



Universidad ESAN

MAESTRÍA EN INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MResearch

TÍTULO: Efectos de la transferencia de conocimiento en las alianzas para la innovación

ASESOR: PhD. Juan Timaná De la Flor

JURADOS: PhD. Rachel Gabel Shemueli
PhD. Jorge Merzthal Toranzo

TRABAJO: Propuesta de Tesis de investigación

ALUMNO: Manuel Alejandro Díaz Gamarra

Surco, mayo 2017



Esta propuesta de tesis doctoral: Efectos de la transferencia de conocimiento en las alianzas para la innovación

Autor: Manuel Alejandro Díaz Gamarra

Ha sido aprobada

Rachel Gabel Shemuely

Jurado

Jorge Merzthal Toranzo

Jurado

Juan Firaná De la Flor

Asesor

Lima, 10 de mayo del 2017

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Revisión de literatura.....	9
2.1. Alianzas estratégicas.....	9
2.1.1. Conceptualización.....	9
2.1.2. Racionalidad de las alianzas.....	12
2.1.3. Tipos de alianzas.....	16
2.1.4. Resultados de las alianzas.....	18
2.2. Conocimiento en las alianzas.....	19
2.2.1. Conocimiento individual organizacional.....	20
2.2.2. Tipos de conocimiento.....	21
2.2.3. Impacto del conocimiento: capacidades y ventajas competitivas.....	23
2.2.4. Transferencia de conocimiento.....	25
2.3. Conclusiones sobre revisión de la literatura.....	29
3. Desarrollo de hipótesis.....	31
4. Diseño y Métodos.....	37
4.1. Diseño.....	37
4.2. Recolección de información y análisis estadístico.....	38
4.3. Unidad de análisis y muestra.....	39
4.4. Medida de las variables.....	40
4.4.1. Tipo de conocimiento.....	40
4.4.2. Performance de la alianza: Resultados de innovación y resultados de rentabilidad.....	42
4.4.3. Capacidad de absorción.....	43
4.4.4. Confianza de los socios.....	45
4.4.5. Proximidad de conocimiento de los socios.....	45
4.4.6. Variable de control.....	47
4.5. Validez y confiabilidad.....	47
5. Referencias.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	Pág 12
Figura 2.....	Pág 17
Figura 3.....	Pág 31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	Pág 10
Tabla 2.....	Pág 12
Tabla 3.....	Pág 18
Tabla 4.....	Pág 42
Tabla 5.....	Pág 44
Tabla 6.....	Pág 46
Tabla 7.....	Pág 47

1. INTRODUCCIÓN

Las alianzas son acciones estratégicas de gran interés tanto en el mundo de los gerentes como en el mundo académico (Gomes, Barnes, & Mahmood, 2014), debido a que son consideradas crecientemente una herramienta importante para el éxito empresarial (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, & Neely, 2004). Son estudiadas tanto por la Teoría Basada en Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), como por el enfoque basado en el conocimiento (Grant, 2006), y son entendidas como formas de acceder a recursos que las empresas carecen (Das & Teng, 2000; Grant & Baden-Fuller, 2004). Sobre todo la segunda teoría hace hincapié específicamente en la importancia del conocimiento como recurso clave, indicando que el “centro de la actividad organizacional” es la “búsqueda, generación, absorción y utilización de conocimiento” (Grant, 2006; Grant & Baden-Fuller, 2004). Un ejemplo es lo que sucede en el campo de la innovación con el paradigma de la “innovación abierta” (Huizingh, 2011), que reconoce que la transferencia de conocimiento del entorno hacia la empresa es un objetivo central de las alianzas que se realizan por ejemplo entre dos empresas que buscan juntar su conocimiento para generar innovación, o entre empresas y universidades que colaboran con la misma finalidad.

El presente trabajo parte de una línea de investigaciones previa que identifican que la transferencia de conocimiento en las alianzas es un proceso cuyo impacto necesita mayor estudio (Meier, 2011). Se sabe que la transferencia de conocimiento impacta positivamente en la empresa que recibe el conocimiento (Lyles & Salk, 1996; Thuc Anh, Christopher

Baughn, Minh Hang, & Neupert, 2006), pero dentro de este contexto no se ha explorado si existen diferentes niveles de impacto que produce la transferencia de conocimiento de acuerdo al tipo de conocimiento transferido, sea conocimiento tácito o conocimiento codificado (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966). Este es el primer objetivo del presente trabajo.

La posible diferencia en el impacto de cada tipo de conocimiento se fundamenta teóricamente tanto en la Teoría basada en recursos (Resource Based View) como en el Enfoque basado en el conocimiento (Knowledge Based View). Dado que uno de los tipos de conocimiento, el conocimiento tácito (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966), cumple mejor con las características de ser “valioso, único y difícil de imitar” en comparación con el otro tipo de conocimiento, el conocimiento codificado (Peteraf, 1993). De acuerdo con estas teorías, una empresa que posee o accede a recursos con estas características debería obtener una ventaja competitiva que le permita generar mejores resultados. Por eso la intención es verificar si empresas que acceden a conocimiento tácito gracias a una alianza estratégica, efectivamente están obteniendo mejores niveles de logro en el nivel de innovación y ganancias económicas respecto de otras empresas que acceden a conocimiento codificado. Este supuesto es identificado en la literatura como un vacío pendiente debido a resultados inconsistentes (Becerra, Lunnan, & Huemer, 2008; Dhanaraj, Lyles, Steensma, & Tihanyi, 2004; Park, Vertinsky, & Becerra, 2015).

Debido a que esta perspectiva no ha sido explorada, la literatura tampoco ha explorado si otros determinantes de éxito de la transferencia de conocimiento en alianzas (Meier, 2011) tienen un efecto sobre la diferencia de beneficios de cada tipo de conocimiento, actuando

como moderadores de la primera relación planteada. Variables relacionadas a las capacidades de los socios, como la capacidad de absorción de la empresa que busca aprender (Cohen & Levinthal, 1990; Enkel & Heil, 2014; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Lin, Wu, Chang, Wang, & Lee, 2012; Van den Bosch, Van Wijk, & Volberda, 2011; Wales, Parida, & Patel, 2013), así como variables relacionadas con las características de la relación establecida, como la cercanía de conocimiento (Lane & Lubatkin, 1998; Luo & Deng, 2009; Schildt, Keil, & Maula, 2012; H.-W. Lee et al., 2012; Young-Ybarra & Wiersema, 1999) y confianza de los socios (Granovetter, 1985; Bachmann & Zaheer, 2009; Das & Teng, 1998; Bruneel, D'Este, & Salter, 2010; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Nielsen, 2007; Nielsen & Nielsen, 2009; Vanneste, Puranam, & Kretschmer, 2013). La literatura ha establecido que facilitan la transferencia de conocimiento pero no se ha explorado su efecto ampliando o minimizando un eventual impacto diferenciado. Estos vacíos son importantes porque no permiten caracterizar ni entender correctamente la transferencia de conocimiento de una alianza. Como variable de control se plantea la industria dado que existe evidencia que cada sector industrial tiene diferentes necesidades de conocimiento debido a diferentes niveles de avance tecnológico (Hagedorn, 1993), lo que sugiere que las relaciones entre las variables propuestas también serían distintas de acuerdo a cada industria.

El fundamento teórico del efecto de moderación proviene también desde la Teoría Basada en Recursos. En primer lugar la teoría ya reconoce que una empresa debe tener capacidades previas para poder aprovechar recursos valiosos y únicos, lo que implica la existencia de sistemas formales (procesos) e informales (rutinas) previamente desarrollados (Kale &

Singh, 2007). Esto justifica explorar si la capacidad de absorción de la empresa que aprende afecta su capacidad de aprovechar mejor el conocimiento tácito que justamente es de difícil transmisión. Por otro lado, desde la literatura de la capacidad de absorción relativa (Lane & Lubatkin, 1998) se ha determinado que la capacidad de aprovechamiento de las empresas no solo está basada en las propias capacidades de la empresa receptora, sino también en características de la relación que establecen transmisor y receptor. Dentro de este último campo se destaca sobre todo la confianza (Bachmann & Zaheer, 2009; Granovetter, 1985; Vanneste et al., 2013) así como la cercanía de conocimiento de los socios (Nootboom, Van Haverbeke, Duysters, Gilsing, & van den Oord, 2007; Wuyts, Colombo, Dutta, & Nootboom, 2005). Esto da una idea de que estas variables también pueden jugar un rol incrementando o atenuando el efecto diferenciado de cada tipo de conocimiento.

Investigar sobre la transferencia de conocimiento es relevante dado que existe evidencia de su efecto positivo en términos de productividad y competitividad para la organización que aprende (Argote, 2013) pero también de que una negativa gestión de este proceso puede dar lugar a deficiencias (Reus, Lamont, & Adams, 2009) como la dificultad de transferencia de prácticas y/o capacidades valiosas (Ranft & Lord, 2002; Reus, Lamont, & Ellis, 2016). Existe la necesidad de entender mejor cuál es el aporte de cada tipo de conocimiento, además de identificar qué requiere la transferencia de conocimiento de acuerdo a su tipo para lograr el máximo aprovechamiento.

En resumen, esta investigación plantea responder en primer lugar la siguiente pregunta ¿En qué medida la transferencia de conocimiento tácito genera mayores niveles de logro que la

transferencia de conocimiento codificado en una alianza con objetivos de innovación? En segundo lugar se espera responder ¿De qué forma la capacidad de absorción de la empresa receptora así como la cercanía de conocimiento de los socios y la confianza entre ambos aumenta el impacto del conocimiento tácito respecto del conocimiento codificado? Se espera verificar si aquellas empresas con una mayor base de conocimiento en áreas de investigación y desarrollo, así como mejor experiencia y relación con sus socios logran aprovechar más el conocimiento tácito para lograr mejores resultados de la alianza.

En el resto del documento se explorará primero el marco conceptual detrás de las alianzas estratégicas y alianzas para la innovación, para entender en primer lugar el contexto en que se examinan las variables presentadas. En un segundo momento se detallará cómo la literatura ha entendido el concepto de conocimiento, su importancia en la vida organizacional así como las principales variables que afectan la transferencia de conocimiento en una alianza. A partir de ello se planteará con detalle la lógica y argumentos detrás del modelo planteado, para luego presentar el planteamiento metodológico con el que se espera hacer la verificación empírica.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La presente revisión de la literatura cubre dos grandes campos. En primer lugar las alianzas estratégicas que son el espacio donde sucede nuestro fenómeno de interés, y en segundo lugar el conocimiento organizacional, dado que lo que nos interesa es propiamente el fenómeno de la transferencia de conocimiento y su impacto en los resultados de la alianza.

2.1. Alianzas estratégicas

En esta sección revisaremos la conceptualización de qué es una alianza, su racionalidad vista desde los diversos marcos teóricos que la han analizado, los tipos que la literatura ha identificado y finalmente cómo se entiende los resultados finales o su performance.

2.1.1. Conceptualización

Las alianzas han sido estudiadas dentro del conjunto de relaciones interorganizacionales (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2009). Este es un campo donde la diversidad de términos usados en la literatura puede llevar a confusión si es que no se aclara el tipo de relación que es de interés. Cropper (2009) indica que diversos autores se han referido al fenómeno de las alianzas utilizando sinónimos que son clasificados, según se muestra en la tabla 1. Se pueden observar en primer lugar sustantivos utilizados para nombrar el tipo de relación formada, en segundo lugar adjetivos que funcionan como descriptores de lo que busca realizar la relación, y finalmente verbos asociados al tipo de acción ejecutada.

Tabla 1: Términos Asociados a Relaciones Interorganizacionales

Sustantivos	Adjetivos	Verbos
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza • Colaboración • Federación • Asociación • Sociedad • Consorcio • Joint Venture • Relación • Cluster • Red • Coalición • Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborativa • Inter organizacional • Multi- agente • Trans-organizacional • Cooperativa • Coordinada • Entrelazada 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar • Franquiciar • Colaborar • Tercerizar • Asociar

Fuente: Adaptación de Cropper et. al. 2011

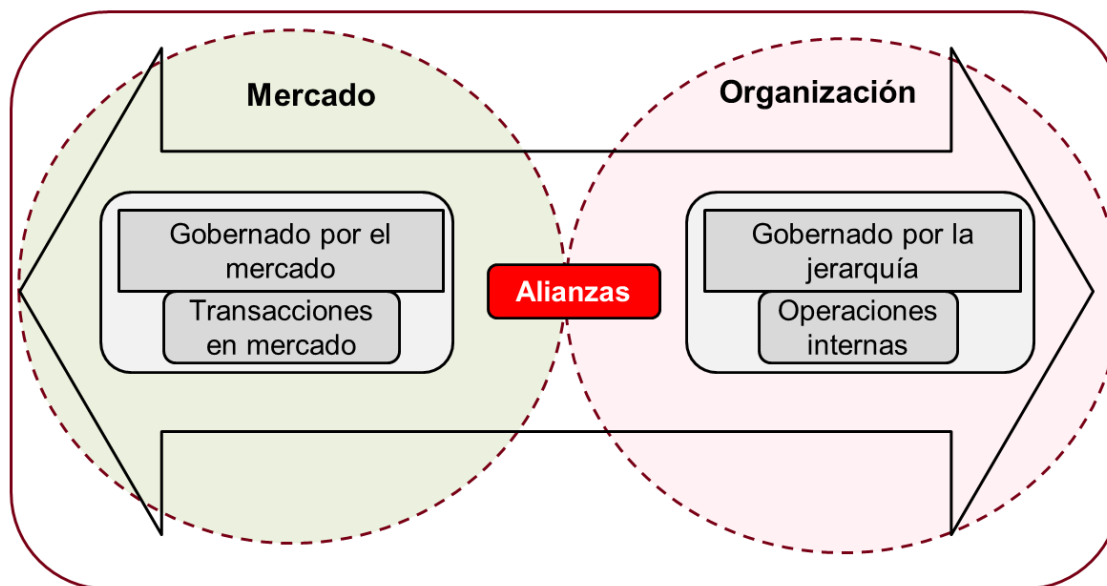
Se puede observar que en principio la literatura se refiere a una relación formada por más de una organización, donde estos pueden ser de variada naturaleza (privadas, públicas, sin fines de lucro, con fines de lucro, etc.), y en el que los participantes crean un vínculo que es referido por los autores como una entidad en sí misma, con mayor o menor grado de independencia de acuerdo a lo determinado por los socios (Cropper et al., 2009).

Una definición referida comúnmente en la literatura es la esbozada por Gulati (1998) como “colaboraciones voluntarias entre organizaciones que involucran intercambio de productos, compartir o co-desarrollar productos, desarrollo de tecnología o la provisión de servicios con el propósito de perseguir un conjunto de objetivos comunes”. Esta definición presenta dos ideas base acerca de qué implica una alianza, en primer lugar como una “colaboración entre organizaciones” con una intencionalidad o funcionalidad de “compartir o co-

desarrollar productos” (Smith, Carroll, & Ashford, 1995; Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008).

Literatura acerca de costos de transacción (Globerman & Nielsen, 2007) identifica que esta entidad involucra acciones u operaciones que se ubican en un espacio intermedio entre las operaciones internas de la organización y las operaciones de mercado (Figura 1). De esta manera los socios obtienen los beneficios de ambos casos: Tienen cierto nivel de control de la alianza lo que les permite acceder a los beneficios propios de la jerarquía interna como por ejemplo evitar oportunismo entre actores que participan de las actividades, y generar sinergias y colaboración). Al mismo tiempo que conservan algunos de los beneficios de contratar con agentes del mercado como por ejemplo compartir riesgos, acceder a conocimiento del entorno, etc.) (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006). A pesar que una alianza también involucra el trabajo con agentes del mercado, una característica fundamental en una alianza es que es una colaboración estable en el tiempo, al menos durante un periodo delimitado. Por ello se dice que va más allá de transacciones de mercado puntuales (Geyskens et al., 2006).

Figura 1: Tipo de actividades realizadas en una alianza



Fuente: Elaboración propia

En la literatura no existe un consenso acerca de qué motivan estas relaciones por tanto es necesario repasar las diversas teorías que han planteado alguna explicación de su racionalidad.

2.1.2. Racionalidad de las alianzas

La racionalidad de estas relaciones inter organizacionales se puede ver en las diferentes teorías que la han estudiado (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). El cuadro 2 hace un resumen de las principales teorías que han ensayado motivos para la generación de alianzas.

Tabla 2: Teorías sobre Alianzas Estratégicas

Teoría	Motivos de la alianza estratégica
Teoría General de Sistemas (Systems Theory)	Búsqueda de recursos para adecuación óptima (Johnson, E, & Rosenzweig, 1964)
Dependencia de recursos (Resource dependency)	Adquisición de recursos y disminución de incertidumbre (Pfeffer & Salancik, 1978)
De contingencias	Riesgo y reducción de incertidumbre (Ranganathan and

(Contingency)	Lertpittayapoom, 2002)
De Agencia (Agency Theory)	Alinear incentivos entre principales y agentes a través de estructuras especiales (Parmigiani et. al., 2011).
Costos de transacción (Transaction Cost)	Riesgo de ventajas en costos y reducción de incertidumbre (Williamson, 1985)
Basado en recursos (Resource based view)	Adquisición de recursos, construcción de ventaja competitiva (Tsang, 1998; Das and Teng, 2003; Yasuda, 2005)
Basado en conocimientos (Knowledge-based view)	Adquisición de conocimiento, aprendizaje organizacional, construcción de ventaja competitiva (Van Gils and Zwart, 2004)

Fuente: Adaptado de Sambasivan et. al (2013)

La Teoría General de Sistemas (Johnson & Rosenzweig, 1964) plantea que las organizaciones tienen una relación inevitable con su entorno, entendido como otras organizaciones y grupos que la rodean. Enfatiza la importancia de una búsqueda activa de información de parte de la empresa en el entorno, con la intención de garantizar su adaptación y subsistencia. Desde esta teoría, las organizaciones existen dentro de un ecosistema del que no solo no pueden aislarse, sino que requieren conocer para poder adecuarse lo mejor posible. Por ello, su relación con otros grupos y organizaciones es constante e inevitable, y una forma en que se puede plantear es en la forma de alianzas estratégicas (Johnson & Rosenzweig, 1964; Sambasivan, Siew-Phaik, Abidin Mohamed, & Leong, 2013).

De forma complementaria, la Teoría de Dependencia de Recursos (Sambasivan et al., 2013) profundiza la Teoría de sistemas indicando que las organizaciones en particular buscan asegurar la obtención insumos claves para su sobrevivencia. Por tanto entiende la relación con el entorno como las acciones de la organización para la reducción de incertidumbre a través del ejercicio de influencia política. Pfeffer (1978) menciona que “la clave para que la

organización sobreviva es la habilidad para adquirir y mantener recursos” que la organización desarrolla y defiende a través de sus relaciones de poder y cooperación con el entorno. Esta perspectiva observa al entorno como fuente de “recursos escasos” y plantea que la empresa busca disminuir su riesgo a través de relaciones que le permitan generar entornos más controlados (Sambasivan et al., 2013).

La Teoría de Contingencias (Sambasivan et al., 2013) entiende que el entorno tiene una fuerte influencia en la configuración de distintas estructuras y acciones estratégicas de las organizaciones. También desde esta perspectiva, la adecuación al entorno es importante y por lo tanto se busca la reducción de la incertidumbre a través de alianzas.

La Teoría de Agencia (Park & Ungson, 2001) entiende una alianza como una forma concreta en que propiedad y control se encuentran separados. Desde esta perspectiva, esta separación suele dar lugar a comportamientos oportunistas e incumplimiento de contratos de parte de quien recibe un encargo en detrimento de quien realiza el encargo. Desde esta perspectiva, quien tiene la propiedad y realiza el encargo se llama principal, y quien recibe el encargo y ejerce control se llama agente (Park & Ungson, 2001). Por lo tanto, una alianza es un espacio donde sucede el problema de agencia: se entiende que puede existir oportunismo, por ende se hace necesario crear mecanismos de reducción de comportamiento oportunista a través de incentivos económicos y supervisión. Esto es denominado “costos de agencia”, costos necesarios para optimizar las operaciones (Lane, Cannella, & Lubatkin, 1998).

Desde un enfoque de la Teoría de Costos de Transacción, las alianzas son una “forma de organizar las actividades en los límites de la empresa” (Kogut, 1988). La empresa debe decidir qué tipo de operaciones realizará tomando como criterio la minimización de sus costos, ya sea ejecutando parte de las operaciones a través de transacciones externas con el mercado (por ejemplo, tercerización) o incorporando las actividades dentro de la empresa misma como parte de sus operaciones internas (Coase, 1937; Williamson, 2010). Ambas opciones plantean costos a considerar: costos de transacción para las operaciones externas (costos de búsqueda de contraparte, negociación para evitar oportunismo, seguimiento del cumplimiento del contrato) o costos de operación (costo del personal a cargo, costo de aprendizaje, costos de supervisión, etc.). Esta teoría plantea que algunas ocasiones la mejor elección será conseguir un punto intermedio mediante una alianza; sin internalizar por completo las operaciones, ni tampoco realizar las actividades enteramente con agentes de mercado. De esta manera se puede asegurar la colaboración de largo plazo con un agente externo sin incurrir en gastos de operación propios (Das & Teng, 2000; Ortiz-de-Urbina-Criado, Montoro-Sánchez, & Mora-Valentín, 2014).

Desde la lógica de la Teoría Basada en Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), la razón para la formación de alianzas no es la minimización de costos sino la maximización de generación de valor. Se trata de lograr la mejor combinación de recursos, dado que a mayor calidad, mayor capacidad de generar valor. Considerando que estos recursos son claves justamente porque no son de fácil acceso en el mercado (son escasos, inamovibles e inimitables), la mejor forma de acceder a ellos es a través de algún tipo de colaboración con aquellas organizaciones que los tienen, para que ambas partes “agreguen, compartan o

intercambien” recursos que no serían accesibles de otra forma (Das & Teng, 2000; Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2014).

Esta última perspectiva es la que explica mejor el funcionamiento de las alianzas cuando se utilizan para fomentar la innovación. Sobre todo cuando también se apoya en el enfoque basado en conocimiento (Grant, 1996; Grant & Baden-Fuller, 2004). Esta es una perspectiva que profundiza los postulados de la Teoría Basada en Recursos para indicar que el recurso clave en toda organización es el conocimiento, ya que reúne mejor las características asociadas a los recursos valiosos (escasos, inamovibles e inimitables).

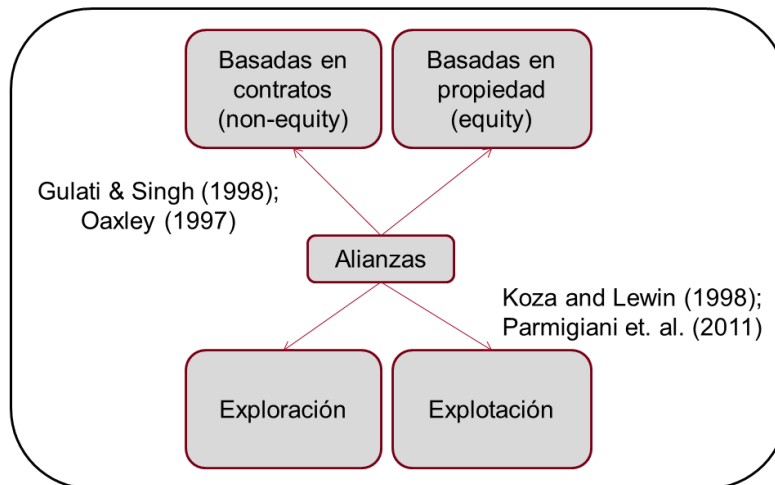
2.1.3. Tipos de alianza

La literatura señala dos tipologías principales acerca de las alianzas. En primer lugar divide los tipos de colaboración en función de si involucra o no involucra la creación de una organización separada a los socios (Globerman & Nielsen, 2007). Que se genere una nueva organización implica un método de gobierno a través de acciones de esta, por eso se llama en inglés *Equity partnerships* (Das & Teng, 1998). Un segundo tipo de colaboración involucra solo el gobierno de la relación mediante un acuerdo entre las partes, en la forma de contratos, que es llamado en inglés *Non-equity partnerships* (Globerman & Nielsen, 2007; Gulati & Singh, 1998; Oxley, 1997). La literatura indica que cada tipo de colaboración presenta ventajas y desventajas propias en su forma de gobierno, respecto del control de las actividades, las posibilidades de oportunismo de los socios, la generación de confianza, etc. (Lee & Cavusgil, 2006). Es importante notar que otros autores indican que cuando se genera una colaboración que incluye la creación de una tercera organización ya

no estaríamos hablando de alianzas propiamente sino de otros tipos de colaboración como *joint ventures*, y que las alianzas suceden únicamente cuando el tipo de gobierno es contractual. Esto sin embargo es todavía un espacio de discusión (Cropper et al., 2009).

Una segunda tipología involucra la intención de la colaboración, lo que divide el universo de alianzas en colaboraciones “de exploración” o “de explotación”. Los autores que trabajan esta tipología indican que la intención permite saber mejor qué tipo de estructura de gobierno es la más adecuada, considerando diferentes necesidades de control de las operaciones, del resguardo de oportunismo, etc. (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Además indican que mientras que las alianzas de exploración se enfocan en la consecución o creación de nuevo conocimiento, las alianzas de explotación más bien se centra en la utilización del conocimiento ya existente de forma más eficiente (Koza & Lewin, 1998; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Figura 4: Tipos de alianzas



Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Resultados de las alianzas

Recientes revisiones de la literatura también se han centrado en entender las diferentes conceptualizaciones de “performance” en alianzas (Christoffersen, Plenborg, & Robson, 2014). Los resultados de las alianzas pueden ser de cuatro tipos: resultados en términos de medidas contables (porcentajes de ganancias o rentabilidad), resultados en términos de percepción de accionistas, resultados en términos de estabilidad o duración de la relación, y de acuerdo a medidas subjetivas o evaluación de los socios participantes. Todas estas medidas reflejan la tremenda diversidad de los propósitos de las alianzas.

Provan y Sidow (2009), también en esta línea, relacionan posibles resultados de la alianza con la base teórica que las sustentan, además de mostrar que el foco de la relación puede estar centrado en el impacto final (rentabilidad en el caso de la empresa), en el proceso (generación de innovación o aprendizaje) o en características de la estructura de la organización (nivel de confianza logrado o simplemente estructura de las relaciones formadas).

Tabla 3: Definiciones de performance de alianzas

Constructo de performance	Foco	Raíces teóricas	Teorías (ejemplos)
(1) Capacidad de sobrevivencia (survival)	Impacto ↓	Economía	• Teoría microeconómicas • Costos de transacción
(2) Performance financiera y no financiera			• Teorías financieras • Teoría Basada en recursos
(3) Innovación	Proceso ↓	Teoría de las organizaciones	• Teorías de Innovación
(4) Legitimidad y aprendizaje			• Neo –institucionalismo • Teoría de estructuración, Teorías de aprendizaje
(5) Confianza y justicia			• Teorías de desarrollo • Teorías evolutivas
(6) Estructura de relaciones	Estructura	Teoría de redes	• Teorías de capital social

entre organizaciones			• Enmarcamiento estructural
----------------------	--	--	-----------------------------

Fuente: Provan & Sydow, J. (2009).

En el presente trabajo es de especial interés las alianzas con objetivos de innovación. De acuerdo a la clasificación de Provan y Sidow (2009) esta propuesta es una alianza que encuentra su sustento en teorías de innovación y de aprendizaje, y su impacto es hacia los procesos internos de los socios (Provan & Sydow, 2009). Y el resultado buscado puede estar asociado a la generación de una innovación con diferentes niveles de novedad, con respecto de la empresa, el mercado o la industria. También puede corresponder a diferentes tipos de innovación, sea de producto, procesos o modelos de negocio (Crossan & Apaydin, 2010). Por ello estas alianzas se caracterizan por tener una intención de exploración de nuevo conocimiento en vez de explotación de conocimiento ya existente. También se asocia la generación efectiva de innovación, y su grado de novedad, a mayores resultados financieros de las empresas participantes de estas alianzas.

2.2. Conocimiento en las alianzas

El conocimiento organizacional se entiende como la base de las capacidades organizacionales y eventualmente, de su ventaja competitiva (Grant, 2006). En esta sección se revisa la literatura acerca de este tema porque es de interés demostrar que existe un espacio por investigar en lo relativo al impacto que puede generar diferentes tipos de conocimiento. Además cómo otros factores tienen la capacidad de enfatizar o disminuir la diferencia del impacto del conocimiento transmitido en la alianza, de acuerdo al tipo de conocimiento.

2.2.1. Conocimiento individual y organizacional

El conocimiento organizacional es identificado en la literatura como la asimilación crítica de los datos o información recibidos de la realidad (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Se indica que la combinación de la base de conocimiento propio con nuevo conocimiento es lo que produce aprendizaje (Kogut & Zander, 1992), y se materializa en el cambio en las acciones (rutinas) o habilidades sea de una persona como de una organización. Este proceso de aprendizaje sigue la secuencia de pasos de entender/recibir conocimiento, actuar y luego reinterpretar/interiorizar (Vera, Crossan, & Apaydin, 2011).

El conocimiento es un recurso central para todo tipo de organización dado que mejora los procesos y hace más productiva a la organización (Grant, 2006). Permite el desarrollo de prácticas y productos distintos a los competidores que, potencialmente, pueden atender mejor las necesidades del consumidor (Barney, 2001; Grant & Baden-Fuller, 2004; Inkpen & Tsang, 2007).

Existe un consenso en la literatura en la acumulación de conocimientos nuevos es fundamental para estrategias importantes en la actualidad como la innovación (Forés & Camisón, 2016; Kim, Song, & Nerkar, 2012). Dado que pocas organizaciones tienen la experiencia o los procesos para la generación de conocimientos nuevos únicamente de forma interna (Camisón & Forés, 2010), las organizaciones desarrollan esfuerzos de relacionamiento con otras organizaciones mediante alianzas (Das & Teng, 2000). Esto, sin embargo, no es una tarea sencilla. Organizaciones grandes y multinacionales registran intentos y fallas bastante significativas (Szulanski, 2003; Szulanski, Ringov, & Jensen, 2016).

La literatura diferencia con claridad el conocimiento a nivel de personas y el organizacional, señalando que si bien las personas son las que reciben conocimiento y aprenden a nivel individual, solo se transforma en conocimiento de la organización cuando este se instala en el colectivo a través del cambio en las rutinas formales o informales (Heimeriks, Duysters, & Vanhaverbeke, 2007). Estas rutinas configuran las capacidades de la organización, dado que constituyen un inventario de habilidades que la empresa potencialmente puede realizar (Kogut & Zander, 1992; Vera et al., 2011). Como tal, si son rutinas que generan ventajas competitivas en términos de precio o generación de valor, pueden ser fuente de ventajas sostenibles en el tiempo (Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012; Tallman, 2006).

2.2.2. Tipos de conocimiento

La literatura ha clasificado al conocimiento especialmente de acuerdo a la dificultad de su transferencia (Inkpen & Dinur, 1998). Polanyi (1966) caracteriza cierto tipo de conocimiento como tácito porque “no está preparado para ser verbalizado, es intuitivo y no está articulado” (Polanyi, 1966; Polanyi & Sen, 2009). Este conocimiento está arraigado a las rutinas sea de un individuo o de una organización, en oposición al conocimiento que es llamado codificado o explícito, que se encuentra en la forma de documentos o simplemente conceptualizado para su transmisión (Grant, 1996; Inkpen & Dinur, 1998; Meier, 2011). La literatura identifica que el conocimiento puede ser tácito o codificado tanto en el nivel individual como organizacional (Cavusgil, Calantone, & Yushman, 2003).

La literatura señala algunas razones para la dificultad de la transmisión de conocimiento tácito en principio debido a su complejidad, que corresponde a la cantidad de rutinas que deben ser afectadas para lograr su apropiación (Szulanski et al., 2016). Por otro lado, en algunas ocasiones el conocimiento es tácito porque se encuentra en varias personas, o puede haber sido desarrollado a través de un largo periodo de tiempo, dificultando incluso la comprensión de quienes lo poseen. Todo esto hace que sea un conocimiento muy contextualizado, dado que está muy arraigada a situaciones y personas específicas (Dhanaraj et al., 2004; Khamseh & Jolly, 2008).

La dificultad de la transferencia del conocimiento tácito hace necesario un acercamiento especial en la forma de observación presencial o hasta interacción directa con el conocimiento (Szulanski, 1996; Szulanski et al., 2016). Otros autores sugieren que el conocimiento tácito es una “práctica no consolidada”, dado que son actividades muy contextualizadas a la situación en que se han creado, a veces llegando a ser hábitos inconscientes (Spender & Grant, 1996).

La literatura también indica (Polanyi, 1966; Polanyi & Sen, 2009) que el conocimiento codificado por otro lado, es simplemente un conocimiento ya preparado para su transferencia, y en ese sentido recoge las características opuestas a las presentadas como propias del conocimiento tácito; sería conocimiento que se caracteriza por la facilidad de transferencia, simplificado en algunos documentos, preparado de forma consciente, etc.

2.2.3. Impacto del conocimiento: capacidades y ventajas competitivas

Dada la importancia que tienen las capacidades en el éxito organizacional, diversos autores resaltan que las alianzas son principalmente un vehículo para el acceso a conocimiento (Andrew C Inkpen & Tsang, 2007; Khanna, Gulati, & Nohria, 1998; Kogut, 1988; Kogut & Zander, 1992) y la construcción de capacidades organizacionales (Kale & Singh, 2007; Tallman, 2006; Teece & Al-aali, 2011).

Desde la perspectiva de la Teoría Basada en Recursos (*Knowledge Based View*) por ejemplo (Grant, 2006), se enfatiza que las organizaciones en el fondo son plataformas de manejo del conocimiento y por lo tanto siempre están compartiendo y adquiriendo conocimiento incluso cuando en una alianza principalmente se trasladen otros tipos de recursos. Desde estas perspectivas las alianzas son una herramienta especialmente útil para acceder a conocimiento o habilidades que una organización carece y así desarrollar innovación (Das & Teng, 2000), lo que se convierte al conocimiento en uno de sus principales motivadores.

Existen capacidades simples o de primer nivel y también existen capacidades de segundo nivel que son denominadas “dinámicas” porque permiten “transformar toda la base de recursos de una empresa” (Teece, 2007). Se constituyen en “recursos intangibles complejos” que no dependen de una sola persona sino de la totalidad del grupo (Cepeda & Vera, 2007; Vera et al., 2011). Esto indica que toda empresa tiene una “forma sistemática de ordenar los recursos” dados por sus capacidades y que pueden ser muy flexibles si tienen capacidades dinámicas que le permitan reorganizarse activamente de acuerdo al

conocimiento al que acceden y los requerimientos su entorno (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Estas capacidades no pueden ser adquiridas por medio de mecanismos de mercado sino deben ser desarrolladas en la rutina diaria o aprendidas en observación cercana (Tallman, 2006). Si son fuente de ventaja competitiva, eventualmente buscarán ser copiadas por los competidores generando homogeneidad entre las empresas. De esta forma, las empresas se mueven en una lógica de “innovación schumpeteriana”, buscando proteger sus capacidades distintivas o heterogeneidad, evitando que estas sean compartidos por todos y sea momento de buscar nuevas capacidades (Pavitt, 2009). Esperando desarrollar o acceder a nuevas capacidades que sean lo suficientemente disruptivas e innovadoras y ocupen el lugar de las capacidades anteriores (Chen, Hsiao, & Chu, 2014).

Por ello la utilización de las alianzas para buscar nuevo conocimiento va en aumento, lo que se puede reflejar en el número de alianzas de Investigación y Desarrollo o I+D (en inglés Research and development – R&D) que es el tipo de alianza de las que más ha crecido (Sampson, 2007). Sin embargo, a pesar de ser ampliamente utilizadas en la práctica y estudiadas en el ámbito académico, tal como sucede con el caso de las alianzas en general, tampoco se ha podido obtener resultados concluyentes del impacto de las alianzas en la innovación de los socios participantes (Lin et al., 2012; Park & Ungson, 2001; Sampson, 2007). Existe evidencia tanto de resultados positivos significativos (Ahuja & Katila, 2001; Keil, Maula, Schildt, & Zahra, 2008; Uzun, 2001), como no significativos (Hagedoorn, Van Kranenburg, & Osborn, 2003; Weck & Blomqvist, 2008). Es por ello

importante considerar qué ha sido identificado en la literatura como variables que afectan la transferencia efectiva de conocimiento en una alianza.

2.2.4. Transferencia de conocimiento en alianzas

La transferencia de conocimiento es identificado como un proceso clave para la construcción de capacidades distintivas (Ritala, Olander, Michailova, & Husted, 2015). La literatura menciona este proceso bajo diversos nombres, como flujo de información, adquisición de conocimiento o compartir conocimiento (Van Wijk et al., 2008) pero hay relativo consenso sobre el hecho de que cualquier transferencia se traduce en impactos relacionados con cambios en el nivel de conocimiento de los socios o cambios en su performance (Argote & Ingram, 2000).

La literatura identifica antecedentes de transferencia de conocimiento en tres categorías: características del conocimiento transferido, características de la alianza establecida por los socios de la alianza y las características organizacionales de los socios participantes (Adler & Kwon, 2002; Meier, 2011; Van Wijk et al., 2008)

- Características del conocimiento: Se ha identificado el concepto de la ambigüedad del conocimiento (Birkinshaw, Nobel, & Ridderstrale, 2002). La ambigüedad se refiere a la incertidumbre inherente e irreducible en cuanto a cuáles son precisamente los componentes y fuentes de conocimiento subyacentes y cómo interactúan. Surge del hecho de que el conocimiento sea tácito, además de la especificidad y de la complejidad a transferir. Por ello se dice que entre sus antecedentes se cuenta con las características

como tácito, de gran complejidad y gran nivel de especificidad (Simonin, 1999a, 2004). Estudios muestran (Dhanaraj et al., 2004) la necesidad de cierto grado de fuerza en los lazos para la transferencia del conocimiento tácito. Como ya se ha comentado antes, esta es una paradoja que requiere mayor profundización de trabajos empíricos, dado que el conocimiento tácito impide que sea de fácil acceso para los competidores y se constituye en el conocimiento más apropiado de conseguir a través de una alianza; a pesar de también ser una barrera para la transferencia de conocimiento entre los socios por su naturaleza misma (Coff, Coff, & Eastvold, 2006; Meier, 2011).

- Características de la alianza: Es decir las condiciones de la relación que logran generar ambos socios, como la fuerza del vínculo o alianza, el nivel de confianza desarrollado o semejanza en el conocimiento o en los sistemas de valores (Adler & Kwon, 2002; Crilly, 2010; Nootboom et al., 2007; W. Tsai & Ghoshal, 1998; Wuyts et al., 2005). Existen dos variables de especial interés. En primer lugar la confianza, definido como “el grado de certeza de uno de los socios en una alianza que su contraparte no explotará sus vulnerabilidades” (Mohr & Puck, 2013). Este factor tiene importante soporte en la literatura como un predictor relevante en estudios cualitativos y cuantitativos (Becerra et al., 2008; Dhanaraj et al., 2004). También es de especial interés la proximidad/distancia cognitiva de los socios (Nootboom et al., 2007), definido como la semejanza/diferencia entre las categorías mentales construidas por las personas de dos o más organizaciones que incluyen desde percepciones y sentidos construidos hasta formas de categorización e inferencia. Esta semejanza/diferencia puede plantearse respecto de asuntos técnicos o de valores propios de la cultura organizacional de los

socios. Los autores que trabajan estos temas se apoyan en literatura acerca de capacidad de absorción “relativa”, distancia cognitiva y proximidad organizacional (Aguilera, Lethiais, & Rallet, 2012; Lane & Lubatkin, 1998; Nooteboom et al., 2007; Steinmo & Rasmussen, 2016; Wuyts et al., 2005).

- Características organizacionales de los socios: Se identifican muchas variables, pero las principales son tamaño, antigüedad, nivel de centralización y capacidad de absorción.
 - o La literatura identifica que la variable tamaño tiene un impacto indeterminado. Es tratada principalmente como variable de control, y se encuentra que tiene tanto efectos positivos en la transferencia de conocimiento de una alianza (Dhanaraj et al., 2004; Gupta & Govindarajan, 2000; Laursen & Salter, 2006), como no significativos, (Tsang, 2002) e incluso negativos (Makino & Delios, 1996).
 - o En cuanto a la antigüedad sucede algo similar, algunos estudios identifican efectos negativos de las organizaciones de mayor antigüedad (Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002) teóricamente explicados por una mayor dificultad para cambiar patrones de acción, aun cuando otros estudios no identifican efecto (Gray & Meister, 2004; Yli-tenkari, Autio, & Sapienza, 2001).
 - o La descentralización indica que cuando la autoridad se encuentra concentrada y si las decisiones se toman en unidades dispersas en la organizaciones. Se ha encontrado que sí afecta la capacidad de transmisión de conocimiento debido a que aumenta la independencia de las unidades organizacionales, lo que a su vez

aumenta la calidad y cantidad de conocimiento que puede ser compartido (Sheremata, 2000).

- La literatura identifica también la necesidad de que las organizaciones inviertan en desarrollar conocimiento previo y habilidades como una base previa para luego poder aprovechar oportunidades de aprendizaje como las de una alianza de I+D (Lin et al., 2012). La capacidad de absorción es aquella habilidad organizacional de “reconocer, asimilar y utilizar” conocimientos nuevos (Cohen & Levinthal, 1990), basado en conocimiento previo que funciona como una base para poder asimilar e incorporar nuevo conocimiento. La literatura sostiene que la exploración de la capacidad de absorción de una empresa ya implica la exploración de cómo afectan otras características de los socios a la transferencia de conocimiento, dado que otras características de la organización son relevantes en la medida que afectan la habilidad organizacional de absorber conocimiento (Meier, 2011). Pese a ser observado ampliamente en la literatura, estudios recientes todavía se interesan en cómo esta capacidad puede afectar la performance de la alianza. El interés se centra en caracterizar esta capacidad desde una perspectiva más compleja, identificando variables relacionadas que la afectan en función a la situación en el que se estudia, o buscando entender cómo las capacidades que la integran se afectan mutuamente también de acuerdo a cada situación. Por ejemplo, recientes estudios (Lin et al., 2012) analizan el efecto de la distancia del tipo de conocimiento de los socios en la performance de una alianza, como un elemento que refleja la capacidad de absorción. Otros autores en la misma línea identifican efectos similares entre el tipo de tecnología

usada por cada empresa y el éxito de las alianzas (Nooteboom et al., 2007; Sampson, 2007). Noseleit y Faria (2013) identifican un efecto indirecto entre la distancia de conocimiento de ambas empresas y las actividades internas de I+D, que actúa en paralelo al efecto directo sobre los objetivos de la alianza. Finalmente, otros autores (Escribano, Fosfuri, & Tribó, 2009) analizan el rol moderador que tiene la capacidad de absorción sobre el impacto de la inversión en I + D sobre la performance innovadora. En todos estos estudios se identifica que la capacidad de absorción es una capacidad dinámica de especial interés para explicar los procesos de aprendizaje, sobre todo cuando se trata de alianzas centradas en innovación y aprendizaje.

Los diferentes aspectos relacionados con la transferencia de conocimiento en una alianza no han sido revisados de forma conjunta. Específicamente el caso del tipo de conocimiento de difícil transferencia, no se sabe si finalmente genera mayores resultados en consonancia con lo indicado por la Teoría Basada en Recursos. Es razonable pensar que un recurso exclusivo en una alianza puede generar una ventaja en la medida que ese recurso pueda ser trasladado efectivamente entre las partes (Meier, 2011).

2.3 Conclusiones de la revisión de la literatura

De acuerdo a lo revisado en la literatura acerca de alianzas estratégicas, se identifica que existen diferentes teorías que identifican racionalidades distintas, así como resultados esperados distintos. Una de las racionalidades y resultados identificados en la literatura es

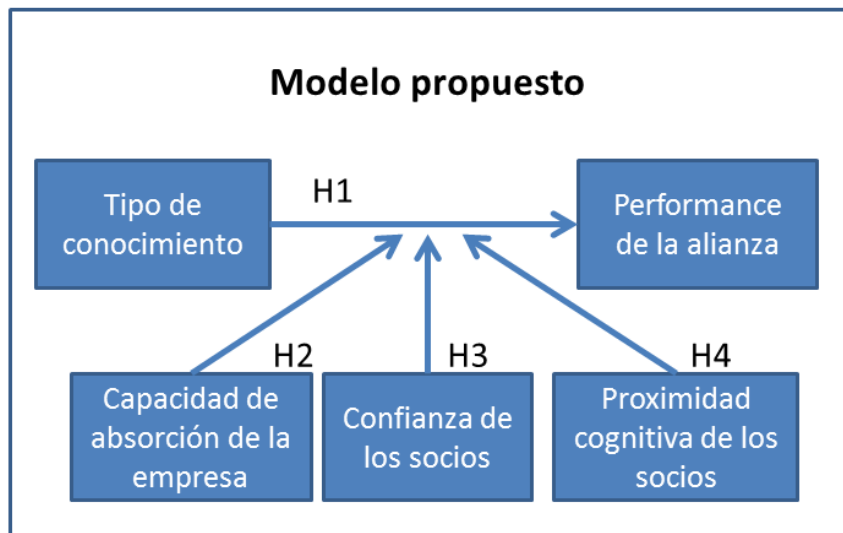
cuando se entiende a la alianza como un mecanismo para la transferencia de conocimiento, que es el enfoque de interés para el presente trabajo.

De acuerdo a lo revisado en la literatura acerca de conocimiento, se entiende que el conocimiento puede ser la base de la ventaja competitiva a través de la construcción de habilidades organizacionales únicas de una empresa respecto de sus competidores. Además se reconoce que ese conocimiento puede ser de naturaleza codificada que implica que está preparada para su traslado, o tácito que implica que es de difícil transferencia. De acuerdo a las propuestas de la Teoría Basada en recursos acerca del tipo de conocimiento que da lugar a una ventaja competitiva, se deduce que es posible que el impacto de cada tipo de conocimiento sea distinto, con la hipótesis que el impacto del conocimiento tácito debería ser mayor. Adicionalmente, también es interesante explorar si otros factores que la literatura identifica como importantes para la transferencia de conocimiento, actúan como variables moderadoras de la relación entre el tipo de conocimiento y los resultados de la alianza. Es razonable pensar que tienen un efecto aumentando o disminuyendo un eventual impacto diferenciado de cada tipo de conocimiento sobre los resultados de la alianza. A continuación se dará sustento a estas hipótesis para luego plantear cómo se espera hacer su verificación empírica.

3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS

El modelo propuesto en primer lugar relaciona las variables tipo de conocimiento con performance de la alianza. En primer lugar se busca verificar si existe un impacto sobre la performance de la alianza que es diferente de acuerdo a cada tipo de conocimiento. En segundo lugar se busca verificar si las siguientes variables actúan como moderadoras de la primera relación: capacidad de absorción de la empresa receptora, nivel de confianza de ambos socios y proximidad cognitiva de ambos socios también. Estas variables se encuentran presentadas en la figura 3. A continuación se explicará la racionalidad detrás de cada hipótesis.

Figura 3: Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

3.1 Tipo de conocimiento y performance de las alianzas

Las alianzas presentan retos de todo tipo (Gomes et al., 2014). Uno de los más grandes consiste en adecuarse al tipo de conocimiento que se busca transferir, principalmente cuando se trata de una alianza para la innovación (Ritala et al., 2015). Existe literatura que

reconoce en primer lugar que el conocimiento tácito, aquel que está insertado en las rutinas y prácticas de las organizaciones y no se encuentra codificado, es de difícil transferencia (Polanyi & Sen, 2009; Szulanski et al., 2016).

Por sus características, el tipo de conocimiento tácito se configura como una barrera para la efectiva transferencia de conocimientos en las alianzas, sobre todo cuando se tratan de alianzas centradas en la innovación (Meier, 2011). Dado que este tipo de alianzas se plantean para acceder a nuevo conocimiento que permita desarrollar innovación y obtener retorno económico, se constituiría como una barrera para los resultados de la alianza.

Por otro lado algunos autores en la literatura utilizan las propias características del conocimiento tácito y sus particularidades de transferencia justamente para argumentar que pueden ser clave del éxito de las alianzas para la innovación (Meier, 2011). Desde la perspectiva de innovación abierta, se entiende que en la actualidad las empresas requieren mucho conocimiento y por lo tanto colaboran activamente con otras organizaciones no solo para acceder a ella, sino muchas veces para generarla de forma conjunta o hasta gestionarla y ejecutarla conjuntamente (Huizingh, 2011; Lichtenthaler, 2011). No obstante esta no se encuentra con facilidad, por lo tanto el conocimiento de más difícil acceso requiere condiciones particulares que solo una colaboración cercana como la de una alianza puede generar.

Basados en la Teoría Basada en los recursos (Barney, 1986, 1991; Barney, 2001), que caracteriza a los recursos que generan ventaja competitiva justamente como escasos y de difícil acceso al resto de la industria (Peteraf, 1993), se puede reconocer que el

conocimiento tácito especialmente cumple mejor con estas características (Grant, 2006). Por tanto, si bien este tipo de conocimiento puede ser de difícil transmisión y recepción, se espera que tengan mayores efectos en términos de innovación así como ganancias económicas. Dado este argumento, esperamos demostrar que las alianzas donde el tipo de conocimiento que se transmite es principalmente tácito, tienen un mayor impacto en su performance en términos de innovación y generación de ganancias que en las alianzas en que prevalece la transferencia del tipo de conocimiento codificado. Por ello,

Hipótesis 1. El tipo de conocimiento compartido en una alianza tiene un impacto en su performance en términos de generación de innovación y de ganancias para la organización que recibe el conocimiento. Cuando el conocimiento es tácito los resultados en términos de generación de innovación y ganancias son de mayor grado que en el caso de conocimiento codificado.

3.2 Capacidad de absorción

Ciertas características organizacionales determinan la capacidad de la empresa para aprovechar las alianzas (Kauppila, 2013). Toda organización se caracteriza por el tipo de conocimiento que posee, o los “activos de conocimiento” que ha construido organizacionalmente a partir de la experiencia y aprendizaje personal de los trabajadores (Fiol, Lyles, & Lyles, 2007; Teece & Al-aali, 2011). Por ello se dice que en el centro de las actividades de la organización está la gestión del conocimiento, recogido especialmente por el enfoque basado en el conocimiento (Grant, 1996, 2006). Esta indica que la función central de la organización es superar el problema de la racionalidad limitada de sus individuos y así lograr el desarrollo de capacidades grupales a partir del acceso a conocimiento individual (Teece, 1996).

Un tipo particular de estos recursos o activos son las capacidades dinámicas (Teece, 2007), activos intangibles que reordenan y actualizan otros activos de corte más operativo de la organización de acuerdo a nuevos requerimientos del entorno, generando dinamismo en la ventaja competitiva (Augier & Teece, 2009). La capacidad de absorción consiste en la habilidad organizacional de integrar información con más facilidad y más compleja (Cohen & Levinthal, 1990; Patterson & Ambrosini, 2015) y se presenta como una capacidad dinámica de gran importancia ya que afecta al resto de capacidades (Marabelli & Newell, 2014; Sun & Anderson, 2010) en la organización.

Diferentes estudios han encontrado una relación positiva entre la capacidad de absorción con la transferencia de conocimientos e innovación en alianzas (Bierly, Damanpour, & Santoro, 2009; Gilsing, Nooteboom, Vanhaverbeke, Duysters, & Oord, 2008). Se han identificado impactos positivos como moderadora de la relación entre capacidad de manejo de información externa y resultados de innovación (Escribano et al., 2009; Zahra & Hayton, 2008), como efecto de la distancia de conocimientos de los socios de una alianza (Nooteboom et al., 2007; Sampson, 2007), como moderador en la relación entre tipo de alianza dentro de un portafolio y la performance de innovación (Lin et al., 2012), como determinante de aprendizaje organizacional (Schildt et al., 2012), entre otros. Sin embargo no se ha relacionado con el efecto que puede tener el tipo de conocimiento transferido en una alianza para la innovación. Pero en base a estos antecedentes es razonable esperar que esta capacidad sea un factor que permita el aprovechamiento del tipo de conocimiento tácito, para lograr mayor performance en la innovación.

Hipótesis 2. La capacidad de absorción modera la relación entre el tipo de conocimiento y los resultados de la alianza de tal manera que a mayor capacidad de absorción, mayor es la diferencia entre el efecto de cada tipo de conocimiento, donde el efecto más fuerte es del conocimiento tácito.

3.3 Nivel de confianza de los socios

Existen también características del tipo de relación creada en una alianza que podría afectar la transferencia de conocimiento. La literatura recoge un impacto fuerte del nivel de confianza construido en una relación, sustentando en tres grandes razones (Meier, 2011). En primer lugar incrementa la disponibilidad de asumir riesgos respecto de la vulnerabilidad de la empresa frente a un comportamiento oportunista (Inkpen, 2000). En segundo lugar, la confianza disminuye la influencia negativa de exceso de competitividad de los socios (Gulati, 1995; Lane et al., 2001). En tercer lugar, la confianza aumenta la proximidad entre los socios de una alianza, facilitando la interacción más cercana y frecuente (Collins & Hitt, 2006). Incluso existe literatura que indica que la confianza colabora especialmente con la transmisión de conocimiento tácito (Collins & Hitt, 2006; A C Inkpen & Dinur, 1998). Por ello,

Hipótesis 3. La confianza modera la relación entre el tipo de conocimiento y los resultados de la alianza de tal manera que a mayor confianza, mayor es la diferencia entre el efecto de cada tipo de conocimiento, donde el efecto más fuerte es del conocimiento tácito.

3.4 Proximidad cognitiva

Algunos autores han señalado que la proximidad cognitiva entre los socios puede ser un factor más del tipo de relación formado, que afecta la transferencia de conocimiento (Nooteboom et al., 2007). Basados en teoría cognitiva individual que indica que las

personas desarrollan esquemas que les permite entender la realidad, y que estos esquemas facilitan o dificultan el entendimiento entre personas, los autores que han trabajado esta línea indican que los grupos humanos también desarrollan esquemas que funcionan como sistemas de interpretación, sistemas de significados compartidos, o simplemente como áreas de enfoque e interés. A partir de esta conclusión, la literatura identifica que existe una relación de U invertida entre los socios respecto de su distancia cognitiva (Nooteboom et al., 2007). Cuando la distancia entre los esquemas mentales aumenta favorece la creación de ideas nuevas, pero hace más complicado el entendimiento entre las partes (Wuyts et al., 2005). Por otro lado, desde la literatura de capacidad de absorción, que antes se había revisado como una característica individual de los socios, también se ha trabajado el concepto de capacidad de absorción relativa. En este caso no funciona como una descripción de cada socio sino como una comparación de las condiciones que reúnen ambos respecto del otro (Lane & Lubatkin, 1998). En esa línea, existen diferentes aspectos organizacionales que se pueden evaluar para ver si hay afinidad relativa entre los socios: si comparten conocimiento a nivel técnico o conocimiento a nivel organizacional (Huber & Huber, 2012; Knobens & Oerlemans, 2006). Esta situación se constituye como un ambiente favorable o un impedimento para el entendimiento, especialmente importante cuando los socios tienen una base cognitiva distinta como pertenecer a un sector industrial o productivo distinto (Este, Guy, & Iammarino, 2012), pero también cuando el conocimiento que requiere ser transferido es de especial dificultad en su transferencia. Es razonable pensar que las mejores condiciones son necesarias cuando el tipo de conocimiento es tácito, dado que mejores condiciones en la relación favorecería el traslado correcto de conocimiento de difícil transferencia. Por ello,

Hipótesis 4. La cercanía/distancia de conocimiento entre los socios modera la relación entre el tipo de conocimiento y los resultados de la alianza de tal manera que a menor distancia, mayor es la diferencia entre el efecto de cada tipo de conocimiento, donde el efecto más fuerte es del conocimiento tácito.

4. DISEÑO Y MÉTODOS

En esta sección se explicará el tipo de diseño metodológico para la investigación lo que implica definir la forma de recolección de información, el análisis estadístico planteado, la unidad de análisis y muestra, las escalas para la medición de los variables y finalmente las consideraciones para asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

4.1. Diseño

Se propone un diseño de investigación cuantitativo de corte transversal (cross – sectional), basado en un paradigma post positivista, buscando explicar cómo ciertos factores determinantes identificados en la literatura (tipo de conocimiento, capacidad de absorción, distancia de conocimiento y confianza) impactan en el fenómeno de performance de las alianzas.

Este tipo de diseño permite un nivel de economicidad importante en términos de tiempos y recursos necesarios, debido a que facilita acercarse a un fenómeno en un punto de tiempo en particular. Otra ventaja es que permite la generalización si es que se cuenta con una muestra representativa del universo de interés. Sin embargo entre las principales limitaciones de este tipo de estudio se encuentra la dificultad para establecer direccionalidad de asociaciones encontradas o la alta vulnerabilidad debido a errores de medición, lo que hace muy difícil identificar relaciones causales (Creswell, 2014).

Se plantea este tipo de diseño ya que observar la performance de una alianza requiere mucho tiempo para poder discernir resultados intermedios de impactos de largo plazo por lo que un estudio longitudinal es bastante difícil de realizar. Un estudio transversal nos permitiría acercarnos al fenómeno aprovechando las ventajas de tiempo y recursos disponibles, mientras se aprovecha de la capacidad de generalización de la muestra.

4.2. Recolección de información y análisis estadístico

Se plantea realizar una encuesta a empresas que realizan alianzas con objetivos de innovación. En ellas se plantea utilizar escalas para identificar constructos como tipo de información utilizada principalmente en una alianza, resultados de la alianza en términos de innovación y rentabilidad para la empresa, capacidad de absorción de la empresa, nivel de confianza de los socios y proximidad cognitiva de los socios. Con estos constructos y dimensiones, se plantea hacer un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el software MPlus.

La literatura metodológicamente ha estudiado a las alianzas a través de información recogida sea mediante bases de datos previamente diseñadas y ejecutadas por entidades privadas o gubernamentales ajenas al estudio, o mediante encuestas diseñadas por los propios investigadores. Ejemplos del primer caso tenemos los estudios de Hess y Rothaermel (2011), Yang, Zheng y Zhao (2014) y Mindruta (2013). Sobre el segundo caso tenemos el estudio de Sambasivan y otros (2013), así como Park y otros (2015).

En ambas situaciones el informante finalmente ha sido siempre un responsable de la alianza sea con dedicación exclusiva a la alianza o que además sea parte de las actividades de uno

de los socios. Un informante de esta naturaleza es idóneo debido a que la literatura se ha interesado en información amplia que solo podría tener la persona con mayor contacto con factores como la intencionalidad de los socios en términos de metas finales de la alianza, la estructura que toma la relación entre los socios y finalmente las actividades que se realizan como parte de la colaboración.

4.3. Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis serán las alianzas de empresas con universidades o centros de investigación. Estas son alianzas que se caracterizan por contar con empresas con clara intención de buscar nuevo conocimiento de proveedores de conocimiento externo como universidades o centros de investigación.

La muestra será tomada de empresas del sector manufacturero en Perú que cuenten con alianzas con universidades o centros de investigación para la transferencia tecnológica. La razón detrás de esta muestra es que el sector manufacturero del Perú se caracteriza por estar en una fase inicial de tecnificación y, por lo tanto, existe un gran sentido de urgencia por mejorar los niveles de productividad a través del acceso a nuevo conocimiento. Esto es impulsado por el Gobierno que promueve activamente este tipo de colaboración mediante la asignación de fondos y levantamiento de información acerca de avance de este proceso. Esto representa una oportunidad interesante para caracterizar diferentes esfuerzos de transferencia de conocimiento de la Universidad a la empresa. Recientemente se han realizado estudios descriptivos que dan cuenta del número de empresas realizando innovación activamente, el tipo de actividades que están realizando, la cantidad de recursos que asignan y los resultados logrados. Este escenario hace relevante investigar si los

niveles de logro en términos de innovación de productos y ganancias respecto a ello, están vinculadas con el tipo de conocimiento compartido, y qué otros factores facilitan este impacto.

De acuerdo a las últimas estadísticas descriptivas acerca de innovación en la manufactura del Perú se estima una población de cerca 400 empresas con alianzas, de las cuales se espera obtener una muestra de entre 15% a 20%. Para ello se estima enviar una carta de presentación con el soporte de la Universidad ESAN y la encuesta en físico. Luego hacer seguimiento vía correo electrónico y con un link para llenar la encuesta vía virtual. Eventualmente se evaluará la necesidad de hacer llamadas telefónicas para llenar los cuestionarios sea por teléfono o mediante una entrevista.

4.4. Medidas de las variables

El presente trabajo utilizará medidas y escalas propuestas por trabajos anteriores. Específicamente se usará la escala de por Hau y Evangelista (2007) para medir tipo de conocimiento transferido en una alianza, Fores y Camisón (2016) y Berchichi (2013) para medir performance de la alianza en términos de innovación y ganancias para la empresa, Jimenez Barrionuevo et. al. (2011) para medir capacidad de absorción, Mohr y Puck (2013) para medir confianza de los socios y Huber y Huber (2012) para medir proximidad cognitiva de los socios. Como medidas de control se plantean tipo de industria y niveles de inversión.

A continuación se hará una breve revisión de las diversas formas en que la literatura ha medido las variables propuestas, a modo de justificación de las escalas elegidas.

4.4.1. Tipo de conocimiento

No existe una forma estándar de medir el tipo de conocimiento tácito o codificado de acuerdo a encuestas, sin embargo si existen aproximaciones que vale la pena revisar.

Se encuentran en primer lugar los estudios que buscan respuestas bajo la escala de Likert con opciones del 1 al 7, en el que las preguntas se centran en la percepción del grado de facilidad para la comunicación del conocimiento. Preguntas del tipo “qué tan fácil es codificar la tecnología o know-how de tu socio en documentos técnicos o procedimientos” o simplemente “qué tan tácito es el conocimiento más relevante de tu socio”, señalan que un mayor grado acercaría al conocimiento a ser del tipo codificado o explícito, y un menor grado lo haría más tácito. Ejemplos de ellos se encuentran en los trabajos de Nielsen y Nielsen (2009) y Simonin (1999a) (2004) (1999b).

Un segundo grupo de estudios también buscan respuestas bajo la escala de Likert pero indagan acerca del tipo de acciones que se han realizado con motivo de la alianza. Existen acciones como “leer materiales o documentos técnicos escritos” o “recibir capacitación formal” o “recibir procedimientos formalmente especificados”, que indicarían un tipo de comunicación codificada. En contraposición existen acciones como “interactuar con el equipo del socio” o “observar como el equipo del socio resuelve los problemas” o incluso “adoptar reglas informales o intuitivas observadas por el equipo del socio mientras resuelve los problemas”, que indicarían un tipo de conocimiento más bien tácito. Ejemplos de este tipo de preguntas se encuentran en los trabajos de Hau y Evangelista (2007), Becerra y otros (2008), Arnett y Wittmann (2014) y Park y otros (2015). El siguiente cuadro resume las dos grandes formas en qué la literatura ha medido el tipo de conocimiento.

Tabla 4: Indicadores de tipo de conocimiento (tácito/codificado)

Tipo	Criterio	Preguntas tipo
1	Apreciación acerca de facilidad para codificación - Nielsen y Nielsen (2009) y Simonin (1999a) (2004) (1999b).	<ul style="list-style-type: none"> • Your partner's technology/process know-how is <i>easily codifiable</i> (in blueprints, instructions, formulas, etc.). • Your partner's technology/process know-how is <i>more explicit than tacit</i>.
2	Tipo de acción realizada – Hau y Evangelista (2007), Becerra y otros (2008), Arnett y Wittmann (2014) y Park y otros (2015)	<p>Our local staff have acquired know-how by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... <i>reading</i> and understanding training materials... • ... <i>attending formal lectures</i> ... • ... <i>using manuals</i>... • ... <i>applying rules and standard operating procedure</i> <p>OR</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... <i>interacting</i> closely with our foreign staff. • ... <i>collaborating closely</i> with our foreign staff in solving problems or in conducting joint projects. • ... <i>observing</i> how our foreign staff solve problems or make decisions. • ... <i>adopting the rules of thumb</i> or the intuitive approaches used by our foreign staff in solving problems.

Fuente: Elaboración propia

El presente trabajo utilizará el esquema de medición propuesto por Hau y Evangelista (2007), dado que permite un acercamiento más objetivo al consultar acerca de actividades realizadas, que consultar sobre la apreciación del nivel de dificultad para la codificación del conocimiento.

4.4.2. Performance de la alianza: Resultados de innovación y resultados de rentabilidad

De acuerdo a lo mostrado en la revisión de la literatura, la performance de la alianza puede ser entendida tanto como lo producido directamente por la alianza (innovación), como el impacto esperado (ganancia económica) de lo producido por la alianza (Sambasivan et al.,

2013). La lógica es que el conocimiento puede dar lugar a distintos niveles de aprendizajes, y luego estos aprendizajes pueden dar lugar a distintos niveles de resultados económicos. Por ello, es importante revisar cómo se ha medido la innovación y los resultados económicos de la innovación para identificar la forma de medición idónea.

En la literatura la innovación se ha medido tradicionalmente a través de diversos indicadores como el número de patentes registrados al año (Owen-Smith & Powell, 2004), cantidad de nuevos productos/procesos o gastos en investigación y desarrollo (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011), entre otros. Sin embargo, la literatura también ha utilizado preguntas de encuestas para identificar resultados a nivel de innovación, como en el caso de los trabajos de Atuahene-Gima (2005), Li, Liu, Li y Wu (2008) y Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2013) para el caso de la innovación incremental, así como de los trabajos de Chandy & Tellis (1998), Li, Liu, Li y Wu (2008) y Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2013) para el caso de la innovación radical. Fores y Camisón (2016) han consolidado estos aportes en un grupo de preguntas que integran ambas posibilidades, y que por ello serán las preguntas que se usarán para el presente trabajo.

Para el caso de ganancias económicas, existen preguntas propuestas por Berchichi (2013) que reporta ganancias anuales específicamente de los productos mejorados o cambiados radicalmente. Estas preguntas, que se usarán en el presente trabajo, están basadas en estudios anteriores propuestos por Cassiman y Veugelers (2006), Escribano y otros (2009), Laursen y Salter (2006), y Tsai (2009).

4.4.3. Capacidad de absorción

La capacidad de absorción es una capacidad organizacional cuyas dimensiones no están plenamente consensuadas en la literatura (Camisón & Forés, 2010). A grandes rasgos podemos identificar que los autores se dividen en dos grandes grupos (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011). Cohen y Levinthal (1990), Lane y Lubatkin (1998), y Lane, Salk y Lyles (2001) identificaron tres dimensiones que consisten en reconocer o entender nuevo conocimiento, asimilarlo y comercializarlo o aplicarlo. Un segundo grupo está conformado por Heeley (1997), Zahra y George (2002), Jansen y otros (2005), así como Todorova y Durisin (2007), que reconocen dos grandes dimensiones de adquirir y diseminar, lo que es llamado por los tres últimos autores como una capacidad de absorción potencial y una capacidad de absorción realizada. También en el caso de los dos últimos se plantean cuatro subdimensiones agrupando dos por cada dimensión.

Tabla 5: Dimensiones de la capacidad de absorción

Autores	1era dimensión	2da dimensión	3era dimensión	4ta dimensión
1er grupo				
- Cohen y Levinthal (1990)	Reconocer	Asimilar	Comercializar	
- Lane y Lubatkin (1998)	Reconocer	Asimilar	Comercializar	
- Lane, Salk y Lyles (2001)	Entender	Asimilar	Aplicar	
2do grupo				
- Heeley (1997)	Adquirir		Diseminar	
- Zahra and George (2002)	Capacidad Potencial		Capacidad Realizada	
- Jansen et al. (2005)	Adquirir	Asimilar	Transformar	Explotar
- Todorova y Durisin (2007)	Capacidad Potencial		Capacidad Realizada	
	Reconocer	Adquirir	Asimilar o Transformar	Explotar

Fuente: Adaptado de Jiménez-Barrionuevo et. al (2011)

Jimenez Barrionuevo y otros (2011) examina las diferentes conceptualizaciones así como los indicadores usados. Basándose en la conceptualización propuesta por Zahra y George

(2002), plantea un conjunto de preguntas para encuesta, que es la que se usará en este trabajo.

4.4.4. Confianza de los socios

La confianza es aceptada ampliamente como una variable que facilita la performance de las alianzas (Bachmann & Zaheer, 2009; Kale & Singh, 2007). Además como un factor especialmente importante cuando se trata de transferencia de conocimiento, y específicamente conocimiento tácito (Dhanaraj et al., 2004). Es estudiada de acuerdo a tres dimensiones: Percepción de integridad de la contraparte, de preocupación por el otro y capacidad de realizar el trabajo encomendado. Esta es una escala adoptado por Mohr y Puck (2013), Becerra y otros (2008), siguiendo la propuesta original de Mayer y Davis (1999). Dado que ya se ha utilizado justamente para relacionar su efecto con el tipo de conocimiento tácito, es el instrumento que se usará en el presente trabajo.

4.4.5. Proximidad cognitiva de los socios

La literatura indica que una buena parte de la efectividad de las relaciones inter organizacionales se explican por la distancia o proximidad de los socios; entendido como distancia/proximidad geográfica y no geográfica, que involucra proximidad organizacional, institucional, social y cognitiva (Este et al., 2012; Torre & Rallet, 2005). A pesar de existir una dimensión específicamente llamada “proximidad cognitiva”, es importante hacer notar que todas las dimensiones evalúan en qué medida se acercan los diversos marcos cognitivos sobre temas técnicos, sociales, institucionales, etc. Este acercamiento favorece la comunicación y por lo tanto la transferencia de conocimiento (Boschma, 2005).

Tabla 6: Dimensiones e indicadores para proximidad de socios

Dimensiones de la proximidad	Tipo de indicador
Cognitive proximity	We share a common knowledge base and expertise with this partner
Organizational proximity	Our relationship with this partner is organized through formal arrangements
Social proximity	We interact socially with the people who work in the partner's organization
Institutional proximity	The partner's norms and values are similar to ours
Geographic proximity	Where is the partner located?

Fuente: Elaboración propia

Una parte de la literatura ha medido principalmente esta distancia cognitiva a través de bases de datos que señalan el tipo de publicación científica o patentes creada por cada socio, y que permite una aproximación al tipo de conocimiento con que cuentan o incluso el tipo de organización con las que existe alguna afinidad basada en la experiencia previa. Ambos métodos sirven para aproximar la proximidad cognitiva o social, sin embargo los trabajos de Aguilera y otros (Aguilera et al., 2012), y Huber y Huber (2012) proponen indicadores para encuestas, que serían ideales para trabajar bajo un modelo de ecuaciones estructurales como el propuesto en el presente trabajo. Que también sería idóneo para esta muestra tomando en consideración la poca cultura de protección de la generación de conocimiento bajo patentes o publicaciones científicas del mercado local. Comparando ambas perspectivas, se piensa utilizar la escala propuesta por Huber y Huber que propone los siguientes indicadores.

Tabla 7: Indicadores de distancia cognitiva de Huber y Huber (2012)

	Indicadores
1	To what extent do you share a common technical language?
2	How similar are you in terms of ways of thinking about technology or the product?
3	How similar are you in terms of work-related technical details?
4	How similar are you in terms of work-related know-how?

Fuente: Adaptación de Huber y Huber (2012)

4.4 Variables de control

La literatura indica que una variable de control importante es el tipo de industria, dado que la necesidad tecnológica es muy distinta en ciertos sectores de uso de conocimiento intensivo respecto de otros (industrias químicas, computadoras, biotecnología, electrónica, farmacéutica, etc) (Meier, 2011). Otra variable usada en la literatura como elementos de control, sería niveles de inversión, dado que se vincula justamente con potenciales diferencias tecnológicas debido a diferentes posibilidades económicas de las empresas. Ambas medidas se utilizarán en el presente estudio.

4.5 Validez y confiabilidad

Se plantea seguir las recomendaciones de Podsakoff (Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003a, 2003b) para reducir posibles problemas relacionados al sesgo de método común. Este problema sucede cuando las respuestas recogen varianza debido al método de medición en lugar de responder a los constructos. Es importante verificar que los indicadores o ítems sean claros y no se confundan entre ellos.

La confiabilidad se busca asegurar usando instrumentos provenientes de otros autores y utilizando un análisis factorial confirmatorio, que sea confirmado mediante el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los constructos y la varianza extraída promedio, para probar la validez convergente (Kerlinger & Lee, 2000). Esto además implicará un cuidado especial en su traducción en base a expertos del campo que aseguren la calidad y claridad de las preguntas antes de hacer la evaluación estadística de las preguntas.

5. REFERENCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <http://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Aguilera, A., Lethiais, V., & Rallet, A. (2012). Spatial and Non-spatial Proximities in Inter-firm Relations: An Empirical Analysis. *Industry and Innovation*, 19(3), 187–202. <http://doi.org/10.1080/13662716.2012.669609>
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220. <http://doi.org/10.1002/smj.157>
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning. Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge* (Second Edi). Boston, MA: Springer US. <http://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <http://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324–331. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.018>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2009). Trust in Inter-organizational Relations. In *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 1–15).

<http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0020>

- Barney, J. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283938>
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(45), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : A ten- year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
<http://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). Trustworthiness , Risk , and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691–713. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00766.x>
- Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117–127.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.017>
- Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481–509. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13(3), 274–289. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.3.274.2778>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <http://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Bruneel, J., D’Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university-industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858–868.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52(1), 68–82. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0470>
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Yushan, Z. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6.
<http://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities : A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*,

- 35(4), 474. <http://doi.org/10.2307/3152166>
- Chen, C. J., Hsiao, Y. C., & Chu, M. A. (2014). Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective. *Journal of Business Research*, 67(12), 2531–2541. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.011>
- Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M. J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479–489. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.001>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <http://doi.org/10.2307/2626876>
- Coff, R. W., Coff, D. C., & Eastvold, R. (2006). The knowledge-leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable. *Academy of Management Review*, 31(2), 452–465. <http://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208690>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <http://doi.org/10.2307/2393553>
- Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(3), 147–167. <http://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.007>
- Creswell, J. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Crilly, D. (2010). THE MULTINATIONAL CORPORATION AND STAKEHOLDER ORIENTATION: A BOUNDARIES-BASED THEORY. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2010.54495897>
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2009). Introducing Inter-organizational Relations. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, (May), 1–15. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0001>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.926623>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- Enkel, E., & Heil, S. (2014). Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. *Technovation*, 34(4), 242–260.

<http://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.01.010>

- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96–105. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Este, P. D., Guy, F., & Iammarino, S. (2012). Shaping the formation of university – industry research collaborations : what type of proximity does really matter ? *Journal of Economic Geography*, 1–22. <http://doi.org/10.1093/jeg/lbs010>
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Fiol, C. M., Lyles, M. A., & Lyles, M. A. (2007). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831–848. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.006>
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997–1018. <http://doi.org/10.1002/smj.273>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). MAKE, BUY, OR ALLY: A TRANSACTION COST THEORY META-ANALYSIS. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794670>
- Gilsing, V., Nooteboom, B., Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Oord, A. Van Den. (2008). Network embeddedness and the exploration of novel technologies : Technological distance , betweenness centrality and density. *Research Policy*, 37, 1717–1731. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.010>
- Globerman, S., & Nielsen, B. B. (2007). Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. *Journal of International Management*, 13(4), 449–471. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.005>
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2014). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M. (2006). *The Knowledge-Based View of the Firm*. (A. Campbell & D. O. Faulkner, Eds.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008>

- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Gray, P. H. ., & Meister, D. B. . (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0192>
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
<http://doi.org/10.2307/256729>
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317.
<http://doi.org/10.2307/3094067>
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814. <http://doi.org/10.2307/2393616>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Hagedoorn, J., Van Kranenburg, H., & Osborn, R. N. (2003). Joint patenting amongst companies - Exploring the effects of inter-firm R&D partnering and experience. *Managerial and Decision Economics*, 24(2–3), 71–84.
<http://doi.org/10.1002/mde.1078>
- Hagedorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganisational modes of co-operation and sectorial differences. *Strategic Management Journal*, 14(January 1992), 371–385.
<http://doi.org/10.1002/smj.4250140505>
- Hau, L. N., & Evangelista, F. (2007). Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs. *Journal of Business Research*, 60(11), 1152–1165.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.006>
- Heeley, M. B. (1997). Appropriating rents from external knowledge: the impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity. In *Frontiers of Entrepreneurship Research, 1997: Proceedings of the Seventeenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*. Babson College Center for (December 1997).
- Heimeriks, K. H., Duysters, G., & Vanhaverbeke, W. (2007). *Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios*. *Strategic Organization* (Vol. 5).
<http://doi.org/10.1177/1476127007083347>
- Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). When are assets complementary? star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32(8), 895–909. <http://doi.org/10.1002/smj.916>
- Huber, F., & Huber, F. (2012). On the Role and Interrelationship of Spatial , Social and Cognitive Proximity : Personal Knowledge Relationships of R & D Workers in the Cambridge Information Technology Cluster On the Role and Interrelationship of Spatial , Social and Cognitive Proximity. *Regional Studies*, 49(9), 37–41.
<http://doi.org/10.1080/00343404.2011.569539>

- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1044.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9(4), 454–468. <http://doi.org/10.1287/orsc.9.4.454>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2007). Learning and Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 1(1), 479–511. <http://doi.org/10.1080/078559815>
- Ireland, R. D., Hitt, M. a., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00134-4](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00134-4)
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5–6), 190–202. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.12.002>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johnson, R. a, E, F., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems Theory and Management. *Management Science*, 10(2), 367–384. <http://doi.org/10.2307/2627306>
- Kale, P., & 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(10), 981–1000. <http://doi.org/10.1002/smj.616>
- Kauppila, O. P. (2013). Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006>
- Keil, T., Maula, M., Schildt, H., & Zahra, S. A. (2008). The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. *Strategic Management Journal*, 29(8), 895–907. <http://doi.org/10.1002/smj.672>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Harcourt College Publishers.
- Khamseh, H. M., & Jolly, D. R. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 37–50. <http://doi.org/10.1108/13673270810852377>
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<193::AID-](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-)

SMJ949>3.0.CO;2-C

- Kim, C., Song, J., & Nerkar, A. (2012). Learning and innovation : Exploitation and exploration trade-offs ☆. *Journal of Business Research*, 65(8), 1189–1191. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.006>
- Knoben, J., & Oerlemans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.0012.x>
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319–332. <http://doi.org/10.1002/smj.4250090403>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635279>
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*. <http://doi.org/10.1287/orsc.9.3.255>
- Lane, P., Cannella, a. a. J., & Lubatkin, M. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19(June 1997), 555–578. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199806\)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y)
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(November 1996), 461–477.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. a. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(March), 1139–1161. <http://doi.org/10.1002/smj.206>
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. <http://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896–905. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.003>
- Li, Y., Liu, Y., Li, M., & Wu, H. (2008). Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China. *Journal of Operations Management*, 26(2), 257–274. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.011>
- Lichtenthaler, U. (2011). Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75–93. <http://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198451>
- Lin, C., Wu, Y. J., Chang, C., Wang, W., & Lee, C. Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances - The absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32(5), 282–292. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.01.004>
- Luo, X., & Deng, L. (2009). Do birds of a feather flock higher? the effects of partner similarity on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1005–1030. <http://doi.org/10.1111/j.1467->

6486.2009.00842.x

- Lyles, M. a, & Salk, J. E. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 877–903. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490155>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2017510%5Cnpapers3://publication/uuid/E4D3717C-7F3F-4791-8835-141D4309976B>
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905–927.
- Marabelli, M., & Newell, S. (2014). Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 479–499. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12031>
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1–23. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x>
- Mindruta, D. (2013). Value creation in university-firm research collaborations: A matching approach. *Strategic Management Journal*, 34(December 2012), 644–665. <http://doi.org/10.1002/smj.2036>
- Mohr, A. T., & Puck, J. (2013). Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, 53(2), 269–289. <http://doi.org/10.1007/s11575-012-0145-0>
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3), 337–361. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.004>
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031–1056. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00840.x>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <http://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V., & van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*, 36(7), 1016–1034. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2007.04.003>
- Noseleit, F., & de Faria, P. (2013). Complementarities of internal R&D and alliances with different partner types. *Journal of Business Research*, 66(10), 2000–2006.

<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.025>

- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Montoro-Sánchez, Á., & Mora-Valentín, E. M. (2014). Impact of growth strategy on mode of governance in alliances. *International Business Review*, 23(4), 838–848. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.01.002>
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization Science*, 15(1), 5–21. <http://doi.org/10.1287/orsc.1030.0054>
- Oxley, J. E. (1997). Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances : A Transaction Cost Approach Author (s): Joanne E . Oxley Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/765097> Accessed : 09-07-2016 11 : 28 UTC
Appropriability Hazards and Governance in Strategi, 13(2), 387–409.
- Park, C., Vertinsky, I., & Becerra, M. (2015). Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. *International Business Review*, 24(1), 89–101. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.004>
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity : A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1), 37–53. <http://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108–1136. <http://doi.org/10.1177/0149206311407507>
- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36–37, 77–89. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>
- Pavitt, K. (2009). Innovation Processes. *The Oxford Handbook of Innovation*, (May), 1–21. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0004>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <http://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). Chapter 3. Social Control of Organizations. In *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (pp. 39–52). <http://doi.org/10.2307/2392573>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5–6(3–4), 137–168. <http://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003a). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003b). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and

- recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(November 2003), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, XLI(155), 1–18. <http://doi.org/10.1017/S0031819100066110>
- Polanyi, M., & Sen, A. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Provan, K. G., & Sydow, J. (2009). Evaluating Inter-organizational Relationships. In *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 1–18). <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0026>
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441. <http://doi.org/10.2307/3085975>
- Reus, T. H., Lamont, B. T., & Adams, G. L. (2009). An Interpretive Systems View of Knowledge Investments. *Academy of Management Review*, 34(3), 382–400.
- Reus, T. H., Lamont, B. T., & Ellis, K. M. (2016). A darker side of knowledge transfer following international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 37(5), 932–944. <http://doi.org/10.1002/smj.2373>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition-the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35(August 2014), 22–31. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z., & Leong, Y. C. (2013). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 339–351. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.016>
- Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364–386. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634443>
- Schildt, H., Keil, T., & Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 33(February), 1154–1173. <http://doi.org/10.1002/smj.1963>
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389–408.
- Simonin, B. L. (1999a). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5)
- Simonin, B. L. (1999b). Transfer of Marketing Know-How in International Strategic

- Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463–490. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490079>
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407–427. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400091>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23. <http://doi.org/10.2307/256726>
- Spender, J.-C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Steinmo, M., & Rasmussen, E. (2016). How firms collaborate with public research organizations: The evolution of proximity dimensions in successful innovation projects. *Journal of Business Research*, 69(3), 1250–1259. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.006>
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge_ Barriers to Knowing in the Firm*. Sage Publications.
- Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304–322. <http://doi.org/10.1287/orsc.2016.1049>
- Tallman, S. B. (2006). Dynamic Capabilities. In A. Campbell & D. O. Faulkner (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy* (Vol. 18, pp. 1–29). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0013>
- Teece, D. J. (1996). Firm Organization, industrial structure, and technological Innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, 193–224. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V8F-3VV04R4-5&_user=10&_coverDate=11%2F30%2F1996&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=1f7374989085a65722afbbcb035e748e
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., & Al-aali, A. (2011). Knowledge Assets, Capabilities, and the Theory of the Firm. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp.

505–534).

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thuc Anh, P. T., Christopher Baughn, C., Minh Hang, N. T., & Neupert, K. E. (2006). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review*, 15(5), 463–487.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.05.004>
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786.
<http://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275513>
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59.
<http://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Tsai, K. H. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38(5), 765–778.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.012>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners for international joint ventures in a transition economy: Learning by doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9), 835–854. <http://doi.org/10.1002/smj.251>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Uzun, A. (2001). Technological innovation activities in Turkey: The case of manufacturing industry, 1995-1997. *Technovation*, 21(3), 189–196. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00033-X](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00033-X)
- Van den Bosch, F., Van Wijk, R., & Volberda, H. (2011). Absorptive Capacity: Taking Stock of its Progress and Prospects. In *Handbook of organizational learning and knowledge management*. <http://doi.org/10.1002/9781119207245.ch13>
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. a. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Vanneste, B. S., Puranam, P., & Kretschmer, T. (2013). Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, p. 12.
<http://doi.org/10.1002/smj.2198>
- Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 153–180). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <http://doi.org/10.1002/9781119207245.ch8>
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive

- capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622–633. <http://doi.org/10.1002/smj.2026>
- Weck, M., & Blomqvist, K. (2008). The role of inter-organizational relationships in the development of patents: A knowledge-based approach. *Research Policy*, 37(8), 1329–1336. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.015>
- Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *Journal of Retailing*, 86(3), 215–226. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.005>
- Wuyts, S., Colombo, M. G., Dutta, S., & Nooteboom, B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(2), 277–302. <http://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.03.019>
- Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*. <http://doi.org/10.1002/smj.2082>
- Yli-tenkari, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587–613. <http://doi.org/10.1002/smj.183>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity : a Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4134351>
- Zahra, S. a., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195–220. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.001>