das y Teng, 1998b).

La terminación de la alianza puede obedecer a dos grandes posibilidades: terminación exitosa o terminación por fracaso. En el primero de los casos, la terminación es debida al cumplimiento de los objetivos por los cuales fue originalmente lanzada la alianza, y no se justifica más la existencia de la misma. En el segundo caso, la terminación no intencionada puede responder a fallas en la gestión de la alianza, a condiciones externas a la alianza, o bien a conflictos no solucionados entre los socios (Tjemkes *et al.*, 2012).

Una vez finalizada la alianza debe establecerse un plan tanto financiero como organizacional para un cierre ordenado, que contemple la distribución apropiada de valor y activos entre los socios, y la salvaguarda de la reputación de las partes involucradas.

Por lo anterior, para las alianzas estratégicas es clave identificar cómo lograr un alto desempeño, y mucho de este esfuerzo pasará por entender cuáles son las medidas o indicadores que mejor lo describan para poder evaluar y tomar acciones correctivas si es necesario. Por ello en el siguiente apartado abordamos este aspecto.

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense



Fuente: Adaptado de Tjemkes *et al.* (2012, p. 9).

Figura 10. Ciclo de vida y etapas de desarrollo de las alianzas estratégicas

1.4. EL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como ya hemos mencionado, las alianzas estratégicas son opciones de las que disponen las organizaciones en su proceso de gestión, y cuya aplicación puede derivar en múltiples beneficios en términos de resultados para las organizaciones aliadas. Sin embargo, determinar cuándo una alianza es o no exitosa, y si es más o menos exitosa no es tan sencillo. En este apartado ofrecemos un repaso sobre los principales aportes de la literatura en torno al desempeño de las alianzas estratégicas y los factores relacionados con el mismo.

1.4.1. El Desempeño de la Alianza y su cuantificación

Si bien es cierto el término desempeño es altamente relativo, para efectos de nuestra tesis consideramos un acuerdo de cooperación como exitoso si presenta un buen desempeño. Utilizaremos entonces el término desempeño para referirnos al éxito del acuerdo de cooperación, en vista de que “desempeño” tiene un carácter más inclusivo y en principio más apropiado que el término homólogo “éxito”. Al respecto existe literatura que trata sobre el estudio del desempeño en las relaciones de cooperación, pero en la misma no hay consenso sobre la definición y medición del rendimiento de los acuerdos de cooperación.

Entender qué es un alto desempeño de una alianza es importante porque las empresas establecen acuerdos de cooperación con una filosofía basada en relaciones ganar – ganar (Hamel *et al.*, 1989; Lado y Kedia, 1992). Para el establecimiento y desarrollo de las alianzas, los socios deben realizar ciertas aportaciones a la misma, tales como recursos, habilidades o conocimientos, además de su propio esfuerzo, y esperan verse recompensados por los resultados del acuerdo en función de dichos aportes.

Entonces, el desempeño de un acuerdo de cooperación 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, su valoración, y la calificación del proceso de

cooperación en sí mismo pueden ser buenos o malos, con diferentes niveles de intensidad en cada caso, y las medidas utilizadas para su estimación deben estar en función de cada socio, de la alianza, y de las circunstancias en las que la alianza se desarrolla (Carton y Hofer, 2006).

El desempeño de los acuerdos de cooperación es influido por las condiciones iniciales del acuerdo (Doz, 1996), las características y complementariedades de los socios (Parkhe, 1991), y la estructura de relación elegida (Borys y Jemison, 1989; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993c; Morasch, 1995), entre otros aspectos, y será consecuencia de los procesos dinámicos de interacción entre los socios, que evolucionan a la luz de los resultados parciales que se van alcanzando. En este proceso se genera confianza entre los socios, aprenden a trabajar en conjunto, y revisan los objetivos del acuerdo o las estructuras de interacción diseñadas inicialmente. También se valora la conveniencia y el desempeño de los mecanismos de coordinación y control establecidos al inicio del acuerdo.

Todo lo anterior implica que debemos abordar los elementos complementarios al referirnos al desempeño del acuerdo, que es en realidad una dualidad. Por un lado debe revisarse el desempeño del propio acuerdo de cooperación, pero también debemos valorar el desempeño de cada socio en el contexto del acuerdo, solo que en este segundo caso el desempeño de los participantes obviamente está condicionado a su vez por el desempeño del acuerdo, aunque existen diferentes factores que pueden incidir en el efecto del desempeño del acuerdo sobre el desempeño de los participantes en este (Escribá y Urria, 2002).

La valoración de los efectos de la alianza sobre el desempeño de los socios participantes ha sido centrada en los efectos que los acuerdos pueden tener sobre los resultados financieros y competitivos de los socios que integran el acuerdo (Escribá, 2003).

Debemos entender que las alianzas estratégicas son entidades inestables por su propia naturaleza, y los cambios estructurales que sufren pueden ser consecuencia de adecuaciones a los cambios en las condiciones del entorno, o en

las capacidades o expectativas de los socios participantes, sin que ello implique que el acuerdo no funciona correctamente (Ring y Van de Ven, 1994).

Considerando lo anteriormente expuesto y la complejidad que implica, para efectos de esta investigación consideramos que el desempeño del acuerdo hará 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 que la interrelación en el acuerdo sea considerada un éxito o fracaso por parte de los socios que la integran (Escribá y Menguzzato, 1999; Urra, 1999; Escribá, 2003).

Superada la controversia anterior, la medida del desempeño de los socios participantes ocasiona un nuevo debate cuando consideramos la gran variedad de indicadores utilizados para estimar su desempeño en un acuerdo de cooperación (Anderson, 1990). Esto puede realizarse por medio de diversos tipos de medidas, ya sean estas cuantitativas (también llamadas objetivas), o bien de orden cualitativo (denominadas también medidas subjetivas), y lo usual es también que dichas medidas no remitan al uso de solo un indicador, sino que suelen crearse índices compuestos por varios de ellos. La medida del desempeño de la alianza deberá centrarse entonces 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 que sea posible medir los resultados.

En cuanto a la medida del desempeño, es amplia la literatura existente, pero la misma no ofrece homogeneidad en cuanto al abordaje de este tema. En esta, es relativamente sencillo definir el desempeño de una alianza, pero no ocurre lo mismo con la medición de este desempeño (Escribá y Urra, 2002). El desempeño de la alianza estratégica es fácil de definir conceptualmente, pero no operacionalmente, entre otros aspectos porque se identifican importantes dificultades a la hora de encontrar cuáles medidas elegir para tal fin (Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997).

Carton y Hofer (2006) contribuyeron con una revisión de literatura sobre la medición del desempeño de organizaciones, y si bien es cierto esta se refiere a organizaciones individuales más que a alianzas, es orientador el hecho de que en el 46 % de los artículos revisados (provenientes de revistas con alto índice de citas), se utilizó solo una variable para medir el desempeño organizativo; en el 25 % se utilizaron dos variables; en el 18 % se utilizaron tres variables; y en el restante 11 %, de un total de 136 artículos, se utilizaron cuatro o más variables. Lo anterior es indicativo de que la medición del desempeño suele atenderse con unos pocos indicadores.

El problema con la medida del desempeño del acuerdo radica en la elección de los indicadores apropiados para realizar tal medición (Escribá y Urra, 2002). Podemos recurrir a medidas objetivas, tales como la duración o continuidad de la alianza (Harrigan, 1986; Kogut, 1988b), su supervivencia en un momento determinado (Killing, 1983), su estabilidad (Kogut, 1989) o diferentes variables financieras (Hu y Chen, 1996). Pese a lo anterior, corremos 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).

Entre las medidas objetivas de tipo financiero utilizadas podemos citar el incremento en los beneficios de los socios (Hatfield y Pearce II, 1994), el incremento en las ventas por parte de estos (Mohr y Spekman, 1994), incrementos en la disponibilidad de capital o disminución del riesgo financiero, entre otros. No obstante, estas medidas poseen limitaciones en tanto que no representan la variedad de objetivos no financieros que pueden ser perseguidos por los socios a través de las alianzas. La objetividad de estas medidas facilita la posibilidad de operacionalizar el concepto del desempeño de la alianza para proceder a su estudio, sin embargo, no recogen los aspectos de proceso o de desarrollo de la misma, lo que puede limitar su utilidad como medida del desempeño del acuerdo (Hatfield y Pearce II, 1994).

Cada vez se sugiere con mayor frecuencia el uso de medidas subjetivas, tales como el nivel de satisfacción o percepción global con el desempeño de la alianza, corriente en donde inscribimos los trabajos de Killing (1983), Beamish y Banks (1987), Parkhe (1993a), Hatfield y Pearce II (1994), Beamish (1994), Saxton (1997) y Taylor (2005), que combinan el uso de medidas objetivas y subjetivas. Los defensores del uso de esta combinación sugieren que la subjetividad permite captar una valoración más completa del desarrollo del acuerdo, porque incluye percepciones sobre los resultados y sobre la evolución de la relación, y que pueden proporcionar una valoración del desempeño del acuerdo desde una perspectiva flexible y dinámica.

Es importante 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. En la valoración del nivel de satisfacción de los socios con el acuerdo, es importante diferenciar los objetivos particulares de las partes que cooperan de los objetivos globales del acuerdo (Mora Valentín, Montoro, y Guerras, 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 éstos no suelen reflejar este tipo de información (Geringer y Hébert, 1991). Sin embargo, cuando es posible acceder a información directa, puede considerarse 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 (Ariño, 1995).

Por otro lado, dado que las alianzas están formadas por más de un socio, y se trabaja con la subjetividad de las personas que proporcionan la información, es necesario conocer el punto de vista de cada uno de los socios cooperantes en la alianza, y no solo de uno de ellos.

En resumen, si bien algunos autores defienden el uso de medidas cuantitativas, mientras que otros consideran que éstas en sí mismas son insuficientes, también han sido utilizadas medidas cualitativas para medir el desempeño de los acuerdos de cooperación. Por lo anterior, algunos autores prefieren el uso tanto de medidas cuantitativas como medidas cualitativas que permitan matizar las dificultades surgidas de las limitaciones que ambos enfoques presentan por separado, y escoger una combinación de las medidas más adecuadas en cada caso. Pero a pesar de las limitaciones descritas, el uso de medidas subjetivas es 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 sustitutivas de las primeras. Un conjunto de las medidas encontradas en la literatura para medir el desempeño del acuerdo lo presentamos en la Tabla 3.

Tabla 3. Resumen de medidas cualitativas y cuantitativas utilizadas en la literatura para medir el desempeño de las alianzas estratégicas

MEDIDAS DEL DESEMPEÑO	TIPO	REFERENCIAS
Resultados financieros: Índices de rentabilidad, crecimiento en ventas o activos, reducción de costes y otros similares	Cuantitativa	+ Geringer y Hébert (1991) + Sarkar, Echambadi, Cavusgil, y Aulakh (2001) + Ariño (2003) + Escribá (2003)
Incremento en ventas: de cada socio y de la alianza	Cuantitativa	+ Mohr y Spekman (1994)
Medidas externas basadas en el mercado: ganancias en el precio de las acciones de los socios implicados, una vez anunciada la alianza estratégica (rentabilidad anormal)	Cuantitativa	+ Das, Sen, y Sengupta (1998) + Anand y Khanna (2000) + Vidal y García Canal (2003)

MEDIDAS DEL DESEMPEÑO	TIPO	REFERENCIAS
Estabilidad del acuerdo: cumplimiento de objetivos del acuerdo y/o su permanencia en el tiempo	Cuantitativa	+ Ring y Van de Ven (1994) + Doz (1996) + Gomes Casseres (1996) + Ariño y De la Torre (1998) + Khanna (1998) + Das y Teng (2000) + Reuer y Zollo (2000) + Reuer y Ariño (2002a) + Ariño (2003) + Pangarkar (2003) + Dhanaraj y Beamish (2004) + Lu y Hébert (2005) + Reuer y Zollo (2005)
Cumplimiento de los objetivos de corto y medio plazo: evaluación de resultados mediante Balance Scorecard (con dimensiones financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)	Cuantitativa	+ Cravens, Piercy, y Cravens (2000)
Capacidad de innovación: generación de nuevas tecnologías	Cuantitativa	+ Ahuja (2000) + Stuart (2000) + Almeida, Song, y Grant (2002)
Satisfacción de los socios con la relación en el acuerdo: adecuación de las compensaciones recibidas en la relación por cada uno de los socios	Cualitativa	+ Anderson y Narus (1990)
Nivel de satisfacción de los socios con el desempeño del acuerdo: cumplimiento de las expectativas para los socios	Cualitativa	+ Geringer y Hébert (1991) + Bucklin y Sengupta (1993) + Mohr y Spekman (1994) + Ariño (1995)
Nivel global de consecución de objetivos: grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus efectos sobre otras actividades (eficacia organizativa)	Cualitativa	+ Glaister y Buckley (1996) + Saxton (1997) + Das y Teng (2000) + Sarkar <i>et al.</i> (2001) + Ariño (2003)

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de la literatura.

Para efectos de esta investigación utilizamos el nivel de satisfacción de los socios con el desarrollo y resultados de la relación (Mohr y Spekman, 1994), en el entendido de que su inclusión permite medir adecuadamente la valoración del desarrollo del acuerdo y sus resultados. Consideramos un acuerdo con desempeño positivo aquel en el cual los socios manifiestan alto grado de satisfacción con los resultados y el desarrollo de la alianza.

Es importante señalar que se carece de investigación empírica suficiente sobre las causas subyacentes del desempeño de las alianzas estratégicas (Smith, Carroll, y Ashford, 1995), situación que introduce ambigüedad en este sentido (Gulati y Zajac, 2000), lo que hace necesario profundizar más, tanto teórica como empíricamente, en los determinantes del desempeño de los acuerdos interorganizativos (Lewin y Minton, 1986; Glaister y Buckley, 1999), tema que abordamos en el siguiente apartado.

1.4.2. Factores relacionados con el desempeño de las alianzas estratégicas

La literatura sobre alianzas estratégicas ha dedicado una considerable atención al estudio de los factores que influyen directa o indirectamente sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación. Algunos trabajos relacionados con la temática son los de Killing (1983), Harrigan (1986), Kogut (1988b), Parkhe (1991, 1993c), Hatfield y Pearce II (1994), Yan y Gray (1994), Dussauge y Garrette (1995), Ariño (1995, 1996), Doz (1996) y Ariño y De la Torre (1998), entre otros.

Con respecto al abordaje de los factores relacionados con el desempeño de los acuerdos, una forma de acometer su estudio es con base en el proceso o ciclo de vida de los mismos (Gray, 1985). Otros autores, como Elg y Johansson (2001) identifican tres grupos de factores: los relacionados con características específicas de las organizaciones que integran la alianza, los relacionados con el trato entre los socios, y los relacionados con la influencia del acuerdo sobre otras alianzas estratégicas. Anteriormente, y con un enfoque similar, Saxton (1997) también

refiere una categorización de factores de dos tipos: los asociados a las características de los socios, por un lado, y las características de la relación entre ellos, por el otro. Otros han estudiado los factores con una mayor cantidad de categorías, como Yuan y Wang (1995), que consideran las características de las organizaciones cooperantes, el entorno operativo del acuerdo, las características de la alianza, la relación entre los socios, la influencia de la actitud de los socios, y la influencia de la capacidad de relación de los socios. También hay autores que estudian estos factores sin que respondan a ninguna agrupación en específica (Gulati, 1998; Faulkner y Tallman, 2005), mientras que otros proponen solamente dos grandes categorías de factores: los relacionados propiamente con la alianza estratégica a lo interno, y los relacionados con el contexto o entorno en que esta tiene lugar (Provan y Milward, 1995).

Escribá y Urra (2002) desarrollaron una propuesta de factores de desempeño de las alianzas basada en el conocimiento y los procesos de aprendizaje, por lo que se concentraron en los aspectos impulsores o limitantes de los procesos de generación de conocimiento organizativo, dado que el desempeño del acuerdo depende de procesos de aprendizaje de cada uno de los socios participantes, tanto en un nivel de análisis individual como organizacional, pasando por el nivel grupal.

Desde un enfoque estratégico de la cooperación, Menguzzato y Urra (2004) exponen también un modelo para el análisis del desarrollo del proceso interorganizativo de toma de decisiones a nivel directivo, en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial, e identifican factores de los procesos cognitivos que facilitan la implantación del acuerdo, y favorecen la obtención de un desempeño positivo de la alianza.

Son muchos los abordajes desde los cuales acometer el estudio de los factores relacionados con el desempeño de las alianzas estratégicas. En esta investigación utilizaremos el criterio de Provan y Milward (1995) para considerar que existen factores del contexto y factores de la alianza, pero adicionalmente para el caso de los factores relacionados con la alianza propiamente dicha utilizaremos la clasificación de Saxton (1997), en el sentido de que a nivel interno existen factores

relacionados con los socios y factores relacionados con la relación entre ellos. Aclaramos que los factores del contexto son más difíciles de estudiar y de gestionar por parte de los socios y de la alianza misma, por su naturaleza exógena al acuerdo, por lo que en esta investigación nos concentraremos solamente en los factores relacionados con los socios y con la relación entre dichos socios.

a. Factores del contexto relacionados con el desempeño de las alianzas estratégicas

Se desarrollan en el contexto de las alianzas estratégicas, por lo que son externos a estas, pero tienen influencia sobre ellas. No son abundantes las referencias a estos en la revisión de literatura, en donde es más común encontrar menciones acerca de los factores del ciclo de vida de la alianza estratégica. Todeva y Knoke (2005) al respecto categoriza los factores del contexto en dos grandes grupos: los factores del entorno de negocios y los factores del sector industrial en que se compete. En la Tabla 4 presentamos un repaso de los principales factores del contexto que influyen en los resultados de las alianzas estratégicas.

Tabla 4. Factores del contexto relacionados con el desempeño de la alianza estratégica

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Nivel de concentración de la industria	+ Depende de cuántos competidores existen en el sector industrial y qué tan repartido está el mercado entre ellos. + Influye en la estrategia de crecimiento por adoptar y en el modo de incursionar en el mercado.	+ Gulati (1998)
Nivel de competitividad en el sector	+ Un sector industrial más competitivo es agresivo en sus estrategias de precio, innovación y valor para el cliente. + Si la presión competitiva es fuerte se busca aprovechar oportunidades, como las alianzas, para generar mayores beneficios y éxito competitivo.	+ Gulati (1998)

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Tasa de crecimiento del sector industrial	<p>+ Los sectores industriales muestran tasas de crecimiento acordes con el ciclo de vida de sus productos principales.</p> <p>+ Sectores industriales con productos en desarrollo muestran tasas de crecimiento altas, en contraposición a sectores con productos en madurez o declive.</p> <p>+ En sectores industriales de alto crecimiento la diversificación es una opción estratégica válida, y una forma de implementarla es por medio de alianzas.</p>	+ Villalonga (2002)
Complejidad y estabilidad en el entorno	<p>+ Contextos más estables favorecen la operación de organizaciones individuales porque permiten establecer rutinas igualmente estables.</p> <p>+ Contextos dinámicos y/o inciertos favorecen el establecimiento de alianzas estratégicas porque estas brindan flexibilidad a los socios.</p> <p>+ Las alianzas estratégicas ofrecen mayor flexibilidad que otras estrategias alternativas, tales como las fusiones y las adquisiciones.</p>	<p>+ Pfeffer y Salancik (1978)</p> <p>+ Mintzberg (1979)</p> <p>+ Nohria y Piskorski (1997)</p> <p>+ Villalonga (2002)</p> <p>+ Casciaro (2003)</p> <p>+ Soh (2003)</p>
Intensidad de la tecnología	<p>+ Sectores industriales con tecnologías tradicionales facilitan la dotación de recursos y capacidades específicas.</p> <p>+ Sectores competitivos con una fuerte dinámica de investigación, desarrollo e innovación propician el surgimiento de alianzas estratégicas como un medio válido para el acceso a tecnología y conocimiento valiosos.</p>	<p>+ Hagedoorn (1993)</p> <p>+ Rothaermel y Deeds (2004)</p>
Políticas públicas y regulaciones	<p>+ Las acciones político – legales tienen por fin motivar o desincentivar actividades y comportamientos de las personas y las organizaciones.</p> <p>+ El uso de nuevas tecnologías y la innovación suelen ser campos privilegiados por las políticas públicas, y en ambos se promueve a las alianzas estratégicas como estrategia competitiva válida.</p>	<p>+ Porter (1991)</p> <p>+ Heijs (2002)</p> <p>+ Peña y Aranguren (2002)</p> <p>+ Escribá, Sánchez, y Sánchez (2003)</p> <p>+ Todeva y Knoke (2005)</p>
Abundancia y complejidad de relaciones institucionales	+ Las relaciones entre cámaras empresariales, gobiernos locales, gobiernos centrales, centros de investigación y universidades proveen contextos favorables para algunas alianzas estratégicas.	+ Todeva y Knoke (2005)

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

Al respecto, Yuan (1997) consideró también factores relacionados específicamente con el éxito de *joint ventures* en China. Incluyó elementos de alguna manera contenidos en los factores descritos en la tabla anterior. Puntualmente considera como factores del contexto que pueden potenciar a las *joint ventures* las condiciones de infraestructura básica, las condiciones laborales y de calidad de vida, la flexibilidad del gobierno, el potencial de mercado, el sistema económico y legal del país, y la existencia de servicios de apoyo para la labor de la alianza.

b. Factores del ciclo de vida de las alianzas estratégicas

En nuestro estudio, como hemos dicho de previo, nos interesan los factores relacionados con los socios y los factores vinculados con la relación entre ellos, en vista de que son gestionables o susceptibles de toma de decisiones por parte de los socios, en contraposición a los factores del contexto de la alianza.

1. Factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas relacionados con los socios

Este primer conjunto recoge los factores identificados en la literatura que han sido relacionados con los socios potenciales o reales de un acuerdo de cooperación, y por lo tanto, son factores que resaltan la individualidad y las características del socio, que pueden poner este en ventaja para llevar a cabo alianzas estratégicas exitosas. Estos factores los presentamos a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. Factores de éxito de las alianzas relacionados con los socios

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Variedad de alianzas previas del socio	Similar al factor anterior, considera que contar con participación previa en diferentes tipos de alianzas prepara al socio de mejor manera para su intervención en futuros esfuerzos conjuntos.	+ Faems, Van Looy, y Debackere (2005)

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Experiencia previa de los socios en alianzas	<p>Socios con experiencias previas en la conformación de acuerdos de cooperación tienen un mayor conocimiento al respecto, y por lo tanto, pueden realizar una mejor búsqueda y selección de socios.</p> <p>Debemos diferenciar entre la experiencia en alianzas en general, y la experiencia en alianzas con los socios ya conocidos.</p>	<p>+ Bucklin y Sengupta (1993)</p> <p>+ Hakanson (1993)</p> <p>+ Saxton (1997)</p> <p>+ Spekman, Forbes, Isabella, y MacAvoy (1998)</p> <p>+ Anand y Khanna (2000)</p> <p>+ Kale y Singh (2007)</p> <p>+ Teng y Das (2008)</p>
Cultura empresarial del socio	Algunas tipologías de cultura organizacional impulsan en mayor medida el establecimiento y desarrollo de alianzas estratégicas exitosas.	<p>+ Harrison y Carroll (1991)</p> <p>+ Sørensen (2002)</p>
Recursos de los socios	En una alianza es muy importante que los socios integrantes aporten recursos para el acuerdo, y para el socio es importante que la alianza le provea de recursos que le son valiosos.	<p>+ Hitt <i>et al.</i> (2000)</p> <p>+ Harrison, Hitt, Hoskisson, y Ireland (2001)</p> <p>+ Das y Teng (2003)</p> <p>+ Chen y Tseng (2005)</p>
Reputación de los socios	Es normal que los socios estén interesados en comprobar la reputación de sus potenciales aliados, como una manera de reducir la probabilidad de que se presenten comportamientos oportunistas en el marco del acuerdo de cooperación, y como una forma temprana de gestión del riesgo.	<p>+ Gray (1985)</p> <p>+ Anderson y Weitz (1992)</p> <p>+ Gulati (1995b)</p> <p>+ Dollinger, Golden, y Saxton (1997)</p> <p>+ Stuart (2000)</p> <p>+ Buckley <i>et al.</i> (2002)</p> <p>+ Lui y Ngo (2005b)</p> <p>+ Urrea, Mohedano, y Safón (2009)</p> <p>+ Safón, Mohedano, y Urrea (2011)</p>
Nacionalidad de los socios	Algunos trabajos encontraron que la nacionalidad puede influir en tanto se presenten diferencias o similitudes en la cultura, el contexto nacional y las prácticas de gestión administrativa del acuerdo en los socios potenciales.	<p>+ Geringer (1991)</p> <p>+ Parkhe (1993b)</p> <p>+ Buckley <i>et al.</i> (2002)</p>

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Lazos sociales de los socios	Los enlaces sociales del socio le pueden ayudar a aprovechar oportunidades por medio de su mayor poder de negociación con sus contactos.	+ Gulati (1995a) + Zaheer, McEvily, y Perrone (1998) + Gulati <i>et al.</i> (2000) + Burt (2004) + Muthusamy y White (2005) + Camargo (2011)
Orientación de los socios hacia el aprendizaje	Cuando los socios tienen apertura para aprender en el marco de la alianza estratégica la probabilidad de éxito de la misma es mayor.	+ Parkhe (1991) + Beamish y Berdrow (2003) + Emden, Yaprak, y Cavusgil (2005) + Muthusamy y White (2005)
Diversidad de características de los socios	Los socios pueden mostrar diferencias más allá de los recursos, tales como la cultura, estilos de liderazgo y otras variables sociales que pueden producir diferencias irreconciliables entre ellos, por lo que es necesario que las estrategias de los socios y sus características no entren en conflicto, y que se promuevan valores comunes que faciliten el acuerdo.	+ Saxton (1997) + Stuart (2000) + Gulati y Gargiulo (1999) + Hoffmann y Schlosser (2001) + Lambe, Spekman, y Hunt (2002)
Proximidad de los socios	La cercanía física y cultural de los socios facilita la relación en el marco de un acuerdo de cooperación.	+ Pangarkar y Klein (2001) + Glaister, Husan, y Buckley (2004)
Otras características de los socios	Características como tener directivos diplomáticos y con capacidad de negociación pueden ser importantes. También puede influir el hecho de que la alianza incluya socios del mismo sector competitivo, o más bien de diversidad de sectores, y también el tamaño de los socios puede ser determinante.	+ Dussauge, Garrette, y Mitchell (2000) + Buckley <i>et al.</i> (2002)

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

2. Factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas vinculados a la relación entre los socios

En complemento con los factores presentados en la sección anterior, en la literatura también encontramos factores de éxito de las alianzas estratégicas relacionados con el proceso de la cooperación, es decir, corresponden a aspectos de la relación entre socios en un acuerdo de cooperación.

Estos factores los presentamos a continuación, en la Tabla 6.

Tabla 6. Factores de éxito de las alianzas vinculados con la relación entre socios

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Nivel de conflicto disfuncional en la alianza	<p>Un conflicto se presenta cuando un socio percibe que el comportamiento de otro socio lo puede perjudicar.</p> <p>Los conflictos funcionales pueden fortalecer el compromiso en la alianza, pero los conflictos disfuncionales pueden reducir el rendimiento del acuerdo, o incluso pueden llevar a la finalización del mismo.</p>	<p>+ Rosenberg y Stern (1971)</p> <p>+ Sullivan, Peterson, Kameda, y Shimada (1981)</p> <p>+ Williamson (1985)</p> <p>+ Alter (1990)</p> <p>+ Anderson y Narus (1990)</p> <p>+ Mohr y Spekman (1994)</p> <p>+ Ariño y De la Torre (1998)</p> <p>+ Oubiña (2000)</p> <p>+ Vaaland y Håkansson (2003)</p> <p>+ Child <i>et al.</i> (2005)</p> <p>+ Juch y Rathje (2011)</p> <p>+ Zerón, Mendoza, y Quevedo (2013)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Compromiso recíproco o cooperación entre los socios	<p>Grado en que las partes se involucran en la relación del acuerdo de cooperación.</p> <p>Otorga estabilidad al acuerdo, gracias al aporte de recursos de los socios, y porque estos prefieren apostar a largo plazo por una relación conocida antes que por una nueva, y los socios no esperan comportamientos oportunistas en el marco de la relación de cooperación.</p> <p>Cuenta con tres dimensiones: instrumental, actitudinal y temporal.</p> <p>Se manifiesta en el interés del socio en permanecer en la alianza en el largo plazo.</p>	<p>+ Gray (1985)</p> <p>+ Anderson y Weitz (1992)</p> <p>+ Gulati <i>et al.</i> (1994)</p> <p>+ Mohr y Spekman (1994)</p> <p>+ Aulakh, Kotabe, y Sahay (1996)</p> <p>+ De Laat (1997)</p> <p>+ Blankenburg <i>et al.</i> (1999)</p> <p>+ Cullen, Johnson, y Sakano (2000)</p> <p>+ Sarkar <i>et al.</i> (2001)</p> <p>+ Child <i>et al.</i> (2005)</p> <p>+ Nakos y Brouthers (2008)</p> <p>+ Nooteboom (2010)</p> <p>+ Kang (2014)</p>
Nivel de comunicación entre los socios	<p>Es el intercambio de información útil, oportuna, detallada, cierta y clara entre los socios de la alianza.</p> <p>Permite la toma de decisiones de manera colaborativa, la coordinación de actividades, el ejercicio del poder, el estímulo de la lealtad y el fortalecimiento del compromiso en la alianza.</p>	<p>+ Daft y Lengel (1984, 1986)</p> <p>+ Mohr y Nevin (1990)</p> <p>+ Mohr y Spekman (1994)</p> <p>+ Grandori y Soda (1995)</p> <p>+ Nobel y Birkinshaw (1998)</p> <p>+ Sharma y Patterson (1999)</p> <p>+ Young-Ybarra y Wiersema (1999)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Confianza mutua entre los socios	<p>Es la creencia de que las actuaciones del socio tendrán resultados positivos para la alianza.</p> <p>Se compone de tres dimensiones: honestidad, benevolencia y competencia.</p> <p>Es el elemento aglutinador en el acuerdo, porque permite establecer relaciones más durables y francas, y minimiza el riesgo de aparición del oportunismo, lo que conlleva una disminución en los costes de transacción en la alianza cuando hay altos niveles de confianza, porque puede prescindirse de algunos controles formales.</p>	<p>+ Williamson (1975)</p> <p>+ Sullivan <i>et al.</i> (1981)</p> <p>+ Anderson y Narus (1990)</p> <p>+ Morgan y Hunt (1994)</p> <p>+ Mohr y Spekman (1994)</p> <p>+ Smith (1997)</p> <p>+ Das y Teng (1998a)</p> <p>+ Rousseau <i>et al.</i> (1998)</p> <p>+ Lui y Ngo (2004)</p> <p>+ Child <i>et al.</i> (2005)</p> <p>+ Mellewigt, Madhok, y Weibel (2007)</p> <p>+ Faems, Janssens, Madhok, y Van Looy (2008)</p> <p>+ Lado, Dant, y Tekeab (2008)</p> <p>+ Kang (2014)</p>
Delimitación de objetivos del acuerdo	<p>Es la formulación clara y precisa de los objetivos buscados por medio de la relación de cooperación.</p> <p>Se puede realizar tanto de forma global para la alianza estratégica como de forma específica para cada uno de los socios.</p> <p>El establecimiento de objetivos permite medir el avance de la relación y tomar decisiones cuando hay desviaciones sobre lo planificado.</p>	<p>+ Hatfield y Pearce II (1994)</p> <p>+ Inkpen (1998)</p> <p>+ Cravens <i>et al.</i> (2000)</p> <p>+ Reuer y Zollo (2000)</p> <p>+ Kauser y Shaw (2004)</p> <p>+ Arenas y García (2007)</p> <p>+ Lajara, García, y Quer (2008)</p> <p>+ Teng y Das (2008)</p> <p>+ Albers (2010)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Nivel de formalización del acuerdo	<p>Una relación cooperativa está formalizada en la medida en que en esta se disponga de normas, políticas y procedimientos compartidos que la regulen.</p> <p>Incorporar previsiones contractuales relevantes, claras y detalladas en un contrato formal que rija el acuerdo de cooperación, desde su negociación hasta la terminación del mismo, y que considere contingencias probables, es un mecanismo para brindar seguridad y para reducir la aparición de posibles conflictos en la alianza.</p>	<p>+ Williamson (1979, 1985)</p> <p>+ Gulati (1995a)</p> <p>+ García Canal (1996a)</p> <p>+ Poppo y Zenger (2002)</p> <p>+ Ariño y Reuer (2005)</p> <p>+ Lui y Ngo (2004)</p> <p>+ Reuer y Ariño (2007)</p> <p>+ Faems <i>et al.</i> (2008)</p> <p>+ Albers (2010)</p>
Tipo o forma del acuerdo	<p>Consiste en definir el tipo de alianza estratégica se va a implementar.</p> <p>Esta decisión determina en buena medida el funcionamiento y desempeño de la alianza.</p>	<p>+ Williamson (1979)</p> <p>+ Osborn y Baughn (1990)</p> <p>+ Reuer y Zollo (2000)</p> <p>+ Casciaro (2003)</p> <p>+ Oxley y Sampson (2004)</p> <p>+ Fombrun (2006)</p> <p>+ Teng y Das (2008)</p> <p>+ Albers (2010)</p>
Antigüedad de la alianza	<p>Se refiere a los años transcurridos desde la formalización de la alianza.</p> <p>Alianzas más antiguas se encuentran con un mayor nivel de consolidación, lo que les podría permitir alcanzar desempeños mejores.</p>	<p>+ Deeds y Rothaermel (2003)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Número de socios	<p>Considera el número de socios que participan en la alianza, desde una conformada por dos organizaciones hasta la participación de una gran cantidad de socios.</p> <p>Es de esperar que a mayor número de socios aumente la complejidad en la gestión del acuerdo, pero a su vez, una mayor cantidad de socios diversos puede proveer a la alianza de mayor cantidad de recursos y capacidades.</p>	<p>+ García Canal (1996a)</p> <p>+ García Canal, Valdés Llana, y Ariño (2003)</p> <p>+ Lajara <i>et al.</i> (2008)</p>
Estructuración del gobierno del acuerdo	<p>Considera la decisión acerca de cómo debe estructurarse el gobierno del acuerdo.</p> <p>Incluye la definición de controles que regirán el mismo.</p> <p>Gobiernos formales y con aporte de recursos se asocian a desempeños superiores del acuerdo.</p>	<p>+ Kogut (1988a)</p> <p>+ García Canal (1996a)</p> <p>+ Gulati y Singh (1998)</p> <p>+ Luo (2002)</p> <p>+ Zollo, Reuer, y Singh (2002)</p> <p>+ Provan y Kenis (2008)</p>
Definición de deberes de los socios	<p>Consiste en explicitar las tareas, derechos y obligaciones de los socios en el acuerdo.</p> <p>Contribuye con la reducción de conflictos en el acuerdo.</p>	<p>+ Hoffmann y Schlosser (2001)</p> <p>+ Reuer y Zollo (2005)</p> <p>+ Albers (2010)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Establecimiento de mecanismos de coordinación y control	<p>Se refiere al establecimiento prácticas, procedimientos y técnica para permitir la coordinación y control del acuerdo.</p> <p>Estos mecanismos no deben entorpecer la relación si no que por el contrario deben facilitarla.</p>	<p>+ Bucklin y Sengupta (1993)</p> <p>+ Douma, Bilderbeek, Idenburg, y Looise (2000)</p> <p>+ Cravens <i>et al.</i> (2000)</p> <p>+ Stuart (2000)</p> <p>+ Das y Teng (2001)</p> <p>+ Ozorhon, Arditi, Dikmen, y Birgonul (2008)</p>
Asimetrías de poder o equidad entre los socios	<p>Alianzas con una distribución de poder asimétrica o con importantes diferencias en las características de los socios pueden generar un menor desempeño.</p> <p>Una asimetría es una diferencia de gran magnitud en una variable como por ejemplo el tamaño del socio, o el aporte de recursos del socio en el acuerdo.</p>	<p>+ Das y Teng (1996)</p> <p>+ Inkpen y Beamish (1997)</p> <p>+ Muthusamy y White (2005)</p>
Aporte de los recursos necesarios	<p>Consiste aporte de recursos ofrecidos o comprometidos por parte de los socios para la alianza.</p> <p>No aportar los recursos necesarios puede afectar el desempeño del acuerdo, e inclusive puede conducir al fracaso de la alianza.</p>	<p>+ Hoffmann y Schlosser (2001)</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Asignación de ejecutivos para la implementación del acuerdo	<p>Es la conformación de un equipo integrado por personas representantes de los socios, que tienen a su cargo la implementación del acuerdo.</p> <p>Permite una mejor y más completa puesta en marcha, gestión y evaluación de la alianza.</p>	<p>+ Anand y Khanna (2000)</p> <p>+ Dyer <i>et al.</i> (2001)</p> <p>+ Buckley <i>et al.</i> (2002)</p>
Nivel de interdependencia de los socios	<p>Medida en que las acciones realizadas por uno de los socios están unidas a las acciones llevadas a cabo por el resto de integrantes de la alianza.</p> <p>Altos niveles de interdependencia pueden afectar el rendimiento del acuerdo, pero niveles bajos pueden causar poco interés de los socios por pertenecer a la alianza.</p>	<p>+ Kumar, Scheer, y Steenkamp (1995)</p> <p>+ Blankenburg <i>et al.</i> (1999)</p> <p>+ Kemp y Ghauri (2001)</p> <p>+ Das y Teng (2003)</p> <p>+ Lui y Ngo (2005a)</p> <p>+ Grandori y Soda (2006)</p>
Nivel de ajuste al cambio	<p>Capacidad que tengan los socios y la alianza misma para enfrentar cambios tanto en el contexto del acuerdo como a lo interno del mismo para ajustarse a las nuevas circunstancias de manera exitosa.</p>	<p>+ Sachwald (1998)</p> <p>+ Ariño y De la Torre (1998)</p> <p>+ Theurl y Meyer (2008)</p> <p>+ Guerras y Montoro (2009)</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

c. Factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas seleccionados para estudio

Con base en la revisión de literatura contenida en las dos tablas anteriores hemos seleccionado un conjunto de factores que en nuestro criterio, basado en los trabajos precedentes, recogen en buena medida los elementos explicativos del Desempeño de la Alianza. En el caso de los factores relacionados con el socio, consideramos relevante la experiencia previa de los socios en alianzas, y le hemos llamado a esta variable Experiencia en Alianzas. No hemos separado la experiencia en alianzas en general, y la experiencia con determinados socios, sino que ambas dimensiones las consideramos indicadores de un mismo constructo.

En el caso de los factores vinculados con la relación entre socios, hemos seleccionado un conjunto de constructos que ha sido ampliamente estudiado en la literatura. Estos son la Confianza Mutua, el Compromiso Recíproco, el Nivel de Comunicación en el acuerdo, la Delimitación de Objetivos del Acuerdo, el Nivel de Formalización del Acuerdo, y el Nivel de Conflicto Disfuncional. Estos factores se corresponden de manera muy adecuada con las características de la muestra en la que probamos las hipótesis, en vista de que los consorcios cooperativos son alianzas formales, que surgen para atender un conjunto de objetivos, con comunicación entre sus socios, en donde aparecen relaciones de confianza, y en los cuales sus socios se comprometen con la alianza, pero que no están exentos de conflictos.

Estos factores que hemos seleccionado son los más comúnmente mencionados en la literatura sobre el tema. No hemos incluido más factores en nuestra investigación para no generar un modelo de investigación en extremo complejo. Otros factores y otras relaciones entre ellos podrán probarse en otros estudios posteriores.

1.5. PROPUESTA DE MODELO DE FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como ya lo hemos mencionado, la tasa de fracaso de las alianzas estratégicas es usualmente alta en la literatura que ha estudiado el fenómeno. Kale, Dyer, y Singh (2002) cifran el fracaso en alrededor de un 50%, mientras que Spekman, Isabella, MacAvoy, y Forbes (1996) reportan hasta un 70% de alianzas fallidas. Por ello, y dado el uso común de las alianzas como una estrategia competitiva, también se han desarrollado estudios sobre los factores que determinan el desempeño de los acuerdos de cooperación. Inicialmente los esfuerzos de investigación se enfocaron al conocimiento de las *joint ventures*. Luego, el interés priorizó el conocimiento de las múltiples formas de alianza disponibles. Posteriormente se intentaron explicar las razones del creciente uso de las alianzas. En general, siempre existió interés y esfuerzo investigativo para la caracterización del fenómeno, tanto así que las alianzas estratégicas son consideradas en la actualidad como de orden estructural antes que coyuntural (Escribá, 2003), y es justamente por esta última razón que estudiar los factores determinantes del alto desempeño de las alianzas estratégicas adquiere una especial relevancia para nosotros.

Considerando el aporte de Escribá y Urra (2002) (ver Figura 3), es posible argumentar que el estudio de las alianzas estratégicas ha sido abordado desde diferentes frentes, pero que hay un vacío relativo en el análisis de los factores conducentes a su éxito. Los estudios que sí han abordado dichos factores lo han hecho concentrándose en un factor o unos pocos, con la confianza y el compromiso como los más analizados. Además, usualmente el análisis de los factores prioriza la influencia de estos directamente sobre el desempeño de la alianza. Son escasos los trabajos, si bien los hay, que involucran varios factores y relaciones mediadoras entre estos y el desempeño.

Justamente por lo anterior en el presente trabajo pretendemos aportar al estudio de las alianzas estratégicas por medio de la formulación y prueba de un modelo que aporte un nivel relativamente alto de complejidad en las relaciones entre las variables y constructos que lo integran, pero centrado en la influencia de los factores seleccionados sobre el constructo Desempeño de la Alianza.

1.5.1. Modelo propuesto

Como ya apuntamos, nos interesa contribuir con un modelo relativamente complejo, que no solo incluya relaciones directas entre los factores seleccionados y el Desempeño de la Alianza, sino que considere también constructos mediadores. Así, el modelo propuesto lo basamos en un total de siete factores independientes y también siete relaciones entre ellos, para finalmente mostrar una sola relación directa entre el Compromiso Recíproco y el Desempeño de la Alianza (Mohr y Spekman, 1994; Sarkar *et al.*, 2001; Kale y Singh, 2009). Como antecedentes del Compromiso Recíproco hemos considerado la Confianza Mutua (Kollock, 1994; Madhok, 1995; Kaplan, Schenkel, Krogh, y Weber, 2001) y el Nivel de Conflicto Disfuncional (Kale y Singh, 2009), en donde también relacionamos estos dos últimos constructos entre sí (Moorman y Zaltman, 1992; Ganesan, 1994). Compromiso Recíproco, Confianza Mutua y Nivel de Conflicto Disfuncional constituyen un triángulo que explica el Desempeño de la Alianza. La Confianza Mutua y el bajo Nivel de Conflicto Disfuncional potencian al Compromiso Recíproco, y este a su vez media la relación existente con el Desempeño de la Alianza.

En el caso de la Confianza Mutua, en nuestro modelo esta es antecedida por la Experiencia en Alianzas por parte de los socios (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b), y por el Nivel de Comunicación entre los socios (Geisler, 1995; Burnham, 1997; Cyert y Goodman, 1997), entendiéndose que una mayor Experiencia en Alianzas y un mayor Nivel de Comunicación contribuyen a aumentar la Confianza Mutua, y esta última es un constructo que es mediador entre sus antecedentes y el Compromiso Recíproco.

En lo concerniente al Nivel de Conflicto Disfuncional, es de esperar que este se reduzca ante una adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo (Häusler, Hohn, y Lütz, 1994) y un alto Nivel de Formalización del Acuerdo (Gray, 1985; Chiesa y Manzini, 1998; Luo, 2002). El bajo Nivel de Conflicto Disfuncional media entonces la relación entre sus factores antecedentes y el Compromiso Recíproco. Consideramos también la Confianza Mutua un antecedente que reduce el Nivel de Conflicto Disfuncional.

a. Antecedentes de la Confianza Mutua en nuestro modelo

Como antecedente de la Confianza Mutua, la Experiencia en Alianzas permite reducir los costes de negociación y coordinación, disminuyendo la posibilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas, y aumentando la probabilidad de generar acuerdos más estables en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b). Otros trabajos han profundizado en la idea del aprendizaje por parte de la empresa sobre la forma de dirigir y organizar los acuerdos, los cuales podrán mejorar y perfeccionar las relaciones y la confianza a futuro, a medida que su experiencia en alianzas aumenta (Ariño y De la Torre, 1998; Dyer y Singh, 1998; Anand y Khanna, 2000), por lo que la Experiencia en Alianzas tiene un impacto positivo sobre el Desempeño de la Alianza, pero no de forma directa, sino que lo hace aumentando la Confianza Mutua.

En el caso de la comunicación, cuando esta es buena en una relación, faculta para una más rápida recuperación ante errores cometidos, permite coordinar de mejor manera soluciones óptimas entre los socios, crea un mejor entendimiento compartido de las reglas que rigen la relación, genera retroalimentación oportuna, y desarrolla confianza compartida (Young-Ybarra y Wiersema, 1999). El solo hecho de brindar información, aunque sea unilateralmente, es un elemento que fortalece la confianza dentro de la alianza (Sako, 1998). Además, considerando el papel de la comunicación como medio para reducir la aparición del oportunismo (Hennart, 1988), su presencia facilita la generación de compromiso (Miller y Smith, 1993), por lo que apreciamos que un alto Nivel de Comunicación es un

antecedente de la Confianza Mutua, y que esta a su vez media la relación existente entre el Nivel de Comunicación y el Compromiso Recíproco.

Con los elementos anteriores, proponemos que la Experiencia en Alianzas y el Nivel de Comunicación son dos factores que inciden positivamente sobre los niveles de Confianza Mutua en una alianza estratégica, y que estos tres factores a su vez tendrán influencia también positiva, aunque de manera indirecta, sobre el Desempeño de la Alianza.

b. Antecedentes del Nivel de Conflicto Disfuncional en nuestro modelo

Se ha identificado que restricciones en el entorno, una inadecuada definición de objetivos, y sobrevalorar las condiciones iniciales de la alianza son elementos que conducen a la aparición de conflictos importantes o disfuncionales en los acuerdos de cooperación (Friedli y Schuh, 2003). También puede ser una fuente de conflictos la abierta incompatibilidad de objetivos entre las partes involucradas (Rosenberg y Stern, 1971). En consonancia, los cooperantes que logran una mayor empatía con sus socios están en mejores condiciones para establecer objetivos compartidos y beneficiosos para ambas partes, y esta situación conduce a un clima positivo, sin conflictos importantes (Juch y Rathje, 2011). También en la literatura se menciona que la Delimitación de Objetivos el Acuerdo contribuye positivamente con el Desempeño de la Alianza (Chisholm, 1996).

Con respecto al Nivel de Formalización del Acuerdo, un alto nivel en este factor permite el establecimiento y socialización en el marco de la alianza de las obligaciones y derechos mutuos, facilita definir y conocer los procesos a los cuales acudir en caso de disputa, además de que se explicitan los resultados esperados de la alianza. También es una forma de establecer previsiones para la protección de los socios, incluir consideraciones sobre la terminación del acuerdo, y considerar elementos relacionados con la coordinación entre los socios (Reuer y Ariño, 2007). Por lo anterior, un alto Nivel de Formalización del Acuerdo puede minimizar la aparición de futuras disputas en la alianza (Hoffmann y Schlosser, 2001; Mellewigt *et al.*, 2007). El contrato que formaliza una alianza es un mecanismo de control *ex ante* (Urra, 2007), y si está incompleto o cerrado a la

renegociación, pueden conducir a la finalización de la alianza (Inkpen y Beamish, 1997) en vista del Nivel de Conflicto Disfuncional que puede presentarse. Ahora bien, no toda fricción conlleva a conflictos negativos, porque algunos desacuerdos pueden tener una solución satisfactoria (Vaaland y Håkansson, 2003), por lo que debemos distinguir entre conflictos funcionales, o positivos, y conflictos disfuncionales, o negativos.

Finalmente, niveles elevados de confianza influyen positivamente sobre el nivel de conflicto funcional en la relación (Morgan y Hunt, 1994), por lo que en nuestro modelo asumimos algo similar, pero inverso: altos niveles de Confianza Mutua reducen el Nivel de Conflicto Disfuncional en la alianza estratégica.

Con los elementos anteriores, proponemos que la Delimitación de Objetivos del Acuerdo, el Nivel de Formalización del Acuerdo y la Confianza Mutua son factores que reducen el Nivel de Conflicto Disfuncional en una alianza estratégica, y que estos factores a su vez tendrán influencia también positiva, aunque de manera indirecta, sobre el Desempeño de la Alianza.

c. Antecedentes del Compromiso Recíproco en nuestro modelo

El Compromiso Recíproco en nuestro modelo es el constructo más cercano al Desempeño de la Alianza. Se ha explicado esta relación en el hecho de que cuando los socios aportan recursos para la alianza es más probable que esta sea exitosa (Sarkar *et al.*, 2001). Varios estudios han encontrado una relación directa y positiva entre el Compromiso Recíproco y el Desempeño de la Alianza (Gray, 1985; Goshal, Arnzen, y Brownfield, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Sarkar *et al.*, 2001; Montoro, 2005).

El Compromiso Recíproco ha sido vinculado con la Confianza Mutua, y ambos conjuntamente son considerados factores mediadores entre sus antecedentes y sus consecuencias para el Desempeño de la Alianza (Morgan y Hunt, 1994). Esta relación es clave al contribuir ambos factores de manera simultánea a preservar las inversiones relacionales entre las partes, porque los socios prefieren relaciones estables y confiables de largo plazo antes que nuevas relaciones riesgosas de corto

plazo, y porque a pesar de que algunas decisiones en el marco de la alianza parezcan riesgosas, son asumidas porque se cree que las partes no actuarán de forma oportunista (Arenas y García, 2007). Específicamente en el caso de la Confianza Mutua hay abundante literatura que propone el efecto positivo de esta sobre el Desempeño de la Alianza (Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Aulakh *et al.*, 1996). También hay evidencia de que la confianza conduce a altos niveles de Compromiso Recíproco, y éste a su vez promueve la obtención de resultados positivos en la alianza estratégica (De Laat, 1997; Kaplan *et al.*, 2001; Wong y Sohal, 2002).

El Compromiso Recíproco es potenciado por la Confianza Mutua y un alto Nivel de Comunicación, aunque la comunicación influye indirectamente sobre el compromiso, por medio de la confianza (Nooteboom, 2010). El Compromiso Recíproco se ve comprometido cuando surgen conflictos en la relación de cooperación (Oubiña, 2000). Estos conflictos deben mantenerse equilibrados para asegurar el cumplimiento de los objetivos del acuerdo, de lo contrario pueden provocar que las alianzas finalicen en una operación de fusión o adquisición, apostando los socios por la jerarquía antes que por la alianza, desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables, o por la disolución del acuerdo, para volver a realizar las operaciones en el mercado (Das y Teng, 2000).

Niveles elevados de confianza influyen positivamente sobre el nivel de conflicto funcional en la alianza (Morgan y Hunt, 1994). En las relaciones de intercambio a largo plazo, como lo son las alianzas estratégicas, la confianza reduce el riesgo de manifestación de comportamientos oportunistas (Ganesan, 1994), que podrían desencadenar en un alto Nivel de Conflicto Disfuncional.

Considerando todos los elementos anteriores, propusimos el modelo integrado que mostramos en la Figura 11.

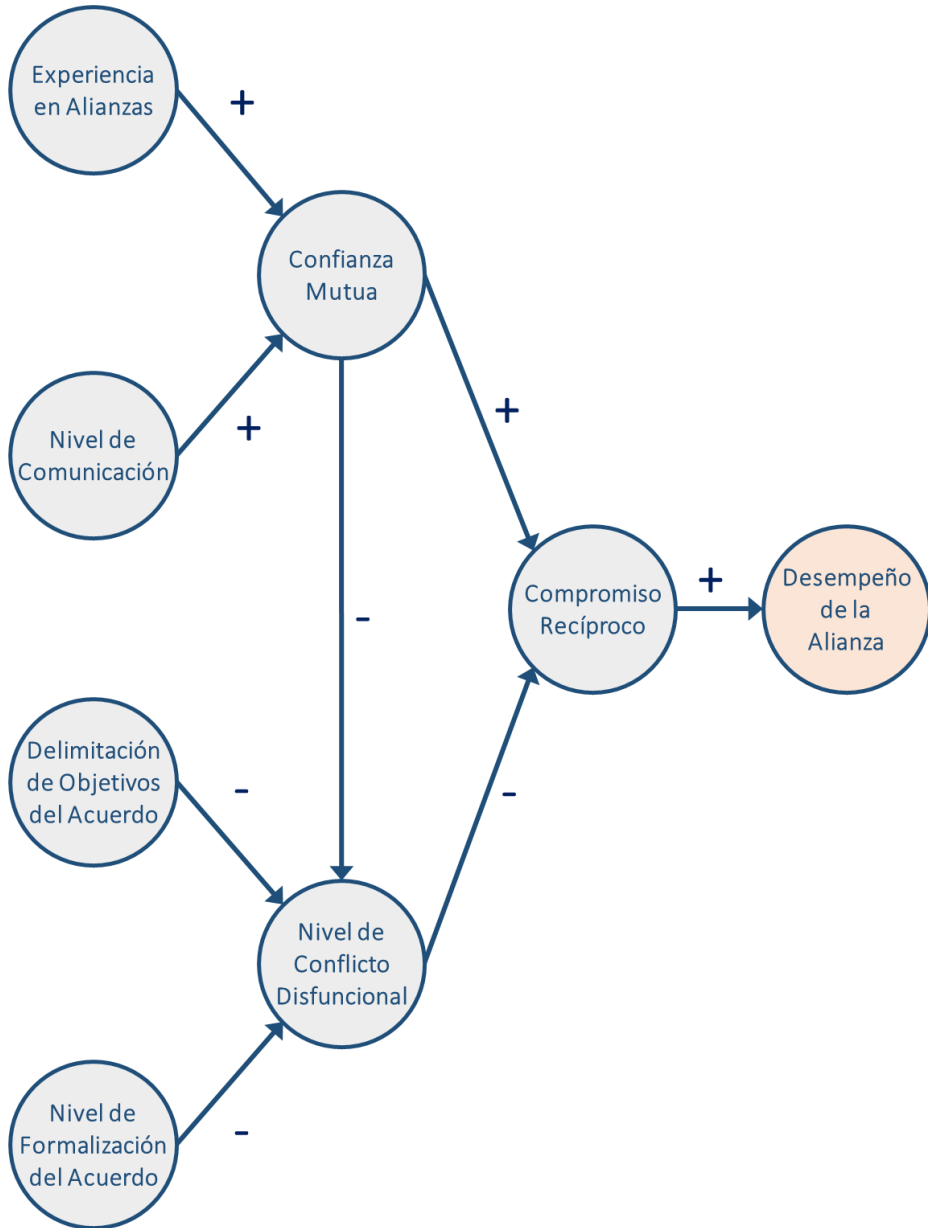


Figura 11. Síntesis preliminar del modelo de factores propuesto

1.5.2. Detalle de los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas seleccionados e hipótesis de investigación

En este apartado presentamos la descripción de los factores que sustentan nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza. Presentamos también las relaciones que se establecen entre dichos factores, y a partir de dichas interrelaciones, sustentamos la formulación de nuestras hipótesis de investigación. Para cada factor ofrecemos una conceptualización del mismo, antecedentes y hallazgos de su estudio en la literatura sobre alianzas estratégicas, y la relación de dicho factor con otros constructos relacionados en nuestro modelo de análisis.

a. La Confianza Mutua y sus antecedentes

Muchos estudios han estudiado la Confianza Mutua entre socios como un factor determinante del Desempeño de la Alianza (Barney y Hansen, 1994; Aulakh *et al.*, 1996; Chiles y McMackin, 1996; Das y Teng, 1998a; Koza y Lewin, 1998; Lui y Ngo, 2004; Faems *et al.*, 2008), no solo porque esta facilita la gestión de la alianza, sino porque permite trabajar de una manera más armoniosa (Kale y Singh, 2009).

Podemos definir la Confianza Mutua como la “creencia de una empresa de que las actuaciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que este no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa” (Montoro, 2005, p. 26). La Confianza Mutua está integrada por tres dimensiones: la benevolencia o actitud, la honestidad o integridad, y la capacidad o competencia (Mayer, Davis, y Schoorman, 1995). La competencia es la capacidad del socio en un área determinada de interés para la alianza, basada en la cognición más que en el afecto (McAllister, 1995), por lo que se asume que el socio tiene la capacidad para actuar en beneficio de la relación (Helfert, Ritter, y Walter, 2002). La benevolencia es la intención del socio de desarrollar acciones en beneficio de la alianza (Zaheer *et al.*, 1998); es el grado en que uno de los socios cree que el otro busca propósitos de beneficio para la contraparte cuando surgen nuevas condiciones para las cuales no hay un

compromiso previo (Ganesan, 1994). La honestidad es la intención de cumplimiento de compromisos asumidos, y la propensión a observar comportamientos aceptables en el marco de la alianza, en donde domina la creencia de que el socio mantendrá su palabra, cumplirá sus promesas y es sincero en el marco de la relación de cooperación (Geyskens, Steenkamp, Scheer, y Kumar, 1996).

La Confianza Mutua se fortalece o se destruye en las alianzas estratégicas (Sarkar, Cavusgil, y Evirgen, 1997), y cuando esta se fortalece se produce una disminución de los costes de transacción, se promueven comportamientos cooperativos, se reduce el número de contratos formales requeridos en el acuerdo, se facilita la identificación de socios adecuados, y se evitan las disputas, en parte por la reducción de los comportamientos oportunistas y por la realización de inversiones en activos específicos por parte de los socios (Gulati, 1995b; Das y Teng, 1998a; Faulkner y Tallman, 2005).

Cuando se presentan niveles adecuados de Confianza Mutua, los socios confían en el desempeño de sus aliados y se exponen al comportamiento de estos (Kumar *et al.*, 1995), pero la misma confianza contribuye a minimizar el riesgo de exposición al comportamiento de los socios (Faulkner y Tallman, 2005), porque surge la disposición del socio para asumir riesgos en el marco de la relación de cooperación, porque se confía en que los conflictos que surjan se podrán resolver satisfactoriamente (Andaleeb, 1996).

La relación de cooperación entre los socios implica coordinar tareas por medio de la práctica de la comunicación, a través de la cual se transmiten conocimientos sobre las normas, rutinas y procedimientos del acuerdo de cooperación y de cada socio en el cumplimiento de sus compromisos con la alianza (Gulati y Zajac, 2000).

1. La Experiencia en Alianzas y su relación con la Confianza Mutua

Como punto de partida, asumimos que la Experiencia en Alianzas tiene una doble consideración. Por una parte, se refiere a si los socios que colaboran han participado anteriormente en alguna relación cooperativa entre sí, y por otra

parte, si los socios han tenido experiencias previas en gestión de alianzas estratégicas (Vidal Suárez, 2000).

La Experiencia en Alianzas 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. Algunos trabajos han encontrado que el inicio de los acuerdos de cooperación depende de la existencia de experiencias pasadas entre los socios (Liyanage y Mitchell, 1994; Gulati, 1995a, 1995b; Hall, Link, y Scott, 2003). En términos generales, puede considerarse la experiencia previa 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), 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 en las que participen (Bucklin y Sengupta, 1993; Gulati, 1995b; Dyer y Singh, 1998).

Westney (1988) habla de la existencia de curvas de aprendizaje en el proceso de cooperación, según lo cual, la experiencia favorable de un socio en la gestión de las alianzas, 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 de aparición de comportamientos oportunistas por parte de los socios, y contribuyendo con la generación de acuerdos más estables en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1992). Otros trabajos han profundizado en la idea del aprendizaje por parte del socio sobre la forma de dirigir y organizar los acuerdos, de forma que se pueden mejorar y perfeccionar las relaciones a futuro a medida que la experiencia aumenta (Ariño y De la Torre, 1998; Dyer y Singh, 1998; Anand y Khanna, 2000).

Trabajos como los de Hakanson (1993), Park y Russo (1996) y Davenport, Davies, y Grimes (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. Como consecuencia de la experiencia obtenida por el

socio en el aprendizaje del propio proceso de cooperación, puede reducirse la probabilidad de fracaso de posteriores acuerdos (Yoshino y Rangan, 1996).

Para Reuer, Zollo, y Singh (2002), el efecto de las experiencias previas en cooperación puede ser de tres tipos: aprendizaje sobre relaciones cooperativas, aprendizaje sobre el comportamiento del socio, y aprendizaje sobre las actividades implicadas en el acuerdo de cooperación. El primero es un aprendizaje de tipo general, que incluye lo relacionado con la dinámica y funcionamiento de un acuerdo de cooperación entre varios socios, como por ejemplo la capacidad de trabajo en equipo, lo que podría tener efectos beneficiosos sobre nuevas experiencias cooperativas. El aprendizaje sobre el comportamiento del socio se refiere al conocimiento mutuo de las partes como consecuencia de experiencias de cooperación pasadas, como por ejemplo el conocimiento de la forma de actuar de los socios (Saxton, 1997). Sin embargo, este conocimiento puede ser de poca utilidad si las nuevas cooperaciones son llevadas a cabo con socios distintos. El tercer aprendizaje es referido a las actividades implicadas en el acuerdo, lo que supone un cierto dominio de las partes sobre un determinado tipo de actividades, conocimientos o habilidades (Simonin, 1999), como consecuencia de sus repetidas colaboraciones en el ámbito de dichos quehaceres.

Cuando las actividades implicadas en el acuerdo de cooperación actual son similares a las de las colaboraciones pasadas, el aprendizaje de los socios sobre ese tipo de colaboración beneficiará en gran medida a la nueva relación. Por otra parte, como consecuencia de la interacción entre los socios, han podido identificarse futuros proyectos de cooperación que sean técnicamente factibles (Doz, 1996), aumentando así las posibilidades de obtener sinergias. Al mismo tiempo, las partes desarrollan un conocimiento del socio, y rutinas para la interacción conjunta (Saxton, 1997), que son específicas a la relación con ese socio (Levinthal y Fichman, 1988), lo que refuerza el incentivo para cooperar y desarrollar la alianza.

No obstante, existen estudios que demuestran que no toda experiencia previa es igual de valiosa. Se ha sugerido que la experiencia previa es fundamental cuando

es “experiencia previa específica”, ya que se coopera con base en capacidades estratégicas que permiten a los socios estar bien conectados, y posibilitan el aprovechamiento de la capacidad de absorción generada en un ámbito tecnológico similar, y por la mayor homogeneidad existente, en contraposición a la experiencia que generan alianzas de otro tipo, lo que hace posible aprovecharse del aprendizaje generado (Zollo *et al.*, 2002; Hagedoorn, Roijakkers, y van Kranenburg, 2006).

Otros trabajos no han encontrado evidencia de una relación positiva entre la experiencia previa y el éxito en las alianzas. Bailey, Masson, y Raeside (1998) han encontrado una relación negativa entre las experiencias previas en cooperación y el éxito de la relación. Dicho estudio analiza la importancia de las experiencias previas en cooperación (y otros factores), en la elección de los socios potenciales, así como su influencia en el éxito del acuerdo de cooperación. Obtuvieron evidencia de que aquellas compañías que eligieron sus socios basándose en sus experiencias pasadas de colaboración tuvieron menos éxito. En el mismo sentido March (1991) advierte que los posibles beneficios de las experiencias positivas previas pueden tener límites, ya que la empresa puede sobrevalorar el exitoso pasado, y con ello dejar de explorar otras alternativas. Por su parte, Simonin (1997) encontró que la experiencia por sí misma no es un factor que mejore el éxito de las alianzas, salvo que sea interiorizada por la empresa y transformada en conocimiento que pueda ser utilizado en futuras alianzas. En su trabajo, Park y Russo (1996) encontraron que el número de acuerdos previamente realizado no influía en el rendimiento de las empresas conjuntas, pero sí lo hacían las alianzas estratégicas con los mismos socios.

Adicionalmente, es importante considerar que el cumplimiento de acuerdos reduce el riesgo en futuras cooperaciones y aumenta la confianza entre los socios (Buckley y Casson, 1987; Parkhe, 1993c). Levinthal y Fichman (1988) sugieren que las relaciones previas entre las partes fomentan la confianza entre los individuos y las organizaciones que cooperan, lo cual potenciará el compromiso entre ellos, y argumentan que existe una relación positiva entre las experiencias pasadas en cooperación y su futura duración, de manera que la existencia de relaciones

previas entre los socios que ahora cooperan prolongará la duración de la actual relación. Empresas con más experiencia previa en el desarrollo alianzas generan acuerdos más estables y duraderos en el tiempo. Killing (1988) señala que las alianzas para realizar actividades complejas, cuando son suscritas entre empresas sin una relación previa, requieren, a menudo, el establecimiento de una alianza inicial más sencilla, con el objetivo de generar un mínimo de Confianza Mutua que posibilite posteriores proyectos. En este sentido, las empresas establecerán un mayor número de alianzas a medida que su experiencia cooperativa aumente (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Gulati, 1998), y también incrementan su capacidad para gestionar acuerdos, generando con ello alianzas más estables y duraderas en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1994; Pangarkar, 2003).

Por lo tanto, es de interés para esta investigación encontrar evidencia de que la Experiencia en Alianzas actúa como un antecedente de la Confianza Mutua, en su contribución indirecta al Desempeño de la Alianza. Toda esta argumentación nos posibilita proponer la siguiente hipótesis:

H₁: En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Experiencia en Alianzas por parte de los socios participantes genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

2. El Nivel de Comunicación y su relación con la Confianza Mutua

La comunicación en el marco del acuerdo de cooperación es el intercambio de información útil, oportuna, detallada, cierta y clara entre los socios de la alianza (Ariño, 1997), que permite la toma de decisiones de manera colaborativa, la coordinación de actividades, el ejercicio del poder, el estímulo de la lealtad y el fortalecimiento del compromiso entre los socios (Mohr y Nevin, 1990). Cuando su nivel es bajo, puede ocasionar bajo Desempeño de la Alianza (Mohr y Spekman, 1994). La comunicación está presente desde la formación del acuerdo así como a lo largo del ciclo de vida del mismo, y algunas relaciones de cooperación se sostienen exclusivamente con este mecanismo gracias a su contribución en el intercambio de información entre socios (Grandori y Soda, 1995).

El objetivo de un buen sistema de comunicación es aportar información sobre el estado de la relación a partir de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos en el acuerdo de cooperación, posibilitando la corrección oportuna cuando se producen desviaciones no deseadas (Santoro y Chakrabarti, 1999).

Una primera dimensión de la comunicación es su frecuencia (Van de Ven y Walker, 1984; Bonaccorsi y Piccaluga, 1994; Nobel y Birkinshaw, 1998). Esta se refiere a la intensidad y cantidad de los contactos entre los socios, siendo aceptado que una cantidad adecuada de interacciones entre las partes permite un mayor intercambio de información en la relación de cooperación (Cyert y Goodman, 1997), pero el exceso de interacción podría repercutir negativamente sobre la alianza (Geisler, 1995). Una segunda dimensión de la comunicación se relaciona con el contenido o mensaje de la misma, que ver con el volumen total y la relevancia de la información transmitida entre los socios del acuerdo (Mohr y Spekman, 1994), por lo que el tipo de información transmitida y la estrategia de comunicación son elementos muy importantes por considerar (Mohr y Nevin, 1990). La comunicación también debe tener calidad, es decir, debe ser veraz, útil, clara y oportuna (Aulakh *et al.*, 1996).

Diversos trabajos han identificado la importancia de la comunicación en los acuerdos de cooperación y su influencia sobre el desempeño de los mismos (Gulati, 1998; Faulkner y Tallman, 2005). El contar con un sistema de comunicación adecuado permite la unión de los socios y el conocimiento del papel que de ellos se espera en la relación para alcanzar los objetivos comunes, lo que mejora los resultados de la alianza (Chisholm, 1996). También se ha encontrado que la intensidad y frecuencia de la comunicación entre los socios se relaciona con una percepción positiva con respecto a los resultados de la alianza, lo que es potenciado por el efecto de retroalimentación de la comunicación, y se genera más apertura para compartir información de forma más frecuente, lo que aumenta la colaboración (Bonaccorsi y Piccaluga, 1994). En este sentido Hanna y Walsh (2008) encontraron que el contar con sistemas de comunicación inadecuados es una de las principales causas del fracaso de las alianzas.

A pesar de lo anterior, Morgan y Hunt (1994), Hunt, Lambe, y Wittmann (2002) y Arenas y García (2006) indican que la comunicación tiene un efecto indirecto sobre el compromiso, mediado por la influencia de la confianza entre los socios, de manera que la comunicación influye positivamente sobre el desempeño del acuerdo, pero antes lo hace de forma directa sobre la confianza, y esta última a su vez impacta el compromiso en la relación. Esto se explica porque el compartir información de manera adecuada reduce la aparición de comportamientos oportunistas, lo que aumenta la confianza (Anderson y Weitz, 1992).

A partir de la anterior argumentación formulamos la siguiente hipótesis:

H₂: En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Comunicación genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

b. El Nivel de Conflicto Disfuncional y sus antecedentes

Un conflicto en alianzas estratégicas se presenta cuando un socio percibe que su contraparte se comporta o se puede comportar negativamente, perjudicando la relación conjunta (Assael, 1969). Con base en esta definición, las alianzas son propensas a la aparición de conflictos como resultado de las diferencias en los objetivos particulares o en las percepciones de los participantes (Escribá y Menguzzato, 1999). Estos conflictos pueden obedecer a las tensiones entre socios al enfrentarse a contradicciones relacionadas con el nivel de flexibilidad en el acuerdo, el nivel de competición, y la valoración del plazo en el cual cumplir los objetivos, por ejemplo (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Khanna, Gulati, y Nohria, 1998; Ariño y Doz, 2000). Se ha demostrado que el conflicto es un constructo multidimensional: por un lado encontramos 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 presenta y resuelve

tiende a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas tomadas en conjunto (Amason, 1996).

La mayoría de trabajos previos en este tema apuntan a una relación negativa entre el éxito del acuerdo y el nivel de conflicto (Alter, 1990; Gulati, 1998; Faulkner y Tallman, 2005). Ahora bien, debemos distinguir entre conflictos funcionales o positivos, que permiten un fortalecimiento de la relación, y los conflictos disfuncionales, que más bien la degradan. Los conflictos funcionales podrían tener una relación positiva sobre los resultados de los acuerdos de cooperación, pero los conflictos disfuncionales provocan el efecto contrario (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993). Debemos considerar que el conflicto puede reducir la satisfacción en las relaciones interorganizativas, porque los desacuerdos entre los socios tienden a bloquear el logro de los objetivos de la cooperación, provocando frustración y descontento hacia el acuerdo (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen, Johnson, y Sakano, 1995).

Das y Teng (2000) plantean que las tensiones internas y los conflictos pueden explicar la inestabilidad del acuerdo de cooperación, por las consideraciones descritas anteriormente, pero que no necesariamente tienen una relación inversa sobre el rendimiento de la alianza estratégica (Doz, 1996).

Williamson (1985) se apoya en la Teoría de los Costes de Transacción cuando afirma que la resolución de conflictos está estrechamente ligada a la selección adecuada de mecanismos formales de gobierno del acuerdo, ya que si se presentan conflictos que impidan o limiten el alcance de objetivos, pueden motivar en el socio la decisión de fusión o adquisición, apostando por la jerarquía, y desplazándose hacia estructuras de gobierno más estables que la alianza (Das y Teng, 2000). Los mecanismos que suelen emplearse para gestionar el nivel de conflicto en las alianzas implican una combinación de elementos contractuales y organizativos (Kale, Singh, y Perlmutter, 2000), tales como el establecimiento de objetivos y la formalización de la relación por medio de un contrato.

Debemos diferenciar eso sí cuáles eventos o potenciales conflictos representan un riesgo alto para la relación de cooperación, que puedan incluso acabar con ella (es decir, conflictos disfuncionales), y episodios conflictivos que por el contrario resulten en una profundización y fortalecimiento del acuerdo de cooperación (Liljander y Strandvik, 1995).

1. La Delimitación de los Objetivos del Acuerdo y su relación con el Nivel de Conflicto Disfuncional

Entendemos la Delimitación de Objetivos del Acuerdo como la formulación clara y precisa de los objetivos buscados por medio de la relación de cooperación. Esta declaración se puede realizar tanto de forma global para la alianza estratégica como de forma específica para cada uno de los socios implicados en la relación de cooperación. Se considera que el establecimiento de objetivos permite medir el avance de la relación y tomar decisiones cuando hay desviaciones sobre lo planificado (Inkpen, 1998; Cravens *et al.*, 2000; Reuer y Zollo, 2005). También en la literatura existen referencias en torno a que una adecuada delimitación de objetivos se relaciona positivamente con el Desempeño de la Alianza (Gray, 1985; Chisholm, 1996). En este sentido, la Delimitación de Objetivos del Acuerdo suele presentarse temprano en el ciclo de vida de la alianza, usualmente en las etapas de negociación y diseño del acuerdo (Cukor, 1992).

La Delimitación de Objetivos del Acuerdo debe considerar la formulación de los objetivos del acuerdo, la relación de estos objetivos globales con los objetivos de cada socio en la relación (Häusler *et al.*, 1994), y la medición del cumplimiento de los objetivos definidos. En este sentido, se recomienda que los objetivos formulados sean conocidos y aceptados por las partes, y que en su redacción sean precisos, flexibles, alcanzables, bien definidos y relevantes. La definición de objetivos individuales obliga a cada socio a revelar sus intereses de manera explícita, y permite determinar el nivel de similitud o distanciamiento entre los objetivos de los socios, para que, en caso de ser necesario, se busquen los mecanismos de conciliación de los mismos, y esto permite posteriormente una mejor distribución de tareas en la alianza.

Pese a lo anterior, uno de los problemas en la delimitación de objetivos para el acuerdo estriba en que los mismos en ocasiones son demasiado ambiciosos, por lo que los objetivos deben ser realistas y alcanzables (Hatfield y Pearce II, 1994), porque de lo contrario pueden propiciar la aparición de conflictos en la alianza cuando no se alcanzan las metas propuestas. En la misma línea apuntan Friedli y Schuh (2003), cuando afirman que restricciones en el entorno, una inadecuada definición de objetivos, y sobrevalorar las condiciones iniciales de la alianza son elementos que conducen a la aparición de conflictos importantes o disfuncionales en los acuerdos de cooperación.

Consideramos entonces que la Delimitación de Objetivos contribuye positivamente con el Desempeño de la Alianza, pero que lo hace de manera indirecta, utilizando antes el Nivel de Conflicto Disfuncional como constructo mediador. Con base en la argumentación anterior formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Delimitación de los Objetivos del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

2. El Nivel de Formalización del Acuerdo y su relación con el Nivel de Conflicto Disfuncional

Consideramos que una relación cooperativa está formalizada en la medida en que en esta se disponga de normas, políticas y procedimientos compartidos que la regulen (Ranson, Hinings, y Greenwood, 1980). Asumimos que un acuerdo está más formalizado cuando en el contrato que lo regula se establecen con detalle el número de posibles situaciones y condiciones que requieren acciones y respuestas por parte de los socios (Albers, 2010). El fin de la formalización del acuerdo es regular el comportamiento de los socios en el acuerdo, y establecer orientaciones y consideraciones sobre el funcionamiento de la alianza (Cravens *et al.*, 2000).

El contrato es el mecanismo más común de formalización del acuerdo, porque en este documento se recogen de manera explícita las tareas y los resultados por alcanzar en la alianza, y se establecen regulaciones y salvaguardas para la resolución de posibles situaciones conflictivas entre los socios (Grandori y Soda, 1995). Además, un contrato no solamente debería tener consideraciones de control y sancionatorias por incumplimiento por parte de los socios, sino que puede considerar también elementos de motivación o incentivo para los integrantes de la alianza (Jensen, 1998). El uso de incentivos en un contrato que norme un acuerdo de cooperación busca generar compromiso con la alianza y sus objetivos, en donde el socio decide voluntariamente participar en la alianza porque la misma es importante para él (Parkhe, 1993c). En el caso de las salvaguardas o castigos, estas buscan desincentivar la aparición de comportamientos oportunistas en la relación (Dyer y Singh, 1998).

En general se acepta en la literatura que cuanto más completo sea el contrato del acuerdo, es más probable conseguir un alto Desempeño de la Alianza (Chiesa y Manzini, 1998; Luo, 2002). De manera complementaria, cuando los contratos están incompletos o son inflexibles, los conflictos producidos en el funcionamiento de la alianza pueden conducir a la finalización del acuerdo (Hoffmann y Schlosser, 2001).

Consideramos entonces que el Nivel de Formalización del Acuerdo contribuye positivamente con el Desempeño de la Alianza, pero lo hace por medio del Nivel de Conflicto Disfuncional, argumentos en los cuales basamos nuestra siguiente hipótesis:

H₄: En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Formalización del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

3. Relación entre la Confianza Mutua y el Nivel de Conflicto Disfuncional

La confianza es importante para la creación de equipos (Fukuyama, 1996), para el manejo de las crisis (Mishra, 1996). Mantener altos niveles de Confianza Mutua en la alianza puede contribuir a mantener bajo el Nivel de Conflicto Disfuncional. Si la Confianza Mutua tiene el nivel adecuado, puede hacer que la relación sea exitosa, y puede facilitar el desarrollo de más acuerdos de cooperación en el largo plazo con los mismos socios (De Laat, 1997; Child *et al.*, 2005; Faulkner y Tallman, 2005), porque ayuda a reducir la aparición e intensidad de conflictos en la relación de cooperación, lo que en última instancia contribuye positivamente con el Desempeño de la Alianza (Zaheer *et al.*, 1998).

Cuando el riesgo de manifestación de comportamientos oportunistas es alto, deben destinarse en la alianza recursos para gestionar el seguimiento y control de los socios. Estos recursos serían más rentables si se hubieran empleado en el cumplimiento de los objetivos de la alianza, y además esta asignación distrae, porque el tiempo empleado en estos menesteres puede implicar dejar pasar oportunidades relevantes para la alianza (Wathne y Heide, 2000).

En este sentido, como ya hemos apuntado en secciones precedentes, la Confianza Mutua, cuando presenta niveles altos, reduce la probabilidad de que aparezca el comportamiento oportunista en la relación de cooperación (Ganesan, 1994), y esto es relevante, reiteramos, porque los comportamientos oportunistas se relacionan de manera negativa con la satisfacción de los socios y el desempeño de una alianza estratégica (Gassenheimer, Baucus, y Baucus, 1996).

Cuando la Confianza Mutua es alta, y la amenaza del comportamiento oportunista está controlada, los socios consideran a la alianza como muy importante dentro de su marco estratégico, y esto permite optimizar la utilización del acuerdo (Johnson, Cullen, Sakano, y Takenouchi, 1996). La confianza se torna más que en una característica de la relación, en un factor determinante de la calidad de la relación (Moorman y Zaltman, 1992).

Según la Teoría de Costes de Transacción (Williamson, 1975, 1985), en un contexto que presenta incertidumbre, y como resultado de la racionalidad limitada de los socios de la alianza, los contratos en particular, y los mecanismos formales de coordinación y control en general, no logran incorporar todas las posibles contingencias que pueden presentarse en el acuerdo, y la posibilidad de existencia de comportamientos oportunistas implica la disposición de los socios a aprovechar en su beneficio las posibles contingencias no anticipadas en tales contratos. Así, la utilización de mecanismos de gobierno basados solo en contratos formales genera rigideces en el marco de la alianza, que dificultan el ajuste de las partes a las condiciones cambiantes del acuerdo, y esto puede incidir en el Desempeño de la Alianza (Carson, Madhok, Varman, y John, 2003). La confianza puede entonces contribuir a mantener la relación en el largo plazo, y esta contribución aumenta ante la presencia de conflictos en la relación (Malhotra y Lumineau, 2011). Lo anterior es reforzado por Inkpen (2004) cuando afirma que la falta de confianza entre los socios de un acuerdo puede ser la mayor fuente de inestabilidad estructural en una alianza.

Como hemos visto, la Confianza Mutua tiene un efecto directo en la reducción del Nivel de Conflicto Disfuncional en las alianzas estratégicas, y este efecto además complementa los beneficios de contar con mecanismos formales de coordinación y control del acuerdo de cooperación, tales como la Delimitación de Objetivos del Acuerdo y el Nivel de Formalización del Acuerdo. Con base en esta argumentación sustentamos la siguiente hipótesis:

H₅: En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

c. El Compromiso Recíproco, sus antecedentes y su relación con el Desempeño de la Alianza

En el modelo que proponemos en esta investigación, el Compromiso Recíproco es considerado un factor mediador para otros constructos, pero que tiene influencia directa sobre el Desempeño de la Alianza. El Compromiso Recíproco es entendido

como la propensión para realizar esfuerzos para mantener la relación conjunta a largo plazo, aportando los recursos necesarios para ello, aún a costa de intereses individuales del socio en el corto plazo (Mohr y Spekman, 1994; Ariño, 1997; Arenas y García, 2006). El Compromiso Recíproco afecta positivamente el Desempeño de la Alianza (Gray, 1985; Goshal *et al.*, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Sarkar *et al.*, 2001; Montoro, 2005), porque otorga estabilidad al acuerdo, gracias al aporte de recursos de los socios, y porque estos prefieren apostar a largo plazo por una relación conocida antes que por una nueva, y los socios no esperan comportamientos oportunistas en el marco de la relación de cooperación (Morgan y Hunt, 1994).

Cuando el socio no está seguro de las intenciones de su contraparte en las etapas de negociación y diseño del acuerdo, no mostrará compromiso hacia la alianza, porque percibe un mayor interés del otro socio para perseguir objetivos individuales (Parkhe, 1993c). Así, la incertidumbre sobre el compromiso del socio y su potencial contribución en la alianza se citan como barreras comunes para la formación de acuerdos de cooperación (Kale y Singh, 2009).

El Compromiso Recíproco tiene tres elementos o dimensiones: instrumental, actitudinal y temporal. El instrumental se relaciona con un acto calculado por el socio, donde muestra interés por mantener una relación con la otra parte, y se basa en la credibilidad, o grado en que se comparte el compromiso, se tiene la misma idea y se refleja el interés mostrado por cada parte. También la dimensión instrumental implica proporcionalidad, o equilibrio en el grado de compromiso. La dimensión actitudinal considera el vínculo afectivo que existe hacia el logro de los objetivos y los valores de la organización. La dimensión temporal es el núcleo, porque supone el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo (Gundlach, Achrol, y Mentzer, 1995).

El Compromiso Recíproco entre socios se deriva del esfuerzo para garantizar que la relación se mantenga en el tiempo, y depende de la creencia de que vale la pena trabajar para asegurar que la relación se prolongue indefinidamente (Moorman y Zaltman, 1992). Sin Compromiso Recíproco, las relaciones que se establezcan

serán frágiles y vulnerables (Kwon y Suh, 2005), porque se puede manifestar la ausencia de interés por apoyar la cooperación en el largo plazo (Simonin, 1999).

No es usual en relaciones de cooperación, pero podría darse el caso de la violación del comportamiento racional, en el cual los costos irrecuperables, tales como los sacrificios que se invierten en una relación, no se conciben como cosas pasadas olvidables en la valoración de los costos y beneficios futuros, sino como sacrificios hechos en vano si uno se retira después de haber incurrido en ellos. Esto se ha llamado “escalamiento no racional del compromiso”, e implica tomar la decisión de interrumpir las pérdidas y retirarse, pero esto conllevaría admitir un fracaso, o admitir haber tomado una mala decisión en el pasado (Nooteboom, 2010).

Este mecanismo es interesante, porque explica el hecho de que cuando una persona diferente a la tomadora inicial de decisión sobre la participación en la alianza debe decidir sobre la permanencia en la misma, usualmente escoge la racionalidad, y se retira del acuerdo, con el fin de minimizar las pérdidas. Vemos una vez más que el compromiso, entendido como la permanencia en el largo plazo, estará determinado por la percepción por parte del socio de que la alianza le resulta beneficiosa.

1. La Confianza Mutua y su relación con el Compromiso Recíproco

Cuando un socio siente que su contraparte es de confianza, dicha confianza percibida y sentida es el cimiento para una mayor colaboración en el futuro (McCarter, Mahoney, y Northcraft, 2011). En este sentido, algunos trabajos han encontrado evidencia de que la confianza no influye de forma directa en el Desempeño de la Alianza, sino que lo hace con la mediación del Compromiso (De Laat, 1997; Wong y Sohal, 2002; Fernández y Martín, 2006).

Madhok (1995) afirma que la interacción reiterada en el marco de un acuerdo de cooperación es determinante para mantener unidos a los socios, y de manera similar, Kollock (1994) indica que hay una fuerte relación entre compromiso y confianza, justamente por las razones apuntadas por Madhok. Sin embargo, en este binomio de factores, no existe una relación directa entre confianza y

Desempeño de la Alianza, sino que dicha relación se manifiesta a través de la demostración del comportamiento cooperativo o compromiso por parte de los socios, por lo que la confianza facilita la interacción entre los socios y el desarrollo del acuerdo (Sarkar *et al.*, 2001; Escribá, 2002; Perry, Sengupta, y Krapfel, 2004; Lado *et al.*, 2008).

La confianza que se va generando en el marco del acuerdo de cooperación contribuye a aumentar el nivel de compromiso con el socio y con la alianza, por lo que su valor va a aumentar en el largo plazo, ya que al reducirse el riesgo de manifestación de comportamientos oportunistas (Stuart, 2000), se facilita la generación de alianzas más estables en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b).

Con base en la argumentación anterior, entendemos que la Confianza Mutua incide positivamente sobre el Desempeño de la Alianza, pero esta relación es mediada por el Compromiso Recíproco de los socios, por lo que formulamos la siguiente hipótesis:

H₆: En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

2. Relación entre el Nivel de Conflicto Disfuncional y el Compromiso Recíproco

El Nivel de Conflicto Disfuncional y el Compromiso Recíproco tienen una relación relevante en las alianzas estratégicas. La mayoría de trabajos previos en este tema apuntan a una relación negativa entre el éxito del acuerdo y el nivel de conflicto (Alter, 1990; Gulati, 1998; Faulkner y Tallman, 2005).

Los conflictos funcionales podrían tener una relación positiva sobre los resultados de los acuerdos de cooperación, pero los conflictos disfuncionales provocan el efecto contrario (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993).

El conflicto puede reducir la satisfacción con la relación de cooperación, porque los desacuerdos reducen el logro de los objetivos de la cooperación, y esto frustra a los socios y los desmotiva (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen *et al.*, 1995).

Además, si el nivel de conflicto percibido es alto, este influye negativamente sobre el compromiso, porque reduce la expectativa de continuidad en la alianza (Young y Wilkinson, 1989; Oubiña, 2000).

Como vemos, un alto nivel de Conflicto Disfuncional produce un impacto negativo sobre el Desempeño de la Alianza, pero este efecto no es directo, sino que es mediado por el Compromiso Recíproco, por lo cual proponemos la siguiente hipótesis:

H₇: En un acuerdo de cooperación un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

3. Relación entre el Compromiso Recíproco y el Desempeño de la Alianza

La literatura reporta una relación directa y positiva entre el Compromiso Recíproco y el Desempeño de la Alianzas (Gray, 1985; Faulkner y Tallman, 2005; Montoro, 2005), gracias al efecto ya antes mencionado del Compromiso Recíproco como un medio para prolongar las relaciones conjuntas, al tiempo que contribuye a reducir la salida de los socios de la alianza (Cook, 1977).

El compromiso otorga estabilidad al acuerdo, gracias al aporte de recursos de los socios, y porque estos prefieren apostar a largo plazo por una relación conocida antes que por una nueva, y los socios no esperan comportamientos oportunistas en el marco de la relación de cooperación (Morgan y Hunt, 1994).

Específicamente, trabajos como los de Mohr y Spekman (1994), Sarkar *et al.* (2001), Wu y Cavusgil (2006) y Nakos y Brouthers (2008) encuentran una relación positiva entre un alto nivel de Compromiso Recíproco de los socios y variables

como el desempeño, la satisfacción o la efectividad percibida en el marco de las alianzas estratégicas.

Con base en esta argumentación anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

H₈: En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Compromiso Recíproco genera una mayor probabilidad de conseguir un alto nivel de Desempeño de la Alianza en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

A continuación presentamos nuevamente nuestro modelo de investigación, ilustrado antes por medio de la Figura 11, pero ahora con la adición de las hipótesis de investigación (ver Figura 12). Las relaciones positivas se exhiben en color azul, con hipótesis contenidas en óvalos, y las relaciones inversas se simbolizan en color rojo, con las hipótesis contenidas en rectángulos.

Una vez concluido el planteamiento de las hipótesis de nuestra investigación procederemos en el siguiente capítulo a explicar en detalle la metodología que utilizamos para la contrastación empírica de las hipótesis formuladas.

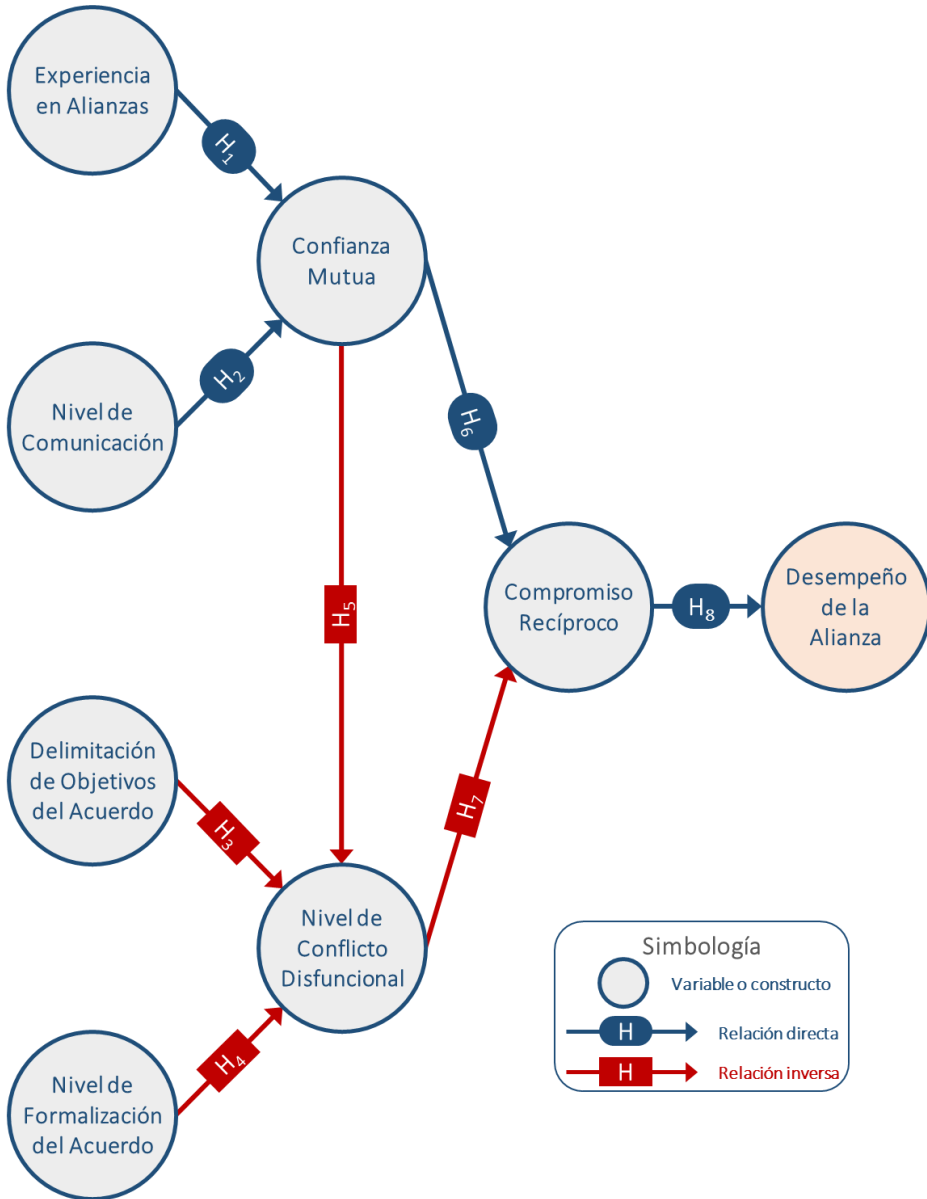


Figura 12. Síntesis preliminar del modelo de análisis propuesto para esta investigación con indicación de las relaciones directas e inversas entre factores

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo presentamos la metodología que utilizamos para el desarrollo de nuestra investigación. En un primer apartado abordamos generalidades sobre investigación, enfatizando en el enfoque cuantitativo, en vista de que este presenta ventajas en cuanto a la generalización de resultados, el nivel de control sobre el fenómeno estudiado, la precisión que puede lograrse, y la capacidad de réplica y predicción. Posteriormente explicamos la forma en que configuramos la muestra de consorcios cooperativos a partir de la población total de cooperativas asociadas a consorcios cooperativos en Costa Rica, y presentamos el listado de socios de consorcios finalmente incluidos en nuestra muestra. Un mayor detalle del sector cooperativo costarricense, el marco legal del mismo, y pormenores sobre la figura del consorcio cooperativo se pueden consultar en el Apéndice 2.

Luego nos referimos al diseño del cuestionario que utilizamos en esta investigación, así como de las medidas que adaptamos y desarrollamos para estimar el Desempeño de la Alianza y de la variable y constructos que integran nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza. Posteriormente nos referimos a las personas que respondieron el cuestionario, que básicamente fueron directivos y gerentes de cooperativas afiliadas a consorcios cooperativos costarricenses, en su calidad de principales concededores de la relación de sus respectivas organizaciones con el consorcio al cual pertenecen, y con las demás cooperativas que integran dichos consorcios.

En el apartado final de este capítulo nos referimos en detalle a la metodología que empleamos en esta investigación para el análisis de los datos. Es una metodología relativamente reciente denominada mínimos cuadrados parciales, o PLS, por sus siglas en inglés. Justificamos el uso de esta técnica, la describimos, y nos referimos a la forma en que con ella analizamos el modelo de medida, el modelo estructural, y finalmente aproximamos el modelo de investigación.

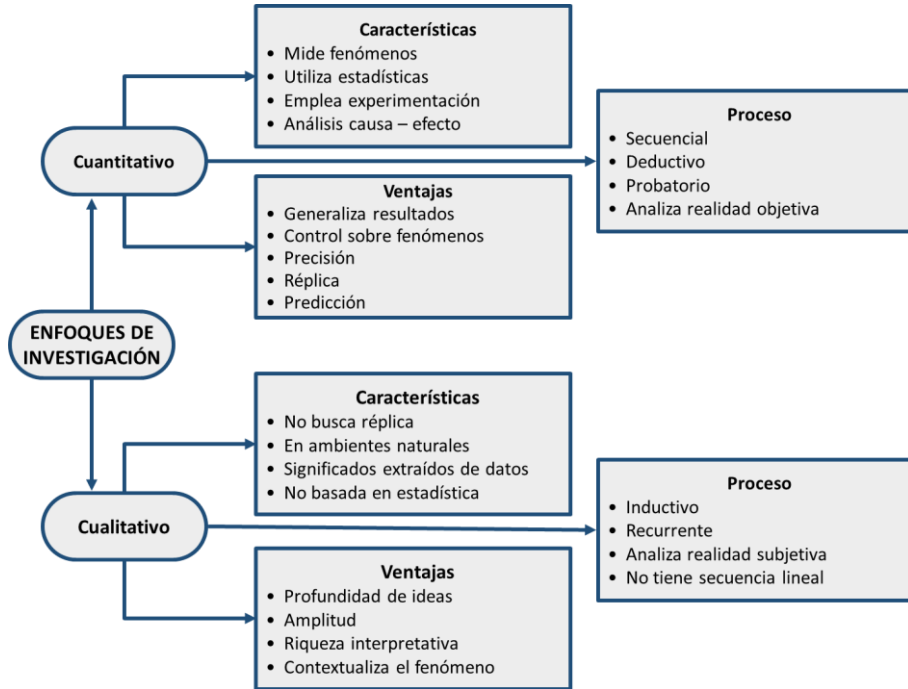
2.1. GENERALIDADES SOBRE INVESTIGACIÓN

Investigar es recoger información necesaria para responder una pregunta y contribuir a resolver un problema, por medio de un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Todo estudio empírico debe mantener el rigor científico. Una investigación tiene rigor científico cuando trata sobre un tema acotado y definido, aporta sobre ese tema propuestas novedosas, es útil, y suministra elementos para la verificación y la refutación de las hipótesis formuladas. En este sentido, la selección del enfoque metodológico es clave, en vista de que esta decisión determinará el plan de investigación.

Las diferencias fundamentales entre la metodología con enfoque cuantitativo y la metodología de investigación con enfoque cualitativo son: propósito del proceso de investigación, papel del investigador en el proceso, y el tipo de conocimiento a obtener (Stake, 1995). En la Figura 12 presentamos las principales diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, que son los más utilizados en investigación. Por un lado, el enfoque cuantitativo se caracteriza por medir y emplear la estadística en el estudio de los fenómenos, e implica ventajas tales como la posibilidad de generalizar los resultados de la investigación, replicar los procedimientos en investigaciones similares, y mayor grado de precisión y capacidad predictiva. El proceso de investigación con este enfoque es secuencial, altamente estructurado, deductivo, y enfocado en comprobar hipótesis por medio del análisis de realidades objetivas.

El enfoque de investigación cualitativo en cambio se caracteriza porque no busca replicar los resultados de la investigación. Además, es realizado en el ambiente en el cual ocurre el fenómeno estudiado, y no utiliza la estadística dentro de sus métodos. Como ventajas se apunta el hecho de que puede profundizarse en el análisis de ideas por medio de una mayor riqueza de interpretación del fenómeno, que puede ser ampliamente contextualizado. El proceso de investigación bajo este enfoque es inductivo, recurrente, subjetivo, y es poco estructurado, en vista de que no sigue una secuencia lineal.

Figura 13. Principales diferencias entre los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo



Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández *et al.* (2010).

Para esta investigación escogimos el enfoque cuantitativo, en vista de que nos interesaba probar un modelo en el que los resultados de la pesquisa sean generalizables. Es un estudio con alcance explicativo, porque identifica, describe y explica los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas, y la incidencia que estos tienen en el éxito de dichos acuerdo de cooperación.

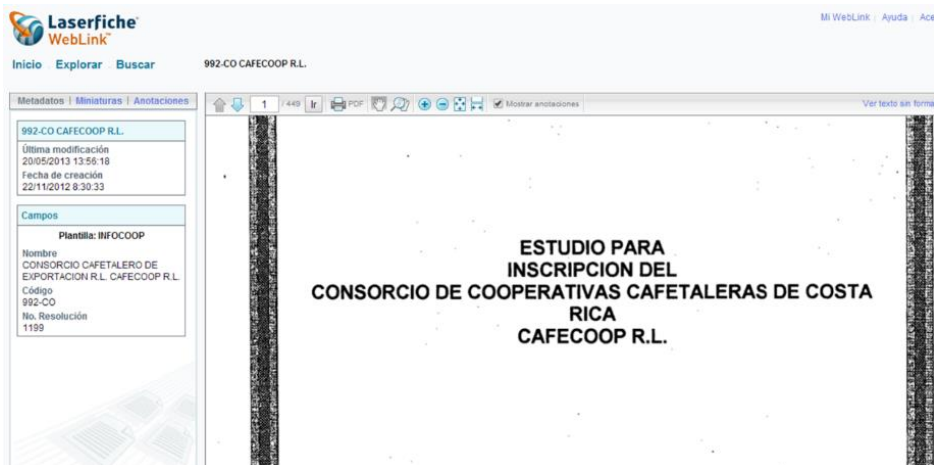
2.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

El primer paso para la identificación de la población sujeto del estudio fue determinar el marco muestral, el cual estuvo conformado por todos los consorcios cooperativos registrados en el INFOCOOP. El marco muestral lo construimos por medio de la consulta de la herramienta en línea *Laserfiche WebLink*. 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 “consorcio” en su nombre, lo cual es un requisito legal en Costa Rica para los consorcios cooperativos. Luego, para cada consorcio era necesario ingresar a la información disponible, en una pantalla igual a la mostrada en la Figura 14. Una vez ahí buscamos en todo el historial del consorcio, para ubicar la fecha de creación del mismo, así como los socios originales y la última lista oficial de integrantes.

En vista de que esta herramienta no nos proporcionaba los datos para el contacto de cada socio, luego fue menester conseguir por medio de búsquedas en internet el número de teléfono y el correo electrónico de cada alianza, con el fin de llamarles o escribirles, y obtener de esa manera la información sobre la persona informante de cada cooperativa con respecto al consorcio para efectos de esta investigación. En muchos casos también fue necesario llamar directamente a cada socio de cada alianza para conseguir la información de contacto.

Figura 14. Pantalla de acceso a la información de cada consorcio cooperativo en la herramienta *Laserfiche WebLink*



Fuente: Copia de la pantalla del ordenador obtenida en la dirección <http://201.192.54.110/weblink8/>

Después de depurado el número real de alianzas cooperativas, identificamos una población total de 43 consorcios, de los cuales cuatro estaban extintos y 39 vigentes. Del total de consorcios obtuvimos respuesta de cooperativas

pertenecientes a 28 de ellos, lo que implica que esta investigación la basamos en una muestra equivalente al 72 % de los consorcios vigentes, de los cuales logramos determinar que estaban integrados por un total de 261 socios, por lo que esta cantidad es la que establece el tamaño de la población total de cooperativas asociadas a consorcios cooperativos que deberían ser encuestadas: logramos obtener respuesta de 116 cooperativas, por lo que la muestra finalmente alcanzada representa un 44 % de la población total de cooperativas asociadas a consorcios.

Como apreciamos en la Tabla 7, en el caso de los consorcios cooperativos costarricenses los más abundantes tienen fines comerciales, con casi un tercio de los existentes, y la cuarta parte de ellos están relacionados con el sector agropecuario. Ambos sectores sumados aportan más de la mitad de los consorcios cooperativos. Actividades como los servicios, la salud, la capacitación y otras son menos importantes en cuanto al número de consorcios existentes vigentes.

Tabla 7. Consorcios cooperativos costarricenses activos, según sector de actividad y número de socios

SECTOR	NÚMERO DE CONSORCIOS	RELATIVO DE NÚMERO	NÚMERO DE SOCIOS	RELATIVO DE SOCIOS
Comercio	12	30,77 %	57	21,84 %
Agropecuario	10	25,64 %	60	22,99 %
Servicios	4	10,26 %	37	14,18 %
Salud	2	5,13 %	14	5,36 %
Capacitación	2	5,13 %	42	16,09 %
Turismo	2	5,13 %	25	9,58 %
Electricidad	2	5,13 %	6	2,30 %
Hotelería	2	5,13 %	5	1,92 %
Transporte	1	2,56 %	2	0,77 %
Vivienda	1	2,56 %	2	0,77 %
Educación	1	2,56 %	11	4,21 %
Total general	39	100,00 %	261	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Trabajamos con dos bases de datos elaboradas en Microsoft Excel, una con la información de los consorcios cooperativos, y otra con la información de las cooperativas socias de dichas alianzas. En el caso de la base de datos relacionada con las alianzas, tenemos los siguientes campos: nombre, sector económico, año de fundación, vigencia, número de cooperativas asociadas, teléfono, dirección de la página web, correo electrónico, nombre del gerente y correo del gerente.

En el caso de la base de datos de cooperativas, los campos incluidos fueron: número de la cooperativa, nombre de la cooperativa, alianza cooperativa a la que pertenece, teléfono de la cooperativa, dirección de la página web de la cooperativa, correo de la cooperativa, nombre de la persona de contacto, teléfono de la persona de contacto, puesto de la persona de contacto, correo de la persona de contacto, método de respuesta y fecha de respuesta. A cada cooperativa participante de la alianza le enviamos por correo electrónico, previo al proceso de encuesta, la nota de apoyo del INFOCOOP, en donde este ente respaldaba nuestra investigación. Esta nota puede consultarse en el Apéndice 1.

La obtención de las unidades que finalmente compusieron la muestra fue una ardua tarea. En primera instancia intentamos acceder a la totalidad de la población mediante un cuestionario vía web, no obstante, la información de contacto estaba bastante desactualizada en cuanto a respondientes e información para localizarlos, de manera que nos vimos obligados a 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. A pesar de este esfuerzo, la tasa de respuesta siguió siendo baja, de manera que optamos por llamadas telefónicas, las cuales resultaron más efectivas, pero requirieron más tiempo del esperado. Específicamente obtuvimos 19 respuestas de los cuestionarios de investigación por medio de la web, y 97 por medio de llamadas telefónicas.

Tabla 8. Composición de la muestra, según consorcio

CONSORCIO	MUESTRA	RELATIVO
CENECOOP	21	18,10 %
COOPRENA	15	12,93 %
COOSERMAQUILAR	12	10,34 %
CIPA	10	8,62 %
COOCAFE	7	6,03 %
CONSALUD	5	4,31 %
LA CATALINA	4	3,45 %
CONCOOSUR	4	3,45 %
SCL SOCIEDAD COOPERATIVA	4	3,45 %
COOPACSUR	4	3,45 %
CONELECTRICAS	4	3,45 %
SUSCOF	3	2,59 %
AGROATIRRO	3	2,59 %
EXPOAGRO	2	1,72 %
CONSORCIO CUBUJUQUÍ	2	1,72 %
GECSE	2	1,72 %
CONSUSALUD (SALUSUR)	2	1,72 %
CCH	2	1,72 %
CONSORCIO CANTO BALLENAS	1	0,86 %
CONCOOPAC	1	0,86 %
GEGR	1	0,86 %
CONSUCOOP	1	0,86 %
CAFECOOP	1	0,86 %
CONCOOPAC	1	0,86 %
FINACOPRO	1	0,86 %
UNIVIVIENDA	1	0,86 %
ALIANZA COMERCIAL	1	0,86 %
CONSORCIO POR LA MAR	1	0,86 %
Total general	116	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

Del total de respuestas, observables en la tabla anterior, casi la quinta parte de las cooperativas muestreadas pertenecen al CENECOOP. Además, el 13 % son socias de COOPRENA, el 10 % de COOSERMAQUILAR y el 9 % de CIPA. En su conjunto, estos cuatro consorcios aportan el 50 % de la muestra, y el restante 50 % se reparte entre otros 24 consorcios. Los respondientes para cada consorcio pueden consultarse en la Tabla 9, que incluye los consorcios que integraron la muestra, y las cooperativas asociadas a cada consorcio que respondieron el cuestionario de investigación.

Tabla 9. Detalle de socios incluidos en la muestra

CONSORCIO	SOCIOS		TOTAL
CENECOOP	COOCAFE COOCIQUE COONAPROSAL COOPEAGROPAL COOPEALIANZA COOPEANDE, N°1 COOPECAJA COOPELESCA COOPEMAPRO COOPEMEP	COOPEMONTECILLOS COOPEPROSA COOPEESA COOPEVICTORIA COOPRONARANJO FECOOPSE COOPEBANPO UNACOOOP UNIBANC UNIVIVIENDA URCOZON	21
COOPRENA	Albergue Danta Albergue el Silencio Albergue Heliconias Aventuras Naturales CCH COOCAFE COONATRAMAR COOPEGOSE	COOPELDOS COOPEPILANGOSTA COOPEPUERTO COOPE SARAPIQUI COOPE SAVEGRE COOPEUVITA Hotel Canto de Ballenas	15
COOSERMAQUILAR	COOPAIN COOPEADEMA COOPEAUREAMORENO COOPEFUMUJER COOPEMAT COOPEMUDESU	COOPEPROGRESO COOPEREAL COOPE SANTAFE COOPEVILLA COOPEVISION COOPLIN	12
CIPA	ASBAPROFA ASPROBAPO COOPE CALIFORNIA COOPECOVI COOPEGUAYCARA	COOPEINTEGRACIÓN COOPETRIUNFO COOPROSUR OSACOOOP SURCOOP	10

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

CONSORCIO	SOCIOS		TOTAL
COOCAFE	COOPEATENAS COOPELDOS COOPELLANOBONITO COOPEPILANGOSTA	COOPEPUEBLOS COOPESABALITO COOPESARAPIQUI	7
CONSALUD	COOPEGUAYCARA COOPESAIN COOPESALUD	COOPESANPAR FECOOPA	5
LA CATALINA	CCH CENECOOP	SULA BATSU UNIBANC	4
CONCOOSUR	COOPEALIANZA COOPEMADEREROS	CREDECOOP UNCOOSUR	4
SCL SOCIEDAD COOPERATIVA	COOCIQUE COOPEALIANZA	COOPEANDE, N°1 COOPESERVIDORES	4
COOPACSUR	COOPECALIFORNIA COOPEGUAYCARA	COOPEINTEGRACIÓN COOPESABALITO	4
CONELECTRICAS	COOPEALFARORUIZ COOPEGUANACASTE	COOPELESCA COOPESANTOS	4
SUSCOF	COOPEATENAS COOPEPALMARES	COOPRONARANJO	3
AGROATIRRO	COOPEATIRRO COOPEAZUCAREROS	COOPECAÑITA	3
EXPOAGRO	COOPESANCARLOS	COOPEUNIDAS	2
CONSORCIO CUBUJUQUÍ	COOPEALFARORUIZ	COOPELESCA	2
GECSE	GEGR	UNIBANC	2
CONSUSALUD	COOPEGUAYCARA	FECOOPA	2
CCH	CENECOOP	UNACOOP	2
CANTO BALLENAS	GEGR		1
CONCOOPAC	COOPEGOSE		1
GEGR	COONAPROSAL		1
CONSUCOOP	COOPEBRUMAS		1
CAFECOOP	COOPRONARANJO		1
CONCOOPAC	COOPEPUERTO		1
FINACOPRO	COOCAFE		1
UNIVIVIENDA	UNACOOP		1
ALIANZA COMERCIAL	COOPEALIANZA		1
POR LA MAR	COOPETARCOLES		1
TOTAL			116

Fuente: Elaboración propia.

2.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

Gracias a la revisión de la literatura nos fue posible identificar escalas ya estandarizadas, válidas para utilizar en nuestra investigación. También identificamos escalas que era necesario ajustar. El cuestionario resultante puede consultarse en el Apéndice 3. Lo estructuramos en dos 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. La sección restante la destinamos a los diferentes factores analizados en la investigación y al Desempeño de la Alianza.

En el cuestionario cuidamos la redacción de las preguntas, procurando que fueran exhaustivas y mutuamente excluyentes, presentadas en orden lógico, y buscando sencillez, brevedad y objetividad (Alaminos y Castejón, 2006). Preferimos las preguntas de escala, considerando nuestro enfoque de investigación, con predominancia de aquellos ítemes valorados con una escala Likert de 7 puntos.

Para la validación del cuestionario utilizamos el criterio experto de colegas profesores del Tecnológico de Costa Rica con experiencia en investigación cuantitativa y estadística. Posteriormente aplicamos una prueba piloto de forma personal a cinco gerentes del sector cooperativo de cooperativas no incluidas en la muestra, proceso gracias al cual incorporamos pocos ajustes en algunas preguntas del cuestionario. La escala tipo Likert de 7 puntos empleada en la investigación la ilustramos en la Figura 15. Las preguntas utilizadas en nuestro estudio los adaptamos a partir de la literatura consultada, y pueden examinarse en la Tabla 10.

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense



Figura 15. Escala utilizada en el cuestionario

Tabla 10. Constructos, ítems y referentes de literatura para el diseño del cuestionario de investigación

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Experiencia en Alianzas ²	EA1	12. ¿En cuántas alianzas había participado su organización con otras cooperativas u organizaciones diferentes a las que integran el consorcio?	Adaptados de: + Gulati (1995a) + Park y Russo (1996) + Saxton (1997) + Dyer y Singh (1998) + Anand y Khanna (2000) + Merchant y Schendel (2000) + Zollo <i>et al.</i> (2002) + Hagedoorn y Duysters (2002) + Oxley y Sampson (2004) + Reuer y Zollo (2005)
	EA2	13. ¿En cuántas alianzas participó su organización con las mismas cooperativas que integran el consorcio?	

² Todos son constructos, salvo la Experiencia en Alianzas, que por su forma de medición es una variable cuantitativa.

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Nivel de Comunicación	NC1	14. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es frecuente	Adaptados de: + Mohr y Spekman (1994)
	NC2	15. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es transparente	+ Medina (1996) + Olk y Young (1997)
	NC3	16. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es creíble	+ Gulati (1998) + Nobel y Birkinshaw (1998)
	NC4	17. Mediante la comunicación con las demás cooperativas integrantes del consorcio nos transmitimos la información necesaria para el funcionamiento del consorcio	+ Montoro (2005) + Arenas y García (2006, 2007)
Confianza Mutua - Honestidad	HO1	18. Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos que asumen con nuestra cooperativa	Adaptados de: + Ganesan (1994)
	HO2	19. Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos asumidos con el mismo	+ Mohr y Spekman (1994) + Kumar <i>et al.</i> (1995)
	HO3	20. Las demás cooperativas integrantes del consorcio son francas con nosotros	+ Geyskens <i>et al.</i> (1996)

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Confianza Mutua - Benevolencia	BE1	21. El resto de las cooperativas integrantes del consorcio hacen lo que es correcto, sin engañar a nuestra cooperativa	+ Donney y Cannon (1997)
	BE2	22. El consorcio genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas	+ Siguaw, Simpson, y Baker (1998)
	BE3	23. El consorcio es importante para los intereses de sus cooperativas integrantes	+ Mora Valentín <i>et al.</i> (2004) + Montoro (2005)
Confianza Mutua - Competencia	CO1	24. Las demás cooperativas que forman parte del consorcio tienen la capacidad necesaria para cumplir su labor en esta alianza	+ Arenas y García (2006) + Fernández y Martín (2006)
	CO2	25. Las demás cooperativas que conforman el consorcio tienen sólida experiencia en la actividad principal del mismo	+ Aldás-Manzano (2012)
	CO3	26. Las demás cooperativas que forman parte del consorcio disponen de los recursos necesarios para llevar a buen término las actividades a las que se han comprometido en el mismo	

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Delimitación de Objetivos del Acuerdo	DOA1	27. En mi cooperativa se consideró que los objetivos del consorcio se definieron en forma clara y precisa	Adaptados de: + Gray (1985) + Geisler, Furino, y Kiresuk (1990, 1991) + Cukor (1992) + Goshal <i>et al.</i> (1992) + Klofsten y Jones-Evans (1996) + Jones-Evans y Klofsten (1998) + Davenport <i>et al.</i> (1999) + Jap (2001)
	DOA2	28. En mi cooperativa se conocían y aceptaban los objetivos globales del acuerdo	
	DOA3	29. En mi cooperativa se consideraba que el reparto de responsabilidades en el consorcio era correcto	
	DOA4	30. En mi cooperativa se conocían y aceptaban nuestras responsabilidades y tareas en el consorcio	
Nivel de Formalización del Acuerdo	NFA1	27. En mi cooperativa se consideró que los objetivos del consorcio se definieron en forma clara y precisa	Adaptados de: + Ranson <i>et al.</i> (1980) + van Dierdonck y Debackere (1988) + Bonaccorsi y Piccaluga (1994)
	NFA2	28. En mi cooperativa se conocían y aceptaban los objetivos globales del acuerdo	
	NFA3	29. En mi cooperativa se consideraba que el reparto de responsabilidades en el consorcio era correcto	
	NFA4	30. En mi cooperativa se conocían y aceptaban nuestras responsabilidades y tareas en el consorcio	

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Nivel de Conflicto Disfuncional	NCD1	35. Existen importantes desacuerdos y tensiones entre mi cooperativa y las demás cooperativas integrantes del consorcio	Adaptados de: + Frazier, Gill, y Kale (1989)
	NCD2	36. La relación con las demás cooperativas que integran el consorcio es poco armoniosa	+ Anderson y Narus (1990)
	NCD3	37. Las actuaciones de las demás cooperativas que integran el consorcio contrarrestan nuestros esfuerzos en esta alianza	+ Bucklin y Sengupta (1993) + Kumar, Stam, y Joachimsthaler (1994)
	NCD4	38. Pertenecer al consorcio he generado importantes problemas en mi cooperativa	+ Cullen <i>et al.</i> (1995) + Campbell (1997)
Compromiso Recíproco	CR1	39. En nuestra cooperativa sentimos una gran lealtad hacia el consorcio	Adaptados de: + Anderson y Weitz (1992) + Kumar <i>et al.</i> (1995) + Geyskens <i>et al.</i> (1996) + Mora Valentín <i>et al.</i> (2004) + Montoro (2005) + Arenas y García (2006, 2007) + Fernández y Martín (2006)
	CR2	40. En nuestra cooperativa estamos muy comprometidos con las demás cooperativas que conforman el consorcio	
	CR3	41. Nuestra cooperativa espera colaborar con las demás cooperativas que integran el consorcio durante mucho tiempo más	
	CR4	42. Nuestra cooperativa dedica el tiempo y los recursos necesarios para el fortalecimiento del consorcio	

CONSTRUCTO	CÓDIGO DEL ÍTEM	ÍTEM	REFERENCIAS
Desempeño de la Alianza	DA1	43. Estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas del consorcio	Adaptados de: + Anderson y Narus (1990) + Geringer y Hébert (1991) + Mohr y Spekman (1994) + Saxton (1997) + Smith (1997) + Glaister y Buckley (1999) + García Canal, López, Rialp, y Valdés (2002) + Kale <i>et al.</i> (2002) + Lui y Ngo (2005b) + Arenas y García (2006)
	DA2	44. Estamos satisfechos con los resultados del consorcio	
	DA3	45. En general el consorcio cumple nuestras expectativas	

Fuente: Elaboración propia, basado en Aldás-Manzano (2012, pp. 59-60) para la estructura de presentación, y las referencias indicadas para formulación de ítemes por variable o constructo.

a. Medición del Desempeño de la Alianza

Con respecto al Desempeño de la Alianza, utilizamos en este trabajo el grado de satisfacción con el acuerdo, que si bien es una medida subjetiva ha sido utilizada en otros trabajos similares, en donde se ha considerado que la satisfacción con la alianza constituye un indicador razonable del desempeño de dicho acuerdo (Mohr y Spekman, 1994). También utilizamos ítemes relacionados con la satisfacción con los otros socios de la alianza, y con el cumplimiento de las expectativas que se tenían sobre la alianza, en consonancia con trabajos previos de Smith (1997), Saxton (1997), Glaister y Buckley (1999) y García Canal *et al.* (2002). Recordemos que las alianzas, dada su naturaleza, son inestables, y pueden sufrir cambios estructurales como consecuencia de situaciones ajenas al acuerdo, sin que ello implique un mal desempeño (Ring y Van de Ven, 1994).

Consideramos entonces que el Desempeño de la Alianza hará referencia a una valoración de su desarrollo, y al grado en que los resultados obtenidos son considerados satisfactorios por parte de los socios, y que la relación entre los mismos socios en el acuerdo sea considerada exitosa por parte de sus integrantes (Escribá y Menguzzato, 1999; Urra, 1999; Escribá, 2003). Los ítemes que empleamos en el cuestionario como medida del Desempeño de la Alianza, con su respectiva escala, los mostramos a continuación:

Tabla 11. Ítemes empleados en la medición del Desempeño de la Alianza

DETALLE	ESCALA
43. Estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas del consorcio	1 2 3 4 5 6 7
44. Estamos satisfechos con los resultados del consorcio	1 2 3 4 5 6 7
45. En general el consorcio cumple nuestras expectativas	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

b. Medición de los factores determinantes del Desempeño de la Alianza

Al igual que para la medición del Desempeño de la Alianza, diseñamos y/o ajustamos medidas específicas para cada factor analizado, las cuales explicamos y pueden consultarse en detalle a continuación.

1. La Experiencia en Alianzas

En relación con la Experiencia en Alianzas la medida más común es el número de acuerdos previos realizados por los distintos socios (Gulati, 1995b; Saxton, 1997; Anand y Khanna, 2000; Hagedoorn y Duysters, 2002; Reuer y Zollo, 2005). Algunos trabajos hacen operativa esta variable de forma dicotómica (0, sin experiencia; 1, con experiencia). Adicionalmente, hay que definir qué período de tiempo vamos a analizar, y qué tipo de acuerdos serán considerados (Park y Russo, 1996; Kale, Dyer, y Singh, 2001; Reuer y Ariño, 2002b; Vidal y García Canal, 2003). En cuanto al período de tiempo, este dependerá de la fuente de información a utilizar: cada estudio considera un período particular, unos estudios consideran períodos de diez años (Kale *et al.*, 2001), otros consideran intervalos de siete años (Hagedoorn

y Duysters, 2002), de seis años (Oxley y Sampson, 2004), de cinco años (Gulati, 1995a; Park y Russo, 1996) o de cuatro años (Merchant y Schendel, 2000). En ese sentido es importante considerar el trabajo de Anand y Khanna (2000), quienes resaltan que la experiencia más relevante para el aprendizaje de la capacidad de gestión de alianzas es la que está más próxima en el tiempo, y que sólo la experiencia reciente tiene un impacto positivo en el Desempeño de la Alianza.

En cuanto al tipo de acuerdos por considerar, hay gran diversidad de criterios. En unos casos los acuerdos incorporados son de cualquier tipo, y en otros casos se centran exclusivamente en un solo tipo de acuerdo. Park y Russo (1996) y Merchant y Schendel (2000) utilizan en sus investigaciones exclusivamente empresas conjuntas. Saxton (1997) mide la experiencia previa entre dos socios de distinta naturaleza, tales como cliente y proveedor, y competidores o socios de otro tipo. Rialp Criado (1999) se refiere a esta variable a través de la existencia de contactos previos, negocios comunes en el pasado, o cooperaciones anteriores en proyectos específicos. Vidal Suárez (2000) considera que los socios han mantenido relaciones si, previamente, han participado en algún consorcio, alianza local o acuerdo de intercambio comercial y tecnológico. Otros autores incorporan todo tipo de acuerdos, tales como empresas conjuntas, acuerdos accionarios y acuerdos contractuales (Kale *et al.*, 2001; Hagedoorn y Duysters, 2002; Zollo *et al.*, 2002; Reuer y Zollo, 2005).

En nuestro caso, tomaremos en cuenta la experiencia en todo tipo de alianza estratégica, y experiencias colaborativas con los mismos socios, previo a la conformación del consorcio, sin definir un período específico de años, esto porque en el entorno en que realizamos la investigación no es frecuente el desarrollo de alianzas estratégicas. Los ítemes que consideramos en nuestro cuestionario con respecto a Experiencia en Alianzas fueron:

Tabla 12. Ítemes empleados en la medición de la Experiencia en Alianzas

DETALLE	CANTIDAD
12. ¿En cuántas alianzas había participado su organización con otras cooperativas u organizaciones diferentes a las que integran el consorcio?	
13. ¿En cuántas alianzas participó su organización con las mismas cooperativas que integran el consorcio?	

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

2. El Nivel de Comunicación

En este trabajo hemos considerado dos dimensiones del Nivel de Comunicación: frecuencia con que se realiza y calidad de la misma. Para la medición global de la comunicación, utilizamos cuatro ítemes, con una escala Likert de 7 puntos. El primer ítem se relaciona con la frecuencia; los tres ítemes restantes abordan su contenido. Lo anterior lo hemos hecho considerando que en la literatura consultada se valoró la frecuencia como una dimensión del constructo Nivel de Comunicación (Olk y Young, 1997; Nobel y Birkinshaw, 1998), pero también han sido consideradas la calidad de la comunicación y el contenido de la misma como elementos necesarios para la medición completa de dicho constructo (Mohr y Spekman, 1994; Medina, 1996; Montoro, 2005). Los ítemes que empleamos como medida del Nivel de Comunicación fueron:

Tabla 13. Ítemes empleados en la medición del Nivel de Comunicación

DETALLE	ESCALA
14. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es frecuente	1 2 3 4 5 6 7
15. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es transparente	1 2 3 4 5 6 7
16. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es creíble	1 2 3 4 5 6 7
17. Mediante la comunicación con las demás cooperativas integrantes del consorcio nos transmitimos la información necesaria para el funcionamiento del consorcio	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

3. La Confianza Mutua

Con respecto al constructo Confianza Mutua, no siempre se especifica en la literatura su nivel de medición (Aulakh *et al.*, 1996), si corresponde al nivel personal o más bien si es referida al nivel organizacional (Zaheer *et al.*, 1998). Lo anterior es relevante por cuanto a nivel individual la confianza responde a una base afectiva que domina en las relaciones interpersonales, menos influenciadas por la búsqueda de una recompensa, mientras que a nivel organizacional domina la base cognitiva, más motivada por un comportamiento de búsqueda de beneficio (McAllister, 1995). Zucker (1986) utiliza para su medición elementos cercanos al constructo, por ejemplo, la existencia de experiencia previa entre los socios, que puede considerarse un antecedente de la confianza. También han sido empleadas mediciones complejas, como la utilizada por Sullivan y Peterson (1982), consistente en varios elementos de la confianza percibida por parte de los directivos involucrados en alianzas estratégicas.

En nuestra investigación hemos considerado que la Confianza Mutua es un constructo de segundo orden, compuesto por constructos que la anteceden, forman y explican. Específicamente, se consideran constructos de primer orden la benevolencia o actitud, la honestidad o integridad, y la capacidad o competencia (Mayer *et al.*, 1995). La competencia es la capacidad del socio en un área determinada de interés para la alianza. La benevolencia es la intención del socio de desarrollar acciones en beneficio de la alianza. La honestidad es la intención de cumplimiento de compromisos asumidos y la propensión a observar comportamientos aceptables en el marco de la alianza.

Hemos elaborado una escala de medición para la Confianza Mutua, como constructo de segundo orden, a partir de sus constructos de primer orden, con tres ítemes para cada constructo. Nos hemos basado en las escalas previamente empleadas por Mohr y Spekman (1994), Ganesan (1994), Kumar *et al.* (1995), Geyskens *et al.* (1996), Mora Valentín *et al.* (2004), Montoro (2005), Arenas y García (2006) y Fernández y Martín (2006). Los ítemes que utilizamos para este constructo los presentamos a continuación:

Tabla 14. Ítemes empleados en la medición de la Confianza Mutua

DETALLE	ESCALA
CONFIANZA MUTUA - HONESTIDAD	
18. Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos que asumen con nuestra cooperativa	1 2 3 4 5 6 7
19. Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos asumidos con el mismo	1 2 3 4 5 6 7
20. Las demás cooperativas integrantes del consorcio son francas con nosotros	1 2 3 4 5 6 7
CONFIANZA MUTUA - BENEVOLENCIA	
21. El resto de las cooperativas integrantes del consorcio hacen lo que es correcto, sin engañar a nuestra cooperativa	1 2 3 4 5 6 7
22. El consorcio genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas	1 2 3 4 5 6 7
23. El consorcio es importante para los intereses de sus cooperativas integrantes	1 2 3 4 5 6 7
CONFIANZA MUTUA - COMPETENCIA	
24. Las demás cooperativas que forman parte del consorcio tienen la capacidad necesaria para cumplir su labor en esta alianza	1 2 3 4 5 6 7
25. Las demás cooperativas que conforman el consorcio tienen sólida experiencia en la actividad principal del mismo	1 2 3 4 5 6 7
26. Las demás cooperativas que forman parte del consorcio disponen de los recursos necesarios para llevar a buen término las actividades a las que se han comprometido en el mismo	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

4. La Delimitación de Objetivos del Acuerdo

Para la medición de este constructo ha sido usual en la literatura consultar en forma directa sobre el conocimiento de los objetivos establecidos para la alianza (Geisler *et al.*, 1990; Goshal *et al.*, 1992; Chisholm, 1996; Jones-Evans y Klofsten, 1998; Davenport *et al.*, 1999). El interés de la medición se centra entonces en determinar la percepción de los socios sobre el nivel de delimitación de objetivos a partir de elementos como el conocimiento de los mismos, su aceptación y la distribución de tareas en el marco de la alianza.

Nuestra escala para este constructo está compuesta por cuatro ítems, que pueden consultarse en la siguiente tabla:

Tabla 15. Ítems empleados en la medición de la Delimitación de Objetivos del Acuerdo

DETALLE	ESCALA
27. En mi cooperativa se consideró que los objetivos del consorcio se definieron en forma clara y precisa	1 2 3 4 5 6 7
28. En mi cooperativa se conocían y aceptaban los objetivos globales del acuerdo	1 2 3 4 5 6 7
29. En mi cooperativa se consideraba que el reparto de responsabilidades en el consorcio era correcto	1 2 3 4 5 6 7
30. En mi cooperativa se conocían y aceptaban nuestras responsabilidades y tareas en el consorcio	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

5. El Nivel de Formalización del Acuerdo

El Nivel de Formalización del Acuerdo se relaciona con la organización y planificación de la alianza. Es alto si hay suficientes reuniones entre los socios para definir aspectos del acuerdo (Bonaccorsi y Piccaluga, 1994). El principal mecanismo de Formalización del Acuerdo es el establecimiento de un contrato, en el que se recojan salvaguardas y regulaciones para resolver posibles situaciones de conflicto entre los socios (Grandori y Soda, 1995). Los contratos no solo formalizan las tareas, sino también los resultados, conocimientos y habilidades en el marco de la alianza (Guerras y Montoro, 2004), por lo que estos son elementos que deben incluirse en la medición del constructo. Hemos empleado métricas propuestas por Ranson *et al.* (1980), van Dierdonck y Debackere (1988) y por los propios Bonaccorsi y Piccaluga (1994). Los ítems que incluimos los mostramos a continuación:

Tabla 16. Ítemes empleados en la medición del Nivel de Formalización del Acuerdo

DETALLE	ESCALA
31. Mi cooperativa participó en reuniones y negociaciones como preparación previa a la participación formal en el consorcio	1 2 3 4 5 6 7
32. En mi cooperativa se tomó un acuerdo formal y/o se firmó un contrato para regular los aspectos legales básicos del consorcio y de la relación con ellos	1 2 3 4 5 6 7
33. En la formalización de la alianza se introdujeron cláusulas referentes a la forma de organizar y administrar la alianza, la resolución de conflictos entre los socios y los mecanismos de terminación del consorcio	1 2 3 4 5 6 7
34. Sabemos cómo proceder ante cambios en las condiciones originales que motivaron nuestra participación en la alianza	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

6. El Nivel de Conflicto Disfuncional

El conflicto puede presentarse tanto en el marco de la relación como a lo interno de una de las organizaciones de la alianza, como consecuencia de la participación en la misma (Campbell, 1997). Zaheer *et al.* (1998) propusieron medidas para distinguir el conflicto en ambos niveles, el organizativo (inter organizacional) y el personal (intra organizacional). La mayoría de los investigadores se inclinan por consultar directamente sobre la existencia de conflictos derivados de la alianza (Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen *et al.*, 1995).

En nuestra investigación utilizamos cuatro ítemes, que pueden consultarse en la tabla mostrada abajo. Sin embargo, la escala en estos ítemes es inversa, de modo que a mayor intensidad en la escala, mayor Nivel de Conflicto Disfuncional, pero para el tratamiento de los datos invertimos la escala, para ser consecuentes con nuestra formulación de hipótesis de investigación.

Tabla 17. Ítemes empleados en la investigación para la medición del Nivel de Conflicto Disfuncional

DETALLE	ESCALA
35. Existen importantes desacuerdos y tensiones entre mi cooperativa y las demás cooperativas integrantes del consorcio	1 2 3 4 5 6 7
36. La relación con las demás cooperativas que integran el consorcio es poco armoniosa	1 2 3 4 5 6 7
37. Las actuaciones de las demás cooperativas que integran el consorcio contrarrestan nuestros esfuerzos en esta alianza	1 2 3 4 5 6 7
38. Pertenecer al consorcio he generado importantes problemas en mi cooperativa	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

7. Compromiso Recíproco

El Compromiso Recíproco puede entenderse como la suma de una dimensión afectiva y otra relacionada con los recursos aportados a la relación, tanto los ya aportados como los que se espera aportar en el futuro (Burnham, 1997). También hay estudios en los cuales estas dimensiones no son consideradas individualmente, sino que son estimadas de manera global (Anderson y Weitz, 1992).

En nuestra investigación utilizamos una medición de la influencia del compromiso afectivo, de la expectativa de mantenimiento de la relación, y de la intención de invertir tiempo y recursos en el fortalecimiento de la alianza (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; Montoro y Mora Valentín, 2010).

Los ítemes que empleamos los presentamos a continuación:

Tabla 18. Ítemes empleados en la medición del Compromiso Recíproco

DETALLE	ESCALA
39. En nuestra cooperativa sentimos una gran lealtad hacia el consorcio	1 2 3 4 5 6 7
40. En nuestra cooperativa estamos muy comprometidos con las demás cooperativas que conforman el consorcio	1 2 3 4 5 6 7
41. Nuestra cooperativa espera colaborar con las demás cooperativas que integran el consorcio durante mucho tiempo más	1 2 3 4 5 6 7
42. Nuestra cooperativa dedica el tiempo y los recursos necesarios para el fortalecimiento del consorcio	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de literatura.

2.4. SUJETOS DE INFORMACIÓN Y RECOPIACIÓN DE LOS DATOS

Para la aplicación del cuestionario escogimos como sujetos de información a los altos directivos, ex directivos o gerentes de los consorcios, asegurándonos de que quien suministrara la información fuera una persona que conociera la génesis y el desarrollo del consorcio. La composición de respuestas según el puesto de los respondientes la mostramos en la Tabla 19.

Tabla 19. Distribución de puestos de los sujetos de información

PUESTO	CANTIDAD	RELATIVO
Directivo	75	64,65 %
Gerente general	27	23,28 %
Asistente de gerencia	11	9,49 %
Coordinador de unidad	2	1,72 %
Director de departamento	1	0,86 %
Total general	116	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

La recopilación de los datos no fue una tarea sencilla. El primer mecanismo utilizado para obtener la respuesta a los cuestionarios fue por medio de una encuesta en línea, no obstante, la tasa de respuesta fue muy baja,

aproximadamente del 10 %. Muchos de los correos electrónicos disponibles de los sujetos eran erróneos, y fue necesario actualizar la información de contacto. No obstante, a pesar del reenvío de correos solicitando la colaboración, la respuesta siguió siendo muy baja.

Lo anterior motivó la modificación del método de captura de información, y optamos por llamadas telefónicas, para lo cual elaboramos un protocolo de abordaje al entrevistado. Con este método sí nos fue posible alcanzar una mayor tasa de respuesta. Al final por medio de la encuestas en línea obtuvimos 19 respuestas, para una contribución del 16 % del total de la muestra, y por medio de las llamadas telefónicas obtuvimos la respuesta de 97 encuestados, que corresponden al 84 % del total de las respuestas recabadas en la investigación.

2.5. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Luego de la aplicación de los cuestionarios de investigación codificamos y tabulamos los datos para construir nuestro repositorio de información. Incluimos información procesada y homogenizada de los cuestionarios aplicados. Sobre estos datos realizamos dos procedimientos: primero el análisis descriptivo, para lo cual utilizamos el paquete estadístico SPSS, con el fin de conocer detalles generales de la muestra; y luego contrastamos las hipótesis, utilizando Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés).

Recientemente se emplea con mayor frecuencia la técnica Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares* o PLS, por sus siglas en inglés) (Henseler, Ringle, y Sinkovics, 2009), que pertenece a la familia de SEM, y que si bien era una técnica desarrolla en la década de 1970, la falta de sistemas informáticos amigables había limitado su uso, pero recientemente el desarrollo de paquetes como Smart – PLS (Ringle, Wende, y Will, 2005) y sus versiones posteriores, y otros software similares, han permitido un uso más amplio de dicha técnica. La ventaja de esta es que a diferencia de SEM, que necesita “modelado fuerte” o muestras grandes, con PLS es permitido el “modelado suave”, a partir de muestras pequeñas (Tenenhaus,

Vinzi, Chatelin, y Lauro, 2005). Además, permite el análisis de datos en modelos en donde interactúan diferentes tipos de variables complejas, abstractas, observables o latentes, con múltiples relaciones causales entre ellas, de naturaleza dependiente o independiente (Rodríguez, Rodríguez, y Gutiérrez, 2008), por lo que permite analizar de forma sistémica e integrada el modelo de medición, en donde son vinculados un constructo latente con sus variables observables, y también el modelo estructural, que relaciona varios constructos entre sí.

2.5.1. PLS: técnica seleccionada en nuestra investigación

El enfoque SEM basado en covarianzas (CB-SEM) pretende estimar los parámetros del modelo (cargas y valores *path*), para minimizar las discrepancias entre la matriz inicial empírica y la matriz de covarianzas deducida a partir del modelo y los parámetros estimados, por lo que el modelo intenta explicar la covariación de todos los indicadores, con el fin de conocer el grado en que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos disponibles (Jöreskog, 1978). Es una técnica de investigación confirmatoria para probar una teoría sólida. En el caso de la técnica PLS la modelización busca predecir las variables dependientes (tanto latentes como manifiestas), por medio de la maximización de la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes, por lo que las estimaciones de los parámetros son basadas en su capacidad de minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas, por lo que es una técnica de análisis exploratorio con una mejor adaptación a aplicaciones predictivas y de desarrollo de teoría, aunque también puede emplearse en análisis confirmatorio (Chin y Newsted, 1999). Por lo anterior, elegir entre CB-SEM o PLS-SEM depende de los objetivos de la investigación, el estado del desarrollo teórico del tema, el desarrollo de las medidas, y los datos disponibles en la investigación (Chin, 1998b).

En consonancia con lo anterior, cuando el conocimiento teórico no es sólido, y la investigación tiene objetivos de carácter predictivo, con un modelo por estimar complejo, PLS es recomendable, porque maximiza la varianza explicada de las variables dependientes, y supone que la especificación de los predictores puede

ser no paramétrica, además de ser consistente conforme se incrementan el número de indicadores y el tamaño muestral (Wold, 1979; Barclay, Higgins, y Thompson, 1995).

La técnica PLS permite estudiar relaciones entre los constructos teóricos, entre las ortogonales, simétricas, recursivas o unidireccionales y causales, en relación con la naturaleza de las relaciones entre los constructos, y no se pueden estimar relaciones bidireccionales entre los constructos, como sí lo hace CB-SEM. En cuanto a las relaciones entre los constructos teóricos y los datos empíricos, entre los constructos y los indicadores, PLS permite modelización reflectiva si los indicadores son causados por el constructo, o formativa, si el constructo está causado por sus indicadores, de una forma más sencilla que CB-SEM (Aldás-Manzano, 2012).

La técnica PLS busca estimar el constructo directamente por medio de las puntuaciones de los componentes, por lo que son constructos definidos, al asumir que están completamente determinados por sus indicadores, y se asume que el efecto combinado de los indicadores está libre del error de medida. Además, con PLS se requieren entre 30 y 100 casos para un adecuado poder de análisis del modelo (Cohen, 1988), y no es necesario realizar suposiciones con respecto a las medidas (Fornell, 1982), ni con respecto a la distribución de las variables (Barclay *et al.*, 1995). PLS tiende a sobreestimar las cargas estandarizadas (*loadings* en el modelo de medida), y a subestimar los coeficientes *path* (β en el modelo estructural), por lo que los resultados de los análisis son más confiables, porque los contrastes de hipótesis son conservadores.

Finalmente, PLS enfrenta adecuadamente tres problemas comunes en investigación: distribuciones sesgadas en las variables manifiestas en lugar de simétricas; multi colinealidad tanto entre variables latentes como entre indicadores; e incorrecta especificación del modelo estructural por omisión de regresores (Cassel, Hackl, y Westlund, 1999).

CB-SEM tiene limitaciones con respecto a PLS: las variables deben seguir una distribución multivariada ajustada a la normal, con observaciones independientes entre sí; un modelo pobre puede alcanzar erróneamente un ajuste adecuado (error estadístico tipo I); modelos complejos pueden sesgarse positivamente con respecto a modelos simples; son requeridos indicadores reflectivos y el uso de indicadores formativos puede generar modelos equivalentes; puede haber líos de indeterminación cuando no son obtenibles valores de caso para las variables latentes; y la ya referida limitación de que la teoría debe ser sólida, lo que implica utilizar medidas ya probadas en estudio previos con análisis factoriales exploratorios (Chin y Newsted, 1999).

En nuestra investigación, considerando que el tamaño de la muestra es de 116 casos, no es conveniente usar CB-SEM, por requerir esta técnica muestras de mayor tamaño. Ese tamaño muestral, el empleo de medidas aún no consolidadas, y la utilización por nuestra parte de un modelo complejo justifican el empleo de la técnica PLS (Aldás-Manzano, 2012).

2.5.2. Descripción general de la técnica PLS

PLS se basa en predictibilidad, por lo que permite un grado de control limitado, a diferencia de la causalidad, que faculta un mayor control. Con esta técnica, las hipótesis son derivadas de teorías a otros niveles, y no son conocidas todas las variables relevantes, y también son desconocidas o son conjeturables las relaciones entre los constructos teóricos y sus manifestaciones (Falk y Miller, 1992). Con PLS podemos enfrentarnos a condiciones de medida, de distribución y prácticas. Las condiciones de medida parten de que alguna o todas las variables manifiestas puedan ser categóricas, o puedan presentar diferentes niveles de medida, y algunas de las variables pueden adolecer de cierta fiabilidad o concurrir problemas de heterocedasticidad (correlación entre residuos de variables latentes y manifiestas). Las condiciones de distribución que pueden ocurrir están relacionadas con que los datos podrían provenir de distribuciones no normales. En cuanto a las condiciones prácticas, se dan cuando empleamos diseños de

investigación no experimentales (como encuestas, en nuestro caso), se modelan un gran número de variables latentes y manifiestas, o bien se dispone de demasiados casos o escalas.

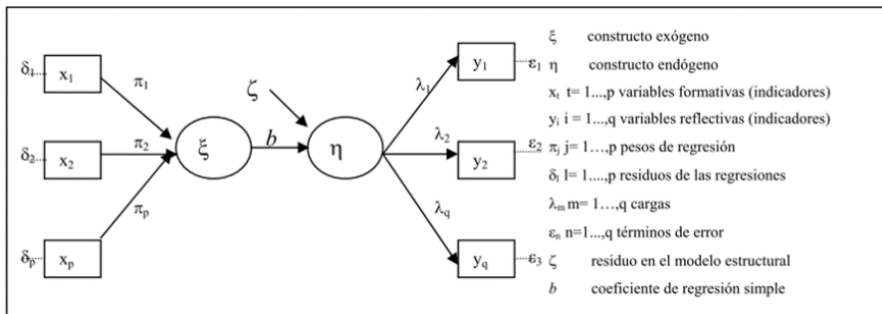
PLS utiliza un enfoque de estimación basado en componentes principales, con mínimos requerimientos de tamaño muestral y distribución de los residuos, lo que hace de esta técnica un potente método de análisis (Chin, Marcolin, y Newsted, 2003). El núcleo conceptual de este modelo parte de una combinación iterativa de análisis de los 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) (Barclay *et al.*, 1995).

Las regresiones por MCO requieren de condiciones de normalidad en la distribución de las variables, a diferencia de PLS, que es flexible en su exigencia de distribución, medida y muestra. PLS usa las regresiones por MCO para obtener una estimación de los parámetros del modelo, pero no se basa en los valores *t* de las mismas para evaluar su significatividad, si no que recurre al remuestreo en un proceso denominado *Bootstrapping*.

En la Figura 16 presentamos el modelo genérico simple elaborado por Cepeda y Roldán (2004) para ejemplificar el proceso seguido con PLS. Como se aprecia, son incluidos constructos teóricos y variables latentes o no observables, representados con un círculo, y que pueden clasificarse en constructos exógenos (variables predictoras), y constructos endógenos (variables predichas). Se incluyen indicadores, medidas, variables manifiestas u observables, las cuales son simbolizadas con cuadrados, y que en función del tipo de vinculación con la teoría por medio de los constructos, son clasificados en reflectivos o formativos. También son incluidas relaciones unidireccionales entre variables que pueden interpretarse como relaciones causales o predictivas, y son representadas por medio de flechas

con una única dirección. Por último aparece la figura de bloque, nombre bajo el cual es descrito el 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 (ξ), y en el caso de indicadores reflectivos, estos bloques estarían dirigidos externamente (¹⁴). También existen relaciones asimétricas, a diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales.

Figura 16. Modelo genérico simple de PLS



Fuente: Tomado de Cepeda y Roldán (2004).

Una vez definido el modelo y los parámetros de medida y estructurales, se procede a la estimación, que es realizada de manera iterativa usando Mínimos Cuadrados Ordinarios y regresiones múltiples. Luego se analiza e interpreta en dos etapas: la primera, donde es realizada una valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida, y la segunda, en la que se valora el modelo estructural (Aldás-Manzano, 2012). Con este procedimiento se garantiza el contar con medidas válidas y fiables, lo cual es requisito para la formulación de conclusiones acerca de las relaciones entre constructos (Barclay *et al.*, 1995).

2.5.3. Análisis del modelo de medida con PLS

La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante. Nos referimos a continuación a cada uno de estos puntos.

a. Fiabilidad individual de los ítems

La fiabilidad individual es valorada examinando las cargas (λ) o correlaciones simples de las medidas con su respectivo constructo. Se acepta que las cargas entre indicadores y variables latentes deberían ser iguales o mayores que 0,55, porque una variable manifiesta con una carga menor indicaría poca relación con los otros indicadores que componen el constructo (Falk y Miller, 1992).

Con respecto a la comunalidad (parte de la varianza que es explicada por el constructo), una carga de 0,55 equivale a una comunalidad de 0,3025, y esto implica que solo el 30% de la varianza de la variable manifiesta está relacionada con el constructo, lo cual es aceptable en etapas iniciales del desarrollo de escalas, pero con escalas más consolidadas deberían aceptarse cargas iguales o superiores a 0,707 (equivalente a una comunalidad del 50%). Los indicadores que no alcancen una carga 0,55 pueden eliminarse (Barclay *et al.*, 1995).

Sin embargo si un constructo con indicadores con cargas bajas resulta ser una variable latente multidimensional deberíamos dividir el constructo por medio de un análisis factorial de componentes principales (Cepeda y Roldán, 2004), o bien eliminar ítems para que el constructo unidimensional permanezca en el modelo (Barclay *et al.*, 1995). En el caso de los constructos con indicadores formativos, deben valorarse los pesos en lugar de las cargas, porque estos brindan información sobre la importancia relativa y la composición de cada indicador en la formación de la variable latente (Chin, 1998b).

b. Consistencia interna

La valoración de la fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al evaluar el rigor con que son medidas las variables (Cepeda y Roldán, 2004). Esta evaluación se puede llevar a cabo utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, o bien usando la fiabilidad compuesta (*composite reliability*) del constructo, medida desarrollada por Werts, Linn, y Jöreskog (1974). Sin embargo, la interpretación de ambos índices es similar: 0,7

como un nivel para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación, y 0,8 para investigación básica (Nunnally, 1978).

El alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta como medidas de consistencia interna son aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998b). En constructos con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas covaríen (Chin, 1998c); estos indicadores no van a estar correlacionados, y las medidas de consistencia interna, basadas en última instancia en la intercorrelación entre medidas, no son de utilidad para los bloques dirigidos internamente (Chin, 1998a).

c. Validez convergente

La validez convergente mide si los diferentes ítemes destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, y cuando esto ocurre, el ajuste de dichos ítemes será significativo y estarán altamente correlacionados (Cepeda y Roldán, 2004). La valoración de la validez convergente se realiza por medio de la varianza extraída media (*average variante extracted* o AVE), la cual proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, y es recomendable que la AVE sea mayor a 0,50, lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981). Es una medida aplicable solamente a constructos con indicadores reflectivos (Chin, 1998b).

d. Validez discriminante

La validez discriminante indica en qué medida un constructo es diferente de otros (Cepeda y Roldán, 2004). Para que se presente en un constructo deben existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. Un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay *et al.*, 1995). Para valorar la validez discriminante es recomendable el uso de la AVE, y esta debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos)

(Fornell y Larcker, 1981). Otro criterio empleado para evaluar la validez discriminante consiste en analizar la matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes, y si éstas son elevadas (más de 0,9), significa que están explicando información redundante y que no presentan constructos diferentes.

Cuando se incorporan en un modelo factores formativos de segundo orden, es recomendable realizar una revisión preliminar de las propiedades de medición de los factores reflectivos de primer orden, con el fin de asegurarse de que contengan las propiedades requeridas para ser usados en los factores de segundo orden. Los criterios estadísticos diseñados para los indicadores reflectivos no resultan apropiados para evaluar indicadores formativos (Diamantopoulos, Riefler, y Roth, 2008), en los que son especialmente relevantes los potenciales problemas de multicolinealidad entre los indicadores.

La evaluación de las dimensiones formativas del constructo de segundo orden no es la misma aplicable en los constructos reflectivos. El procedimiento apropiado para evaluar los constructos formativos es a través de sus pesos (Mathieson, Peacock, y Chin, 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 son requeridos todos los indicadores para una especificación formativa (Diamantopoulos y Winkholfer, 2001). Los indicadores no deben necesariamente estar correlacionados, y las pruebas tradicionales de fiabilidad y validez no son apropiadas para aplicarlas en los factores formativos de segundo orden (Bollen, 1989).

El constructo formativo será una regresión, un conjunto de variables independientes (indicadores) que influyen sobre una variable dependiente (variable latente), donde la multicolinealidad es un problema. Una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo puede llevar a estimaciones inestables, y dificulta la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Por lo anterior se aplica el test del

factor de inflación de la varianza (FIV), cuyo nivel debe ser inferior a 5 (Kleinbaum, Kupper, Muller, y Nizam, 1998), y aplicar las pruebas típicas de multicolinealidad en la regresión, como la exigencia de una Tolerancia $> 0,2$, y un Índice de Condición < 15 o incluso menos.

2.5.4. Análisis del modelo estructural con PLS

Una vez demostrado que las medidas empleadas son fiables y válidas, podemos proceder a valorar el modelo estructural. En esta fase extraemos conclusiones sobre el modelo de análisis para la interpretación del modelo estructural. Debemos saber la cantidad de la varianza de las variables endógenas que es explicada por los constructos que las predicen, y la medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, para lo cual empleamos la varianza explicada por el modelo para cada variable latente (R^2), y la relevancia predictiva de cada variable latente sobre la variable endógena (Q^2 de Stone – Geisser) (Falk y Miller, 1992).

a. Coeficientes *Path*

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

PLS utiliza las regresiones por MCO para obtener una estimación de los parámetros del modelo, pero dada la flexibilidad en cuanto a la normalidad del modelo, no se basa en los valores *t* para evaluar la significatividad. En su lugar, PLS emplea técnicas no paramétricas de remuestreo. Las técnicas usadas habitualmente son *Jackknife* y *Bootstrap*, y es aceptado que la segunda es más potente (Efron y Gong, 1983).

Bootstrap por medio del 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. 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).

b. Varianza explicada

El índice R^2 es una medida de poder predictivo de un modelo para las variables latentes dependientes, y se interpreta igual que en una regresión múltiple. Indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. R^2 debe ser mayor o igual a 0,1, porque valores menores proporcionan muy poca información, y las relaciones formuladas como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo (Falk y Miller, 1992).

c. Relevancia predictiva

Como la varianza explicada es un criterio arbitrario, es recomendable el empleo de un segundo criterio, basado en el borrado de una parte de la base de datos (se crean valores perdidos artificiales de las variables manifiestas), y luego usamos el modelo estructural para predecir los datos artificialmente perdidos. La predicción debería mejorar cualquier estimación de tales datos, y 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 es el *blindfolding*, y de él es derivado el estadístico Q^2 de Stone–Geisser (Geisser, 1975). Cuando Q^2 es mayor que cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva.

2.5.5. Aproximación a nuestro modelo con PLS

Realizamos una identificación de la naturaleza de las variables y constructos del modelo teórico, paso necesario para el contraste de las hipótesis formuladas en nuestra investigación, antes de la formulación del modelo individual de relaciones

(modelo de medida), y del modelo general definitivo (modelo de medida y modelo estructural).

a. Naturaleza de las variables en el modelo

En la investigación en ciencias sociales es común el uso de constructos (variables) que por su naturaleza no pueden ser observados empíricamente, pero también utilizamos variables observables (indicadores o variables manifiestas), que sí pueden ser definidas por medio de una medida (Barroso, Cepeda, y Roldán, 2006). La mayoría de investigaciones son basadas en 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 o está determinado por el cambio de un constructo latente. Este tipo de medida es apropiada en muchas circunstancias, pero en ocasiones puede presentar problemas de especificación inadecuada de modelos por no utilizar la medida apropiada (Podsakoff, Shen, y Podsakoff, 2006). Por lo tanto no todos los constructos pueden ser medidos con ítemes positivamente correlacionados, como se asume en un indicador reflectivo (constructo latente común) (Mackenzie, Podsakoff, y Jarvis, 2005).

PLS permite definir un constructo como determinado o formado a partir de un número de indicadores sin ninguna asunción en relación con los patrones necesarios de inter correlación entre ellos. Esto es frecuente en la investigación en ciencias sociales, y el resultante es denominado constructo latente agregado o con indicadores formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001), que en el caso 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.

Distinguir entre constructo formativo y reflectivo es necesario para especificar la medida de las variables y los constructos del modelo, antes de poder contrastar correctamente las relaciones hipotetizadas en el modelo de investigación propuesto (Anderson y Gerbing, 1988). En los constructos latentes comunes la

dirección de las flechas de causalidad es del constructo a los indicadores, los cuales deben estar altamente correlacionados (porque son un reflejo del mismo constructo subyacente), la eliminación de un indicador no altera el significado del constructo, y el error es asociado a las medidas individuales para reconocer que los indicadores son medidos con error.

En el caso de los constructos latentes agregados, la dirección de las flechas de causalidad va de los indicadores hacia el constructo. No existe patrón de signo o magnitud que describa las correlaciones entre las medidas formativas, las cuales además no son intercambiables porque la omisión de una de ellas alteraría el constructo. Los procedimientos usuales de valoración de consistencia interno no son apropiados. La presencia de multicolinealidad entre indicadores formativos podría ser problemática, y los indicadores formativos no tiene término de error, porque este se presenta en el ámbito del constructo por medio del término perturbación, pero esta es ignorada pues el constructo se trata como una combinación lineal ponderada de las medidas seleccionadas (Barroso *et al.*, 2006).

En nuestra investigación, por las condiciones descritas en el párrafo anterior, la característica de no intercambiabilidad entre indicadores se presenta para el constructo de Confianza Mutua, que además es de segundo orden, y es integrada a su vez por constructos de primer orden: Honestidad, Benevolencia y Competencia. Estos constructos de primer orden son las causas que impactan el constructo de segundo orden Confianza Mutua (Mackenzie *et al.*, 2005), y un incremento en el nivel de uno de estos constructos de primer orden no necesariamente conlleva un incremento en el nivel de otro de los constructos que forman el constructo de segundo orden.

Considerando los elementos anteriormente abordados, ajustamos el diseño de nuestro modelo teórico inicial, que considera el Desempeño de la Alianza como el resultado de los constructos independientes, configurando los indicadores de Confianza Mutua (constructo de segundo orden) como formativo, y con constructos de primer orden que son desagregados en un modelo parcial de indicadores reflectivos.

En la Figura 17 podemos ver gráficamente el modelo individual de relaciones (modelo de medida), y el modelo general (modelo de medida más modelo estructural) que utilizamos finalmente para analizar los resultados de la investigación.

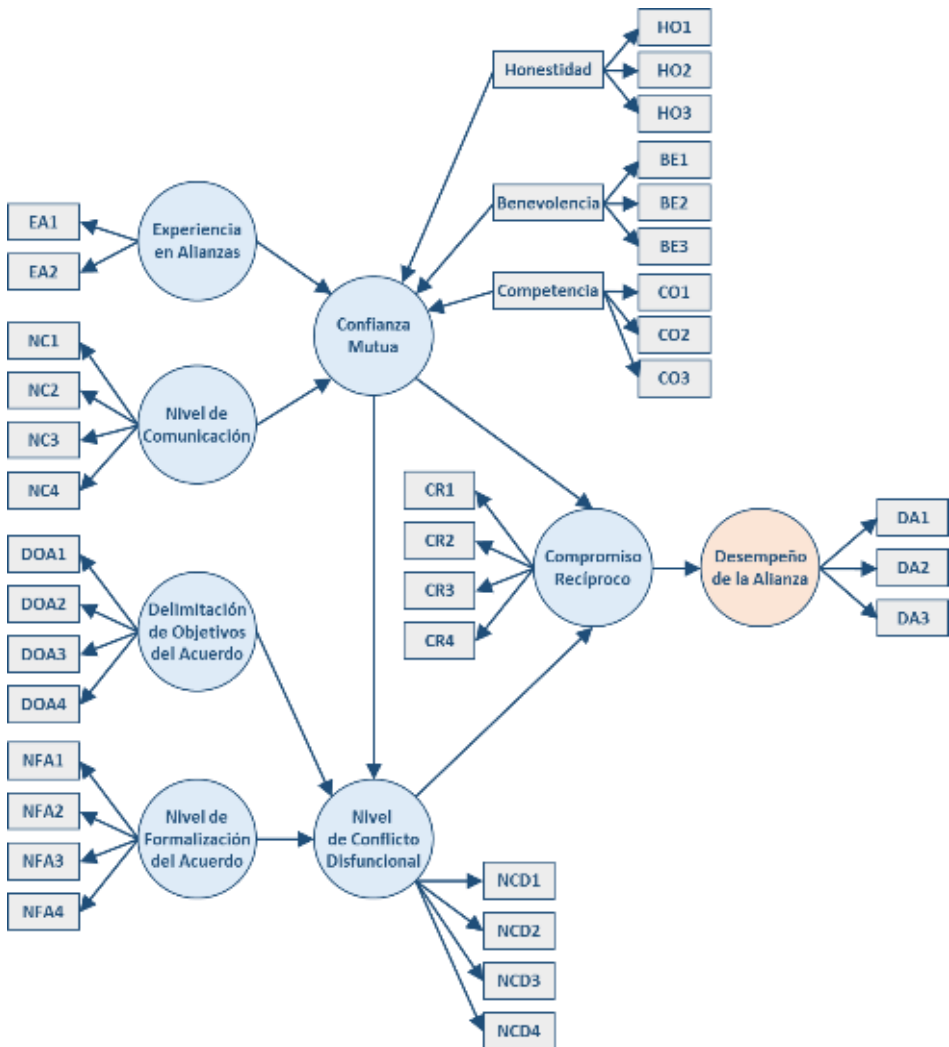


Figura 17. Composición del modelo de análisis en esta investigación

b. Distribución de los datos y tamaño muestral

PLS no requiere que los datos provengan de distribuciones normales o conocidas, sin que esto implique que los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el método no sean rigurosos, resulta una técnica robusta ante la presencia de desviaciones con respecto a una distribución multivariante normal (Wold, 1979). Adicionalmente, PLS en relación con otras técnicas de SEM, ofrece la ventaja de desarrollar un tratamiento de segmentación de modelos complejos, por lo que permite trabajar muestras pequeñas, porque el proceso de estimación de los subconjuntos consiste en regresiones simples y múltiples, y la muestra necesaria es aquella que sirva de base para la regresión múltiple más compleja a partir del modelo teórico a contrastar (Barclay *et al.*, 1995).

En la práctica, tenemos dos opciones con respecto a la distribución y tamaño muestral. La primera es el mayor número de caminos estructurales dirigidos a un constructo endógeno particular. La segunda es el número de indicadores en el constructo formativo más complejo (constructo latente con mayor número de variables). En el modelo propuesto, los constructos con el mayor número de indicadores tienen cuatro (Compromiso Recíproco y Nivel de Conflicto Disfuncional), y multiplicada esta cantidad por 10 (Chin, 1998b), tenemos un requerimiento mínimo de 40 elementos muestrales, de manera que los 116 cuestionarios finalmente recopilados y procesados superan ampliamente el mínimo requerido de tamaño muestral para nuestro modelo.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Este capítulo lo hemos reservado para presentar los resultados de nuestra investigación. En primera instancia presentamos algunos resultados de carácter descriptivo, como la cantidad de cooperativas en la muestra para cada consorcio, la antigüedad de cada consorcio, y los sectores económicos en los que participan los consorcios muestreados, así como una valoración por parte de los encuestados de los motivos que los mueven a participar en los consorcios cooperativos costarricenses a los que se encuentran integradas sus cooperativas.

El segundo apartado de este capítulo lo hemos destinado a la presentación de los resultados de la evaluación del modelo propuesto. Primero presentamos la estimación del modelo de medición tanto para los constructos reflectivos como para el constructo formativo que utilizamos en nuestro modelo, que en este caso fue la Confianza Mutua, a partir de sus constructos de primer orden Honestidad, Benevolencia y Competencia. Luego valoramos el modelo estructural, utilizando la aproximación de dos pasos con la técnica PLS.

El último apartado de este capítulo lo dedicamos a presentar los resultados de la contrastación de las hipótesis de nuestro modelo, y luego, procedemos a discutir cada una de las hipótesis de investigación, enfatizando en las razones por las cuales las mismas se mantienen o no luego de la contrastación respectiva, siempre apoyándonos en los hallazgos previos de la literatura relacionada con nuestro modelo de factores determinantes del Desempeño de la Alianza. En total, mantuvimos seis de nuestras ocho hipótesis de investigación, cuatro de las cuales fueron probadas con un muy alto nivel de significancia estadística del 99 %, una más con un alto nivel del 95 %, y la última con un nivel aceptable del 90 %.

3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

En esta investigación participaron cooperativas aliadas a un total de 28 consorcios cooperativos. Con respecto a la antigüedad de estas alianzas, en la Tabla 20 mostramos que los consorcios participantes en el estudio presentan una

antigüedad promedio de 13 años. El consorcio más antiguo es CENECOOP, con 32 años, y el más joven es FINACOOPRO, con 1 año.

Tabla 20. Consorcios considerados en la investigación, antigüedad del consorcio y encuestas recogidas

CONSORCIO	ANTIGÜEDAD	ABSOLUTO	RELATIVO
CENECOOP	32	21	18,1 %
COOCAFE	26	7	6,0 %
CONELECTRICAS	25	4	3,4 %
EXPOAGRO	21	2	1,7 %
CONCOOPAC	21	1	0,9 %
COOPRENA	20	15	12,9 %
CCH	20	2	1,7 %
CIPA	19	10	8,6 %
UNIVIVIENDA	17	1	0,9 %
CONSALUD	17	5	4,3 %
SUSCOF	15	3	2,6 %
CAFECOOP	14	1	0,9 %
CONCOOPAC	13	1	0,9 %
AGROATIRRO	11	3	2,6 %
LA CATALINA	11	4	3,4 %
GEGR	11	1	0,9 %
CONCOOSUR	10	4	3,4 %
SCL SOCIEDAD COOPERATIVA	8	4	3,4 %
GECSE	8	2	1,7 %
ALIANZA COMERCIAL	7	1	0,9 %
CONSORCIO CANTO BALLENAS	7	1	0,9 %
CONSUCOOP	7	1	0,9 %
CONSORCIO POR LA MAR	7	1	0,9 %
CONSUSALUD (SALUSUR)	5	2	1,7 %
COOSERMAQUILAR	4	12	10,3 %
CONSORCIO CUBUJUQUÍ	4	2	1,7 %
COOPACSUR	3	4	3,4 %
FINACOOPRO	1	1	0,9 %
TOTAL O PROMEDIO	13	116	100,0 %

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las actividades desarrolladas por los consorcios estudiados, las mismas pueden analizarse en la Tabla 21. Como se aprecia, el 22 % de los consorcios se dedican a la capacitación, un 20 % al comercio, y un 18 % a las actividades agropecuarias. En estas tres actividades se concentra entonces el 60 % de los consorcios. El turismo representa el 13 %, y los servicios el 10 %. Finalmente también existen consorcios dedicados en menor medida a la salud, la electricidad, la hotelería, la vivienda y la educación.

Tabla 21. Sectores de actividad de las alianzas estudiadas

ACTIVIDAD	ABSOLUTO	RELATIVO
Capacitación	25	21,6 %
Comercio	23	19,8 %
Agropecuario	21	18,1 %
Turismo	15	12,9 %
Servicios	12	10,3 %
Salud	7	6,0 %
Electricidad	6	5,2 %
Hotelería	3	2,6 %
Vivienda	2	1,7 %
Educación	2	1,7 %
Total	116	100,0 %

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los motivos para participar en alianzas estratégicas, considerando la escala de 1 a 7, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo, se calculó un promedio de las valoraciones aportadas por las cooperativas. En general, el motivo más apreciado, con una intensidad de 5,5 / 7, fue la representatividad, seguido por obtener apoyo institucional, acceso a recursos, reducir riesgos, aumento de ingresos, y finalmente, con 4,2 / 7, se ubica la reducción de costes.

Tabla 22. Valoración de los motivos para participar en alianzas estratégicas por parte de los encuestados

MOTIVOS	VALORACIÓN PROMEDIO	ABSOLUTO
Representatividad	5,5	115
Obtener apoyo institucional	4,9	116
Acceso a recursos	4,8	116
Aumento de ingresos	4,7	114
Reducir riesgos	4,4	115
Reducir costes	4,2	116

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior es interesante, considerando el hecho de que en la legislación costarricense organismos cooperativos como las uniones y federaciones tienen entre sus finales la representación y defensa conjunta de sus socios, en tanto que los consorcios tienen un fin más técnico, para apoyar las actividades de sus asociados. Era esperable entonces que los encuestados seleccionaran prioritariamente motivos como el acceso a recursos, o el aumento de ingresos, o la reducción de riesgos, o la reducción de costes, pero las opciones preferidas fueron más bien la representatividad y la obtención de apoyo institucional.

Con respecto a la valoración del Desempeño de la Alianza, en el cuestionario incluimos 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. Así, los resultados de estas valoraciones los presentamos en la Tabla 23. En general, la valoración de estas tres dimensiones oscila entre un 5,5 / 7 como la nota más alta, y 5,1 / 7 como la nota más baja. La primera valoración corresponde a la satisfacción con los socios, y la última a la satisfacción con el cumplimiento de las expectativas. Por lo anterior, los consorcios estudiados valoran de manera más positiva los resultados en relación con la satisfacción con los socios que participan en la alianza, por encima del cumplimiento de las expectativas con respecto a la alianza. Sin embargo, en general, la percepción

acerca del Desempeño de los consorcios es buena, ubicándose en una valoración promedio de 5,3 / 7.

Tabla 23. Valoración del desempeño de las alianzas estratégicas

DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	VALORACIÓN PROMEDIO	ABSOLUTO
Satisfacción con los socios	5,5	111
Satisfacción con los resultados	5,3	115
Cumplimiento de expectativas	5,1	116
Desempeño ponderado	5,3	-

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en lo relacionado con la fundación del consorcio, el 52,2 % de los encuestados manifestó que su cooperativa fue fundadora del consorcio, mientras que el 47,8 % indicó que se integraron al consorcio una vez que el mismo ya existía, por lo que ambos comportamientos tienen importancias relativas similares.

3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

La técnica que utilizamos para el análisis de la información fue PLS. El software utilizado fue Smart-PLS 3.0 M3, desarrollado por Ringle *et al.* (2005). Recordemos que en nuestro estudio el tamaño de la muestra fue de 116 casos, técnicamente pequeña para usar CB-SEM, pero apropiada para PLS, considerando que una forma de calcular la muestra es identificando el constructo endógeno con la mayor cantidad de indicadores, y luego multiplicamos esa cantidad por 10 veces (Chin, 1998b), y ese resultado sirve de referente para estimar el tamaño de muestra necesario, siendo en nuestra investigación cuatro indicadores para los constructos endógenos Compromiso Recíproco y Nivel de Conflicto Disfuncional, por lo que nos bastaba con una muestra de 40 elementos, pero finalmente conseguimos 116 cuestionarios completos.

3.2.1. Estimación del modelo de medición

Recordemos que PLS acepta tanto las escalas de medición reflectivas como las formativas. Realizar esta distinción es importante porque los procedimientos de validación para ambos indicadores difieren entre sí. Los métodos comúnmente utilizados para evaluar los indicadores reflectivos no resultan apropiados para evaluar indicadores formativos (Diamantopoulos *et al.*, 2008), en los cuales puede haber problemas de multicolinealidad.

Una de las limitaciones que el algoritmo de PLS provoca es que todas las variables o constructos latentes deben tener al menos un indicador. En nuestro modelo, como puede observarse en la Figura 18, la variable latente Confianza Mutua ha sido definida como un constructo de segundo orden de sus tres dimensiones de primer orden (Honestidad, Benevolencia y Competencia), por lo que carece de indicadores en sí misma, y hace el modelo no estimable. Para tratar los factores de segundo orden, y resolver el problema que plantea el algoritmo, los dos enfoques más comunes son la aproximación por componentes jerárquicos y la aproximación en dos fases (Wilson y Henseler, 2007).

La aproximación por componentes jerárquicos fue 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, porque el constructo de segundo orden es explicado por las dimensiones de primer orden, provocando que ninguna otra variable latente pueda influir significativamente en la variable de segundo orden, pues no queda varianza residual para ser explicada.

En la aproximación en dos fases, la primera fase comienza eliminando el constructo de segundo orden, y vinculando las dimensiones de primer orden con aquellas variables o constructos latentes en los cuales el constructo de segundo orden es dependiente o causa, y se estiman las puntuaciones de los constructos de primer orden como si fueran variables latentes. En una segunda fase, las dimensiones de primer orden dejan de ser variables latentes, y sus puntuaciones obtenidas en la fase uno son asociadas como indicadores del constructo de segundo orden, disponiendo así de un modelo estimable (Agarwal y Karahanna, 2000). En la Figura 18 presentamos nuestro modelo con los constructos de primer y segundo orden.

No incorporamos en este trabajo una figura para el primer paso, porque al eliminar el constructo Confianza Mutua quedarían relaciones entre 6 elementos, todos contra todos, y luego, de las tres dimensiones de la Confianza Mutua contra el Compromiso Recíproco, y contra el Desempeño, lo que provocaría una enorme cantidad de relaciones solo para esta parte del modelo, muy difícil de representar en una figura y que no agrega elementos valiosos para reflejarlos en este documento. Sin embargo sí presentamos en la Figura 19 el modelo resultante para los constructos de segundo orden en el segundo paso de la aproximación en dos fases.

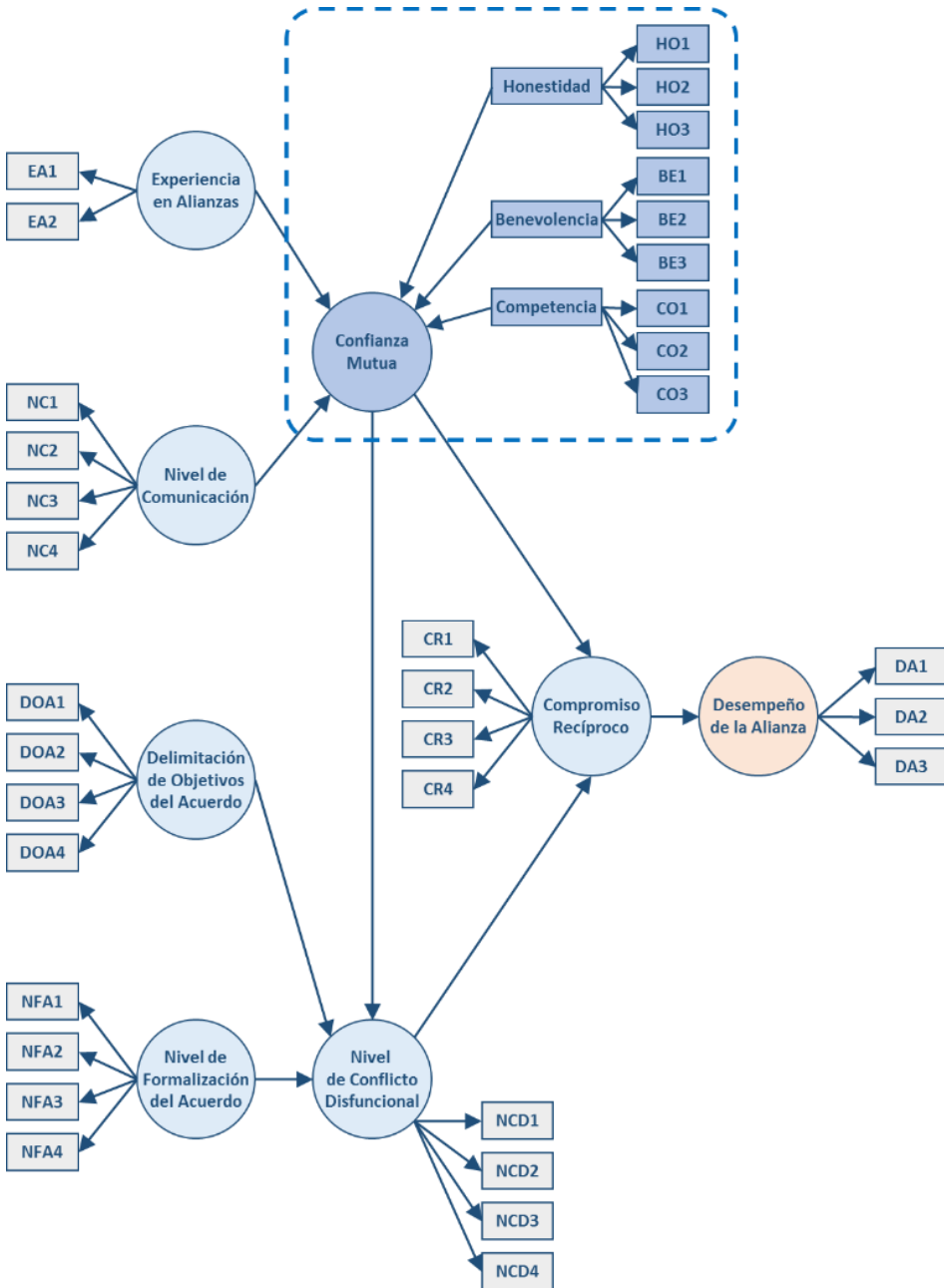


Figura 18. Modelo con constructos de primer y segundo orden

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

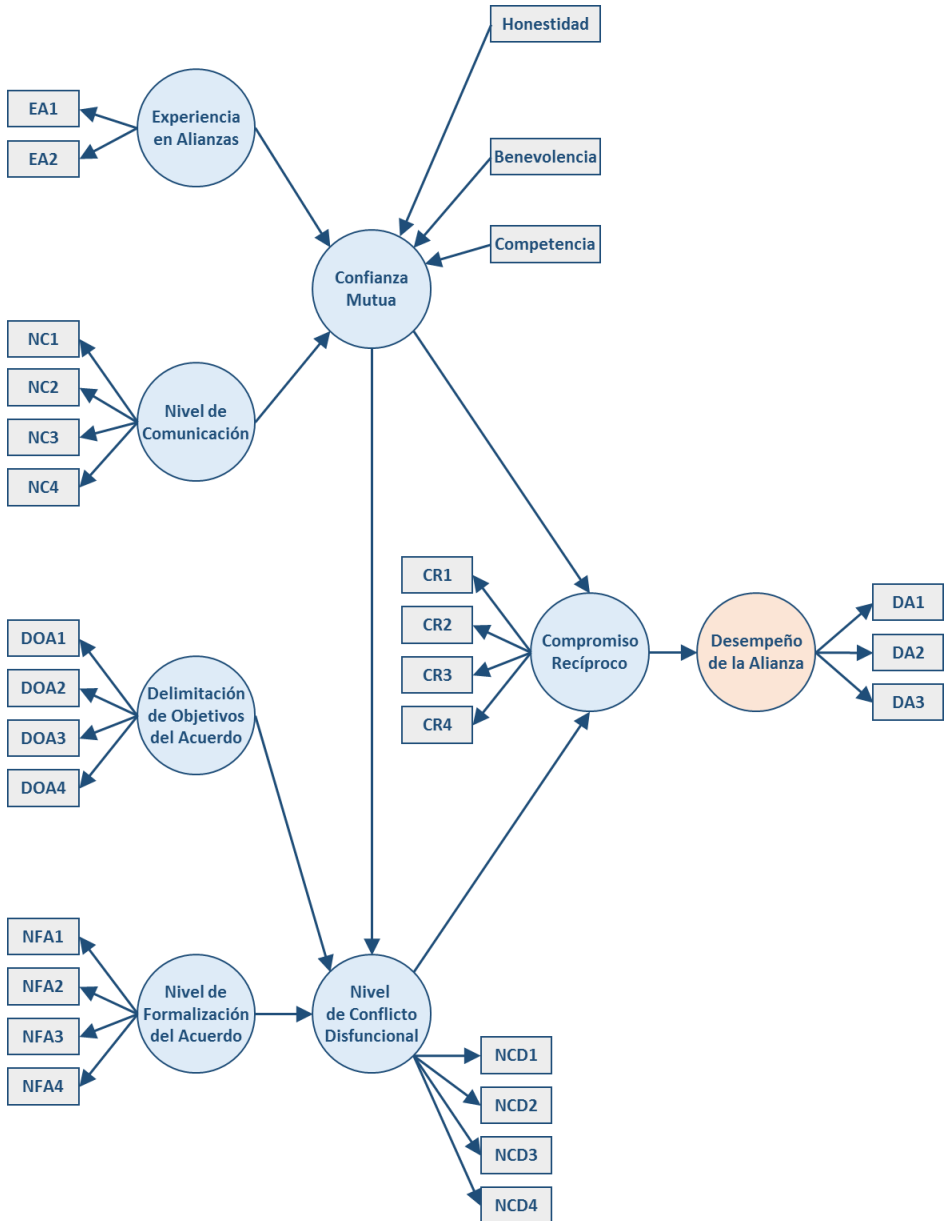


Figura 19. Modelo de dos pasos para los constructos de segundo orden, para la fase 2 PLS

Los criterios de evaluación de las escalas de medida que utilizamos son los discutidos para cada tipo de indicador, tema ya abordado en el capítulo previo, y según resumimos en la Tabla 24.

Tabla 24. Criterios para la validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA	
ÍNDICES REFLECTIVOS	
Constructos	Experiencia en Alianzas Nivel de Comunicación Delimitación de Objetivos del Acuerdo Nivel de Formalización del Acuerdo Nivel de Conflicto Disfuncional Compromiso Recíproco Desempeño de la Alianza
Indicadores y análisis	Fiabilidad: signo, magnitud y significación de las cargas (<i>loadings</i> > 0,7). Consistencia Interna: <i>Alpha</i> de Cronbach y fiabilidad compuesta (α y FC > 0,7). Validez convergente: fiabilidad compuesta (FC > 0,7), varianza extraída media (AVE > 0,5). Validez discriminante: \sqrt{AVE} > correlaciones con otros constructos y análisis de las correlaciones cruzadas (<i>cross-loadings</i>).
ÍNDICES FORMATIVOS	
Variable	Confianza Mutua
Indicadores y análisis	Validez de contenido (validez conceptual) y especificidad de indicadores. Análisis de pesos (<i>weights</i>) y su nivel de contribución al índice. Multicolinealidad para revisar la correlación entre indicadores: 1. Estadístico factor de inflación de la varianza (FIV<5) y tolerancia > 0,2. 2. Índice de condición no superior a 30, a 15 siendo más restrictivos (entre 5 y 10 ya indica posible multicolinealidad).

Fuente: Elaborado a partir de Diamantopoulos y Winklhofer (2001) y (Diamantopoulos *et al.*, 2008)

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 fases para el

tratamiento de nuestro constructo de segundo orden Confianza Mutua, que es formativo, como ya lo hemos explicado.

a. Validación de los índices reflectivos

En la Tabla 25 presentamos 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), referidos a la validación de los indicadores reflectivos del modelo estructural. Hemos incluido una columna con los valores *t* para evaluar la significatividad de cada indicador, ya que no solo deben ser superiores a 0,7, sino que además deben ser significativos. Sin embargo, como PLS no asume ninguna condición sobre la distribución de los indicadores, los valores *t* 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 para estimar la significatividad de los coeficientes *path* del modelo estructural.

Tabla 25. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden

CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN	INDICADORES	CARGAS FACTORIALES O PESOS	VALOR T	FIABILIDAD COMPUESTA (CR)	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (AVE)
EXPERIENCIA EN ALIANZAS				0,83	0,72
Experiencia otros socios	EA1	0,96***	2,55		
Experiencia mismos socios	EA2	0,71**	1,80		
NIVEL DE COMUNICACIÓN				0,90	0,70
Frecuencia de la comunicación	CC1	0,79***	14,69		
Transparencia de la comunicación	CC2	0,93***	44,06		
Credibilidad de la comunicación	CC3	0,91***	33,43		
Comunicación completa	CC4	0,71***	6,92		
CONFIANZA MUTUA				1	1
Honestidad				0,84	0,64
Benevolencia				0,80	0,57

CONSTRUCTO DE PRIMER ORDEN	INDICADORES	CARGAS FACTORIALES O PESOS	VALOR T	FIABILIDAD COMPUESTA (CR)	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (AVE)
Competencia				0,82	0,61
DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS DEL ACUERDO				0,91	0,71
Claridad de objetivos	DOA1	0,83***	15,17		
Aceptación de objetivos	DOA2	0,87***	16,14		
Reparto de responsabilidad	DOA3	0,80***	12,22		
Aceptación de responsabilidad	DOA4	0,88***	28,50		
NIVEL DE FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO				0,73	0,41
Negociación previa	NFA1	0,78***	5,58		
Acuerdo formal	NFA2	0,65***	3,48		
Mecanismos resolución de conflictos	NFA3	0,46**	2,07		
Afrontar cambios	NFA4	0,65***	3,41		
NIVEL DE CONFLICTO DISFUNCIONAL				0,92	0,73
Existencia de desacuerdos	NCD1	0,85***	14,33		
Poca armonía	NCD2	0,87***	20,58		
Acciones negativas	NCD3	0,87***	16,55		
Problemas por pertenencia	NCD4	0,84***	19,60		
COMPROMISO RECÍPROCO				0,90	0,68
Lealtad hacia la alianza	CR1	0,85***	23,46		
Compromiso con los socios	CR2	0,88***	30,55		
Expectativa de relación a largo plazo	CR3	0,81***	13,35		
Compromiso de tiempo y recursos	CR4	0,76***	10,27		
DESEMPEÑO DE LA ALIANZA				0,91	0,77
Satisfacción con los socios	DA1	0,82***	18,89		
Satisfacción con los resultados	DA2	0,89***	18,64		
Cumplimiento de expectativas	DA3	0,92***	36,60		

***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1 ¹No aplican porque la confianza es un constructo formativo.

La información presentada en la Tabla 25 también muestra la fiabilidad individual de los indicadores que conforman los constructos, y la mayoría poseen cargas factoriales que excede el límite aceptado de 0,70 (Cronbach, 1970). Para evaluar la validez convergente utilizamos la fiabilidad compuesta (CR), en donde para todos los indicadores que conforman ambos modelos tienen valores por encima del requerimiento técnico solicitado de 0,70. Asimismo, los resultados de la prueba de la varianza extraída media (AVE) también muestran que los valores de cada uno de los indicadores se encuentran por encima de 0,50, que ha sido el valor recomendado en la literatura.

Tabla 26. Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la VAVE

FACTOR	EXPERIENCIA EN ALIANZAS	NIVEL DE COMUNICACIÓN	CONFIANZA MUTUA	DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS	NIVEL DE FORMALIZACIÓN	NIVEL DE CONFLICTO DISFUNCIONAL	COMPROMISO RECÍPROCO	DESEMPEÑO DE LA ALIANZA
EXPERIENCIA EN ALIANZAS	0,72							
NIVEL DE COMUNICACIÓN	-0,04	0,84						
CONFIANZA MUTUA	-0,03	0,59	0,65					
DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS	-0,22	0,32	0,36	0,85				
NIVEL DE FORMALIZACIÓN	-0,04	0,28	0,32	0,58	0,64			
NIVEL DE CONFLICTO DISFUNCIONAL	-0,08	0,00	0,10	0,34	0,31	0,86		
COMPROMISO RECÍPROCO	-0,02	0,55	0,65	0,28	0,21	0,19	0,83	
DESEMPEÑO DE LA ALIANZA	-0,17	0,45	0,51	0,39	0,13	0,15	0,69	0,88

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 26 presentamos los resultados del *test* de validez discriminante. Como podemos observar, para valorarla optamos por el criterio de Fornell y Larcker

(1981), quienes proponen que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (VAVE) de cada constructo debe ser superior a la correlación de ésta con el resto constructos del modelo, lo cual, en nuestro caso, se cumple, por lo que los constructos son diferentes entre sí (cada constructo está más fuertemente relacionado con sus propias medidas que con las medidas de los otros constructos).

b. Validación de los índices formativos

En el modelo propuesto la Confianza Mutua es un constructo de segundo orden. Confirmamos la validez de los constructos formativos, usando los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981) y por Mackenzie *et al.* (2005), donde se describen los pesos del constructo de segundo orden y los resultados de la *T* de Student para cada factor.

Tabla 27. Pesos de los factores formativos en el Modelo

CONSTRUCTO DE SEGUNDO ORDEN	CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN	PESOS	T DE STUDENT
Confianza	Honestidad	0,43	11,13
	Benevolencia	0,39	11,77
	Competencia	0,38	12,17

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 28 mostramos los resultados de la evaluación de la multicolinealidad. El factor de inflación de varianza para todos los constructos de segundo orden es menor a 5, que es lo aceptado comúnmente. Diamantopoulos y Siguaw (2006) proponen un corte más estricto en 3,3, y aun así, en esta investigación los resultados obtenidos son menores o muy cercanos a ese límite (en el caso de Competencia), por lo tanto la multicolinealidad en esta investigación no es un asunto que nos preocupe. Con respecto a la tolerancia, esta medida está por encima del mínimo requerido que es 0,2 en los tres casos.

Tabla 28. Estadísticos de colinealidad para el constructo formativo de segundo orden

VARIABLE	ESTADÍSTICOS DE COLINEALIDAD	
	Tolerancia	FIV
Benevolencia	0,40	2,53
Competencia	0,30	3,38
Honestidad	0,41	2,46

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Valoración del modelo estructural

El modelo estructural es evaluado valorando el porcentaje de la varianza explicada, es decir, el R^2 del constructo de la variable dependiente, y la prueba de Stone-Geisser conocida como Q^2 para determinar la relevancia predictiva, y examinando los valores de los coeficientes estructurales. Por último, la estabilidad de los valores estimados fue obtenida examinando las estadísticas t que resultaron del procedimiento de remuestreo conocido como *bootstrapping*.

Los coeficientes de trayectoria (*path coefficient* β) son 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 el modelo. Como puede observarse, no todas las relaciones formuladas en las hipótesis del modelo resultaron ser significativas, de ahí que no todas las hipótesis planteadas logran mantenerse.

La estabilidad de las estimaciones la logramos usando las T de *Student* obtenidas del proceso de remuestreo (*bootstrapping*), el cual es calculado por SmartPLS, y consiste en generar aleatoriamente una serie de submuestras, que en nuestra investigación fueron 400, y a partir de la muestra original estimamos el modelo con cada una de ellas.

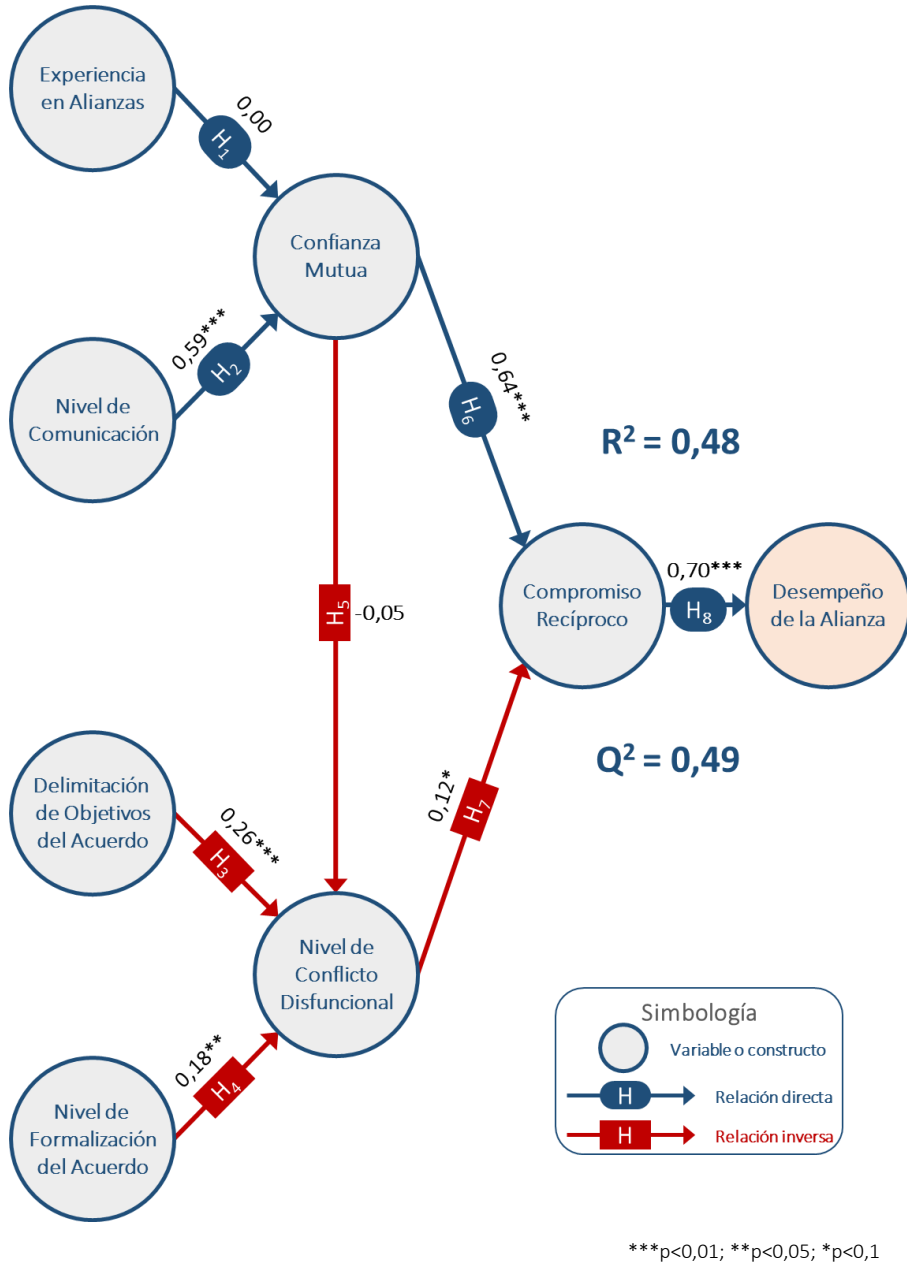
Con este proceso calculamos la media y el error estándar de cada parámetro del modelo en cada submuestra, y obtuvimos una distribución empírica de

frecuencias que nos permite evaluar si los parámetros resultantes eran o no significativamente distintos de cero.

La valoración del modelo estructural a partir del análisis realizado con PLS la mostramos en la Figura 20. Los coeficientes de determinación R^2 correspondientes a la variable dependiente del modelo indican que son significativamente distintos de cero, y que superan el 10 %, lo que permite interpretar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva, siguiendo lo anotado por Falk y Miller (1992), y concluimos que el constructo dependiente Desempeño de la Alianza es explicado en un 48% por el Compromiso Recíproco, que a su vez sirve como constructo mediador para el resto de constructos del modelo.

Otra prueba más para evaluar la capacidad del ajuste del modelo es la aplicación del criterio de relevancia predictiva Q^2 , conocida como Stone-Geisser, que mide la relevancia predictiva del constructo dependiente Desempeño de la Alianza. El valor de este índice lo obtuvimos en PLS empleando el procedimiento de *blindfolding*, el cual lo calculamos para cada uno de los constructos dependientes. La regla general señala que si Q^2 es positivo, entonces existe relevancia predictiva. En nuestro modelo se cumple lo anterior, pues el valor de Q^2 es de 0,49, que corrobora la relevancia predictiva de nuestro modelo.

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

Figura 20. Modelo con los valores R^2 , Q^2 y los coeficientes de trayectoria estructural

3.3. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS 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 48% del desempeño de los Consorcios Cooperativos incluidos en la muestra, valor superior al 10% que se tiene como requisito mínimo para ser considerado un modelo con validez predictiva.

Concluimos en relación con la pregunta de investigación de esta tesis doctoral que a la luz de los datos obtenidos, los factores clave del éxito valorados en este trabajo no parecen ser diferentes para alianzas entre empresas capitalistas y para consorcios cooperativos. Es válido pensar que el Nivel de Comunicación, la Delimitación de Objetivos del Acuerdo, el Nivel de Formalización del Acuerdo, la Confianza Mutua, un menor Nivel de Conflicto Disfuncional, y un mayor nivel de Compromiso Recíproco son factores que inciden en el desempeño de un acuerdo de cooperación, independientemente si este corresponde a alianzas entre empresas privadas con fines de lucro, o a consorcios cooperativos motivados tanto por fines económicos como por el bienestar social.

Sin embargo, como se desprende de nuestra información, los resultados evidencian ciertas diferencias entre nuestro modelo y los factores que inciden en el desempeño de acuerdos de cooperación entre empresas privadas. Particularmente hay diferencias en las relaciones en torno a la Experiencia en Alianzas y la Confianza Mutua, y en la relación entre Confianza Mutua y Nivel de Conflicto Disfuncional, lo cual se discutirá con mayor profundidad posteriormente.

A continuación detallamos cada uno de los resultados obtenidos en relación con la contrastación para cada una de las hipótesis de nuestro modelo de factores:

Tabla 29. Resultados estimados del modelo estructural

HIPÓTESIS	COEFICIENTE (B)	VALORES T	ESTADO
1. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Experiencia en Alianzas por parte de los socios participantes genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,00	0,05	No se mantiene
2. En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Comunicación genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,59***	7,90	Se mantiene
3. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Delimitación de los Objetivos del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,26***	2,45	Se mantiene
4. En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Formalización del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,18**	1,84	Se mantiene
5. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	-0,05	0,51	No se mantiene

HIPÓTESIS	COEFICIENTE (B)	VALORES T	ESTADO
6. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,64***	8,65	Se mantiene
7. En un acuerdo de cooperación un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,12*	1,54	Se mantiene
8. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Compromiso Recíproco genera una mayor probabilidad de conseguir un alto nivel de Desempeño de la Alianza en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica	0,69***	9,72	Se mantiene

***p<0.01; **p<0.05; *p<0,1 Fuente: Elaboración propia.

A continuación comentamos los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis específicas en las que se desagrega nuestro modelo:

1. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Experiencia en Alianzas por parte de los socios participantes genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Nuestra primera hipótesis no logra mantenerse ($\beta = 0,00$). Por lo tanto, no encontramos evidencia de una relación directa significativa de que un alto nivel de Experiencia en Alianzas por parte de los socios participantes genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica.

Estos resultados no son consistentes con estudios como los de Buckley y Casson (1987), Killing (1988), Levinthal y Fichman (1988) y Parkhe (1993c), que sí apoyan una relación directa y positiva entre la variable Experiencia en Alianzas y el constructo Confianza Mutua. Por el contrario, estos resultados de nuestra investigación coinciden con estudios como el de Hakanson (1993), que considera que las experiencias previas en cooperación no tienen por qué implicar un adecuado conocimiento del socio, de manera que lo importante es que haya un conocimiento mutuo entre las partes. Conviene resaltar el trabajo de March (1991), cuando advierte que los posibles beneficios de las experiencias positivas previas pueden tener límites, ya que la empresa puede introducirse en un proceso que ha sido exitoso en el pasado, y puede dejar de explorar otras alternativas futuras de alianzas estratégicas.

También debemos considerar el hallazgo de Park y Russo (1996), en el sentido de que la experiencia previa no influye sobre el Desempeño de la Alianza, pero sí lo hace la experiencia en alianzas con los mismos socios, pero en nuestra variable hemos considerado indicadores para ambos niveles de experiencia previa (en general y con los mismos socios). Otros investigadores como Eisenhardt y Schoonhoven (1996) encontraron que con la experiencia aumenta el número de alianzas en que se participa, y Ring y Van de Ven (1994) y Pangarkar (2003), quienes descubrieron que la experiencia previa genera alianzas más estables en el tiempo, pero estos elementos no los abordamos en nuestro trabajo.

Lo anterior nos permite recomendar a los consorcios cooperativos costarricenses la relevancia de promover alianzas en las cuales puedan incluir socios nuevos, con los que no hayan tenido Experiencia en Alianzas, ya que si bien es cierto esto puede implicar mayor riesgo al no tener un alto nivel de Confianza Mutua con el nuevo socio, también puede acarrear la incorporación de nuevas visiones y otras prácticas, que permitan consolidar un mejor Desempeño de la Alianza.

2. En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Comunicación genera un alto nivel de Confianza Mutua en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis sí logra mantenerse ($\beta = 0,59$), y resulta ser altamente significativa ($p < 0,01$). Por lo tanto, encontramos evidencia empírica en nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza de una relación positiva y directa entre el Nivel de Comunicación y el nivel de Confianza Mutua.

Nuestro hallazgo es consistente con el resultado de Morgan y Hunt (1994), quienes encontraron que un alto Nivel de Comunicación tiene un efecto positivo aunque indirecto sobre el Compromiso Recíproco, mediado por la Confianza Mutua generada entre los socios en el marco del acuerdo de cooperación. Más adelante, Hunt *et al.* (2002) propusieron un modelo en el cual el Desempeño de la Alianza es influido positivamente por el Nivel de Comunicación, aunque de manera indirecta, pero la comunicación sí actúa directamente sobre la Confianza Mutua, y esta última a su vez también afecta positivamente al Compromiso Recíproco. Arenas y García (2006) también obtuvieron evidencia sobre estas relaciones. Por lo tanto parece admisible que el Nivel de Comunicación es un factor que influye positivamente en el desempeño de las alianzas estratégicas tanto para empresas privadas como para organizaciones cooperativas que privilegian el bienestar colectivo por encima del afán de lucro.

En una relación en consorcios cooperativos, cuando la información es frecuente, precisa, oportuna, suficiente y creíble, se incrementan los niveles de Confianza Mutua, y esto contribuye a elevar la probabilidad de un alto Desempeño de la Alianza. Para los consocios del sector cooperativo esta evidencia es relevante, y debe motivar el incremento de los esfuerzos hechos por este tipo de organizaciones para mejorar sus mecanismos y prácticas de comunicación. Una mejora en la comunicación entre los socios reducirá la posibilidad de que surjan comportamientos oportunistas, y puede incrementar el nivel de Compromiso Recíproco de estos con la alianza y entre ellos mismos.

3. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Delimitación de los Objetivos del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis logra mantenerse ($\beta = 0,26$) y resulta ser altamente significativa ($p < 0,01$). Por lo tanto, encontramos evidencia de una relación significativa en nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza, en el sentido de que una mayor Delimitación de los Objetivos del Acuerdo conduce a un menor Nivel de Conflicto Disfuncional.

Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Friedli y Schuh (2003), quienes afirman que la indefinición de objetivos en una alianza conduce a conflictos. También reafirma el planteamiento de Juch y Rathje (2011), más similar al nuestro en su formulación, en el sentido de que la adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo conduce a un clima positivo, sin conflictos, y esta situación parece ser consistente tanto para alianzas del sector privado como para alianzas entre organizaciones del sector de la economía social.

En el caso de los consorcios cooperativos la Delimitación de los Objetivos del Acuerdo resulta importante, de manera que cada cooperativa debe conocer y aceptar los objetivos iniciales propuestos en la alianza, los cuales deben ser claros y precisos. Además, cada socio en el consorcio debe externar sus propios objetivos individuales para la participación en el consorcio, porque esto permite identificar puntos de traslape y divergencia, que pueden atenderse oportunamente. Esta práctica permitiría contribuir a mantener bajo control el Nivel de Conflicto Disfuncional en la alianza.

4. En un acuerdo de cooperación un alto Nivel de Formalización del Acuerdo genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis logra mantenerse ($\beta = 0,18$) y resulta ser significativa ($p < 0,05$). Por lo tanto, encontramos evidencia de una relación significativa en nuestro modelo

de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza en el sentido de que un mayor Nivel de Formalización del Acuerdo conduce a un menor Nivel de Conflicto Disfuncional. Por tanto este resultado hace prever que esta relación aplica tanto para empresas capitalistas como para organizaciones que operan bajo los conceptos de la economía social y solidaria.

Este resultado es consistente con las contribuciones de Hoffmann y Schlosser (2001) y de Mellewigt *et al.* (2007), quienes afirman que un alto Nivel de Formalización del Acuerdo contribuye a minimizar la aparición de futuras disputas en el marco del acuerdo. En este sentido estos resultados respaldan la realización de prácticas para la formalización del acuerdo, tales como sostener reuniones previas a la firma del acuerdo, el diseño y firma de un contrato claro y completo, la definición de la forma de organizar y administrar el acuerdo, y los procedimientos que establezcan cómo proceder ante cambios en el contexto de la alianza o en la alianza misma. Dichas prácticas contribuyen también a generar un ambiente con un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional.

5. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis no logra mantenerse ($\beta = -0,05$), por lo que no encontramos evidencia de una relación significativa de que un alto nivel de Confianza Mutua genera un bajo nivel de Conflicto Disfuncional en una alianza estratégica.

Estos resultados se apartan de lo indicado por Zaheer *et al.* (1998) en el sentido de que un alto nivel de Confianza Mutua contribuye a mantener un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en una alianza estratégica. Ganesan (1994) igualmente afirma que cuando el nivel de Confianza Mutua es alto se reduce la aparición del comportamiento oportunista en la relación, que es una de las causas para el surgimiento de conflictos en las alianzas estratégicas.

Williamson (1975, 1985) afirma que por la racionalidad limitada de los socios, los mecanismos de coordinación y control, tales como la Delimitación de Objetivos del Acuerdo y el Nivel de Formalización del Acuerdo, pueden resultar insuficientes para enfrentar todas las contingencias que pueden surgir en el marco de una alianza estratégica, y en este caso, encontramos un asidero para explicar este resultado: parece que en nuestro modelo los mecanismos de coordinación y control estudiados sí logran contener la aparición de conflictos disfuncionales, y que la Confianza Mutua no impacta sobre el Nivel de Conflicto Disfuncional sino sobre el nivel de Compromiso Recíproco. Esto tiene lógica considerando que los consorcios cooperativos son altamente estructurados y se dedican a la gestión de negocios, a diferencia de organismos como las uniones y federaciones cooperativas, cuyo objetivo primario es la representación y defensa conjunta de sus miembros. Es probable que la relación propuesta en nuestro modelo sí se compruebe para ese otro tipo de alianzas cooperativas.

Una posibilidad es que sea necesario diferenciar el conflicto afectivo del conflicto cognitivo, en vista de que el primero tiende a producir efectos negativos sobre el desempeño del grupo, mientras que el segundo cuando es resuelto más bien conduce a un mejor desempeño conjunto. Lo anterior puede implicar la deseabilidad de fomentar conflictos, eso sí, de naturaleza cognitiva. En suma, el conflicto podría tener un variado conjunto de antecedentes, y puede ocurrir que el conflicto cognitivo preceda u origine al conflicto afectivo, según la dinámica de cada grupo (Amason, 1996; Jehn, 1997), pero esta dinámica y su transición no han sido suficientemente estudiadas (Menguzzato y Urra, 2004).

Debemos indicar que si bien en la literatura sobre alianzas es sencillo encontrar referencias sobre el conflicto, estas son en general trabajos teóricos, o bien referidas a la relación del conflicto y el Desempeño de la Alianza, pero no son abundantes los trabajos empíricos que analicen la relación del Nivel de Conflicto Disfuncional con respecto a otros constructos. En este sentido, nuestro modelo y los resultados de nuestra investigación vienen a contribuir a construir nuevo conocimiento en este tema.

6. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Confianza Mutua genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis sí logra mantenerse ($\beta= 0,64$) y resulta ser altamente significativa ($p < 0,01$). Por lo tanto, encontramos evidencia de una relación directa y significativa entre un alto nivel de Confianza Mutua y un alto nivel de Compromiso Recíproco en nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza.

Este hallazgo es ampliamente respaldado por la literatura. Podemos citar por ejemplo trabajos en esta línea como los de Anderson y Weitz (1989), Mohr y Spekman (1994), Morgan y Hunt (1994), Stuart (2000) y Fernández y Martín (2006). Confirmamos entonces que la Confianza Mutua efectivamente tiene un efecto positivo sobre el Compromiso Recíproco. Recordemos que en nuestro modelo la Confianza Mutua es el único constructo de segundo orden, y además de carácter formativo, por lo que se explica a partir de sus dimensiones de honestidad, benevolencia y competencia. Por lo tanto presentamos evidencia de adicional de esta relación ya de por sí bien referenciada en la literatura sobre alianzas entre empresas privadas, y aportamos que también es válida para alianzas entre organizaciones del sector cooperativo.

Este hallazgo es valioso, porque uno de los principios del cooperativismo es la cooperación entre cooperativas, que podrá fortalecerse si los socios de los consorcios se comportan de manera benevolente, honesta y competente, y con ello logran fortalecer el Compromiso Recíproco, en aras de conseguir alianzas con un mayor desempeño, máxime considerando que, al menos para la totalidad de consorcios estudiados, la finalización de la relación no está prevista, sino que uno de sus fines es mantenerse vigentes en el tiempo, y para conseguirlo el binomio Confianza Mutua – Compromiso Recíproco parece determinante.

7. En un acuerdo de cooperación un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional genera un alto nivel de Compromiso Recíproco en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis logra mantenerse ($\beta = 0,12$) y resulta ser significativa ($p < 0,10$). Por lo tanto, encontramos evidencia de una relación significativa en el sentido de que un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional conduce a un mayor nivel de Compromiso Recíproco en nuestro modelo de factores determinantes para el Desempeño de la Alianza, evidencia que no es diferente a lo encontrado en alianzas entre empresas capitalistas.

Estos resultados son coincidentes con los aportes de Young y Wilkinson (1989) y Oubiña (2000), quienes encontraron una relación directa e inversa entre el Nivel de Conflicto Disfuncional y el nivel de Compromiso Recíproco. En este sentido la presencia de tensiones y desacuerdos importantes entre los socios afecta negativamente el nivel de Compromiso Recíproco en el marco del acuerdo de cooperación, y esto puede afectar el Desempeño de la Alianza.

Para los consorcios cooperativos lo anterior es relevante, porque los faculta para buscar mecanismos para la reducción de conflictos disfuncionales, y según nuestro modelo y hallazgos, esto pasa por mejorar sus prácticas para una adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo y de aumento del Nivel de Formalización del Acuerdo, ambos como antecedentes en sentido inverso del Nivel de Conflicto Disfuncional.

8. En un acuerdo de cooperación un alto nivel de Compromiso Recíproco genera una mayor probabilidad de conseguir un alto nivel de Desempeño de la Alianza en el desarrollo del ciclo de vida de la alianza estratégica

Esta hipótesis logra mantenerse ($\beta = 0,69$) y resulta ser altamente significativa ($p < 0,01$). Por lo tanto, encontramos evidencia de que un alto nivel de Compromiso Recíproco se corresponde con un alto nivel de Desempeño de la Alianza en nuestro modelo de investigación.

Este hallazgo es consistente con lo indicado en varios estudios sobre este particular. Así opinan Morgan y Hunt (1994), Mohr y Spekman (1994), Sarkar *et al.* (2001), Wu y Cavusgil (2006) y Nakos y Brouthers (2008), entre otros, y por lo tanto, encontramos evidencia de que esta relación es admisible tanto para alianzas entre empresas privadas y como para alianzas en el sector cooperativo.

El Compromiso Recíproco no solo se relaciona positivamente con el Desempeño de la Alianza, sino que en nuestro modelo media la relación entre el Desempeño de la Alianza y los demás constructos. Por lo tanto, el nivel de Compromiso Recíproco, 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, son elementos que redundan en un alto Desempeño de la Alianza.

El tema del Compromiso Recíproco y su efecto sobre el Desempeño de la Alianza y los factores que lo anteceden es fundamental para las alianzas cooperativas costarricenses, ya que por la naturaleza de su actividad, en la cual se promueven principios de cooperación e integración entre cooperativas, entre mayor sea el nivel de Compromiso Recíproco de cada una de las cooperativas socias del consorcio, mayor será la probabilidad de un alto Desempeño de la Alianza, y esto puede redundar en una percepción positiva del socio con respecto al consorcio y su participación en él, lo que en última instancia puede contribuir con la permanencia o estabilidad de la alianza en el largo plazo, y en un mayor nivel de atractivo de esta para retener o atraer socios valiosos para la relación de cooperación.

CONCLUSIONES

En esta parte del trabajo presentamos las conclusiones de nuestra investigación. El apartado se compone a su vez de varios contenidos puntuales. El primero de ellos lo dedicamos al análisis del cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación, para lo cual analizamos la contrastación de las hipótesis formuladas. Luego pasamos a un análisis de los aportes e implicaciones de nuestro trabajo, tanto desde el punto de vista de la contribución al conocimiento del fenómeno de las alianzas estratégicas como para conocimientos de aplicación directa en la práctica cotidiana de las empresas, organizaciones e instituciones que aplican esta opción estratégica en su gestión.

También hemos reservado un espacio dedicado a identificar y explicar las limitaciones que presenta nuestra investigación, y las causas que las originaron. Finalmente, el lector encontrará una propuesta de líneas de investigación futuras con potencial y pertinencia en este tema de las alianzas estratégicas, y que formulamos como consecuencia del proceso y los hallazgos realizados en nuestra investigación. Esta estructuración supra descrita la presentamos de manera ilustrada en la Figura 21.



Figura 21. Estructura y contenidos de las conclusiones de la tesis

Los objetivos de este trabajo así como la pregunta de investigación pueden consultarse en el apartado denominado Introducción, que justamente es el primer acápite del presente documento.

Nuestro primer objetivo consistía en la formulación de un marco conceptual integrador sobre lo estudiado en torno a los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas. Para ello procedimos con una exhaustiva revisión de literatura relacionada con las alianzas estratégicas, el desempeño de las mismas, y los factores asociados a dicho desempeño. En primera instancia abordamos el estado de la cuestión sobre la investigación en alianzas estratégicas. Posteriormente trabajamos en torno al concepto de alianza estratégica, sus clases y formas. También repasamos el ciclo de vida de los acuerdos de cooperación.

Nuestro segundo objetivo consistía en describir los factores identificados en la literatura como determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas. Para ello abordamos en primera instancia las formas en que en la literatura ha medido el desempeño de las alianzas estratégicas, en vista de que era esto necesario antes de pasar a identificar y definir los factores estudiados en la literatura como determinantes sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación. Posteriormente procedimos a presentar y detallar los factores asociados al éxito de las alianzas, y clasificarlos, atendiendo la revisión de literatura, en factores del contexto, factores asociados al socio, y factores asociados propiamente a la dinámica de la relación de cooperación.

En el apartado descrito en el párrafo anterior pudimos comprobar que los factores determinantes del desempeño de una alianza estratégica son múltiples, y diversos, y que además no existe consenso en este tema en los diferentes trabajos que consultamos. Comprobamos que el abordaje metodológico de los estudios sobre el tema también ha sido complejo. Este hecho justifica la realización de estudios como el presente, que arrojen nueva evidencia para contribuir a generar conocimiento en esta materia. Lo mismo aplica para la medición del Desempeño de la Alianza, en vista de que este es también un tema con abordajes diversos. Al respecto, optamos por una escala de medida que privilegia la satisfacción con los

socios, con los resultados del acuerdo, y la percepción positiva del socio sobre el cumplimiento de las expectativas en torno a la alianza estratégica.

Nuestro tercer objetivo específico pretendía elegir de entre los factores identificados en la literatura como determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas un conjunto de ellos sobre los que exista evidencia de su influencia sobre el Desempeño de la Alianza. Para ello formulamos un modelo de investigación en el cual no consideramos factores del contexto de la alianza, y solo incluimos factores del ciclo de vida de los acuerdos de cooperación.

En nuestro modelo, la Confianza Mutua, el Nivel de Conflicto Disfuncional, y el Compromiso Recíproco, juegan un papel preponderante, con el Compromiso Recíproco como mediador entre el Desempeño de la Alianza, la Confianza Mutua y el Nivel de Conflicto Disfuncional. A su vez, la Confianza Mutua es antecedida por la Experiencia en Alianzas y el Nivel de Comunicación, y media en la relación entre estos dos factores y el Compromiso Recíproco. Finalmente, el Nivel de Conflicto Disfuncional en nuestro modelo es antecedido por los constructos Delimitación de los Objetivos del Acuerdo y Nivel de Formalización del Acuerdo, y media la relación entre estos dos constructos y el Compromiso Recíproco.

El modelo de análisis propuesto también contribuyó con el alcance del cuarto objetivo de esta investigación: comprobar empíricamente la influencia de los factores seleccionados sobre el Desempeño de Alianzas en una muestra de consorcios del sector cooperativo costarricense. De este modelo derivamos en total 8 hipótesis de investigación, cuya contrastación la realizamos por medio de la utilización de una muestra de 116 cooperativas socias de consorcios cooperativos costarricenses. La población de cooperativas consorciadas era de 261 en total, por lo que el porcentaje de respuesta rondó el 44%. Este porcentaje se incrementa al 72% del total de consorcios, si se considera la identificación en total de 39 de estas agrupaciones activas, y que obtuvimos respuestas de cooperativas afiliadas a 28 de dichos consorcios.

Para la recolección de los datos empleamos un cuestionario diseñado al efecto, elaborado con base en la revisión de la literatura, a partir de la identificación de escalas previamente empleadas en el estudio de las alianzas estratégicas. Este instrumento lo aplicamos tanto de manera digital, por medio de una invitación dirigida por correo electrónico que contenía un hipervínculo al cuestionario, como también de forma personal, por medio de llamadas telefónicas. Fue respondido principalmente por directivos y gerentes de las cooperativas de la muestra, pertenecientes a consorcios cooperativos costarricenses.

Con respecto a la información descriptiva de la muestra, el motivo más apuntado por los encuestados para pertenecer a una alianza estratégica, con una valoración de 5,5 / 7 fue la representatividad, seguido por la obtención de apoyo institucional, el acceso a recursos, el aumento de ingresos, la reducción de riesgos, y finalmente la reducción de costes, con una valoración promedio de 4,2/7. No fue mencionado ningún otro motivo por parte de los encuestados. Esperábamos encontrar una mayor preferencia por los motivos relacionados con el aumento de ingresos, la reducción de riesgos y la reducción de costes, considerando la naturaleza legal de los consorcios, que los diferencia de las uniones y federaciones, pero resulta interesante conocer que los consorcios también valoran motivos relacionales antes que los puramente económicos y financieros. Con respecto al Desempeño de la Alianza, los encuestados apuntaron una valoración promedio de 5,3 / 7, con poca diferencia en la valoración de cada uno de los tres ítemes del cuestionario relativos a este constructo, lo que implica que en general los socios están satisfechos con los consorcios en los que participan.

Con respecto a la prueba de hipótesis, para el análisis estadístico de los datos utilizamos Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), por la capacidad de esta técnica para estimar el efecto de varios factores sobre una variable de interés, con tamaños de muestra pequeños con respecto a otras técnicas disponibles. Gracias a esta técnica los 116 elementos muestrales superaban con creces el tamaño teórico muestral de 40 casos solicitado en la literatura sobre PLS, y permiten con un adecuado nivel de significancia estadística probar nuestras ocho hipótesis de investigación.

Los resultados de la contrastación de nuestras hipótesis de investigación en el modelo propuesto las presentamos en detalle en la Figura 20, en la página 159 de este documento. El modelo, según puede constatarse, explica en un 48 % el Desempeño de la Alianza, muy superior al 10 % como valor mínimo de aceptación que se recomienda en la literatura sobre PLS, y tiene una relevancia predictiva del 49 %, la cual es muy alta. Cumplimos entonces los objetivos relacionados con la selección y comprobación de un conjunto de factores determinantes sobre el Desempeño de la Alianza.

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 48% del desempeño de los consorcios cooperativos incluidos en la muestra, valor superior al 10% que se tiene como requisito mínimo para ser considerado un modelo con validez predictiva. Concluimos en relación con la pregunta de investigación de nuestra tesis doctoral en el sentido de que, a la luz de nuestros datos, los factores clave del éxito valorados en este trabajo no parecen ser diferentes a los factores relacionados con el éxito de las alianzas entre organizaciones privadas con fines de lucro. Es válido pensar que un alto Nivel de Comunicación, una adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo, un alto Nivel de Formalización del Acuerdo, la existencia de Confianza Mutua, un menor Nivel de Conflicto Disfuncional, y un mayor nivel de Compromiso Recíproco, son factores que inciden positivamente sobre el Desempeño de la Alianza, tanto para acuerdos de cooperación entre empresas lucrativas del sector privado como para alianzas cooperativas.

Sin embargo, como se desprende de nuestros resultados, se evidencian diferencias entre los factores que integran nuestro modelo y los factores para el éxito de alianzas entre empresas privadas lucrativas, particularmente en las

relaciones entre Experiencia en Alianzas y Confianza Mutua, y entre Confianza Mutua y Nivel de Conflicto Disfuncional.

Con respecto a la contrastación empírica de las hipótesis formuladas, para dar cumplimiento a nuestro cuarto objetivo para esta investigación, en la Tabla 29, en la página 161 de esta tesis, presentamos los resultados estimados del modelo estructural.

En nuestros resultados no encontramos que la Experiencia en Alianzas se relacione con mayores niveles de Confianza Mutua, y tampoco logramos demostrar que una mayor Confianza Mutua reduzca el Nivel de Conflicto Disfuncional. Estas conclusiones las ahondamos a continuación.

Con respecto a la Experiencia en Alianzas, no comprobamos empíricamente que mayores niveles de Experiencia en Alianzas se relacionen con mayores niveles de Confianza Mutua. Este resultado no es consistente con buena parte de la literatura, que reporta pruebas para esta relación, sin embargo, la mayoría de la literatura se ha enfocado en el análisis de la Experiencia en Alianzas y su influencia sobre el Desempeño de la Alianza, sin usar constructos mediadores. También hay estudios previos que no lograron demostrar una relación positiva entre los constructos de nuestra primera hipótesis, y que apuntan a que la Experiencia en Alianzas suele ser valiosa solo en el corto plazo, o bien, que no influye sobre la Confianza Mutua, en vista de que cada alianza es diferente, incluso aunque se celebre con socios ya conocidos, porque en estos pueden cambiar las personas asignadas a la alianza. Adicionalmente, la mayor parte de los estudios existentes se han enfocado en el análisis de alianzas con poco número de socios, mientras que en nuestra investigación en los consorcios cooperativos ocurre precisamente lo contrario.

Con respecto al Nivel de Comunicación, comprobamos empíricamente (con un 99 % de confianza), que mayores niveles de este factor incrementan los niveles de Confianza Mutua en el marco de la alianza estratégica. Este resultado brinda evidencia de que esta relación es válida tanto para alianzas entre empresas

privadas como para consorcios cooperativos, y esto es consistente con otros aportes empíricos en la literatura, según los cuales, en una relación interorganizativa, cuando la comunicación es frecuente, precisa, oportuna, suficiente y creíble, se incrementan los niveles de Confianza Mutua. Para los consorcios cooperativos en particular, y para las alianzas estratégicas en general, esta evidencia debe motivar el incremento en los esfuerzos realizados por gestionar adecuadamente la comunicación en el marco del acuerdo de cooperación.

Otra de las hipótesis analizadas en nuestro modelo de investigación fue la Delimitación de Objetivos del Acuerdo, y su relación con el Nivel de Conflicto Disfuncional. Esta hipótesis se mantuvo, y aporta en el sentido de que esta relación es admisible en alianzas entre empresas capitalistas y también para acuerdos de cooperación entre organismos cooperativos. En general en la literatura consultada una adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo reduce la existencia e impacto de los conflictos disfuncionales. Es importante para los consorcios considerar que si los objetivos del acuerdo son claros, precisos, conocidos, aceptados y se define con claridad un correcto reparto de responsabilidades conocidas y aceptadas por los socios, el Nivel de Conflicto Disfuncional en el acuerdo de cooperación será menor. Esta hipótesis la comprobamos con un nivel de confianza del 99 %.

También probamos la hipótesis de que un alto Nivel de Formalización del Acuerdo conduce a un menor Nivel de Conflicto Disfuncional en la alianza. Esta hipótesis se mantuvo y refuerza que esta relación parece ser válida para relaciones interorganizativas que operan en una economía capitalista y también para organizaciones que lo hacen en una economía social. Encontramos asidero en la literatura previa en donde también se ha demostrado esta relación, básicamente porque el principal mecanismo de formalización de la alianza es el contrato, y si este es claro y completo contribuye a reducir el Nivel de Conflicto Disfuncional en el marco de la alianza estratégica. Esta hipótesis la comprobamos con un 95 % de nivel de confianza.

Esperábamos demostrar que un alto nivel de Confianza Mutua incidiría en un bajo Nivel de Conflicto Disfuncional en la alianza estratégica, pero esta hipótesis no se mantuvo. En general la literatura sobre acuerdos de cooperación considera que la confianza, por medio de sus dimensiones honestidad, benevolencia y competencia, evita o reduce la aparición de conflictos, pero también algunos investigadores proponen que altos niveles de Confianza Mutua no evitan la aparición de conflictos. Para el caso de los consorcios cooperativos este resultado podría explicarse porque al constituirse los consorcios por una gran cantidad de cooperativas y personas que las representan en los mismos, se incrementa el número de relaciones entre los actores involucrados, lo cual puede facilitar la aparición de conflictos afectivos con resultados finalmente disfuncionales.

Probamos además que un alto nivel de Confianza Mutua conduce a un alto nivel de Compromiso Recíproco en el marco de la alianza estratégica. Este es uno de los hallazgos más comunes y más sustentados en la literatura sobre el tema. Efectivamente comprobamos que la Confianza Mutua, cuando es fuerte, facilita el surgimiento y fortalecimiento de importantes niveles de Compromiso Recíproco en las alianzas estratégicas. Esta hipótesis la comprobamos con un nivel de confianza del 99 %, y este hallazgo contribuye a reforzar la idea de que esta relación aplica tanto para acuerdos de cooperación entre empresas como para alianzas entre cooperativas.

En nuestro modelo también mostramos una relación inversa entre los factores Nivel de Conflicto Disfuncional y Compromiso Recíproco, en el sentido de que a menor Nivel de Conflicto Disfuncional mayor nivel de Compromiso Recíproco, relación que se encuentra evidenciada en los estudios empíricos realizados en alianzas entre empresas capitalistas, y que ahora logramos constatar también para el caso de las alianzas entre cooperativas. Varios autores se refieren en el mismo sentido, y es fácil entender que ante poco Nivel de Conflicto Disfuncional sea más sencillo lograr el Compromiso Recíproco de los socios con el acuerdo de cooperación, y encontramos la misma relación, por lo que esta hipótesis sí logra mantenerse con un nivel de confianza del 90%.

Con respecto a la relación entre el factor Compromiso Recíproco y el Desempeño de la Alianza, encontramos evidencia empírica (con un 99 % de confianza), en el sentido de que ante la presencia de un fuerte Compromiso Recíproco, se incrementan las posibilidades de alcanzar un elevado Desempeño de la Alianza. Este hallazgo también es frecuentemente encontrado como resultado en investigaciones previas, y parece ser un factor relevante en alianzas del sector privado, así como para alianzas entre organizaciones del sector de la economía social. El factor Compromiso Recíproco es explicado a partir de la lealtad de los socios hacia la alianza, el compromiso para con los demás socios que la integran, la dedicación oportuna de suficiente tiempo y recursos necesarios en la alianza, y por la intención de continuar perteneciendo a la misma en el futuro.

Estos hallazgos son importantes para los consorcios cooperativos, ya que entre mayor sea el Compromiso Recíproco de sus integrantes en el marco del acuerdo de cooperación, es más probable que el Desempeño de la Alianza sea mayor. Para conseguir lo anterior, debe asegurarse también el fortalecimiento de la Confianza Mutua, para lo cual un alto Nivel de Comunicación parece determinante, y también debe gestionarse el Nivel de Conflicto Disfuncional, punto en el cual una adecuada Delimitación de Objetivos del Acuerdo, y establecer un contrato que garantice un buen Nivel de Formalización del Acuerdo se apuntan como factores determinantes.

Aportes académicos de este trabajo

Un primer aporte académico de esta tesis lo constituye la elaboración de una revisión de literatura sobre alianzas estratégicas. Si bien en esta temática existe abundante literatura, cada nuevo abordaje contribuye, en vista de que probablemente este producto intelectual será consultado en el futuro por otros investigadores, que al igual que nosotros tienen interés en conocer con mayor profundidad el tema de los acuerdos de cooperación.

Un segundo aporte de este trabajo, alineado con el aporte anterior, tiene que ver con la identificación y descripción de un conjunto de factores identificados en la

literatura como determinantes en relación con el Desempeño de la Alianza. Pudimos constatar que en esta materia existe abundancia de material, pero que el mismo es fragmentado y altamente heterogéneo, por lo que nuestra propuesta ofrece una nueva visión sobre estos factores, que también resultará valiosa para su consideración en el diseño de futuros estudios similares.

Un tercer aporte, y también cercano a los dos anteriores, aunque diferente, tiene que ver con la revisión de literatura sobre los elementos que se han abordado en el pasado para conceptualizar y medir propiamente el Desempeño de Alianza. En nuestro trabajo pretendíamos conocer la influencia de algunos factores sobre el desempeño de los acuerdos de cooperación, pero pudimos constatar que incluso sobre la medición del mismo aún hay mucho camino por recorrer para alcanzar una propuesta contundente sobre cómo entender y cómo medir este aspecto.

Un cuarto aporte tiene que ver con la propuesta del modelo teórico que recoge los factores seleccionados que influyen en el Desempeño de la Alianza. Este modelo, además de recoger los factores, que surgieron de la revisión de literatura, los presenta mostrando las relaciones directas entre factores, y entre estos y el Desempeño de la Alianza. De esta manera, según nuestro modelo, los factores Confianza Mutua, Nivel de Conflicto Disfuncional y Compromiso Recíproco conforman un trinomio muy relevante para entender el Desempeño de la Alianza, y los tres fungen en calidad de factores mediadores entre otros factores que les anteceden y el Desempeño de la Alianza.

Un quinto aporte tiene que ver con la comprobación empírica de las relaciones establecidas en el modelo teórico, y utilizando además una técnica estadística relativamente novedosa como lo es PLS, lo cual brinda nuevos aportes empíricos sobre los factores utilizados en esta investigación, con relaciones directas e indirectas sobre el Desempeño de la Alianza.

Estos aportes los ilustramos de forma resumida en la Figura 22.



Figura 22. Resumen de aportes académicos de la investigación realizada

Aportes prácticos de este trabajo

El principal aporte práctico de este trabajo consiste en la identificación empírica de los factores que influyen en el Desempeño de la Alianza, por medio de un modelo que los relaciona tanto de forma directa como indirecta, con la inclusión de factores mediadores. De esta manera, reiteramos que los factores Nivel de Conflicto Disfuncional, Confianza Mutua y Compromiso Recíproco son determinantes para un alto Desempeño de la Alianza, pero tampoco se pueden descuidar el Nivel de Comunicación, la Delimitación de Objetivos del Acuerdo y el Nivel de Formalización del Acuerdo de cooperación. En suma, esta información ofrece elementos valiosos para orientar la gestión de las alianzas estratégicas, lo que constituye un mensaje directo para los directivos que administran directamente o son socios en acuerdos de cooperación, en el sentido de que deben procurar la utilización de buenas prácticas que potencien los factores identificados en nuestra investigación como determinantes para el Desempeño de la Alianza.

Otro aporte práctico de esta investigación es que es la primera en su tipo desarrollada en Costa Rica en los consorcios cooperativos. Aportamos entonces nuevo conocimiento sobre este tipo de organismos que pertenecen al sector cooperativo, el cual asocia aproximadamente al 20% de la población del país, y se vincula con actividades productivas de gran importancia para la economía costarricense. Faculta entonces al sector cooperativo, pero sobre todo a sus consorcios, con un documento que puede derivar en importantes lecciones, las cuales, adecuadamente aplicadas podrían potenciar la competitividad del sector.

Considerando las características del sector cooperativo costarricense, su nivel de respaldo en la legislación del país, y su alto nivel de estructuración y organización, este estudio aporta información muy relevante para los tomadores de decisiones, tanto para los niveles políticos como técnicos. En el ámbito político, los aportes aquí contenidos pueden orientar el diseño de políticas públicas tendientes a incrementar el uso exitoso de la figura del consorcio cooperativo, la cual, en nuestro criterio, no ha sido utilizada con todo su potencial, en vista de que la ley faculta la incorporación en consorcios cooperativos no solo de las cooperativas de base, sino que podría permitirse la integración de organizaciones privadas sin fines de lucro, universidades y organismos gubernamentales.

En el ámbito técnico, la utilización del conocimiento generado en esta investigación, puede ser aprovechada por entes como el INFOCOOP y el CENECOOP, para enriquecer sus ofertas de asesoría, acompañamiento y capacitación en la conformación y gestión exitosa de consorcios cooperativos.

Estos aportes prácticos de la presente investigación lo recogemos gráficamente en la Figura 23.



Figura 23. Resumen de aportes prácticos de la investigación realizada

Limitaciones de este trabajo

A pesar de que ha sido nuestro interés generar un estudio exhaustivo, la mayoría de los trabajos de investigación presentan limitaciones, de mayor o menor importancia, considerando siempre las características del estudio y las condiciones en las que el mismo se desarrolló. En este sentido nuestro trabajo no es la excepción, y enumeramos abajo las limitaciones que hemos identificado, pero consideramos, eso sí, que ninguna de ellas demerita la rigurosidad metodológica empleada y los aportes finalmente conseguidos.

En primer lugar, si bien pretendimos la exhaustividad en la revisión de literatura sobre alianzas estratégicas, en la revisión sobre factores determinantes del Desempeño de la Alianza, y en la revisión sobre conceptualización y formas de medición del propio Desempeño de la Alianza, es imposible abarcar todos los trabajos previos. La cantidad de materiales existentes al respecto y la dificultad

para acceder a todos ellos, implica que puede haber quedado material valioso sin revisar. Pese a lo anterior, pretendimos consultar las referencias adecuadas, en cantidad, pero sobre todo en calidad académica y relevancia de las mismas.

En segundo lugar, los factores relacionados con el Desempeño de la Alianza son muy numerosos y variados en la literatura consultada, y no hay consenso sobre los mismos. Varios autores pueden llamar de formas diferentes a un mismo factor, o bien, un mismo factor puede tener diferentes niveles de análisis e interpretación. Por lo anterior, en el presente trabajo consideramos los factores más mencionados por la literatura, y con la nomenclatura más comúnmente empleada en el tema.

En tercer lugar, por la complejidad metodológica para incorporarlos en una contrastación empírica, en el presente trabajo no incluimos factores del contexto de las alianzas estratégicas que pueden influir en el desempeño de estas. Solamente hemos considerado factores de los socios, y factores derivados de la relación entre los socios en el marco de la alianza estratégica.

En cuarto lugar, y en términos similares a la anterior limitación, tampoco hemos sido exhaustivos en la inclusión en el modelo de investigación de la totalidad de factores del socio y de la relación entre socios identificados en la literatura como determinantes para el Desempeño de la Alianza. Hemos basado nuestra investigación en el conjunto de factores más representativos, según nuestro juicio, con base en la revisión de literatura que realizamos.

Una quinta limitación es que el diseño de esta investigación, por razones prácticas y de coste, la definimos desde el inicio como transversal, porque los datos los recogimos una sola vez, en un momento en el tiempo. Por lo anterior esta investigación no cuenta con la robustez que en este sentido tiene una investigación con diseño evolutivo.

En sexto lugar, tomando en cuenta que la investigación la realizamos con una muestra de consorcios cooperativos costarricenses, los resultados no son

generalizables. Es recomendable entonces en el futuro realizar investigaciones similares en poblaciones diferentes, con el fin de comparar los resultados.

Finalmente, una limitación importante del presente estudio es la subjetividad. Lo anterior por cuanto la recogida de datos la realizamos por medio de cuestionarios que incluyeron escalas lo más depuradas posibles, basadas en la revisión de literatura, y con una prueba piloto previa, pero lo anterior no exenta a estos instrumentos de que las afirmaciones en ellos incluidas sean subjetivas, y que incluso en las respuestas de los encuestados pueden influir aspectos como su experiencia previa en investigaciones similares, y su estado de ánimo al responder la encuesta, por citar solo dos factores.

Estas limitaciones las presentamos de manera resumida y gráficamente por medio de la Figura 24.

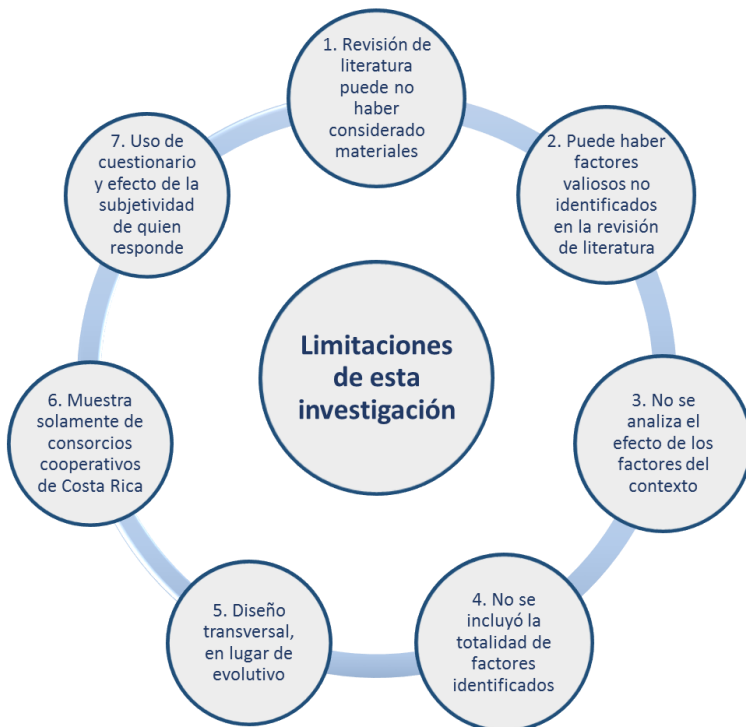


Figura 24. Limitaciones de la investigación

Futuras líneas de investigación

Producto de la realización de nuestra investigación y de la generación de experiencia durante el proceso, es posible formular algunas orientaciones, valiosas en nuestro criterio, para otros investigadores interesados en profundizar el conocimiento existente sobre el tema de las alianzas estratégicas.

Una primera recomendación tiene que ver con el estudio de otros factores que determinan el Desempeño de la Alianza, y que por diferentes motivos, como los señalados en las limitaciones, no fueron considerados en el presente estudio. Si bien existe literatura sobre ellos, en algunos casos esta es escasa, y además, contradictoria en sus resultados.

Una segunda recomendación, que complementa la anterior, tiene que ver con el estudio de factores del contexto de las alianzas estratégicas, que se relacionan con el desempeño de las mismas. Como ya explicamos en las limitaciones de este trabajo, no hemos considerado los factores del contexto, y sobre los mismos existe poca literatura, si la comparamos con la abundancia relativamente mayor de literatura relacionada con los factores del socio y de la relación, y el impacto de estos en el Desempeño de la Alianza.

Una tercera línea potencial de investigación tiene que ver con el uso de los mismos factores estudiados mostrados en nuestro modelo, pero organizados de forma diferente, en vista de que en la revisión de literatura existen múltiples abordajes al respecto. Lo anterior permitiría consolidar aún más el conocimiento de estos factores, y de las relaciones entre los mismos.

En cuarto lugar, también sería interesante desarrollar estudios similares al nuestro, pero en otras realidades nacionales, e incluso con otros tipos de alianzas diferentes a los consorcios cooperativos, con el fin de determinar la influencia del tipo de alianza y de la cultura nacional sobre los factores seleccionados y el Desempeño de la Alianza.

En quinto lugar, también se podrían repetir estudios similares al nuestro, pero considerando conceptualizaciones y medidas diferentes en torno al Desempeño de la Alianza. En nuestro estudio, como ya explicamos en las limitaciones, incluimos medidas subjetivas, siguiendo la recomendación de una cantidad considerable de estudios previos, pero podrían utilizarse medidas más objetivas para estimar el Desempeño de la Alianza, y sería interesante conocer si los resultados diferirían de los nuestros como consecuencia de ese cambio.

Es altamente deseable contar con trabajos evolutivos sobre este tema, que trasciendan el diseño transversal. Varias recogidas de datos sobre la misma muestra arrojarían luz adicional sobre los factores que determinan el desempeño de las alianzas estratégicas, y sobre la estabilidad tanto de dichos factores como del Desempeño de la Alianza.

Finalmente, parece deseable el estudio de portafolios de alianzas, en vista del uso frecuente de los acuerdos de cooperación en el mundo empresarial. Parece cada vez más probable que una organización necesite definir, ante varias alianzas posibles, en cuál o cuáles participa, y por qué motivos. Los factores determinantes del Desempeño de la Alianza podrían cambiar para organizaciones que gestionan portafolios completos de alianzas potenciales o de las que ya son socias, principalmente por la limitación de recursos en las organizaciones, razón por la cual deben priorizar los mismos, y pueden surgir valoraciones interesantes cuando se presenta una oportunidad de alianza que puede mejorar algún aspecto valioso para el socio si renuncia a una alianza para participar en otra, pero este proceso implicaría probablemente un análisis de costo / beneficio.

Estas recomendaciones sobre líneas potenciales de investigación las recogemos gráficamente en la Figura 25. Esperamos que nuestras apreciaciones orienten futuros trabajos sobre este tema, y sobre todo, esperamos ver más adelante trabajos en estas líneas de investigación, y que nuestro esfuerzo haya apoyado en algo el sacrificio de otros investigadores de las alianzas estratégicas.

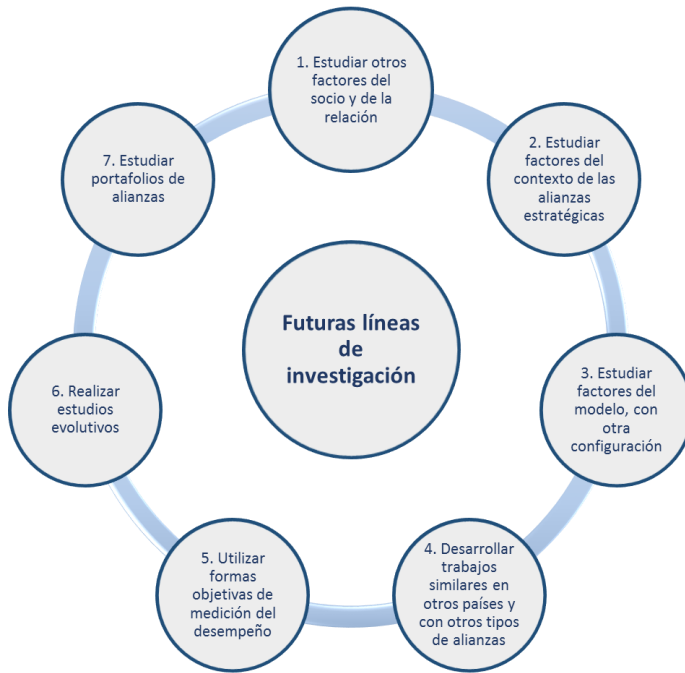


Figura 25. Potenciales líneas futuras de investigación

Concluimos así nuestra tesis, con la esperanza de que en las alianzas estratégicas y en general en las relaciones interpersonales se cumpla lo expresado en la estrofa final del Himno Nacional de Costa Rica: ¡Vivan siempre el trabajo y la paz!

REFERENCIAS

Para la realización de este trabajo consultamos las siguientes fuentes:

- Acosta, M. C., y Verbeke, G. (2009). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de León*, (9), 1-25.
- 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.
- Ahlström-Söderling, R. (2003). SME strategic business networks seen as learning organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alaminos, A., y Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas y cuestionarios de escalas de opinión*. Alicante, España: Marfil.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*(62), 204-233.
- Aldás-Manzano, J. (2012). Partial least squares path modeling in marketing and management research: An annotated application *Quantitative Modelling In Marketing And Management* (pp. 45-78). London: World Scientific.
- 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.
- 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. 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.
- Anderson, E., y Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323.
- 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.
- 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. C., y Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- 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.
- 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: Universidad de Navarra (No. 96/2). Working paper.
- Ariño, A. (1997). Veracity and commitment: Co-operative behavior in first time collaborative ventures. In P. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *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. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos IEEM*, 3(11), 54-60.
- 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.
- Ariño, A., y Reuer, J. (2005). Alliance contractual design *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 149-167). Navarra: IESE.

- Assael, H. (1969). Constructive role of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 573-582.
- Astley, G., y Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Astley, W. G., y Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates. *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.
- Bailey, W. J., Masson, R., y Raeside, R. (1998). Choosing successful technology development partners: A best-practice model. *International Journal of Technology Management*, 15(1-2), 124-138.
- Baldi, F. (2012). *Options in alliances: Valuing flexibility in inter-firm collaborations* (Springer Ed.): Springer Science & Business Media.
- 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.
- Barney, J. B., y Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, (15), 175-190.
- 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. L. (2006). *Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa*. Paper presented at the XX Congreso Nacional de AEDEM, Palma de Mallorca.
- Beamish, P., y Berdrow, I. (2003). Learning from IJVs: The unintended outcome. *Long Range Planning*, 36(3), 285-303.
- Beamish, P. W. (1994). Joint ventures in LCDs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 34, 60-74.
- Beamish, P. W., y Banks, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 1-16.
- Belderbos, R., Carree, M., y Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477-1492.

- Blankenburg, H. D., Eriksson, K., y Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
- Bollen, K. A. (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. *R&D Management*, 24(3), 229-247.
- Borys, B., y Jemison, D. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Buckley, P., y Casson, M. (1987). *A theory of co-operation in international business* (F. J. Contractor & P. Lorange Eds.). Lexington.
- Buckley, P. J., Glaister, K. W., 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. B. (1997). Evaluating industry/University research linkages. *Research-Technology Management*, 40(1), 52-55.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Camargo, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: El caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 105-126.
- Camisón, C. (1993). 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. I. (1997). Public policy for the 21st century: Addressing potential conflicts in university - industry collaboration. *The Review of Higher Education*, 20(4), 357-379.
- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., y John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45-56.

- 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.
- Casciaro, T. (2003). Determinants of governance structure in alliances: The role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), 1223-1251.
- Cassel, C., Hackl, P., y Westlund, A. H. (1999). Robustness of Partial Least Squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-446.
- Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2004). *Aplicación en la práctica de la técnica PLS en la administración de empresas*. Paper presented at the XIV Congreso de ACEDE, Murcia.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. 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.
- Contractor, F. J., y Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative Strategies in International Business*, 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*. New York: Harper & Row.
- Cukor, P. (1992). How GTE Laboratories evaluates its university collaborations. *Research - Technology Management*, 35(2), 31-37.
- 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.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., 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.

- Cyert, R. M., y Goodman, P. S. (1997). Creating effective university-industry alliances: An organizational learning perspective. *Organizational Dynamics*, 25(4), 45-57.
- Chen, H. M., y Tseng, C. H. (2005). The performance of marketing alliance between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management*, 26(1), 15-24.
- Chiesa, V., y Manzini, R. (1998). Organizing for technological collaborations: A managerial perspective. *R&D Management*, 3(28), 199-212.
- Child, J., Faulkner, D., y Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures*: 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. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-14.
- Chin, W. W. (1998b). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998c). *Structural equation modelling in IS research*.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an electric mail emotion / adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chin, W. W., y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using Partial Least Squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chisholm, R. F. (1996). On the meaning of networks. *Group & Organization Management*, 21(2), 216-235.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to manager information processing and organization design. In B. Staw & C. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Daft, R. L., y Lengel, R. H. (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. K., y Teng, B. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 6(33), 827-843.
- Das, T. K., 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. K., 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. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 51-283.
- 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 la Dehesa, G., y Krugman, P. (2007). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- De Laat, P. (1997). Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments. In M. Ebers (Ed.), *The formation of interorganizational networks* (pp. 146-173). New York: Oxford University Press.
- Deeds, D. L., y Rothaermel, F. (2003). Honeymoons and liabilities: the relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 6(20), 468-484.
- 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., Riefler, P., y Roth, K. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12), 1203-1218.
- 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. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, (38), 269-277.
- 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.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., y Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- 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. U., Bilderbeek, J., Idenburg, P. J., y Looise, J. K. (2000). Strategic alliances - Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*, 33(4), 579-598.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dunning, J. H. (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.
- Duyster, G., y Lemmens, C. (2003). Enabling and constraining effects of embeddedness and social capital in strategic technology alliance networks: Alliance group formation. *International Studies of Management & Organization*, 33(2), 49-68.
- Dyer, J. H., Kale, P., y Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Mit Sloan Management Review*, Summer, 37-43.

- 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.
- Efron, B., y Gong, G. (1983). A leisurely look at the Bootstrap, the Jackknife and cross-validation. *The American Statistician*, 37(1), 36-48.
- Eisenhardt, K. M., y Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- 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.
- 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.
- Escribá, A. (2002). 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. (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.
- Escribá, A., y Urra, J. 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.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., y Van Looy, B. (2008). Toward an Integrative Perspective on Alliance Governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics, and Contract Application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
- Faems, D., Van Looy, B., y Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238-250.

- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modelling*. Ohio: The University of Akron Press.
- Faulkner, D., y Tallman, S. (2005). *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford Universitr Press.
- Fernández, E. (1991). La cooperación empresarial: concepto y tipología: Universidad de Oviedo.
- Fernández, M., y Martín, J. D. (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.
- Fombrun, C. J. (2006). Corporate governance. *Corporate Reputation Preview*, 8(4), 267-272.
- Fornell, C. (1982). A second generation of multivariate analysis: an overview *A second generation of multivariate analysis, vol. 1* (pp. 1-21). New York: Praeger Publishers.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, (18), 39-50.
- Franco, L. G. (1971). *Joint venture survival in multinational corporations*. New York: Praeger.
- Frazier, G. L., Gill, J. D., y Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 53, 50-69.
- Friedli, T., y Schuh, G. (2003). Die operative Allianz. In B. Swoboda & D. Mosrchet (Eds.), *Kooperationen, alianzen und netzwerke* (pp. 487-514). Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Friedman, W. G., y Béguin, J. P. (1971). *Joint international business ventures in developing countries*. New York: Columbia University Press.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (Vol. 457): Free press New York.
- 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., 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 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., Valdés Llaneza, A., y Ariño, A. (2003). Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures. *Organization Studies*, 24(5), 743-770.
- García, M., y Medina, D. R. (1998). Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, 9-30.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., y Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Geisler, E. (1995). Industry-university technology cooperation: A theory of inter-organizational relationships. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 217-229.
- Geisler, E., Furino, A., y Kiresuk, T. J. (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. J. (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 *Dirección de empresas de los noventa* (pp. 439-455). Madrid: Civitas.
- 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), 249-263.
- Geringer, M. J. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22, 41-62.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Scheer, L. K., 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. E., y Rawlinson, R. A. (1986). Patterns of international coalition activity *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business.
- Gilliland, D. I., y Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment 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. W., y Buckley, P. J. (1999). Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 39(2), 123-147.
- Glaister, K. W., Husan, R., y Buckley, P. J. (2004). *Strategic business alliances: an examination of the core dimensions*: Edward Elgar Publishing.
- Gomes Casseres, B. (1987). Joint venture instability: Is it a problem? *Columbia Journal of World Business*, 22, 97-102.
- Gomes Casseres, B. (1996). The alliance revolution. The new shape of business rivalry. *Harvard University Press*.
- 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.
- Grandori, A., y Soda, G. (1995). Interfirm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Grandori, A., y Soda, G. (2006). A relational approach to organization design. *Industry and Innovation*, 13(2), 151-172.
- 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.
- Guerras, L., y Montoro, M. A. (2009). El ajuste en el diseño organizativo como factor de éxito en los acuerdos de cooperación entre empresas. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 133-150.
- Guerras, L. A., y Montoro, M. A. (2004). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: Un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, (19), 55-80.
- 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., y Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- 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., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gulati, R., y Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-805.
- Gulati, R., y Zajac, E. J. (2000). Reflections on the study of strategic alliances. *Oxford University Press, Oxford*.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., y Mentzer, J. T. (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.
- Hagedoorn, J., y Duysters, G. (2002). Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. *Organization Studies*, 23(4), 525-548.

- Hagedoorn, J., Roijackers, N., y van Kranenburg, H. (2006). Inter-firm R&D networks: The importance of strategic networks capabilities for high-tech partnership formation. *British Journal of Management*, 17, 39-53.
- Hakanson, L. (1993). Managing cooperative research and development: Partner selection and contract design. *R & D Management*, 23(4), 273-285.
- Hall, B. H., Link, A. N., y Scott, J. T. (2003). Universities as research partners. *Review of Economics and Statistics*, 2(85), 485-491.
- 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. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 1(67), 133-139.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hanna, V., y Walsh, K. (2008). Interfirm cooperation among small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 26(3), 299-321.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Massachusetts: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (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.
- Harrison, J. R., y Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 552-582.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hatfield, L., y Pearce II, J. A. (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 R&D collaboration. *Research Policy*, 23, 47-66.
- Heijs, J. (2002). Efectividad de las políticas de innovación en el fomento de la cooperación. *Economía Industrial*(346), 97-114.

- Helfert, G., Ritter, T., y Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sinkovics, R. (2009). The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, (20), 277-320.
- Hermosilla, A., y Solá, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- 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.
- Holmberg, S., y Cummings, J. (2009). Strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, (42), 164-193.
- Hu, M. Y., 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. (2004). Strategic alliances. In M. Hitt, R. Ireland, & J. Harrison (Eds.), *Strategic and performance: Achieving competitive advantage in global market place* (pp. 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. C., y Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.

- Jap, S. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer - supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 1(18), 19-35.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, (42), 530-557.
- Jensen, M. C. (1998). Organization theory and methodology.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., 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.
- Jöreskog, K. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psycometrika*, (43), 443-477.
- Juch, S., y Rathje, S. (2011). Cooperation competence: A problem - oriented model for successful in commercial alliances. *Interculture Journal*, (13), 38-59.
- Kale, P., Dyer, J., y Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances:: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19(5), 463-471.
- 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.
- 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., y Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 3(23), 45-62.
- 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), 217-237.
- Kang, J. (2014). Understanding the Roles of Trust at Different Stages in Strategic Alliances: A Theoretical Review. *Business Management Dynamics*, 14(3), 1-14.
- Kaplan, S., Schenkel, A., Krogh, G. V., y Weber, C. (2001). Knowledge - based theories of the firms in strategic management: A review and extension *MIT Sloan Working Paper*, Working paper 4216-01.

- Kauser, S., y Shaw, V. (2004). The influence of nehabavioural and organisational characteristics of the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Kemp, R., y Ghauri, P. (2001). Interdependency in joint ventures: The relationship between dependence asymmetry and performance. *Journal on Chain and Network Science*, 2(1), 101-110.
- 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. P. (1983). *Strategies for joint venture success*. New York: Praeger.
- Killing, J. P. (1988). Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. New York: Lexington Books.
- Kleinbaum, D., Kupper, L., Muller, K., y Nizam, A. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. 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), 187-213.
- Kogut, B. (1988a). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1988b). A study of the cycle of joint ventures. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 169-185). New York: Lexington Books.
- Kogut, B. (1989). Why joint ventures die so quickly? *Chief Executive*, (51), 70–75.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 313-345.
- 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., Scheer, L. K., y Steenkamp, E. M. (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.
- Kwon, I.-W. G., y Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply chain management: an international journal*, 10(1), 26-33.
- 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.
- Lado, A. A., y Kedia, B. L. (1992). Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador. *Economía Industrial*, (283), 49-60.
- Lajara, B., García, F., y Quer, D. (2008). Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico. *Dirección y Organización*, (29), 161-169.
- 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.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., y Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange processes. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Levinthal, D. A., y Fichman, M. (1988). Dynamics of interorganizational attachments: auditor-client relationships. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 345-369.
- Lewin, A. Y., y Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514-538.
- Liljander, V., y Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. In T. Swartz, D. Bowen, & S. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (Vol. 4, pp. 67). London: JAI Press Inc.
- 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.

- Loufatti, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Lima, Perú: Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
- Lu, J. W., 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.-y. (2005a). An action pattern model of inter-firm cooperation. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1123-1153.
- Lui, S., y Ngo, H. Y. (2005b). The influence of structural and process factors on partnership satisfaction in interfirm cooperation. *Group & Organization Management*, 30(4), 378-397.
- Lui, S. S., y Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation on non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485.
- 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. B., Podsakoff, P. M., y Jarvis, C. B. (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.
- Malhotra, D., y Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
- 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. H. (1983). Cooperative agreements and the organization of Industry. *Journal of Industrial Economics*, 31(4), 437-451.
- Martín, F., y Martínez, S. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 189-207.

- 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. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCarter, M. W., Mahoney, J. T., y Northcraft, G. B. (2011). Testing the waters: Using collective real options to manage the social dilemma of strategic alliances. *Academy of Management Review*, 36(4), 621-640.
- Medina, D. R. (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.
- Mellewigt, T., Madhok, A., y Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships—substitutes and complements. *Managerial and decision economics*, 28(8), 833-847.
- 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 *Dirección de Empresas de los Noventa* (pp. 503-523). Madrid: Civitas.
- Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1995). Estrategia de empresas y teoría de los costes de transacción. *Información Comercial Española*, (746), 7-24.
- Menguzzato, M., y Urra, J. A. (2004). Heurísticos y sesgos cognitivos en la decisión directiva de formación de alianzas estratégicas. *Revue Sciences de Gestion*, 41, 67-99.
- Merchant, H., y Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

- Miller, G. J., y Smith, R. W. (1993). *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, 261-287.
- 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.
- Molina, R., y Vásquez, G. (2008). Los elementos de éxito en la formación de alianzas estratégicas. *INCEPTUM*, V(5), 15-26.
- 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. A., y Mora Valentín, E. M. (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. M., Montoro, M. A., y Guerras, L. A. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organisms. *Research Policy*, 33, 17-40.
- Morasch, K. (1995). Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 28, 63-78.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (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.

- Muñoz, J., y Montoro, M. A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 17, 141-163.
- Muthusamy, S. K., y White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Nakos, G., y Brouthers, K. D. (2008). International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control. *Journal of International Management*, 14(2), 124-137.
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). De una teoría evolutiva del cambio económico. In L. Putterman (Ed.), *La naturaleza económica de la empresa* (pp. 225-238). Madrid: Alianza.
- Nobel, R., y Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, 19(5), 479-496.
- Nohria, N., y Piskorski, M. J. (1997). Focus and diversification: The effects of changes in the scope of large corporations *Working paper*: Harvard Business School.
- Nooteboom, B. (2010). La dinámica de la confianza: comunicación, acción y terceras partes. *Revista de economía institucional*, 12(23), 111-133.
- Nunnally, J. C. (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). Sustainable 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 an R&D consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity. *Strategic Management Journal*, 18(11), 855-877.
- Osborn, R., y Baughn, C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal*, 33, 503-519.

- Osborn, R. N., y Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 262-278.
- Osborn, R. N., Hagedoorn, J., Denekamp, J. G., Duysters, G., y Baughn, C. C. (1998). Embedded patterns of international alliance formation. *Organization Studies*, 19(4), 617-638.
- Oubiña, 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 R&D alliances. *Strategic Management Journal*, (25), 723-749.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., y Birgonul, M. T. (2008). Effect of partner fit in international construction joint ventures. *ASCE Journal of Management in Engineering*, 1(24), 12-20.
- Pangarkar, N. (2003). Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector. *Long Range Planning*, 36(3), 269-284.
- Pangarkar, N., y Klein, S. (2001). The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance. *British Journal of Management*, 12(4), 341-353.
- Park, S. H., y Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- 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.
- Pastowski, S. (2011). *Measuring the success of strategic alliances*. (Master), Copenhagen Business School.

- Peña, I., y Aranguren, M. J. (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. R. (1978). *The external control of organizations*. Nw York: Harper & Row.
- Podsakoff, N. P., Shen, W., y Podsakoff, P. M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique and implications for future research. In D. Ketchen & D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (pp. 197-252): Elsevier Books.
- Poppo, L., y Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-107.
- Porter, M. E., y Fuller, M. B. (1988). Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española*, 101-120.
- Programa Estado de la Nación. (2012). *IV Censo Nacional Cooperativo*. San José: INFOCOOP.
- Provan, K. G., 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. G., y Milward, H. B. (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.
- Rathje, S. (2008). *Handbook cooperation competence*: Gütersloh.
- Reuer, J., y Ariño, A. (2002a). 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. J., y Ariño, A. (2002b). Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of Management*, 28(1), 47-68.

- Reuer, J. J., y Zollo, M. (2000). Managing governance adaptations in strategic alliances. *European Management Journal*, 18(2), 164-172.
- Reuer, J. J., y Zollo, M. (2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*, 34(1), 101-115.
- Reuer, J. J., Zollo, M., y Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2), 135-151.
- Rialp Criado, J. (1999). Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación. *Revista ICADE*, 48, 149-165.
- Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, (82), 883-896.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A. H. (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.
- Rodríguez, J., Rodríguez, A., y Gutiérrez, J. (2008). Order, positioning, scope and outcomes of market entry. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 154-166.
- Rosenberg, L. J., y Stern, L. W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 437-442.
- 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. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sachwald, F. (1998). Cooperative agreements and the theory of the firm: Focusing on barriers to change. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35(2), 203-225.
- Safón, V., Mohedano, A., y Urrea, J. A. (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.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance. *Organizational Trust: A Reader*, 88-117.

- Salas, V. (1989). Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas. *Economía Industrial*, (266), 47-60.
- Sanchís, J. R., y Urra, J. A. (1994). Las alianzas estratégicas globales: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(2), 83-102.
- Santoro, M. D., y Chakrabarti, A. K. (1999). Building industry-university research centers: Some strategic considerations. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 225-244.
- Santoro, M. D., y McGill, J. P. (2005). The effects of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26, 1261-1269.
- Sarkar, M., Cavusgil, S. T., y Evirgen, C. (1997). A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: North American Perspectives*. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., y Aulakh, P. S. (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.
- Schaan, J. L., y Kelly, M. J. (2006). *Cases in alliance management: building successful alliances*: Sage.
- Shah, R. H., y Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, (29), 471-494.
- Sharma, N., y Patterson, P. G. (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.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., y Baker, T. L. (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. L. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.

- Smith, J. B. (1997). Selling alliances: issues and insights. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 149-161.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., y Ashford, S. J. (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.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Spekman, R., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., y Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 3(29), 346-357.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., y MacAvoy, T. C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35, 747.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stopford, J. M., y Wells, L. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Sullivan, J., y Peterson, R. B. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. *Management International Review*, 22(2), 30-40.
- Sullivan, J., Peterson, R. B., Kameda, N., y Shimada, J. Y. (1981). The relationship between conflict resolution approaches and trust -A Cross-cultural study. *Academy of Management Journal*, 24, 803-815.
- Tallman, S. B., y Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 91-113.
- 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 & Production Management*, 25(5), 469- 490.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., y Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics And Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Teng, B., y Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, (46), 725-742.
- Theurl, T., y Meyer, E. (2008). Change management in alliances. In J. Klewes & R. Langen (Eds.), *Change 2.0: Beyond organisational transformation*: Springer.
- Tjemkes, B., Vos, P., y Burgers, K. (2012). *Strategic alliance management*: Routledge.
- Todeva, E., y Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Tomlinson, J. W. C. (1970). *The joint venture process in international business: India and Pakistan*. Cambridge: MIT Press.
- Urra, J. A. (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. A. (1999). Cooperación empresarial: Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno. *Dirección y Organización*, (22), 37-49.
- Urra, J. A. (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. A. (2007). Projectes de investigació precompetitius (D. d. D. E. J. J. R. Piqueras", Trans.): Universidad de Valencia, España.
- Urra, J. A., y Mohedano, A. (2007). Claves iniciales de las alianzas estratégicas *Artículos de Dirección de Empresas* (pp. 6). Valencia, España: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras".
- Urra, J. A., 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.
- Vaaland, T. I., y Håkansson, H. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127-138.
- Van de Ven, A. H., 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. *R&D 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.
- Vidal, 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.
- 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.
- Villalonga, B. (2002). *Cuasi-diversificación*. Paper presented at the Paper presentado en el 62 Annual Conference of Academy of Management, Denver, USA.
- Wathne, K. H., y Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Werts, C. E., Linn, R. L., y Jöreskog, K. G. (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. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books.
- Wilson, B., y Henseler, J. (2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: A Monte Carlo comparison *Proc. ANZMAC 2007 Conf.* New Zealand: Australian and New Zealand Marketing Academy.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Wold, H. (1979). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: An example of the use of Partial Least Squares.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions *Systems under indirect observation, part 2* (pp. 1-54). Amsterdam: North Holland.

- Wong, A., y Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50.
- Wu, F., y Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81-89.
- 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. S. (1996). *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*. Madrid: Ariel.
- Young-Ybarra, C., y Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- 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. Y. (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.
- Yuan, Y. (1997). Foreign investors in Beijing, Tianjin and Shanghai. *Journal of Economics & Information*, 5, 30-58.
- 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.
- Zerón, M., Mendoza, G., y Quevedo, J. M. (2013). Ventaja competitiva de la cadena de suministros: alianzas, asimetrías organizativas y conflictos. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 109-118.
- Zollo, M., Reuer, J. 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

ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE 1. NOTA DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN SUSCRITA POR EL INFOCOOP	225
APÉNDICE 2. COOPERATIVISMO Y CONSORCIOS COOPERATIVOS EN COSTA RICA	226
APÉNDICE 3. CUESTIONARIO APLICADO	235

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. Cooperativismo y consorcios cooperativos en Costa Rica

En este apéndice presentamos una referencia al contexto de la investigación, constituido por el sector cooperativo costarricense, y más específicamente los consorcios cooperativos. Este apartado complementa lo presentado en el capítulo metodológico, con el fin de no distraer al lector de esta tesis, pero como forma de satisfacer su eventual curiosidad sobre el cooperativismo en Costa Rica.

1. El cooperativismo

El nacimiento del cooperativismo podría identificarse en 1844, con los pioneros de Rochdale, como reacción colectiva frente a la exclusión y a las barreras de entrada al consumo y al trabajo que planteaba el mercado y la concepción social de la época. Fue una reacción colectiva, sistemática y ordenada para crear actividades de generación de riqueza, que suplieran la escasez y la exclusión, y que favorecieran al colectivo, abarcando poco a poco los diversos campos y necesidades: consumo, viviendas y producción (agrícola, artesanal, industrial y otros). Sus pioneros adoptaron diversos principios que se constituirán, posteriormente, en el marco definidor del cooperativismo.

Robert Owen es reconocido como el pionero del cooperativismo, durante la segunda mitad del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX. Motivado por la explotación de los trabajadores en una planta textil en New Lanark, Escocia, Owen abogó por una mejor distribución de las ganancias para los trabajadores. Esta situación fue posible gracias a la revolución industrial, que potenció el nacimiento y consolidación de grandes fábricas. Owen defendió que la cooperación y la solidaridad podrían conducir a relaciones más armoniosas entre los patronos y los obreros. Posteriormente estas ideas primigenias de Owen fueron tomadas y ampliadas por personas como William King y Charles Fourier, quienes agregaron ideas de democratización y derecho a la asociación.

Los obreros textiles de Rochdale concluyeron 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 hacerlo es por medio de la cooperación. Así las cooperativas más antiguas son las de consumo, con el fin de suministrar bienes a precios razonables para sus asociados.

Más adelante, pensadores, religiosos y políticos promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social. La Iglesia Católica contribuyó con las encíclicas *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* y *Populorum Progressio*, que buscaron mecanismos cooperativos para solucionar los problemas que afectaban a los grandes colectivos de población.

Las cooperativas pioneras en América Latina nacieron en México, en 1873, y en Argentina, en 1879. En América Latina el cooperativismo se impulsa con decisiones legislativas que crearon marcos legales para el desarrollo del movimiento. A partir de 1950 se promovió el cooperativismo por medio del Programa Alianza para el Progreso, promovido por los Estados Unidos de América.

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 que responden a los efectos nocivos de las políticas neoliberales, los efectos de la globalización de los mercados y la necesidad de contrarrestar ambos elementos.

2. Principios cooperativos y cooperación

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos principios son:

- a) Adhesión voluntaria y abierta
- b) Gestión democrática por parte de los asociados
- c) Participación económica de los asociados
- d) Autonomía e independencia
- e) Educación, formación e información
- f) Cooperación entre cooperativas
- g) Interés por la comunidad

Precisamente el sexto principio cooperativo, la cooperación entre cooperativas, establece que estas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible, y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

3. Cooperativismo en Costa Rica

En Costa Rica el cooperativismo comienza a inicios del siglo XX. 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. Luego, en 1943 se crearon cerca de 23 empresas cooperativas que ofrecieron sus servicios en áreas como el crédito y el consumo, pero que no perduraron en el tiempo por la ausencia de educación cooperativa, falta de capital y crédito, carencia de buenos sistemas administrativos, inexistencia de una legislación adecuada y condiciones político – económicas difíciles.

Ese mismo año se promulgó el Código de Trabajo en Costa Rica, y se fundó COOPEVICTORIA R.L., la cooperativa activa más antigua del país. En 1947 se fundó COOPROLE R.L., conocida como Dos Pinos, que es la más consolidada del país y fue declarada la empresa del siglo XX en Costa Rica. Ese mismo año en el Banco Nacional se estableció una sección para fomentar el cooperativismo.

4. Relevancia del sector cooperativo costarricense

El sector cooperativo agrupa a casi 900 000 personas en Costa Rica, lo que representa prácticamente el 21 % de la población del país, de las cuales el 57 % son hombres y el 43 % son mujeres. Se conforma de 376 cooperativas de adultos y 218 cooperativas escolares y estudiantiles. Además este sector genera 21 632 empleos directos, y agrupa a casi 5 000 personas en la dirigencia del movimiento cooperativo en sus diferentes niveles. En cuanto a las actividades productivas las cooperativas son responsables del servicio de electricidad para cerca del 15 % de la población y la producción del 37 % del café costarricense, además de que en instituciones de salud cooperativas se atiende a poco más del 9 % de los asegurados del país (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 11).

Por rama de actividad económica las cooperativas costarricenses en un 22 % de los casos se dedican a actividades financieras; un 13 % al comercio; un 12 % a la industria y manufactura; un 10 % a actividades agropecuarias; un 10 % a actividades de enseñanza, capacitación y asistencia técnica; un 9 % a transporte; un 5 % a alojamiento y restauración. Las restantes actividades económicas agrupan al 3 % o menos de las cooperativas (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 16). El 85 % de las cooperativas solo cuenta con una actividad económica, que les reporta el 85% de sus ingresos totales (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 18).

En general las cooperativas costarricenses se enfocan en el mercado doméstico, ya que solo el 7 % de ellas exporta, básicamente a Estados Unidos de América y Europa, y principalmente productos agropecuarios como café, banano, yuca y plantas, además de productos agroindustriales tales como leche y sus derivados, azúcar, carne y aceite de palma africana (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 42).

5. Legislación cooperativa costarricense

En 1968 se promulgó la Ley Cooperativista, número 4 179, a la cual se le han hecho múltiples reformas con el paso del tiempo. Una de las transformaciones más

importantes fue la de 1973, la cual creó el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), que es una de las pocas instituciones públicas del mundo con el encargo de fomentar el cooperativismo. Con esa modificación a la ley también se crea el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), cuya labor es fomentar la integración, defensa y representación de las cooperativas del país.

La Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de Costa Rica, en su artículo 1 establece que “declárase de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país”. De esta manera fue el espíritu del legislador costarricense impulsar la creación y el desarrollo de las cooperativas, porque se entendía la finalidad social de las mismas.

Esta misma Ley, en su artículo 2 establece aún con mayor fuerza el concepto de las cooperativas como entidades de corte social, al afirmar que “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”.

No se deja duda con respecto a que las cooperativas son un medio económico para obtener fines sociales, entre los que se citan como deseables la satisfacción de necesidades, el mejoramiento de las personas y la formación individual. En particular, se considera a las cooperativas entidades sin fines de lucro, a diferencia de las empresas privadas de giro eminentemente comercial. Tan es así que el artículo 4 de la ley citada establece la total prohibición “a toda asociación cooperativa realizar cualquier actividad que no se concrete al fomento de los intereses económicos, sociales y culturales de sus asociados”.

6. Entidades de orientación y representación del sector cooperativo costarricense

En Costa Rica se cuenta con cuatro organismos de orientación y representación del sector cooperativo. En primer lugar se encuentra el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), que es un ente de representación y defensa, de carácter público pero no estatal. Es un organismo de delegados del sector cooperativo, que elige a los representantes del movimiento en la Junta Directiva del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), vigila su actuación, y da normas sobre la política a seguir por esta institución.

El Plenario del CONACOOOP lo conforman los delegados de cada uno de los sectores del movimiento cooperativo, las uniones y federaciones. Se encarga de definir las políticas por adoptar ante diferentes situaciones que enfrenta el Movimiento Cooperativo en el país o alguna de sus cooperativas. El Directorio del Consejo se elige del seno del Plenario por un plazo de 2 años. Le corresponde al Directorio nombrar un secretario ejecutivo, el cual debe, junto con el equipo de trabajo del CONACOOOP, ejecutar los acuerdos del Plenario y del Directorio.

El INFOCOOP es una institución pública estatal de desarrollo para el fomento del cooperativismo. Es una institución técnica que apoya la creación y gestión de los organismos cooperativos y los organismos auxiliares, por medio de instrumentos como el acompañamiento, el fomento, la capacitación y el crédito.

También existe la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA), que representa y defiende exclusivamente a las cooperativas autogestionarias. Finalmente, el Centro de Educación Cooperativa (CENECOOP) es un organismo auxiliar que promueve y ejecuta capacitación y publicaciones para el sector cooperativo.

7. Organismos cooperativos

En Costa Rica según lo dispuesto en los artículos 2, 94 y 95 de la Ley 6756, una organización cooperativa puede ser de tres tipos. Las cooperativas de base son las

asociaciones cooperativas como tales. Están constituidas por los beneficiarios directos de la gestión cooperativa. La clasificación de las mismas se puede establecer por la índole de su objeto social, por la función del régimen de propiedad social, por la variedad del objeto, y por el grado que ocupan en la organización federativa del movimiento cooperativo.

En la primera de las clasificaciones, según la índole del objeto social lo que priva es la finalidad de los servicios que brindan las cooperativas. Así puede haber cooperativas de consumo; producción; comercialización; suministro; agropecuarias, industriales y servicios múltiples; ahorro y crédito; vivienda; servicios; escolares; juveniles y de transporte, o cualquier mezcla de las actividades anteriores, e incluso se puede autorizar un nuevo tipo en caso de que el INFOCOOP lo considere necesario.

En el caso de la clasificación por la función del régimen de propiedad social, las cooperativas pueden ser autogestionarias, en donde la gestión y la propiedad están a cargo de los trabajadores que la conforman, o bien pueden ser cogestionarias, en donde la gestión, la propiedad y los excedentes son compartidos entre los trabajadores y los productores, o entre los trabajadores y el Estado.

En la tercera clasificación, según la variedad del objeto, las cooperativas pueden buscar un único objetivo, en cuyo caso serían unifuncionales (una actividad de la primera clasificación); son multifuncionales cuando atienden más de una actividad; y son integrales cuando buscan satisfacer todas las necesidades socioeconómicas de sus asociados.

Finalmente, según el grado que ocupan en la organización cooperativa, más que de cooperativas se habla de organismos cooperativos, y estos pueden pertenecer a tres niveles. En esta última clasificación aparecen los organismos de segundo grado. Estos organismos pueden ser federaciones o uniones. Las federaciones son organismos formados por cinco o más cooperativas de un mismo tipo (ahorro y crédito, caficultores, autogestión, u otros), por lo cual constituye un tipo de

integración vertical, casi siempre con criterios sectoriales en cuanto a actividades productivas. Las uniones integran cooperativas no necesariamente del mismo tipo, pero sí generalmente con base en criterios territoriales, y en menor medida respondiendo a razones sectoriales.

Los organismos de tercer grado se constituyen bajo la forma de confederaciones nacionales o sectoriales, e integran organismos de segundo grado.

Las uniones, federaciones y confederaciones tienen como finalidad orientar y coordinar a las asociaciones cooperativas; emprender actividades económicas y financieras que tiendan a proveer a sus afiliados de toda clase de bienes y servicios; comprar y vender materias primas y productos de las asociaciones afiliadas, y adquirir los elementos necesarios para su desarrollo y expansión; y representar y defender los intereses de las asociaciones afiliadas.

En general, en la práctica, más allá de las facultades anteriormente mencionadas, los niveles segundo y tercero se caracterizan por cumplir primordialmente funciones de representación e integración, y en menor medida funciones comerciales.

En Costa Rica, el 63 % de las cooperativas son tradicionales, y un 24 % son autogestionarias, dejando el porcentaje restante a los demás tipos. Además, el 68% de las cooperativas reportan pertenecer a organismos de integración cooperativa (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 14 y 33).

8. Organismos auxiliares y consorcios cooperativos

Al margen de los tipos de organismos cooperativos descritos anteriormente, pero no ajenos al movimiento cooperativo, se ubica otro tipo de organismos llamados auxiliares del cooperativismo, o bien consorcios cooperativos. Tales organismos son personas jurídicas que se constituyen con la concurrencia de dos o más cooperativas, o bien de una o más cooperativas e instituciones del Estado, o bien por una o más cooperativas e instituciones sin fines de lucro.

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 económico 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 por ello se ubican fuera de la estructura piramidal de tres niveles del cooperativismo.

Los consorcios cooperativos no tienen funciones de integración (orientación y coordinación de las cooperativas), ni de representación y defensa conjunta, como sí las tienen los organismos de segundo y tercer grado, motivos por los cuales no pueden designar representantes ante organismos superiores del cooperativismo costarricense.

La Ley Nº 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”.

Esta misma legislación establece que en todos los casos las cooperativas mantendrán una participación mayoritaria en la nueva organización en caso de que participen en consorcios con entidades estatales o con entidades sin fines de lucro. Además, para que una cooperativa participe en un consorcio debe contar con el voto afirmativo de las dos terceras partes de los miembros del consejo de administración respectivo. A estas organizaciones auxiliares les serán aplicables las disposiciones legales que rigen para las asociaciones cooperativas.

Apéndice 3. Cuestionario aplicado

Alianzas estratégicas en el sector cooperativo costarricense

La Gerencia General del INFOCOOP y la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica le solicitamos su amable contribución para compartir su conocimiento y experiencia sobre la participación de su cooperativa en un Consorcio Cooperativo con una investigación para conocer mejor las relaciones de cooperación entre cooperativas.

La información será tratada de manera confidencial ya que la misma será utilizada única y exclusivamente para fines académicos. El resultado de esta investigación será de gran beneficio para el Sector Cooperativo en general, al brindar mayor información sobre los factores que favorecen o inhiben las relaciones entre cooperativas, y de esta investigación se pueden derivar recomendaciones sobre aspectos relevantes a considerar en este tipo de relaciones para incrementar sus niveles de éxito.

Agradeciendo de antemano su valiosa contribución, se despiden atentamente,

Martín Robles Robles
Director Ejecutivo INFOCOOP

Alejandro Masís Arce
Director Escuela de Administración de Empresas Tecnológico de Costa Rica

Rony Rodríguez Barquero (RRodriguezB@itcr.ac.cr, tel. 8350-3000).
Investigador del Centro de Investigación de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica

*Obligatorio

Información del contacto

Por favor indíquenos su nombre, el nombre de su cooperativa, su teléfono y puesto en esta organización, con el fin de que podamos contactarle en caso de requerir retroalimentación de su parte.

1. Indíquenos por favor su nombre completo *

.....

.....

.....

.....

.....

2. Indíquenos por favor el nombre de su cooperativa *

.....

.....

.....

.....

.....

3. Puesto en la cooperativa

.....
.....
.....
.....
.....

4. Número de teléfono donde podamos localizarle

.....

5. Seleccione la opción que mejor describa la situación de afiliación de su cooperativa con respecto al consorcio en estudio:

Marca solo un óvalo.

- Mi cooperativa fue fundadora de este consorcio
 Mi cooperativa se afilió luego de fundado este consorcio

Indicaciones generales

En este cuestionario se entiende por alianza estratégica la participación de cooperativa en el consorcio cooperativo que se indique.

Se entiende por aliado cada una de las cooperativas que conforman el consorcio cooperativo específico.

Por favor responda este cuestionario considerando el consorcio indicado.

Motivos para participar en la alianza

Indíquenos por favor el nivel de importancia que para su cooperativa tiene cada uno de los siguientes motivos para participar en el consorcio cooperativo.

6. Reducción de costos

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

7. Reducción de riesgos*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

8. Acceso a recursos (humanos, tecnológicos, financieros, conocimiento y otros)*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

9. Aumento de ingresos*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

10. Obtener apoyo institucional (por ejemplo de INFOCOOP u otras instituciones)*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

11. Para ganar representatividad y defensa conjunta*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sumamente importante

Valoración de la alianza

Indíquenos por favor su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el consorcio cooperativo que se indica en cada afirmación.

12. ¿En cuántas alianzas había participado su organización con otras cooperativas u organizaciones diferentes a las que integran el consorcio?

Indique por favor la cantidad de alianzas, en números. Puede considerar experiencia en alianzas tanto con cooperativas como con otro tipo de organizaciones.

.....

13. ¿En cuántas alianzas participó su organización con las mismas cooperativas que integran el consorcio?

Indique por favor la cantidad de alianzas, en números. Considere solamente la experiencia de su cooperativa con las mismas cooperativas que integran la alianza.

.....

14. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es frecuente

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

15. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es transparente

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

16. La comunicación con las demás cooperativas que conforman el consorcio es creíble

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

17. Mediante la comunicación con las demás cooperativas integrantes del consorcio nos transmitimos la información necesaria para el funcionamiento del consorcio

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

18. Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos que asumen con nuestra cooperativa

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

19. **Las demás cooperativas integrantes del consorcio cumplen los compromisos asumidos con el mismo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

20. **Las demás cooperativas integrantes del consorcio son francas con nosotros**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

21. **El resto de las cooperativas integrantes del consorcio hacen lo que es correcto, sin engañar a nuestra cooperativa**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

22. **El consorcio genera recomendaciones para beneficio de sus cooperativas**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

23. **El consorcio es importante para los intereses de sus cooperativas integrantes**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

24. **Las demás cooperativas que forman parte del consorcio tienen la capacidad necesaria para cumplir su labor en esta alianza**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

25. **Las demás cooperativas que conforman el consorcio tienen sólida experiencia en la actividad principal del mismo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

26. **Las demás cooperativas que forman parte del consorcio disponen de los recursos necesarios para llevar a buen término las actividades a las que se han comprometido en el mismo**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

27. **En mi cooperativa se consideró que los objetivos del consorcio se definieron de forma clara y precisa**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

28. **En mi cooperativa se conocían y aceptaban los objetivos globales del consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

29. **En mi cooperativa se consideraba que el reparto de responsabilidades en el consorcio era correcto**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

30. **En mi cooperativa se conocían y aceptaban nuestras responsabilidades y tareas en el consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

31. **Mi cooperativa participó en reuniones y negociaciones como preparación previa a la participación formal en el consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

32. **En mi cooperativa se tomó un acuerdo formal y/o se firmó un contrato para regular los aspectos legales básicos del consorcio y de la relación con ellos**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

33. **En la formalización de la alianza (acuerdo previo y/o contrato), se introdujeron cláusulas referentes a la forma de organizar y administrar la alianza, la resolución de conflictos entre los socios y los mecanismos de terminación del consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

34. **Sabemos cómo proceder ante cambios en las condiciones originales que motivaron nuestra participación en la alianza**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

35. Existen importantes desacuerdos y tensiones entre mi cooperativa y las demás cooperativas integrantes del consorcio*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

36. La relación con las demás cooperativas que integran el consorcio es poco armoniosa*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

37. Las actuaciones de las demás cooperativas que integran el consorcio contrarrestan nuestros esfuerzos en esta alianza*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

38. Pertener al consorcio ha generado importantes problemas en mi cooperativa*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

39. En nuestra cooperativa sentimos una gran lealtad hacia el consorcio*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

40. En nuestra cooperativa estamos muy comprometidos con las demás cooperativas que conforman el consorcio*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

Hallazgos en los consorcios del sector cooperativo costarricense

41. **Nuestra cooperativa espera colaborar con las demás cooperativas que integran el consorcio durante mucho tiempo más**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

42. **Nuestra cooperativa dedica el tiempo y los recursos necesarios para el fortalecimiento del consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

43. **Estamos satisfechos con la relación con las demás cooperativas del consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

44. **Nuestra cooperativa está satisfecha con los resultados del consorcio**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

45. **En general el consorcio cumple nuestras expectativas**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo

46. **Otros motivos, si los hubiera**

¡Muchas gracias!

Le agradecemos mucho el haberse tomado el tiempo requerido para completar este cuestionario.

Los resultados de esta investigación contribuirán a mejorar la gestión de las alianzas estratégicas entre cooperativas en Costa Rica.

Para cualquier duda, comentario o sugerencia relacionada con este cuestionario por favor contáctenos:

+ Rony Rodríguez Barquero (RRodriguezB@itcr.ac.cr, tel. 8350-3000)

Investigador del Centro de Investigación de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica

Con la tecnología de
 Google Forms