



*Martino Boccignone, Mugombwa (Rwanda)*

## **Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: El caso español**

*Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo  
Pedro Jiménez Estévez*

Ecos de Economía No. 27. Medellín, octubre de 2008, pp. 101-144

*Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo  
Pedro Jiménez Estévez*

### **Resumen**

La necesidad de las empresas de aumentar su dimensión para ser competitivas ante la alta volatilidad del entorno ha provocado la generalización de la cooperación empresarial en los últimos años. Como consecuencia existen numerosos estudios relativos a dicha estrategia, donde los aspectos más analizados han sido los factores claves de éxito y las ventajas de la cooperación empresarial, destacando los análisis empíricos realizados en sectores intensivos en tecnología. Sin embargo, la cooperación también tiene importantes riesgos asociados, por lo que, nuestro objetivo será realizar un estudio exploratorio donde se analice de forma conjunta los motivos que llevan a las empresas a cooperar y, por tanto, las ventajas que se derivan de la cooperación, y sus riesgos asociados. Frente a los análisis centrados en la cooperación basada en la innovación tecnológica, consideramos necesario aportar información sobre los acuerdos cooperativos en sectores de baja intensidad tecnológica, claves en el empleo y la economía tanto en España, Colombia y demás países con un sector agroalimentario importante.

**Palabras clave:** acuerdos de cooperación, motivos, riesgos, éxito del acuerdo

### **Abstract**

The need of the companies to increase their size to be competitive because of the high volatility of the environment has provoked the generalization of the cooperation agreements in the last years. Because of that have been done numerous studies relative to the above mentioned strategy, where the most analyzed aspects have been the key factors of success and the advantages of the managerial cooperation, emphasizing the empirical analyses made in intensive sectors in technology. Nevertheless, the cooperation also has important associate risks, for what, our aim will be to carry out an exploratory study where we analyse jointly the reasons by which enterprises cooperate and, therefore, the cooperation advantages and his associate risks. Opposite to the researches centred on the cooperation based on the technological innovation, we consider necessarily to investigate about the cooperation agreements, key of low technological intensity in the employment and the economy so much in Spain, Colombia and other countries with a food-processing important sector.

**Keywords:** cooperation agreements, reasons, risks, alliance success.

**JEL Classification:** L14, L20.

# **Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: El caso español**

*Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo\**  
*Pedro Jiménez Estévez\*\**

## **1. Introducción**

La incertidumbre del entorno ha provocado que los factores claves de éxito en una organización estén dotados de alta volatilidad y que se incremente la dificultad de competir una empresa de forma aislada en el mercado (Cravens, Shipp y Cravens, 1993; Gulati, 1995; Ariño y De la Torre, 1998). Las organizaciones poseen unos recursos financieros limitados por lo que es complejo que posean en todo momento los recursos y capacidades necesarios para desarrollar estrategias exitosas. Es por esto, por lo que se requiere incrementar la dimensión de las empresas para poder acceder a mayor número de recursos y capacidades y ganar poder de negociación en los distintos mercados.

Entre las estrategias de crecimiento, la cooperación empresarial reduce de forma significativa los riesgos de que las inversiones que se acometan no obtengan los rendimientos esperados al compartirlos junto a otras empresas, minimiza costes y permite obtener economías de escala, alcance y aprendizaje (Porter y Fuller, 1986; Kogut, 1988; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). De este modo, los acuerdos cooperativos pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998). Además, permiten alcanzar un equilibrio óptimo entre el control, que aporta el hecho de ser empresa independiente, y la flexibilidad que

---

Fecha de recepción: 2 de junio de 2008. Fecha de aceptación: 22 de julio de 2008.

\* Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Químicas (Ciudad Real), Universidad de Castilla-La Mancha. [JesusDavid.Sanchez@uclm.es](mailto:JesusDavid.Sanchez@uclm.es)

\*\* Departamento de Administración de Empresas, Centro de Estudios Universitarios (Talavera de la Reina), Universidad de Castilla-La Mancha. [Pedro.JEstevez@uclm.es](mailto:Pedro.JEstevez@uclm.es)

otorga la cooperación (Nohria y Piskorski, 1997). Sin embargo, un acuerdo cooperativo puede formarse para alcanzar objetivos de distinta naturaleza (Koza y Lewin, 1998), en función de las características de la empresa (Singh y Mitchell, 2005), teniendo asociados diversos riesgos.

La importancia del uso de la opción estratégica de la cooperación empresarial se comprueba por el importante número de trabajos surgidos en las dos últimas décadas (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993; García Canal, 1996; Nohria y Piskorski, 1997; Saxton, 1997; Gulati, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Anand y Khanna, 2000; Kale, Singh y Perlmutter, 2000; Inkpen y Tsang, 2005; Das, 2006; Sampson, 2007, entre otros). Entre los estudios teóricos destacan los que se centran en el análisis de los factores claves de éxito y los motivos que llevan a las empresas a cooperar. Con respecto a los estudios empíricos señalar que analizan sectores de alta intensidad tecnológica, ya que por sus características provocan que se potencien las ventajas de la cooperación (Hagedoorn, 1993). Sin embargo, no hemos encontrado ningún análisis empírico aplicado de forma exclusiva a un sector maduro de baja intensidad tecnológica<sup>1</sup>. Ante esta laguna en la investigación, decidimos comenzar una línea de investigación para conocer las características concretas de la cooperación en este tipo de sectores.

Seleccionamos el sector agroalimentario español, principalmente por su importante contribución al PIB (19%) y al importe neto de la cifra de negocios del total de la industria (15,4%). Además, el número de empresas del sector agroalimentario representa un 13,66%, englobando al 14,74% del número de ocupados (INE, 2008). Estas cifras muestran la relevancia de dicho sector para la economía española con respecto al empleo, la generación de riqueza y la creación de empresas. Pese a que la economía española se ha transformado en los últimos años, comparte

---

<sup>1</sup> Gulati (1995), Gulati y Singh (1998) y Gulati (1999) analizan un sector maduro como es el de la automoción pero de forma integrada a otros sectores en fase de crecimiento como el biofarmacéutico y los nuevos materiales. Sin embargo, consideramos que en el sector automoción, pese a ser maduro, el componente tecnológico tiene una importancia elevada en la estrategia empresarial. Por tanto, con el trabajo que desarrollamos tratamos de analizar las características específicas de la cooperación en sectores maduros de baja intensidad tecnológica.

muchos elementos comunes con la realidad económica colombiana. De este modo, simplemente el origen de la industria agroalimentaria, es decir, la agricultura supone un 14 % del PIB colombiano y un 23% de su población activa (DANE, 2008).

En este trabajo analizaremos los motivos que llevan a las empresas a cooperar así como sus principales riesgos asociados. Nuestro principal objetivo será detectar si existen diferencias significativas en cuanto al éxito de la cooperación en función de la importancia inicial de los diferentes motivos y los riesgos. De este modo, las empresas podrán conocer a priori, en función de sus características y las del entorno (Sing y Mitchel, 2005), si el motivo de su acuerdo tiene asociado mayor nivel de éxito, los principales riesgos que se pueden encontrar y su influencia en el resultado. Además, también pretendemos estudiar la existencia de algún tipo de relación entre dichos motivos y riesgos, ya que si así fuera, los socios en función de los motivos que originaron el acuerdo sabrán de qué riesgos deben protegerse.

Para ello, comenzaremos explicando los principales motivos que hemos recogido de la revisión de literatura realizada. A continuación, se identificarán los riesgos más relevantes asociados a la cooperación. Posteriormente, se describirá el sector objeto de estudio, la metodología empleada así como la forma de medir las variables utilizadas en el estudio empírico. Después, se analizarán los resultados obtenidos con la investigación y se expondrán las principales conclusiones.

## **2. Motivos de formación de los acuerdos cooperativos**

Stuart (2000) señala que las empresas establecen alianzas porque consideran que éstas generarán beneficios para las empresas participantes. La evidencia obtenida por Koza y Lewin (1998) demuestra que existe gran disparidad de motivaciones y objetivos para una organización a la hora de establecer una alianza. Por su parte, Child y Faulkner (2002) señalan que un acuerdo puede iniciarse por factores externos, como la reducción de la incertidumbre del entorno, y/o por factores internos como la generación de recursos y capacidades que la empresa no posee.

A continuación, pasamos a explicar los motivos más relevantes encontrados en la revisión de la literatura realizada.

## **2.1 Aprendizaje y transferencia de conocimiento**

Hamel (1991), Khanna, Gulati y Nohria (1998), Lane y Lubatkin (1998) y Stuart (2000) establecen que el primer objetivo de los socios de una alianza es el aprendizaje interorganizativo como consecuencia de la dificultad de resolver internamente los problemas que se presentan (Tabla 1). El aprendizaje es estratégicamente relevante ya que posibilita a la empresa la obtención de beneficios por la adquisición de nuevas habilidades y por la obtención de sinergias al explotar las capacidades de los socios. Inkpen y Beamish (1997) señalan que la formación de alianzas permite por su naturaleza el acceso al conocimiento, pero que la transferencia del mismo que posibilite el aprendizaje sólo ocurrirá bajo ciertas condiciones que lo faciliten.

Para que se produzca aprendizaje entre los socios es necesario que exista cierta heterogeneidad en sus bases de conocimiento, que les permita adquirir nuevo conocimiento. Al mismo tiempo, la relación tiene que ser lo suficientemente cercana para que sea posible una comunicación y una transferencia de conocimiento adecuada (Mowery, Oxley y Silverman, 1998). Por lo tanto, para desarrollar aprendizaje hay que lograr un equilibrio, de modo que a medida que se incrementa la distancia cognoscitiva entre los socios aumentan los recursos que pueden ser objeto de aprendizaje, pero se reduce la capacidad de comunicación de los mismos (Nooteboom, 1999, p.13).

Child y Faulkner (2002) señalan que para que el aprendizaje sea efectivo se requiere: a) que forme parte de las intenciones de los socios cuando se introduzcan en el acuerdo; b) que las empresas tengan la capacidad suficiente para aprender (receptividad al nuevo conocimiento y posesión de competencias necesarias para entenderlo); y c) que sean capaces de integrar en su seno el nuevo conocimiento.

Dentro del aprendizaje, la capacidad de gestión de los acuerdos posee gran importancia y se configura a través de la adquisición de

conocimiento útil en el diseño y gestión de los mismos (Inkpen, 2000). Anand y Khanna (2000) estiman que la habilidad de aprender de una determinada alianza aumenta con la experiencia (aunque dependerá del contexto de cada acuerdo). Por esto se hace necesario “aprender a aprender” (Ellis, 1965), ya que el aprendizaje de una tarea puede influir y aumentar el resultado de sucesivas tareas de aprendizaje, lo que contribuye a desarrollar una alianza más eficaz (Gulati, 1995).

Por último, debido a la continua interacción entre socios, el aprendizaje organizativo tiene que pasar por distintas fases (Iyer, 2002) para adaptarse al alcance, funciones y objetivos que tenga la alianza en cada momento. Además, habrá que modificar las técnicas de aprendizaje empleadas en cada etapa para una mejor gestión de los conflictos que puedan aparecer. De este modo, en las primeras etapas del acuerdo, se desarrolla un aprendizaje unilateral sobre las intenciones estratégicas, las habilidades y las competencias de los socios, al mismo tiempo que se tratan de conocer las características principales del entorno. Cuando la alianza evoluciona, se va creando una cultura común que genera confianza y se va desarrollando mayor capacidad de absorción, por lo que, aún manteniendo el aprendizaje anterior, se empieza a generar un aprendizaje mutuo entre los socios por el que tratan de adquirir y desarrollar nuevas capacidades y conocimientos que incrementen el valor de la empresa. Cuando el nivel de aprendizaje es importante, es el momento de resolver posibles conflictos, adaptar las estrategias empresariales y los objetivos a alcanzar por cada uno de los socios, modificar las tareas iniciales y, sobre todo, tratar de llegar a unos objetivos comunes a través de la integración del conocimiento de las empresas implicadas en el acuerdo (Iyer, 2002).



**Tabla 1**

<b>Aprendizaje y transferencia de conocimiento</b>
Fuentes de aprendizaje: características de un mercado, conocimiento tácito, comportamiento cooperativo, nuevas habilidades y capacidades de gestión de una alianza
Necesidad de heterogeneidad entre el conocimiento de los socios junto a una base común para desarrollar transferencia de conocimiento que favorezca el aprendizaje
<b>Principales estudios</b>
Kogut (1988); Hamel (1991); Parkhe (1991); Hagedoorn (1993); Hagedoorn y Schakenraad (1994); Teece y Pisano (1994); Duysters y Hagedoorn (1995); Mowery <i>et al.</i> (1996); Inkpen y Beamish (1997); Inkpen y Dinur (1998); Child y Faulkner (2002); Gulati (1998); Khanna <i>et al.</i> (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002); Soh (2003); Dyer y Hatch (2006)

## **2.2 Acceso a recursos y capacidades complementarias**

En ocasiones, las empresas sólo pretender acceder (y no adquirir ni internalizar) el conocimiento del socio para explotarlo junto al propio (Grant y Baden-Fuller, 1995). Acceder al conocimiento del socio requiere una buena política de decisiones compartidas, donde se estipulen los compromisos sobre los beneficios que se generen y donde se facilite el reconocimiento del comportamiento oportunista del socio (Saxton, 1997).

En estos acuerdos cada empresa se especializa en una actividad de la cadena de valor, accediendo al conocimiento del socio para poder ejecutar su función. En este caso, la transferencia de conocimiento se limitara a codificar la información necesaria para coordinar las actividades diferenciadas.

Según este motivo, la empresa optará por la cooperación cuando no posea los recursos y capacidades necesarios para desarrollar la estrategia óptima, y éstos no puedan ser desarrollados de forma interna



ni adquiridos en el exterior (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Dyer y Singh, 1998; Madhoc y Tallman, 1998, p.329; Montoro, 2000; Inkpen, 2004). Las empresas comenzarán a buscar socios potenciales y no se iniciará ningún acuerdo hasta que no encuentren el adecuado para cubrir sus deficiencias de activos.

**Tabla 2**

<b>Acceso a recursos y capacidades complementarias</b>
Acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado
Acceso a una variedad mayor de tecnologías que están convergiendo en una industria con políticas de I+D
<b>Principales estudios</b>
Kogut (1988); Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Parkhe (1993); Eisenhardt y Schoonhoven (1996); Inkpen y Beamish (1997); Nohria y Piskorski (1997); Gulati (1998); Gulati y Singh (1998); Madhoc y Tallman (1998); Parkhe (1998); Anand y Khanna (2000); Das y Teng (2000); Duyster y Hagedoorn (2000); Kale <i>et al.</i> (2000); Lundan y Hagedoorn (2001); Rothaermel (2001); Soh (2003); Oxley y Sampson (2004)

### **2.3 Aumentar poder competitivo**

Una de las políticas más empleadas para aumentar la competitividad de la empresa ha sido el desarrollo de la estrategia competitiva genérica de diferenciación. La diferenciación de los productos es necesaria para escapar de la pura competencia por el precio y para adaptar los productos a diferentes demandas en diversos países. Además, el rápido desarrollo de las tecnologías y la internacionalización de los mercados crean gran turbulencia y complejidad, por lo que las empresas se van a centrar en sus competencias básicas (manteniendo flexibilidad para innovar y aprender), obteniendo complementariedad de los recursos de otras empresas a través de la cooperación (Nooteboom, 1999).

Por su parte, la entrada en nuevos mercados puede aumentar la cifra de negocios de la empresa y, por lo tanto, su competitividad al acceder a nuevos nichos de mercado y tener una cartera de clientes más amplia (Stuart, 2000). La decisión de entrar sola o a través de un acuerdo cooperativo depende de: la velocidad requerida de entrada, la experiencia de la empresa, el conocimiento actual y las necesidades futuras, el acceso a los recursos locales, la disponibilidad de socios, la necesidad de evadir la duplicidad de costes fijos en mercados saturados, etc. Al realizar acuerdos cooperativos se reducirán costes de entrada y se dispersará el riesgo de que la operación no funcione.

Además, introducirse en mercados emergentes intensivos en tecnología requiere una colaboración intensa con socios externos (Doz y Hamel, 1998) por las divergencias de actividades, por las diferencias en el nivel de experiencia (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996) y por la falta de comprensión que se puede producir a lo largo del tiempo (Overby, 2005).

**Tabla 3**

<b>Aumentar poder competitivo</b>
Incremento del poder negociador como consecuencia del tamaño
Desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma individual: diversificación, diferenciación, internacionalización...
Mejora de reputación, imagen y prestigio
<b>Principales estudios</b>
Pfeffer y Salancik (1978); Porter y Fuller (1986); Kogut (1988); Shan (1990); Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Eisenhardt <i>et al.</i> (1996); Lam (1997); Saxton (1997); Gulati (1998); Overby (2005)

Otro de los motivos estratégicos, que destaca Stuart (2000) para que las empresas cooperen, es la mejora del “estatus” social a través de la formación de una óptima reputación, lo que posibilitará una mejor posición competitiva. Gulati (1998, p.296) considera que el “estatus” vendrá determinado por las expectativas de comportamiento que la empresa posea sobre el resto de sus socios y por la experiencia y el funcionamiento de los acuerdos de cooperación.

## 2.4 Reducción de costes y aumento de la eficiencia

Kogut (1988) y Lundan y Hagedoorn (2001) enfatizan la importancia del deseo de compartir costes y riesgos con los socios, ya que la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos. Child y Faulkner (2002) consideran que la reducción de costes se hace más importante en los acuerdos de I+D entre socios de tamaño medio y en los acuerdos entre empresas e instituciones académicas. Por su parte, Cravens et al. (1993, p.56) estiman necesario controlar la incertidumbre y el riesgo para que la empresa opte por la cooperación.

**Tabla 4**

<b>Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia</b>
Economías de escala, alcance o aprendizaje
Coordinación de actividades y capacidades complementarias
Compartir costes y riesgos de grandes inversiones
<b>Principales estudios</b>
Kogut (1988); Hamel <i>et al.</i> (1989); Hagedoorn (1993); Das y Teng (1998) y Lundan y Hagedoorn (2001)

## 2.5 Satisfacción del cliente

Las empresas para poder alcanzar o mantener una ventaja competitiva en mercados internacionales, necesitan acceder a recursos y capacidades de socios que le faciliten información sobre los clientes y, de este modo, poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades (Pan, 2004). Así, el marketing se convierte en el principal motivo de la alianza estratégica. Sin embargo, el conocimiento que una empresa acumula sobre sus clientes es difícil de transferir a otras si éstas no tienen experiencia con clientes similares.

Cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa: mejor posición y resultados en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios (Thoumrungrroje y Tansuhaj, 2004, p.495), formulación e implantación de estrategias de marketing más efectivas,

desarrollo de nuevos productos, identificación de competidores y, la principal, creación de valor al cliente (Pan, 2004, p.280).

**Tabla 5**

<b>Satisfacción del cliente</b>
Selección de socios con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes
Colaboración entre proveedores y clientes
<b>Principales trabajos</b>
Pan (2004); Thoumrunroje <i>et al.</i> (2004)

Analizados los principales motivos de los acuerdos de cooperación, podríamos considerar a las alianzas como un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y reputación (Peña y Aranguren, 2002). Pasamos a enumerar los principales riesgos inherentes a la actividad cooperativa.

### **3. Principales riesgos asociados a la Cooperación Empresarial**

Singh y Mitchell (2005) establecen que todo acuerdo cooperativo puede generar una serie de problemas para los socios que colaboran. A continuación, vamos a analizar los riesgos más relevantes inherentes a todo acuerdo cooperativo (Tabla 6).

#### **3.1 Dilema cooperación-competición**

Existe un dilema que ha sido tratado ampliamente por la literatura y no es otro que el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo (Khanna et al., 1998; Kale et al., 2000; Inkpen, 2004; Oxley y Sampson, 2004). Está claro que el éxito de una alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de conocimiento

e información libre entre los socios que fomenten el aprendizaje. Sin embargo, permitirle al socio el acceso a la base de conocimiento de la empresa, puede fomentar el comportamiento oportunista de éste y poner en riesgo la situación competitiva de la empresa.

**Tabla 6**  
Riesgos de la cooperación

Riesgo	Consecuencias	Investigadores
Dilema cooperación-competición	Reducción de la competitividad	Hamel (1991); Khanna <i>et al.</i> (1998); Kale <i>et al.</i> (2000); Inkpen (2004); Oxley y Sampson (2004)
	Carrera por el aprendizaje	
	Riesgo moral	
Existencia de asimetrías organizativas	Reparto desigual entre los socios	Kogut (1988); Inkpen y Beamish (1997); Gulati (1998); Gulati y Westphal (1999); Rialp (1999); Stuart (2000, p.808); Soh (2003)
	Incremento de incertidumbre y oportunismo	
	Dificultad en la comunicación y transferencia de información y conocimiento	
	Ambigüedad cultural	
Comportamiento oportunista	Reducción de resultados del acuerdo	Das y Teng (1998); Kale <i>et al.</i> (2000)
	Reducción de confianza acumulada	
	Aversión a la inversión en activos no recuperables	
Tensiones e inestabilidades	Posibles fusiones o disoluciones	Porter (1990); Hamel (1991); Inkpen y Beamish (1997); Das y Teng (2000); Inkpen (2004)
	Desaprovechamiento de oportunidades y aumento de costes	
Discrecionalidad directiva	La alianza puede destruir riqueza para los accionistas	Mohanram y Nanda (1996); Park y Kim (1997); Vidal y García Canal (2003)

Por lo tanto, uno de los principales riesgos inherentes a las alianzas son las “carreras por el aprendizaje” (learning race) (Hamel, 1991), basadas en la Teoría de Juegos (Axelrod, 1984). Según ésta, los beneficios más

importantes serán para aquella empresa que tenga mayor capacidad de aprendizaje y lo realice antes en el tiempo, ya que a partir de ese momento, tendrá importantes incentivos para proteger sus capacidades básicas, lo que generará altas tensiones entre los socios. Lorange y Roos (2000, p.110) señalan en su obra que las habilidades y know-how que protegen las empresas en las alianzas configuran lo que se llama la “caja negra”, que no debe ser conocido por los socios para no mitigar la confianza en un acuerdo. Las empresas deben asumir que es legítimo mantener cierta “caja negra” y no tiene porque entenderse como una provocación, ya que es un elemento de control no-financiero.

Zeng y Cheng (2003) proponen soluciones estructurales y motivacionales para resolver dicho dilema social y poder alcanzar un equilibrio entre el componente competitivo y cooperativo. En referencia a las primeras, destacan la introducción de sistemas de sanción, reducción en el número de empresas implicadas en el acuerdo y cambios en las reglas de distribución de la alianza. Con respecto a las segundas, señalan que la introducción de sistemas de discusión “cara a cara” antes de tomar las decisiones, el establecimiento de objetivos a largo plazo y el dotar de información al socio sobre las consecuencias negativas de las acciones de defensa o protección son medidas adecuadas.

Otra solución sería la generación de “rentas relacionales”, que pueden ser entendidas como “beneficios superiores generados conjuntamente por la relación de intercambio que no pueden ser generados por ninguna de las empresas de manera aislada y que sólo pueden crearse mediante la unión de las contribuciones conjuntas de los dos socios de la alianza” (Dyer y Singh, 1998, p.662). Así, las empresas pueden generar rutinas en sus acuerdos de cooperación que les permitan obtener dichas rentas que pueden finalizar en la consecución de una ventaja competitiva (Guadamillas, Donate y Sánchez de Pablo, 2006).

### **3.2 Asimetrías organizativas**

Uno de los principales riesgos a analizar en los acuerdos de cooperación es la existencia de asimetrías organizativas, es decir, las diferencias organizacionales de las empresas que alcanzan alianzas

que pueden hacer que el beneficio obtenido del acuerdo se reparta de forma desigual entre los socios. Dichas asimetrías pueden aumentar la incertidumbre y el grado de oportunismo en la relación, pudiendo dificultar el funcionamiento de la alianza y la consecución de los objetivos previstos.

Las principales diferencias que determinan las asimetrías radican en las creencias, valores, rutinas organizativas y normas aceptadas de comportamiento de los directivos. Pueden dificultar la comunicación y transferencia de conocimiento entre socios, hasta el punto de volver ineficaz el acuerdo, por lo que se requiere un proceso de ajuste organizacional efectivo.

La ambigüedad cultural constituye un inconveniente implícito en las alianzas, como consecuencia de dichas asimetrías (Kogut, 1989; Parkhe, 1993; Escribá, Menguzzato y Sánchez, 2003), por lo que para reducirla habrá que incrementar los beneficios económicos de la relación así como la confianza (Rodríguez y Wilson, 2002).

Algunas de las divergencias entre empresas se acrecientan en los acuerdos internacionales, donde suelen existir diferencias de lenguaje, clientela y tradiciones que dificultan la transparencia del acuerdo y aumenta la posibilidad de comportamientos oportunistas. Esto se pone de manifiesto con los distintos sistemas de trabajo y estructura del conocimiento que poseen diferentes bloques de países, que van a influir en el éxito de la cooperación (Lam, 1997, p.973).

### **3.3 Comportamiento oportunista**

Al formar un acuerdo cooperativo una empresa debe ceder parte de la autonomía que tiene sobre sus recursos estratégicos, por lo que siempre existe el riesgo de que esta cesión sea utilizada por parte de los socios de una forma no-cooperativa. El comportamiento oportunista está formado por las siguientes prácticas (Das y Teng, 1998): trampas, información distorsionada, engaño a los socios, proveer de productos o recursos con una calidad inferior, apropiación de recursos críticos de los socios, etc. Estos problemas se acrecientan cuando nos encontramos ante know-how tecnológico (Lorange y Roos, 2000).



El comportamiento oportunista tiene diversos orígenes, entre los que destacan las asimetrías organizativas, la variabilidad en el entorno y el tamaño de la empresa. Ésta se comporta de forma oportunista limitando su contribución a la alianza o aprovechándose al máximo de los recursos o información del resto de socios, manteniendo los propios protegidos. Das (2006) manifiesta que la temporalidad inherente a las alianzas juega un papel significativo en el nivel de oportunismo.

La sola presencia de oportunismo hará que se reduzcan los resultados de un acuerdo cooperativo (Das y Teng, 2000) y menoscabará la confianza previa generada entre socios, por lo que el miedo al mismo influirá en la determinación de la estructura de la alianza. Su influencia en el resultado vendrá dada por el riesgo relacional que provoca al unir objetivos estratégicos de distintas organizaciones (Judge y Dooley, 2006, p.26). Cuanto más comportamiento oportunista se aprecie en el socio, mayor será la vulnerabilidad percibida y la aversión a la inversión en activos no recuperables. El objetivo será invertir en activos específicos para el acuerdo (Williamson, 1985), ya que proporciona mayor compromiso, hará que se genere confianza, se reduzca el miedo a la explotación y garantice relaciones a más largo plazo (Freeman, 1987) donde se tenga la expectativa de generar ganancias que superen estos costes hundidos. Sin embargo, esta expectativa puede verse modificada ante el riesgo moral y la selección adversa (Williamson, 1985).

Para reducir el comportamiento oportunista, habrá que: a) incrementar la seguridad en el comportamiento cooperativo de los socios, para lo que se necesita confiar en la bondad de los motivos que le llevan a realizar el acuerdo y establecer unos mecanismos de control eficaces (Das y Teng, 1998); b) identificar una forma de gobierno que minimice los costes de transacción, caracterizados por la incertidumbre, frecuencia y especificidad de los activos (Dyer, 1997; Hennart, 1988), y que alcance un equilibrio entre los componentes cooperación-competición (Axelrod, 1984); y c) establecer al inicio del acuerdo derechos de propiedad intelectual y crear una comunicación abierta entre los socios (Kale et al., 2000).

### **3.4 Otros riesgos e inconvenientes**

La alta volatilidad del entorno produce tensiones e inestabilidades (cambios o disoluciones de los acuerdos cooperativos que no están planificados por uno o más socios) en la operatividad del acuerdo. De este modo, las empresas deberán ser flexibles y adaptarse a las circunstancias que imperen en cada momento. Estas inestabilidades son provocadas por: a) las tensiones internas propias de las alianzas, que habrá que tratar de mantener equilibradas para asegurar el cumplimiento de los objetivos iniciales (Das y Teng, 2000); b) la dinámica inherente a todo acuerdo cooperativo; y c) la selección del socio, el tipo de acuerdo estructural y la duración de la alianza (Das y Teng, 2000, p.78).

Por su parte, Kogut (1991) y Vidal y García-Canal (2003) estiman que cuando la posición del director general en una entidad está debilitada, tiene importantes incentivos de acometer alianzas para evitar su cese, por lo que puede existir discrecionalidad directiva. Por esto es posible, que un acuerdo destruya valor para los accionistas, ya que: a) puede no ser necesario; b) si lo es, puede que no se haya seleccionado al socio idóneo; y c) si es necesario y se ha escogido al socio adecuado, puede que se haya negociado de forma inapropiada, con el fin de fortalecer la posición del director general en detrimento de la propia empresa.

En definitiva, los conflictos son inherentes a los acuerdos cooperativos por el comportamiento oportunista de los socios, por la divergencia de objetivos y por las diferencias entre las culturas de las distintas empresas. Una vez descritos los riesgos y analizados los motivos que justifican la cooperación, la organización en cada caso tendrá que valorar si le es conveniente establecer o no alianzas, ya que poseerá un conocimiento más cercano de las posibilidades que ofrece, pudiendo planificar mejor su concepción y diseño, lo que contribuirá a una gestión más eficiente. Evidentemente, la importancia de los motivos y riesgos dependerá de las circunstancias concretas de la empresa, de sus socios y del entorno en el que opere (Gulati, 1998).

## **4. Metodología de la investigación**

### **4.1 Población objeto de estudio**

Como ya indicábamos en la introducción de este trabajo, existe gran amplitud de estudios teóricos que analizan, desde distintos enfoques o aproximaciones teóricas, el fenómeno de la cooperación empresarial. Sin embargo, el número de estudios empíricos se centra en sectores intensivos en tecnología ya que facilitan la transferencia de conocimiento y hacen más accesibles las ventajas de la cooperación (Kogut, 1988; Hamel et al., 1989; Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Mowery et al., 1996).

En España, las industrias más activas en formación de alianzas son: energía (petróleo y electricidad), productos químicos, equipamiento electrónico, transporte y equipamiento, comunicación y servicios financieros (Reuer y Ariño, 2007). Sin embargo, se ha prestado poca atención a la existencia y efectividad de la cooperación en sectores maduros y, más concretamente, en aquellos de baja intensidad tecnológica. Es por esto, que analizaremos la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español por ser uno de los sectores maduros más importantes para la economía española (representa un 19% del PIB) y por estar sufriendo en los últimos años un proceso de reestructuración que lleva al sector a su modernización con la renovación de las tecnologías existentes y las estrategias desarrolladas (De la Jara, 2001). Los cambios se reflejan en un aumento de la concentración empresarial, que tiene como consecuencia que las pequeñas empresas deban ser flexibles y aumentar su tamaño para poder garantizar su competitividad. Nuestro objetivo es conocer las peculiaridades de la cooperación empresarial en este sector (de especial importancia en los países iberoamericanos) para en futuros trabajos realizar un estudio comparativo con los sectores altamente tecnológicos.

El sector agroalimentario es el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. Tiene un papel importante en el equilibrio territorial, en la conservación del medio ambiente, en la salud humana y en la

seguridad alimentaria (De la Jara, 2001). Para demostrar su relevancia mostramos el importe neto de la cifra de negocios y del resultado del ejercicio de los cinco principales sectores industriales y del total de la economía en la Tabla 7.

El sector agroalimentario es el tercero en contribución al resultado del ejercicio del total de la economía, aunque muestra una tendencia decreciente, alejándose durante los últimos años del primer puesto. Por ello se tratan de buscar nuevas estrategias que garanticen el futuro del sector. Con respecto al importe neto de la cifra de negocios, comprobamos como el sector objeto de estudio se configura como el de mayor contribución en la economía española, mostrando una estabilidad considerable durante el periodo analizado aún reduciéndose su relevancia con respecto al total de la economía.

**Tabla 7**  
Importancia relativa del sector agroalimentario

		Importe neto de la cifra de negocios		Resultado del ejercicio	
		2002	2006	2002	2006
Alimentación, bebidas y tabaco	Total	74.490.241	90.590.128	2.489.788	3.317.490
	%	16,66	15,40	12,64	11,66
Metalurgia y productos metálic.	Total	51.267.365	77.360.092	1.981.226	3.865.639
	%	8,47	13,15	10,06	13,59
Material de transporte	Total	57.075.460	70.499.211	316.147	619.053
	%	11,46	11,99	1,60	2,18
Energía y agua	Total	35.373.531	58.723.774	6.431.234	7.652.793
	%	12,76	9,98	32,64	26,91
Industria química	Total	37.902.936	47.138.083	1.658.872	2.502.538
	%	7,91	8,01	8,42	8,80
Total	Total			19.700.684	28.440.395

Fuente: INE (2008): Encuesta Industrial de Empresas

#### 4.2 Método de obtención de información

La población objeto de estudio son las empresas del sector agroalimentario que han desarrollado acuerdos cooperativos. Para

identificarlas, se revisaron los periódicos económicos españoles Cinco Días y Expansión, así como sus respectivas páginas web, correspondientes al periodo enero de 2001-diciembre de 2005.

En un primer momento identificamos a 292 empresas del sector objeto de estudio. Posteriormente, acudimos a fuentes secundarias, como la base de datos SABI<sup>2</sup> y el manual España 30000 (2005), para obtener el nombre comercial de la empresa seleccionada, así como su dirección postal, teléfono y correo electrónico. Una vez elaborada la base de datos y confeccionado el cuestionario, se procedió a realizar un pretest o entrevistas personalizadas a cinco empresas de la muestra.

Tras elaborar el cuestionario definitivo, procedimos a realizar, en la primera semana de Abril de 2006, su primer envío postal. Posteriormente, se procedió a realizar un seguimiento telefónico y por correo electrónico para controlar el desarrollo de la investigación. Después del primer contacto se procedió a eliminar 11 empresas de nuestra población, ya que se nos aseguró que los acuerdos que inicialmente se iban a desarrollar nunca se habían materializado. De este modo, nuestra población quedó reducida a 281 empresas. Al final del proceso obtuvimos 52 cuestionarios válidos, lo que suponen un 18,5% de tasa de respuesta. Dicho ratio lo consideramos aceptable, al estar estudiando un sector donde no está muy generalizada la práctica de la estrategia empresarial analizada (Arend, 2006) y ser las empresas muy reacias a suministrar información por la inseguridad de que sus socios pudieran obtener de algún modo información de sus cuestionarios. Recogemos la ficha técnica de la investigación en la Tabla 8.

Uno de los principales dilemas en el estudio de las alianzas es decidir cual es la unidad de medida. Hemos optado por analizar la cooperación desde el punto de vista de la empresa (Villalonga y McGahan, 2006), porque nuestro objetivo es conocer la percepción que tienen las empresas del sector agroalimentario español que cooperan. De este modo, si tomáramos la alianza como unidad de análisis, tendríamos que valorar

---

<sup>2</sup> SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, que es una base de datos de análisis financiero de empresas españolas y portuguesas. La fuente principal de datos de la que se nutre es el Registro Mercantil, complementada con la información procedente del Boletín Oficial del Registro Mercantil y por artículos de prensa.

a empresas de otros sectores (en los acuerdos diversificados) o de otros países (acuerdos internacionales), por lo que se podría distorsionar el objeto de nuestro estudio. Además, existe una importante falta de datos de archivos y de constructos a nivel de la relación (Kumar, Stern y Anderson, 1993).

**Tabla 8**  
Ficha técnica de la investigación

Población	281 empresas del sector agroalimentario español.
Tamaño muestral	52 empresas
Unidad de análisis	Empresa o unidad estratégica de negocio cuando la cooperación no se desarrolle a nivel corporativo
Procedimiento del Muestreo	De conveniencia (unidades accesibles o favorables)
Tasa de respuesta	18,5% (52 cuestionarios sobre 281 empresas del sector)
Error muestral	$\pm 12,29\%$ (para $p=q=50\%$ , caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95%
Fecha realización del trabajo de campo	Abril-Diciembre 2006

### 4.3 Medida de las variables

a) Variable dependiente: Éxito del acuerdo

Intentar medir el éxito de una alianza es complicado porque existen distintos factores que lo dificultan. Podríamos decir que un acuerdo de cooperación ha sido positivo en la medida en que se realicen los objetivos que se habían planteado (Navas y Guerras, 2002), por lo que el éxito de la misma dependerá de los motivos que llevaron a las distintas empresas a formalizar el acuerdo. Además, la bondad de la alianza puede no ser semejante entre los socios, por lo que Hoang y Rothaermel (2005)

señalan que, aunque el resultado de una alianza es un beneficio común para sus socios, éste no tiene por qué distribuirse de igual modo entre ellos, debido a sus propias características.

Geringer y Hebert (1991) y Pearce (2001) consideran que la percepción de los resultados de la alianza supera a las medidas de archivo o financieras, ya que ésta es estratégicamente subjetiva y multidimensional, al mismo tiempo que los objetivos de una alianza podrían no ser económicos. Por esto, se empieza a utilizar de forma mayoritaria la satisfacción para valorar el éxito de un acuerdo, principalmente a través del cumplimiento de los objetivos percibido por las partes y su realización (Killing, 1983; Geringer y Hebert, 1991; Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997; Glaister y Buckley, 1998). Sin embargo, hay autores que consideran que estas variables recogen aspectos diferentes. De este modo, Ariño (2003) estima en su estudio, a través del análisis de la fiabilidad, que el cumplimiento de objetivos y la satisfacción no analizan el mismo fenómeno. Kumar y Nti (1998) señalan que el primero captura el rendimiento del acuerdo y el segundo aspectos del proceso del acuerdo así como su rendimiento. En nuestro estudio tomaremos ambas dimensiones para analizar el éxito del acuerdo.

Para evaluar la **satisfacción** hemos empleado 7 ítems analizados en una escala Likert de 7 puntos (1-totalmente en desacuerdo; 7-totalmente de acuerdo). Se tomaron 3 ítems del trabajo de Montoro, Mora y Guerras (2000), donde se evaluaba la satisfacción con la relación, el funcionamiento del acuerdo y el resultado del mismo. Posteriormente, seleccionamos 2 ítems del trabajo de Yan y Gray (1994), donde se analiza el grado de satisfacción con los objetivos a largo plazo y si la rentabilidad obtenida supera las expectativas iniciales. Además, se elaboró un ítem adicional donde se recogía la percepción que las empresas tenían sobre si existía equilibrio entre lo aportado y lo obtenido en el reparto de los beneficios de la alianza entre los socios. Por último las empresas debían evaluar su grado de conformidad sobre si la alianza les había generado nuevas oportunidades (Nunnally, 1978). Los siete ítems demuestran unidimensionalidad tras aplicar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal según el método varimax y presentan una alta fiabilidad ( $\alpha = 0,934$ ), por lo que se utilizó la media aritmética de los diversos ítems.



Con respecto al **grado de cumplimiento de objetivos**, hemos elaborado una escala de cinco ítems, que trata de recoger aquellos motivos o razones que tienen las empresas para acometer acuerdos. Estos motivos han sido analizados en el apartado 2 y lo que pretendemos conocer es el grado de cumplimiento de los mismos en una escala Likert de 7 puntos (1-grado de cumplimiento alcanzado muy bajo;7-grado de cumplimiento alcanzado muy alto). Los motivos son: transferencia de conocimiento y aprendizaje, acceso a recursos y capacidades complementarias, aumentar poder competitivo, reducción de costes/aumento de la eficiencia y satisfacción del cliente. En este caso, los ítems empleados también muestran unidimensionalidad tras aplicar un análisis factorial similar al anterior y una fiabilidad aceptable con un  $\alpha$  de *Cronbach* de 0,828. Por tanto, empleamos su media aritmética.

Posteriormente, realizamos otro análisis factorial entre las dos dimensiones empleadas obteniendo un único factor, por lo que el éxito será analizado a partir de una única variable compuesta de las dos dimensiones anteriores. La nueva escala presenta una alta fiabilidad, ya que obtiene un  $\alpha$  de *Cronbach* de 0,921.

- b) Variables independientes: Motivos de formación del acuerdo y principales riesgos

Con respecto, a los motivos de formación del acuerdo recogimos una pregunta en nuestro cuestionario donde los encuestados debían evaluar la importancia inicial de los distintos motivos, analizados en el apartado 2 de este trabajo, en una escala Likert de 7 puntos. De este modo, los encargados de responder al cuestionario debían valorar tanto la importancia inicial como el grado de logro de los diferentes motivos planteados. La escala empleada presenta una baja fiabilidad, ya que obtiene un  $\alpha$  de *Cronbach* de 0,605, lo que siguiendo a Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) es un valor aceptable para un estudio exploratorio como el que nos ocupa.

En referencia a los riesgos, el encuestado debía evaluar su grado de conformidad con siete ítems (relacionados con los tres principales riesgos) según una escala Likert de 7 puntos (1-estar totalmente en desacuerdo; 7-estar totalmente de acuerdo), quedando recogidos en

la Tabla 9. Los siete ítems empleados presentan un  $\alpha$  de Cronbach de 0,711, por lo que es un valor adecuado.

**Tabla 9**  
 Ítems empleados para medir los riesgos

<b>Riesgos</b>	<b>Ítems</b>
Dilema cooperación-competición	La empresa facilita a sus socios acceso al conocimiento necesario para desarrollar el acuerdo
	En la alianza existe circulación libre de información y conocimiento
	La empresa ha conseguido proteger sus capacidades básicas
Asimetrías organizativas	Existe complementariedad alta entre los recursos/capacidades de los socios
	Las culturas organizativas de los socios son compatibles entre sí
	La dirección y los estilos operativos de gestión de los socios son compatibles entre sí
Comportamiento oportunista	Las empresas no utilizan el conocimiento generado en el acuerdo en el resto de mercados donde actúan y la alianza no está operativa

A continuación pasamos a analizar los resultados de los análisis estadísticos realizados que tratan de analizar la relación entre las variables anteriores.

## 5. Resultados de la Investigación

Con el objeto de conocer si alguno de los motivos, que hemos incluido en el estudio descriptivo por los que las empresas desarrollan acuerdos cooperativos, tiene asociado un mayor nivel de éxito procedemos a realizar los siguientes análisis estadísticos.

Comenzamos desarrollando un análisis factorial de componentes principales sobre los cinco motivos, obteniendo dos factores: a) gestión de activos del acuerdo y satisfacción del cliente (aprendizaje y transferencia de conocimiento, acceso a recursos y capacidades complementarias y satisfacción del cliente); y b) aumento eficiencia y competitividad (aumentar poder competitivo y reducción de costes/aumento eficiencia). Tomando como base estos, realizamos un análisis de conglomerados jerárquicos para clasificar a nuestras empresas en base a estos motivos. Tras el análisis del gráfico de dispersión y dendograma correspondientes, encontramos tres grupos:

- 1º.- Se agrupan 28 empresas con una puntuación alta tanto en los motivos relacionados con la gestión de los activos y satisfacción del cliente como en los de la eficiencia y competitividad. En principio, al tener una importancia elevada en todos los motivos debería tener asociado mayor nivel de éxito.
- 2º.- Las 18 empresas que engloba este conglomerado tienen como características comunes la elevada importancia que tienen los motivos de eficiencia de la empresa y de incremento de la competitividad, y la reducida puntuación obtenida en los motivos relacionados con la gestión de activos y satisfacción del cliente.
- 3º.- El grupo menos numeroso representa 6 empresas con unas características inversas al grupo anterior, es decir, con altas valoraciones para los motivos de mejora de gestión de activos y satisfacción del cliente y reducidas puntuaciones para los motivos relacionados con la eficiencia y competitividad.

**Tabla 10**

Análisis de conglomerados (Comparación de medias)

Variables	Cluster			Estadístico de Levene	Post hoc
	1 (N=28)	2 (N=18)	3 (N=6)		
Éxito de la alianza	5,3145 (0,13596)	4,4234 (0,17693)	4,6285 (0,79284)	4,295*	2<1**
( ) Desviaciones típicas * significativa p < 0,05 ** significativa p < 0,01					

A continuación se evaluó el estadístico de Levene (Tabla 10), obteniendo un valor significativo, por lo que no podemos afirmar que exista homocedasticidad entre los distintos grupos. De este modo, no podemos calcular el estadístico F. Como solución, para poder averiguar si existen diferencias significativas entre medias aplicamos el contraste de Games-Howell<sup>3</sup>.

Los resultados muestran diferencias significativas entre los dos primeros grupos, es decir, aquellas empresas que le otorgan una importancia inicial alta a ambos motivos a la hora de cooperar obtienen un mayor éxito que las que aún concediendo una importancia elevada a los motivos relacionados con la eficiencia y la competitividad, le otorgan un reducido nivel de importancia a la gestión de los activos y satisfacción del cliente. Aquí se percibe la importancia de los motivos aprendizaje, transferencia de conocimiento, acceso a recursos y capacidades complementarias y satisfacción del cliente para el éxito de los acuerdos desarrollados en dicho sector. El grupo 3 pese a presentar baja puntuación en el factor relacionado con la competitividad y la eficiencia no presenta diferencias significativas con respecto al resto.

En cuanto a los principales riesgos, se procedió del mismo modo que para el análisis de los motivos, es decir, se realizó un análisis factorial de componentes principales, por lo que se obtuvieron dos factores. Por un lado, tendríamos un factor relacionado con las características de los activos que se poseen (semejanzas en recursos, capacidades y competencias entre los socios, la protección de las capacidades básicas y el compartir el conocimiento necesario para facilitar el acuerdo) y, por otro, un factor que recoge aspectos relacionados con las capacidades directivas y su gestión (semejanzas en cultura y estilos de dirección entre socios, circulación libre de información y conocimiento y nivel de comportamiento oportunista). Posteriormente, se realizó un análisis de conglomerados jerárquicos considerando adecuado establecer cuatro grupos tras analizar el diagrama de dispersión y el dendograma (tras aplicar el análisis k-medias se llegó a la misma conclusión). Para ello

---

<sup>3</sup> Este método es el que mejor controla la tasa de error de entre aquellos empleados cuando no existe igualdad de varianzas (Pardo y Ruiz, 2002), y sus resultados se interpretan como el contraste de Scheffé.

tuvimos que eliminar dos casos aislados<sup>4</sup>, porque dificultaban el posterior análisis de comparaciones entre grupos. De este modo se obtuvieron cuatro conglomerados:

- 1º.- Formado por 18 empresas. Presentan un nivel de semejanzas elevado en las características de los activos internos y una puntuación media en el factor relacionado con las capacidades directivas y gestión de los socios.
- 2.- Formado por 15 empresas, cuyas características comunes son que presentan niveles medios de semejanzas en ambos factores.
- 3.- Las principales características de las 13 empresas que forman este conglomerado es la alta complementariedad existente en ambos factores. Este grupo al presentar una elevada complementariedad tanto en los activos internos como en la gestión, así como un nivel reducido de oportunismo debería ser el que alcanzara un mayor nivel de éxito en relación al análisis teórico previamente realizado.
- 4.- Las 14 empresas agrupadas en este conglomerado presentan, al igual que los grupos 1 y 3, altas similitudes en el factor de los activos internos, pero unos valores reducidos en la capacidad directiva y de gestión. En esta ocasión, pueden presentarse importantes problemas derivados de la existencia de un comportamiento oportunista, de la escasa circulación de información y conocimiento y de una cultura y sistemas directivos incompatibles entre los socios. Este es el único grupo que presenta una valoración reducida de uno de los factores, por lo que a priori debería obtener un menor valor del éxito del acuerdo.

Tras identificar los cuatro conglomerados, pasamos a realizar un análisis ANOVA para ver si existe igualdad de varianzas por parte de los distintos grupos para el éxito del acuerdo, empleando el estadístico de Levene (Tabla 11). Tras comprobar que esto era así, pasamos a calcular

---

<sup>4</sup> Una de las empresas presentaba un nivel elevado de semejanzas en las capacidades directivas y de gestión, pero un nivel mínimo de complementariedades en las capacidades de los activos. Por su parte, la otra empresa presentaba niveles muy reducidos en ambos factores. El valor del éxito de estas empresas era inferior a 4, por lo que las eliminamos para mejorar el análisis posterior.

el estadístico F, que nos determina que existen diferencias significativas entre grupos. Para identificar los grupos que presentan esas diferencias, se procedió a realizar un análisis a posteriori de Scheffé, obteniendo que existen diferencias significativas entre los grupos que presentan valores medios (2º) y altos (3º) para ambos factores, por una parte, y por otra, entre el grupo con puntuaciones elevadas en ambos factores y aquel que presenta valores reducidos en el factor capacidades directivas (4º).

**Tabla 11**  
Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)

Variables	Cluster				Estadístico de Levene	F	Post hoc (Scheffé)
	1 (N=18)	2 (N=15)	3 (N=13)	4 (N=4)			
Éxito de la alianza	5,0599 (0,18571)	4,5474 (0,22501)	5,6437 (0,16722)	3,6857 (0,32516)	2,318	6,549**	2,4 <3*
( ) Desviaciones típicas * significativa p < 0,05 ** significativa p < 0,01							

De este modo, se confirma en nuestra muestra todo lo revisado en la literatura que nos manifestaba que aquellos acuerdos con mayor nivel de semejanzas entre las empresas que la conforman y donde prime el componente cooperativo se obtendrán mejores resultados. Así, el grupo 3 que presenta un nivel reducido de comportamiento oportunista, alta circulación de información y conocimiento para alcanzar objetivos del acuerdo, protección de capacidades básicas y complementariedad entre recursos y capacidades de los socios, obtiene puntuación elevada en ambos factores y un mayor valor medio de éxito. Como también era de esperar el siguiente grupo en cuanto al valor del éxito del acuerdo es aquel que presenta alto nivel en el primer factor y valor intermedio para el segundo. A continuación aparecería el grupo 3, con puntuaciones medias en ambos factores, lo que viene a significar que es mejor un nivel equilibrado de complementariedades entre socios, que poseer un nivel alto en uno de los factores y otro reducido en el otro (grupo 4).

Si queremos profundizar en el estudio de los principales riesgos, sería interesante estudiar si el nivel que las empresas posean de estos riesgos en el acuerdo influye a la hora de explicar su éxito. Para ello se realizó un análisis de regresión lineal simple, donde el éxito del acuerdo era la variable dependiente y los dos tipos de riesgos, medidos a través de sus puntuaciones factoriales eran las independientes. Los resultados nos muestran un modelo significativo, siéndolo también el riesgo relacionado con las características de los activos. Así, podemos afirmar que las similitudes entre activos ayudan a explicar el 27,9% de la variabilidad del éxito del acuerdo (Tabla 12). La relación que muestra el coeficiente estandarizado es positiva, por lo que a medida que se facilita la transferencia de conocimiento, el aprendizaje, se ponga a disposición del socio el conocimiento necesario para alcanzar los objetivos de la alianza y se protejan el resto de capacidades básicas de cada una de las empresas, éstas obtendrán un mayor nivel de éxito con el acuerdo.

**Tabla 12**  
**Análisis de regresión lineal múltiple**

<b>Variabes</b>	<b>Coefficiente estandarizado</b>	<b>Valor t</b>	<b>Significación</b>	<b>FIV</b>
Constante	2,185	3,413***	0,001	
Riesgos activos	0,438	3,197**	0,002	1,273
Riesgos directivos	0,195	1,422	0,162	1,273
F	10,472***			
R <sup>2</sup>	0,308			
R <sup>2</sup> ajustado	0,279			
* Significativo p<0,1 ** Significativo p<0,05 *** Significativo p<0,001				

Otro de los objetivos que nos planteábamos al inicio del trabajo era conocer la posible existencia de algún tipo de correlación entre la importancia inicial que tienen los distintos motivos de las empresas para cooperar y los principales riesgos. Del análisis de los datos (Tabla 13) se deduce que existe una relación positiva y significativa entre la importancia inicial de los motivos relacionados con la gestión de los



activos y los riesgos relativos a la gestión de las empresas. De este modo, en la medida en que el motivo del acuerdo esté relacionado con la gestión de activos, los socios deberán tratar de crear un equilibrio entre los sistemas culturales y de dirección de la empresa para que sea posible que circule la información y conocimiento necesarios para alcanzar los objetivos y que no se produzca un elevado comportamiento oportunista. Esto está en concordancia con los estudios teóricos previo, ya que en la medida en que el objeto del acuerdo sea el aprendizaje se tendrá que crear un escenario adecuado para que éste se produzca, por lo que se debe facilitar el entendimiento entre socios (semejanzas culturales) y evitar el comportamiento oportunista (Guadamillas et al., 2006).

**Tabla 13**  
 Análisis de correlaciones

	<b>Riesgo Caract. Activos</b>	<b>Riesgo Gestión Empresas</b>
Motivo Gestión Activos	0,248	0,479**
Motivo Eficiencia y Competitividad	0,373**	0,066
* Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral)		
** Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral)		

Otra relación significativa se produce entre el motivo eficiencia y competitividad y el riesgo de las características de los activos. Esto es, que cuando las empresas desarrollan un acuerdo donde el motivo principal es reducir sus costes y aumentar su eficiencia y competitividad, se hace necesario que exista complementariedad entre los recursos y capacidades de los socios, que se ponga a disposición de éstos todo aquello que necesiten para desarrollar el acuerdo y que se proteja al mismo tiempo los activos claves de cada organización que no son fundamentales para alcanzar el objetivo de la alianza. El resto de relaciones pese a no ser significativas son positivas, es decir, que se requiere un nivel de similitud entre socios creciente conforme aumentan la importancia inicial de los distintos motivos.

## **6. Discusión de Resultados**

El analizar el fenómeno cooperativo en un sector maduro de baja intensidad tecnológica tenía como principal objetivo contrastar si las relaciones recogidas en los trabajos previos también se confirman en este tipo de sectores. Se puede señalar que los resultados obtenidos vienen a confirmar lo apuntado en la parte teórica del trabajo, por lo que el comportamiento cooperativo, en base a las variables analizadas, no varía de forma importante entre los sectores intensivos en tecnología y el sector agroalimentario español.

Con respecto a la importancia inicial de los motivos, tras realizar un análisis de conglomerados y evaluar el ANOVA y un contraste post-hoc, hemos concluido que aquellos acuerdos con una importancia elevada de ambos factores obtienen mayor nivel de éxito que aquellos donde aún existiendo un valor importante para el segundo factor, el primero obtiene puntuaciones reducidas. De este modo, cuando la importancia inicial de la satisfacción del cliente, aprendizaje y transferencia de conocimiento y acceso a recursos y capacidades no sea elevada, en principio, la empresa obtendrá menor nivel de satisfacción y de cumplimiento de objetivos.

Esta conclusión está en la línea de lo apuntado en la introducción, y es que en entornos tan volátiles como los actuales las empresas tienen importantes dificultades para competir de forma aislada y poseer los recursos y capacidades clave en cada momento para el éxito. Por tanto, para poder acceder a los mismos desarrolla acuerdos cooperativos, que le posibilitan desarrollar aprendizaje y satisfacer de un mejor modo al cliente. Esto se traslada a una mejora en los resultados de la alianza. Por tanto, la cooperación empresarial se convierte en una estrategia alternativa óptima para que las empresas del sector agroalimentario mantengan su competitividad y garanticen su supervivencia en los entornos turbulentos actuales. Cabe señalar, que esta opción estratégica está siendo muy poco empleada en el sector, por lo que se requiere la colaboración de las Administraciones Públicas para trasladar estos datos al tejido empresarial. Por ejemplo, se podrían desarrollar acciones formativas e informativas para que las empresas del sector conocieran las bondades de la cooperación y facilitaran su puesta en marcha.

Si observamos el valor medio obtenido por los cinco ítems incluidos en el cuestionario (Tabla 14), se aprecia la importancia similar y superior a la media de todos los motivos. Así podemos pensar que en un sector de baja intensidad tecnológica, la volatilidad y alta incertidumbre del entorno hacen necesario actualizar la cartera de activos de la empresa por lo que es fundamental acceder y adquirir los activos de los socios para beneficiarse de su complementariedad, al tiempo que se satisface al cliente para garantizarse la venta de sus productos o servicios.

**Tabla 14**  
**Importancia inicial media de los objetivos para cooperar**

<b>Objetivo</b>	<b>Importancia Inicial Media</b>
Aumentar poder competitivo	5,86
Satisfacción del cliente	5,59
Acceso a recursos y capacidades complementarias	5,31
Reducción costes /Aumento de la eficiencia	5,20
Transferencia de conocimiento y aprendizaje	5,08

Con respecto a los riesgos, apuntar el mayor éxito alcanzado por aquellos acuerdos donde existen importantes similitudes tanto en las características de los activos del acuerdo (semejanzas en activos, protección capacidades básicas y compartir conocimiento) como en las capacidades directivas (semejanzas en cultura y estilos de dirección, circulación libre de conocimiento y bajo comportamiento oportunista) Así, en las empresas del sector que cooperan es preferible que predomine el componente cooperativo sobre el competitivo, ya que a medida que aumente el conocimiento que se comparte se incrementará el éxito del acuerdo. Esta última afirmación se ha visto contrastada por el análisis de regresión lineal múltiple realizado. Con los resultados obtenidos, se pone en evidencia el importante efecto negativo del comportamiento oportunista en la eficiencia de la cooperación. Por esto, los empresarios del sector deben tratar de sentar las bases al inicio del acuerdo para que predomine la confianza entre ellos y poder alcanzar de mejor modo los resultados esperados.

Además, se perciben correlaciones significativas entre algunos motivos y riesgos. De este modo, conforme aumenta la importancia inicial del aprendizaje y la transferencia de conocimiento y satisfacción del cliente también se incrementa las semejanzas entre los recursos y capacidades de los socios (a medida que las empresas aprenden de los recursos complementarios de los socios las bases de conocimiento de las empresas tienden a converger –Mowery et al., 1996-) y el nivel de conocimiento a compartir. Como indicábamos en la parte teórica del trabajo, para que el aprendizaje sea eficaz se requiere que exista una base de conocimiento común entre los socios para que se pudiera desarrollar una transferencia de conocimiento eficaz. Es por esto, que en aquellos acuerdos que persiguen el acceso o adquisición de activos del socio existan semejanzas entre éstos, ya que si no fuera así difícilmente se podrían alcanzar dichos motivos u objetivos iniciales.

Por su parte, cuando se incrementa la importancia del objetivo aumentar la eficiencia y competitividad también se va a incrementar:

- La necesidad de semejanzas entre la cultura y estilos de dirección entre los socios. Cuando existen diferencias importantes entre los estilos de dirección de las diferentes empresas que conforman un acuerdo cooperativo se incurren en importantes costes administrativos y de control, en los procesos de coordinación, toma de decisiones y control de resultados, que hace que sea complejo alcanzar el objetivo inicial de aumento de la eficiencia de la actividad.
- La circulación libre de información y conocimiento, y disminuirá el comportamiento oportunista. Parece evidente, que cuando dicho comportamiento se reduce se puede limitar el control sobre el socio con la correspondiente reducción de costes y aumento de la eficiencia.

Con respecto a las limitaciones que presenta el estudio, indicar que la cooperación no es una estrategia ampliamente utilizada entre las empresas agroalimentarias por lo que el primer inconveniente es la reducida población con la que cuenta la investigación. Es por esto que, pese a obtener una tasa de respuesta del 18,5%, la muestra con la que hemos trabajado es bastante limitada. De este modo, sería conveniente ampliar

el estudio a otros sectores maduros para contar con un mayor número de empresas, que nos posibilite desarrollar contrastes estadísticos más ambiciosos. Además, la investigación cuenta con un carácter transversal, ya que se analiza en un momento concreto del tiempo la percepción que tienen las empresas que cooperan sobre su acuerdo más relevante. Esto hace, que las empresas que no han finalizado su acuerdo estén valorando éste sin conocer realmente su resultado final. Por tanto, sería conveniente que las empresas volvieran a cumplimentar el cuestionario una vez finalizada su actividad cooperativa objeto de análisis.

Actualmente, continuamos tratando de caracterizar el fenómeno cooperativo en el sector agroalimentario, para lo que estamos analizando la influencia sobre el éxito cooperativo de diversas variables con un claro componente social (confianza, reputación, experiencia y comportamiento cooperativo), al mismo tiempo, que estudiamos la posible existencia de resultados significativamente diferentes entre acuerdos desarrollados con diversas estructuras organizativas. Otras de las líneas de investigación que estamos planteando es profundizar en el estudio de las relaciones entre motivos de la cooperación y sus riesgos asociados, ya que consideramos que podría tener efectos relevantes en la gestión de los acuerdos cooperativos.

## **7. Conclusiones**

La literatura sobre cooperación empresarial muestra la mayor eficiencia de esta en los sectores intensivos en tecnología. Sin embargo, los acuerdos cooperativos superan los límites de la tecnología y pueden ser empleados para alcanzar múltiples objetivos: financiación conjunta, garantizarse el suministro de inputs, producción conjunta de componente o bienes, desarrollo de una estrategia de distribución común a otros socios, realización de políticas comerciales comunes, etc. De este modo, considerábamos importante analizar la cooperación empresarial en un sector de baja intensidad tecnológica para tener una visión complementaria a los resultados obtenidos hasta el momento. Escogimos el sector agroalimentario, por su importancia tanto en las economías avanzadas como en aquellas en transición.

En definitiva, señalar la existencia de diferencias significativas en cuanto al éxito de la cooperación entre los distintos niveles de importancia inicial de los motivos y riesgos. De este modo, las empresas del sector que decidan iniciar su actividad cooperativa poseerán una información a priori que les podrán orientar sobre las acciones a acometer para influir en la eficiencia de su acuerdo. Además, consideramos que la cooperación empresarial es una estrategia óptima para resolver los problemas de competitividad que arrastra el sector agroalimentario español, por lo que se tendrían que articular medios para fomentar la colaboración entre la investigación académica, las Administraciones Públicas y las empresas para que este tipo de estudios tuviesen una utilidad práctica.

Pese a que los resultados sólo pueden generalizarse al sector agroalimentario español, consideramos que por las semejanzas existentes con las economías iberoamericanas estas conclusiones pueden servir de referencia para potenciar el empleo de la cooperación en estos países de modo que se configure como una alternativa estratégica para aumentar la competitividad de sus empresas.

## **8. Referencias Bibliográficas**

ANAND, B. N. y KHANNA, T. (2000). "Do Firms Learn To Create Value?. The Case of Alliances". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 21. pp. 295-315.

AREND, R.J. (2006). "SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 27. pp. 741-763.

ARIÑO, A. (2003). "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity". En: *Journal of International Business Studies*. Vol. 34 (1). pp. 66-79.

ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998). "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures". En: *Organization Science*. Vol. 9 (3). pp.306-325.

AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Nueva York: W. W. Norton.

Base de Datos SABI, Bureau Van Dijk Electronic Publishing, en [www.uclm.es](http://www.uclm.es) (acceso 10/03/2006).

CHILD, J. y FAULKNER, D. (2002). *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.

CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. y CRAVENS, K. S. (1993). "Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness". En: *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 1 (1). pp. 55-70.

DANE (2008): Departamento Administrativo Nacional de Estadística [[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) –acceso 13/05/2008-].

DAS, T. K. (2006). "Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism". En: *British Journal of Management*, Vol. 17. pp. 1-21.

DAS, T. K. y Teng B. S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". En: *Academy of Management Review*. Vol. 23 (3). pp. 491-512.

DAS, T. K. y Teng B. S. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective". En: *Organization Science*. Vol. 11 (1). pp. 77-101.

DE LA JARA, F. (2001). "Investigación e Innovación: Nuevas Propuestas de Transferencia Tecnológica". Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA.

DOZ, Y. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Condition or Learning Processes?". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 17 (Special Issue). pp. 55-83.

DOZ, Y. y HAMEL, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press.

DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (1995). "International Technological Collaboration: Implications for Nies". En Kim, L. y Nelson, R.R., *Technological Learning and Economic Development: The Experience of the Asian Newly Industrialized Countries*. Cambridge University Press. pp. 193-215.

DYER, J. H. (1997). "Effective Interfirm Collaboration: How Transactors Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (7). pp. 535-556.



DYER, J. H. y SINGH, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23 (4). pp. 660-679.

DYER, J.H. y HATCH, N.W. (2006). "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships". *Strategic Management Journal*. Vol. 27. pp. 701-719.

EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C. B. (1996). "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms". En: *Organization Science*. Vol. 7 (2). pp. 136-150.

ELLIS, H. C. (1965). *The Transfer of Learning*. Nueva York: MacMillan.

ESCRIBÁ, A.; MENGUZZATO, M. y SÁNCHEZ, L. (2003). "Influencia de las Características de las Empresas sobre el uso de la Cooperación". XIII Congreso de ACEDE, Salamanca.

España 30.000 (2005). *Fomento de la Producción*.

FREEMAN, R.E. (1987). "Review of the Economic Institutions of Capitalism, by O.E. Williamson". En: *Academy of Management Review*. Vol. 12. pp. 385-387.

GARCÍA Canal, E. (1996). "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances". En: *Organization Studies*. Vol. 17 (5). pp. 773-794.

GERINGER, J.M. y HEBERT, L. (1991). "Measuring Performance of International Joint Ventures". En: *Journal of International Business Studies*. Vol. 22 (2). pp. 253-267.

GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P. J. (1998). "Measures of Performance in UK International Alliances". En: *Organization Studies*. Vol. 19 (1). pp. 89-118.

GRANT, R.M. y BADEN-FULLER, C. (1995). "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration". *Best Paper Proceedings 1995*. *Academy of Management*. pp. 17-21.

GUADAMILLAS, F; DONATE, M.J. y SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2006). "Sharing Knowledge in Strategic Alliances to Build Collaborative Advantage".

en Martínez, S.; Medina, J.A. y Ruiz, J., Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations, Idea Group Publishing, pp. 92-122.

GULATI, R. (1995). "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". En: Academy of Management Journal. Vol. 38. pp. 85-112.

GULATI, R. (1998). "Alliances and Networks". En: Strategic Management Journal. Vol 19. pp. 293-317.

GULATI, R. (1999). "Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation". En: Strategic Management Journal. Vol. 20. pp. 397-420.

GULATI, R. y SINGH, H. (1998). "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances". En: Administrative Science Quarterly. Vol. 43. pp. 781-814.

GULATI, R. y WESTPHAL, J. D. (1999). "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". En: Administrative Science Quarterly. Vol. 44 (3). pp. 473-506.

HAGEDOORN, J. (1993). "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences". En: Strategic Management Journal. Vol. 14. pp. 371-385.

HAGEDOORN, J. y SCHAKENRAAD, J. (1994). "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance". Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 291-309.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R., y BLACK, W. (1999). Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1989). "Collaborate With your Competitors- and Win". En: Harvard Business Review. Vol. 67 (1). pp. 133-139.

HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances". En: Strategic Management Journal. Vol. 12. pp. 83-103.

HENNART, J. F. (1988). "A Transaction Cost Theory of Joint Ventures". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 9. pp. 361-374.

HOANG, H. y ROTHARMEL, F. T. (2005). "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance". En: *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (2). pp. 332-345.

INE (2008). Encuesta Industrial de Empresas (EIAE) [[www.ine.es](http://www.ine.es) –acceso 18/03/2008-].

INKPEN, A. C. (2000). "A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope". En: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 775-779.

INKPEN, A. C. (2004). "Strategic Alliances". En Hitt, M.; Ireland, R y Harrison, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*. Palgrave. pp. 409- 431.

INKPEN, A. C. y BEAMISH, P. W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures". En: *Academy of Management Review*. Vol. 22 (1). pp. 177-202.

INKPEN, A. C. y DINUR, A. (1998). "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". En: *Organization Science*. Vol. 9. pp. 454-468.

INKPEN, A. C. y TSANG, E. W. (2005). "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer". En: *Academy of Management Review*. Vol.30 (1). pp. 146-165.

IYER, K. N. S. (2002). "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective". En: *Academy of Marketing Science Review*, nº 10.

JUDGE, W. Q. y DOOLEY, R. (2006). "Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective". En: *British Journal of Management*. Vol. 17. pp. 23-37.

KALE, P.; SINGH, H. y PERLMUTTER, H. (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 21. pp. 217-237.

KHANNA, T.; GULATI, R. y NOHRIA, N. (1998). "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 19. pp. 193-210.

KILLING, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.

KOGUT, B. (1988). "Joint-Ventures Theoretical and Empirical Perspectives". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 9. pp. 319-322.

KOGUT, B. (1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry". En: *Journal of Industrial Economic*. Vol. 38. pp. 183-198.

KOGUT, B. (1991). "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire". En: *Management Science*. Vol. 37 (1). pp. 19-33.

KOGUT, B. y SINGH, H. (1988). "Entering the US by Joint Venture: Competitive Rivalry and Industry Structure". En Contractor, F. J. y Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, pp. 169-240, Lexington.

KOZA, M. P. y LEWIN, A. Y. (1998). "The Co-Evolution of Strategic Alliances". En: *Organization Science*. Vol. 9 (3). pp. 255-264.

KUMAR, N.; STERN, L.W. y ANDERSON, J.C. (1993). "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants". En: *Academy of Management Journal*. Vol. 36 (6). pp. 1633-1651.

KUMAR, R. y NTI, K.O. (1998). "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model". En: *Organization Science*. Vol. 9 (3). pp. 356-367.

LAM, A. (1997). "Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures". En: *Organization Studies*. Vol. 18 (6). pp. 973-996.

LANE, P. J. y LUBATKIN, M. (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 19 (5). pp. 461-477.

LORANGE, P. y ROOS, J. (2000). *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Massachusetts: Blackwell Business

LUNDAN, S. y HAGEDOORN, J. (2001). "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage". En: *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8 (2). pp. 229-242.

MADHOC, A. y TALLMAN, S. B. (1998). "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships". En: *Organization Science*. vol. 9. n° 3. pp. 326-339.

MOHANRAM, P. y NANDA, A. (1996). "When Do Joint Ventures Create Value?". En: *Academy of Management Proceedings*. pp. 36-40.

MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 15. pp. 135-152.

MONTORO, M. A. (2000). "Factores Determinantes del Éxito de la Cooperación entre Empresas. Una Aplicación en Acuerdos Internacionales en Investigación y Desarrollo". En: *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo.

MONTORO, M. A.; MORA, E. M. y GUERRAS, L. A. (2000). "La Naturaleza del Socio como Factor Moderador en la Relación entre Confianza y Éxito en los Acuerdos de Cooperación". En: *Revista de Economía y Empresa*. Vol. XIV (40). 3° Cuatrimestre. pp. 31-58.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. y SILVERMAN, B. S. (1996). "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer". En: *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue. Vol. 17. pp. 77-92.

MOWERY, D. C.; Oxley, J. E. y SILVERMAN, B. S. (1998). "Technological Overlap and Inter-Firm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm". En: *Research Policy*. Vol. 27. pp. 507-523.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

NOHRIA, N. y PISKORSKI, M. J. (1997). "Focus and Diversification: The effects of Changes in the Scopes of Large Corporations". Working Paper. Harvard Business School.

NOOTEBOOM, B. (1999). *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*. Londres: Routledge.

NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric Theory*. Nueva York: Mc Graw Hill.

OVERBY, M. L. (2005). "Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners". En: *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*. DRUID Working Paper N° 05-07.

OXLEY, J. E. y SAMPSON, R. C. (2004). "The Scope and Governance of International R&D Alliances". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 25. pp. 723-749.

PAN, F.C. (2004). "Selecting Consumer Oriented Alliance Partner to Assure Customer Satisfaction in International Markets". En: *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 4 (1/2). pp. 278-284.

PARDO, A. y RUIZ, M.A. (2002). *SPSS 11: Guía para el Análisis de Datos*. Madrid: Mc Graw Hill.

PARK, S.H. y KIM, D. (1997). "Market Valuation of Joint Ventures: Joint Venture Characteristics and Welth Gains". En: *Journal of Business Venturing*. Vol. 12. pp. 83-108.

PARKHE, A. (1991). "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances". En: *Journal of International Business*. Vol. 22 (4). pp. 579-601.

PARKHE, A. (1993). "Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances". En: *Organization Science*. Vol. 4 (2). pp. 301-324.

PARKHE, A. (1998). "Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures". En: *Academy of Management Review*. Vol. 18 (2). pp. 227-268.

PEARCE, R. J. (2001). "Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-Parent Cooperation and Performance". En: *Journal of Management Studies*. Vol. 38 (4). pp. 557-582.

PEÑA, I. y ARANGUREN, M. J. (2002). "Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración". En: *Economía Industrial*. nº 346. pp. 67-80.

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row.

POLANYI, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge.

PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

PORTER, M. E. y FULLER, M. (1986). "Coalitions and Global Strategy" en Porter, M. E. (ed.). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR L. (1996). "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". En: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41 (1). pp. 116-145.

PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990). "The Core Competences of the Corporation". En: *Harvard Business Review*. Mayo-Junio. pp. 79-83.

REUER, J.J. y ARIÑO, A. (2007). "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 28 (3). pp. 313-330.

RODRÍGUEZ, C. M. y WILSON, D. T. (2002). "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach". En: *Journal of International Marketing*. Vol. 10 (4). pp. 53-76.

ROTHAERMEL, F. T. (2001). "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 22. pp. 687-699.

SAMPSON, R.C. (2007). "R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation". En: *Academy of Management Journal*. Vol. 50 (2). pp. 364-386.

SAXTON, T. (1997). "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes". En: *Academy of Management Journal*. Vol. 40 (2). pp. 443-461.

SHAN, W. (1990). "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp. 129-139.

SINGH, K. y MITCHELL, W. (2005). "Growth Dynamics: The Bi-Directional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 26. pp. 497-521.



SOH, P. H. (2003). "The Role of Networking Alliances in Information Acquisition and its Implications for New Product Performance". En: *Journal of Business Venturing*. nº 18. pp. 727-744.

STUART, T. E. (2000). "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 21. pp. 791-811.

TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction". En: *Industrial and Corporate Change*. Vol. 3. pp. 537-556.

THOUMRUNGROJE, A. y TANSUHAI, P. (2004). "Globalization Effects, Co-Marketing Alliances, and Performance". En: *The Journal of American Academy of Business*. pp. 495-502.

VIDAL, M. M.<sup>a</sup> y GARCÍA-Canal, E. (2003). "Discrecionalidad Directiva y Creación de Valor en la Formación de Alianzas Globales para la Internacionalización". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 16. pp. 85-104.

VILLALONGA, B. y McGahan, A. (2005). "The Choice among Acquisitions, Alliances and Divestitures". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 26. pp. 1183-1208.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

YAN, A. y GRAY, B. (1994). "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study". En: *Academy of Management Journal*. Vol. 37. pp. 1478-1517.

ZENG, M. y CHEN, X. P. (2003). "Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management". En: *Academy of Management Review*. Vol.28 (4). pp. 587-605.