

Cooperación, capacidades y desempeño¹

César Camisón Zornoza • Montserrat Boronat Navarro • Ana Villar López
Universitat Jaume I

RECIBIDO: 30 de septiembre de 2008

ACEPTADO: 25 de mayo de 2009

Resumen: El objetivo de este trabajo es ofrecer una explicación de los resultados contradictorios que existen en la literatura especializada en referencia al efecto directo que las alianzas estratégicas tienen en el desempeño organizativo, introduciendo el conocimiento y las capacidades de gestión del mismo que la empresa es capaz de generar como variable moderadora. Este efecto puede ser la explicación a los resultados contradictorios existentes en la literatura especializada con respecto al efecto directo que la participación en una alianza estratégica ejerce en el desempeño organizativo. Los resultados de esta investigación muestran que la relación entre alianzas estratégicas y desempeño organizativo está moderada tanto por la generación de capacidades en gestión del conocimiento como por la memoria organizativa de las empresas participantes en el acuerdo.

Palabras clave: Alianzas estratégicas / Capacidades en conocimiento / Memoria organizativa / Desempeño organizativo.

Cooperation, Capabilities and Performance

Abstract: The main aim of this study is to give empirical evidence in the relationship between strategic alliances and organizational performance, taking the knowledge and knowledge management capabilities the firm is able to generate as moderating variables. This effect can be an explanation of the contradictory results existing in the specialized literature with regard to the direct effect that strategic alliances have in the organizational performance. The results of this research show that the relationship between strategic alliances and performance is moderated by the generation of knowledge management capabilities and by the organizational memory of partners of the alliance.

Key Words: Strategic alliances / Knowledge capabilities / Organizational memory / Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace con el objetivo de demostrar cómo los resultados contradictorios que existen en la literatura sobre el efecto directo de las alianzas estratégicas en el desempeño organizativo se deben a la elusión de ciertas variables moderadoras. Específicamente, tomando como marco teórico el Enfoque Basado en el Conocimiento (KBV en lo sucesivo), nos centramos en el análisis del conocimiento y de las capacidades en gestión del conocimiento como variables moderadoras. Tomamos como punto de partida la distinción entre memoria organizativa y la gestión de este stock y su flujo a lo largo del tiempo, propuesta por Bontis, Crossan y Hulland (2002), explorando el efecto moderador de cada uno de estos dos tipos de capacidades.

El crecimiento de la tasa de creación de alianzas estratégicas desde los años ochenta ha ido acompañado del estudio de la justificación teórica de su eficacia comparada con otros modelos organizativos por su aportación a la mejora del desempeño (Camisón, 1993, 2001b; Williamson, 1991a; Pisano, 1990). Los beneficios de las alianzas estratégicas han sido propuestos por numerosos autores. No obstante, la evidencia empírica al respecto es controvertida. Una co-

rriente de investigación encuentra una relación positiva y significativa entre la participación en alianzas estratégicas y el desempeño organizativo (Oum, Park, Kim, Yu, 2004; Perry, Sengupta y Krapfel, 2004; Tebrani, 2003). Es más, algún trabajo (Tebrani, 2003) concluye que formar parte de una alianza estratégica mejora el desempeño independientemente del tipo de estrategia competitiva utilizada, del país de origen y de la industria en la que se establezcan las alianzas. Sin embargo, también existen trabajos que concluyen que la participación en alianzas estratégicas no tiene ningún efecto directo en el desempeño organizativo (Cravens, Shipp, Cravens, 1993; Hagedoorn y Schakenraad, 1994). Incluso Shrader (2001) encuentra que, en función del indicador de desempeño que se utilice, el uso de alianzas estratégicas tiene un efecto positivo o negativo sobre los resultados. Por tanto, como apuntan Mitchell y Singh (1996) y Stuart (2000), pocos estudios demuestran empíricamente la asunción de que las alianzas estratégicas producen un efecto positivo en el desempeño organizativo.

Para explicar esta anomalía empírica, una parte importante de la literatura considera que la formación de alianzas estratégicas sólo tiene un efecto indirecto en el desempeño organizativo,

dependiendo este de determinadas variables moderadoras. Entre las variables moderadoras del efecto de las alianzas en el desempeño organizativo y, por tanto, determinantes de su éxito o fracaso, se encuentran los factores relacionados con el diseño de la alianza (Park y Ungson, 2001; Mitchell y Singh, 1996; Dussauge y Garrette, 1995), la estructura de gobierno de la alianza (Mitchell y Singh, 1996), el nivel de cooperación (Oum *et al.*, 2004), la confianza y el compromiso con la alianza estratégica (Perry *et al.*, 2004), la edad de la alianza y su importancia estratégica para el futuro de la empresa (Deeds y Rothaermel, 2003), o la intensidad en I+D y en publicidad (Shrader, 2001). Más recientemente, la literatura se ha centrado en el estudio de la importancia de la creación de activos intangibles por los socios a través del establecimiento de estos acuerdos de cooperación y en su papel determinante en los resultados que se alcancen.

El acceso a determinados recursos o capacidades de los que las empresas cooperantes carecen subyace en la mayoría de motivos por los que se instauran las alianzas estratégicas (Glaister y Buckley, 1996). Pero la utilidad de las alianzas estratégicas proviene también de otras fuentes. Las empresas pueden recurrir, asimismo, a la cooperación cuando cuentan con una fuerte posición social (Park *et al.*, 2002; Das y Teng, 2000; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). En este escenario, teniendo todos los recursos y/o capacidades necesarios para competir, las empresas encuentran a través del establecimiento de alianzas la posibilidad de utilizar su exceso de activos de una manera más productiva. Por esta razón, el estudio de las alianzas estratégicas se ve especialmente enriquecido adoptando el RBV como marco teórico (Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1986; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Sólo a partir de mediados de los años noventa, la creación y transferencia de conocimiento así como el aprendizaje en las alianzas estratégicas se reconoce como una línea de investigación propia por Yasuda e Ijima (2005), mientras que estaba ausente en el trabajo de revisión del área desarrollado por Spekman *et al.* (1998) poco tiempo antes. Un número significativo de trabajos se han centrado en el estudio de las alianzas estratégicas como vía de acceso y de generación

de conocimiento (Grant y Baden-Fuller, 2004; Mora Valentín, Montoro Sánchez, Guerras Martín, 2004; Gulati, Noria y Zaheer, 2000; Das y Teng, 2000) y como estrategia de aprendizaje (Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002). En cambio, el número de trabajos que estudian empíricamente la relación entre la participación en alianzas y la generación de conocimiento o la intensificación del aprendizaje organizativo es todavía escaso (e.g., Rothaermel y Deeds, 2004; Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, 2001; Hyder y Abraha, 2001; Simonin, 1999, 1997; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996). Menos estudiado aún es el efecto moderador de las capacidades en conocimiento de los socios en alianzas estratégicas sobre la creación de valor (Shrader, 2001; Steensma y Lyles, 2000; Simonin, 1997; McGee, Dowling y Meggison, 1995).

Con la finalidad de explicar los resultados contradictorios en la literatura, analizando la relación existente entre la participación en alianzas estratégicas y el desempeño organizativo tomando como variable moderadora el conocimiento y las capacidades en su gestión que la empresa posee, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera. Tras esta introducción, el segundo apartado plantea el marco teórico. En el tercer epígrafe se explica el diseño de la metodología empírica. A continuación, se presentan los resultados y se discuten las conclusiones y limitaciones del trabajo.

MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo se toma como marco teórico el KBV. Dado que el principal motivo por el que las empresas establecen acuerdos de cooperación es acrecentar su competitividad (Contractor y Lorange, 1988), accediendo a determinados recursos y capacidades de los que carecen (Glaister y Buckley, 1996), y que las alianzas son una importante fuente de activos germen de ventajas competitivas (Ireland, Hitt y Vaiyanath, 2002), consideramos que es especialmente apropiado estudiar la formación, evolución y resultados de las alianzas estratégicas tomando este marco teórico. Sin restar validez a los trabajos que han utilizado otros marcos teóricos, consideramos que el estudio

de las alianzas estratégicas se enriquece si se ve arropado por la perspectiva teórica señalada.

Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas independientes para llevar a cabo conjuntamente un proyecto o para desplegar estrategias de crecimiento en sus mismos negocios o en otros distintos, coordinando o desarrollando los recursos y capacidades necesarios, en lugar de operar independientemente o de fusionar sus operaciones. El KBV ha adquirido un peso específico en la investigación de las alianzas estratégicas. Este enfoque subraya la relevancia del conocimiento como fuente de ventajas competitivas, hasta tal punto que se considera como el activo estratégico más importante en la empresa (Grant, 1996b; Quinn, 1992). Claycomb, Dröge y Germain (2001) identifican cinco características que distinguen al conocimiento de los recursos tangibles: no es fácilmente divisible, no es fácilmente apropiable, es inherentemente escaso, es regenerativo y su valor puede aumentar con su uso. Estas características distintivas del conocimiento explican que reúna en un alto grado los requisitos necesarios para ser un activo estratégico: especificidad, dificultad de transferencia, ser difícilmente codificables, elevada complejidad (Kogut y Zander, 1992) y dependencia de la historia de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990).

Así pues, el poder generador de rentas económicas persistentes de las alianzas estratégicas no puede descansar únicamente en la participación de los socios en la cooperación. La alianza estratégica producirá en las empresas socias ventajas competitivas sostenibles sólo si con capaces de interiorizar o de apropiarse de recursos y/o de capacidades de los que antes carecían, que cumplan los requisitos antes citados de activos estratégicos. Para ello será necesario que la empresa disponga de capacidades en gestión del conocimiento, así como de una memoria organizativa que le permita la comprensión y el acceso a las nuevas habilidades del socio. En este trabajo consideramos que la repercusión de la participación en una alianza estratégica sólo repercutirá positivamente en el desempeño organizativo cuando esta se utilice como medio de generación de conocimiento (Grant y Baden-Fuller, 2004; Inkpen, 1996). Por consiguiente, sin considerar

el efecto de la participación en alianzas sobre la memoria organizativa y las capacidades en gestión de conocimiento, no pueden formularse predicciones sobre su impacto en la creación de valor. Los resultados empíricos anómalos observados en la literatura tienen su origen en el menosprecio de este efecto moderador. Con todo esto, nuestra primera hipótesis establece que:

- *H₁: Las alianzas estratégicas no ejercen un efecto directo en el desempeño organizativo.*

Los motivos que llevan a las empresas a establecer una alianza estratégica son diversos y su estudio en la literatura estratégica ha despertado un gran interés. Desde la perspectiva del RBV, Eisenhardt y Schoonhoven (1996) encuentran que los principales motivos que subyacen a la formación de alianzas están relacionados con necesidades estratégicas y oportunidades sociales. Concretamente, estos autores encuentran que hechos como encontrarse en una posición estratégica vulnerable o poseer buenas relaciones personales con otros empresarios favorecen la formación de alianzas estratégicas. También bajo el enfoque de RBV, Tsang (2000) explica como el principal objetivo que persiguen las empresas al establecer una alianza estratégica es explotar su ventaja competitiva. Cabe destacar aquí el en el que se identifican como motivos estratégicos para la formación de alianzas compartir riesgos entre las empresas socias, conseguir economías de escala, compartir tecnologías o facilitar la expansión internacional.

El conocimiento organizativo también puede considerarse como un importante indicador de la formación de alianzas estratégicas. En este sentido, algunos autores incluso consideran que la lógica que subyace tras todo establecimiento de alianzas estratégicas es la adquisición y/o generación de activos de los que la empresa carece (Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000; Das y Teng, 2000). Contrariamente, se considera que cuando las empresas son capaces de conseguir los activos que necesitan a través del mercado o del desarrollo interno, son más propensas a continuar solas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

En un importante conjunto de trabajos empíricos se ha analizado la transferencia de conocimiento entre empresas colaboradoras a través de las alianzas (e.g., Simonin, 1999; Inkpen y Dinur, 1998; Kogut, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996), subrayando la validez de estas como instrumento con el que acceder al conocimiento ampliamente disperso de las empresas. La importancia del factor tiempo hace que el desarrollo interno no sea factible y la opción de adquisiciones y fusiones puede resultar más cara que las alianzas, ya que existe una elevada incertidumbre sobre el valor futuro de lo que se adquiere (Deeds y Rothaermel, 2003; Lambe y Spekman, 1997; Atuahene-Gima, 1993).

La literatura especializada ha aceptado generalmente que la creación de conocimiento a través de las alianzas estratégicas afecta positivamente al desempeño organizativo (Dyer y Singh, 1998). Sin embargo, el número de trabajos empíricos que han estudiado el papel que juega el conocimiento que poseen los socios y cómo este afecta a la relación entre la participación de la empresa en la alianza y el desempeño organizativo es limitado. En líneas generales, los escasos trabajos que estudian esta relación empíricamente reafirman la lógica anterior (Shrader, 2001; Steensma y Lyles, 2000; Simonin, 1997; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996).

Por tanto, permanece pendiente de estudio el efecto moderador de las distintas clases de capacidades en conocimiento. La estructura de las capacidades en conocimiento puede comprenderse a través de la dualidad planteada por Dierickx y Cool (1989), por Bontis, Crossan y Hulland (2002) o por Bontis (1998). Estos autores plantean que la confusión conceptual existente en la literatura puede resolverse si se considera, por una parte, la memoria organizativa que existe en la organización en un momento del tiempo (Bontis, 1998; Stewart, 1997; Huber, 1991) y, por otra, la dirección y gestión de este conocimiento y su flujo a lo largo del tiempo (Connor y Prahalad, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). Las capacidades en conocimiento hacen, pues, referencia tanto a la memoria organizativa de la empresa como a la capacidad para su gestión.

La capacidad para la gestión del conocimiento en la empresa descansará en su habilidad para el desarrollo de los procesos de creación, almacenamiento, distribución e interpretación del conocimiento, así como del progreso de sistemas de captación de información y de la habilidad necesaria para transformarla en conocimiento valioso para la organización. Las habilidades para la gestión del conocimiento son la infraestructura necesaria para que dichos procesos se lleven a cabo de manera que pueda generarse nuevo conocimiento. La capacidad de gestión de esta infraestructura se encuentra inmersa en determinadas rutinas y procesos organizativos, que constituyen mecanismos internos de transmisión del conocimiento, así como facilitadores de la aplicación amplia y efectiva del conocimiento ya existente en la organización.

Los acuerdos de cooperación pueden ser un instrumento valioso a través del que una organización acceda tanto a internalizar determinadas rutinas de las empresas con las que coopera como a refinar y configurar conjuntamente con el socio rutinas que le permitirán impulsar la generación de capacidades para la gestión del conocimiento. En este trabajo, consideramos que será precisamente cuando en la alianza estratégica se utilice la generación de capacidades en gestión del conocimiento cuando se produzca una mejora en el desempeño organizativo. El desarrollo de nuevo conocimiento o la internalización de nuevo conocimiento organizativo a través de la participación en alianzas estratégicas se convierte en un activo estratégico valioso, raro, difícil de imitar y sustituir fuente de importantes ventajas competitivas y, por ende, de rentas económicas. En este sentido, Parise y Sasson (2002) señalan que la participación en alianzas estratégicas mejora significativamente el desempeño organizativo cuando las empresas utilizan las alianzas para observar, aprender e internalizar el *know-how* de los socios. La capacidad de gestión del conocimiento se convierte, por tanto, en una condición necesaria para que la participación en una alianza repercuta de manera positiva en el desempeño organizativo. Estos argumentos quedan plasmados en la siguiente hipótesis:

- *H₂: La capacidad de gestión del conocimiento ejerce un efecto moderador en la relación en-*

tre la alianza estratégica y el desempeño organizativo.

La memoria organizativa constituye el núcleo de las capacidades basadas en el conocimiento (Nelson y Winter, 1982). Entendemos por memoria organizativa el conjunto de conocimiento acumulado por las empresas cuyo almacenamiento favorece su recuperación y evita su pérdida (Kim, 1993; Cross y Baird, 2000). La memoria organizativa reside en las mentes de los empleados, puede estar inmersa en los procesos de trabajo o en las lecciones aprendidas a través de experiencias pasadas (Cross y Baird, 2000). En cualquier caso, la memoria organizativa permitirá el acceso a los conocimientos previos de la empresa. Se incluye aquí el conocimiento valioso almacenado por la empresa sobre el entorno competitivo del negocio, las tecnologías aplicables, los mercados y los clientes actuales, las tendencias futuras de los mercados y los mercados de factores.

Cross y Baird (2000) explican cómo el desempeño organizativo puede mejorar cuando la memoria organizativa se desarrolla deliberadamente y cuándo se utiliza el conocimiento almacenado para guiar las actividades organizativas y la toma de decisiones. En el contexto de las alianzas estratégicas, consideramos que las relaciones que se establecen entre los socios pueden permitir el acceso al conocimiento de otras organizaciones o a la configuración conjunta de nuevo conocimiento. Además, el conocimiento integrado en la memoria organizativa reúne las características que lo hacen un factor potente para crear ventajas competitivas. La capacidad de las alianzas para estimular la producción de conocimiento dará la medida de su valor para acrecentar la dotación de activos estratégicos de la empresa. Por tanto, el efecto de la integración de una empresa en alianzas sobre el desempeño organizativo dependerá de su contribución a la multiplicación de su memoria organizativa. Este razonamiento queda plasmado en la tercera hipótesis de trabajo:

- *H₃: La memoria organizativa ejerce un efecto moderador en la relación entre la alianza estratégica y el desempeño organizativo.*

METODOLOGÍA

BASE DE DATOS

La base de datos utilizada en este trabajo tiene su origen en una investigación sobre la competitividad de la empresa industrial en una región de España: la Comunidad Valenciana. El universo objeto de estudio está formado por el conjunto de empresas valencianas, excluyendo el sector energético, así como por las microempresas (empresas con menos de 10 trabajadores). Se alcanzó una muestra con un margen de confianza del $\pm 95\%$ y un nivel del $\pm 5\%$. La selección de la muestra se realizó sobre la base de datos AR-DAN-Comunidad Valenciana, que cuenta con un total de 3.394 empresas registradas, por un muestreo estratificado proporcional a la industria y al tamaño. Los datos se obtuvieron a través de entrevistas personales con un alto directivo de las empresas, a través de un cuestionario estructurado, durante los meses de julio y octubre de 2005. La información recogida va referida a 31 de diciembre de 2004. Para la realización de las entrevistas se contó con la colaboración de una empresa especializada.

La muestra resultante tiene un tamaño de 550 empresas con distintos tamaños organizativos que pertenecen a 18 sectores industriales (CNAE a dos dígitos). La estructura de la muestra, tanto por la distribución por tamaño como por industria, guarda una elevada correlación con la estructura de la población investigada.

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

El modelo teórico tiene como variable dependiente el desempeño organizativo y consta de tres variables explicativas independientes, que son la participación en alianzas estratégicas, las capacidades en gestión del conocimiento y la memoria organizativa. Se introducen también dos variables de interacción entre la participación en alianzas y las dos dimensiones de las capacidades en conocimiento. Además, hemos incluido tres variables de control frecuentes en la literatura, como son el tamaño de la empresa, la incertidumbre ambiental y la industria.

- *Desempeño organizativo (DESEMPEÑO)*. Para la medición de la variable dependiente se toma como referencia una escala multi-ítem propuesta por Camisón (2004), construida y validada según la metodología clásica en ciencias sociales (Churchill, 1979). Se trata de una escala tipo Likert 1-5, que recoge la percepción directiva del desempeño de la empresa en relación con sus competidores, en una serie de dimensiones apuntadas en la literatura: satisfacción de los clientes y empleados, resultados financieros, eficiencia operativa, desempeño en el mercado (crecimiento y cuota de mercado) y posición competitiva. Para la construcción de la medida se calculó la media aritmética de todos estos ítems. La fiabilidad de la escala se comprueba por un coeficiente alfa de Cronbach de 0,87.
 - *Participación en alianzas estratégicas (ALIANZAS)*. La variable participación en alianzas estratégicas ha sido medida a través de una variable *dummy*, que refleja si la empresa tiene o no establecidas alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones. Esta forma de medición ha sido ya adoptada en otros estudios (e.g., Shrader, 2001). Esta variable se codificó como 1 en el caso de que la empresa tuviera establecido algún acuerdo de cooperación y como 0 en el caso contrario.
 - *Capacidades en gestión del conocimiento (GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO)*. A través de esta variable se valora la capacidad de la empresa para desarrollar programas de gestión del conocimiento que conduzcan a la captación, desarrollo y retención de talento, así como a la absorción y transmisión internas del conocimiento acumulado, basándose en las tecnologías de la información (Malhotra, 2001, 2000) y en el desarrollo de unas rutinas y una cultura organizativa eficaces (Tsai, 2001). La medición de esta variable se ha llevado a cabo a través de una escala tipo Likert 1-5, que recoge la percepción directiva de la fortaleza de la empresa en comparación con la competencia en las capacidades en gestión del conocimiento. La medida de la variable procede de la media aritmética de los indicadores de la escala. La escala está compuesta de 19 ítems mostrando un alfa de Cronbach de 0,92. Los ítems que componen esta escala de medida quedan recogidos en el anexo 1.
 - *Memoria organizativa (MEMORIA ORGANIZATIVA)*. Para la medición de la variable memoria organizativa se ha desarrollado una escala de medida que trata de recoger las bases de conocimiento que la empresa integra tanto en las rutinas organizativas como en los activos de conocimiento interno explícito protegido legalmente o tácito (Schwartz, Divitini y Bra-sethvil, 2000). La escala está formada por 10 ítems, siendo su alfa de Cronbach de 0,80 (anexo 2).
 - *Tamaño organizativo (TAMAÑO)*. Se mide con el número de empleados totales de la empresa.
 - *Incertidumbre ambiental (INCERTIDUMBRE)*. Para la medición de la variable incertidumbre ambiental se utilizarán las dimensiones apuntadas por Dess y Beard (1984): dinamismo, munificencia y complejidad del entorno poblacional. Estas dimensiones han sido también utilizadas en otros trabajos relevantes (Lawles y Finch, 1989; Ketchen, Thomas y Snow, 1993). Para operativizar esta variable se utiliza la escala ofrecida por Camisón (2004). La escala se compone de 20 ítems, que son evaluados a partir de la percepción directiva de la incertidumbre de su entorno sobre una base 1-5. Su fiabilidad se confirma con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,77.
 - *Industria (INDUSTRIA)*. Esta variable mide el efecto del atractivo del entorno competitivo de la industria originado por las imperfecciones del mercado que se pueden explotar para lograr rentas económicas. Siguiendo la clásica propuesta de Porter (1980), se diferencian cinco dimensiones: poder negociador de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos y de nuevos competidores y grado de rivalidad competitiva. Para medir estas dimensiones se utilizará una escala de medición propuesta por Camisón (2004), que se compone de 19 ítems. La valoración se realiza a partir de la percepción directiva de estas imperfecciones del mercado, en función de una escala Likert 1-5. Este instrumento alcanza un alfa de Cronbach de 0,59 que, aunque más reducido, está rozando el límite propuesto por algunos autores (Nunnally, 1978, p. 245).
- En la tabla 1 se ofrecen los estadísticos descriptivos, así como los coeficientes de correlación entre las variables del modelo.

Tabla 1.- Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables del estudio

	VARIABLE	MEDIA	DES. TÍPICA	1	2	3	4	5	6
1	Desempeño	3,326	0,432	1,000					
2	Tamaño	47,592	55,032	0,249**	1,000				
3	Incertidumbre	3,182	0,357	-0,003	0,040	1,000			
4	Industria	3,176,	0,321	0,163**	0,129**	0,500**	1,000		
5	Alianzas	0,328	0,470	0,185**	0,196**	0,112**	0,125**	1,000	
6	Gestión del conocimiento	3,274	0,573	0,523**	0,171**	0,156**	0,150**	0,184**	1,000
7	Memoria organizativa	3,433	0,498	0,541**	0,159**	0,105*	0,177**	0,181**	0,609**

NOTA: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

RESULTADOS

El modelo teórico propuesto se contrasta empíricamente a través de un análisis de regresión jerárquico con efectos moderadores (Cohen y Cohen, 1983; Jaccard, Turrissi y Wan, 1990). Para analizar el efecto moderador que las capacidades en gestión del conocimiento y la memoria organizativa ejercen sobre la relación entre el establecimiento de alianzas estratégicas y el desempeño organizativo, introduciremos términos multiplicativos en nuestro modelo de regresión. Utilizar interacciones entre acuerdos de cooperación y capacidades es especialmente útil dado que permite capturar el efecto conjunto de estas dos variables en el desempeño organizativo. Con la finalidad de eliminar la existencia de multicolinealidad en las variables que se incluyen en los términos de interacción, se han centrado las variables antes de introducirlas en los términos de interacción (Aiken y West, 1991).

Nuestro modelo presenta el desempeño organizativo como variable dependiente, y se incorporan el tamaño organizativo, la incertidumbre ambiental y la industria como variables de control, y la gestión del conocimiento, la memoria organizativa y la participación de la empresa en alianzas estratégicas como variables explicativas. Además, se introduce la interacción entre la participación en alianzas y la gestión del conocimiento y entre la participación en alianzas y la memoria organizativa.

El análisis de regresión jerárquico con efectos moderadores se han realizado en tres fases, que quedan resumidas en la tabla 2. Como puede observarse, el primer paso ha consistido en la realización de un análisis de regresión que tan sólo incluye las variables de control. En segundo lugar se realizó un análisis de regresión que incluía las variables de control junto con los efectos directos sobre el desempeño organizativo. Los re-

sultados de este análisis muestran como todas las variables resultan significativas, excepto la variable industria y la variable acuerdos de cooperación. La bondad del ajuste de este modelo alcanza un valor de 0,375. De este análisis, se desprende que en principio la variable acuerdos de cooperación no produce efecto alguno en el desempeño organizativo. En un tercer paso se introducen los efectos interacción en el modelo de regresión. La bondad del ajuste de este análisis aumenta sustancialmente respecto del anterior (0,394). Puede aceptarse, entonces, que las variables que forman el modelo logran una capacidad explicativa aceptable de la variabilidad del desempeño organizativo. El estadístico F presenta una elevada significación estadística (38,590, significación=0,00). Los resultados de este tercer análisis de regresión muestran que todas las variables independientes tienen un impacto significativo en la variación del desempeño, excepto la variable industria y la variable acuerdos de cooperación. Cabe notar en este punto que de la comparación de las tres regresiones lineales realizadas de un modo secuencial, se observa un incremento de la capacidad explicativa de los modelos a medida que se han ido incluyendo tanto los efectos directos como los efectos interacción.

Con respecto al contraste de las hipótesis, observamos como se confirma la primera de ellas ($H_1: \beta = 0,032, p > 0,05$), que sugiere que la participación en acuerdos de cooperación por sí misma no necesariamente repercute positivamente en el desempeño organizativo. Para comprobar la veracidad de los efectos interacción planteados, se comprobó que el valor de la prueba t asociada al valor del coeficiente del término de interacción fuese significativo (Jaccard *et al.*, 1990). La primera interacción entre las variables alianzas estratégicas y capacidades en gestión del conocimiento se introduce con la finalidad de averi-

Tabla 2.- Resultados de la regresión sobre el desempeño

VARIABLE	MODELO 1: REGRESIÓN CON LAS VARIABLES DE CONTROL		MODELO 2: ANÁLISIS DE REGRESIÓN SIMPLE		MODELO 3: ANÁLISIS DE REGRESIÓN JERÁRQUICO CON TÉRMINOS DE INTERACCIÓN	
	<i>b</i>	Beta	<i>b</i>	Beta	<i>b</i>	Beta
Constante	3,007 (0,205)		1,831 (0,191)		1,937 (0,210)	
VARIABLES DE CONTROL						
Tamaño	0,001 (0,000)	0,235***	0,001 (0,000)	0,134***	0,001 (0,000)	0,139***
Incertidumbre	-0,117 (0,059)	-0,100*	-0,176 (0,050)	-0,150 ***	-0,177 (0,049)	-0,151 ***
Industria	0,189 (0,070)	0,139**	0,100 (0,058)	0,074	0,096 (0,057)	0,071
EFECTOS DIRECTOS						
Alianzas estratégicas			0,042 (0,034)	0,047	0,029 (0,034)	0,032
Gestión del conocimiento			0,240 (0,034)	0,323***	0,149 (0,041)	0,200***
Memoria organizativa			0,255 (0,040)	0,296***	0,314 (0,049)	0,364***
INTERACCIONES						
Alianzas * Gestión del conocimiento					0,159 (0,041)	0,219***
Alianzas * Memoria organizativa					0,086 (0,040)	0,126*
R ²	0,277		0,612		0,628	
R ² ajustado	0,077		0,375		0,394	
F	13,395****		47,660****		38,590****	

NOTAS: El término de error se presenta entre paréntesis; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

guar el efecto que tiene en el desempeño organizativo la habilidad de la empresa para impulsar la generación de capacidades para la gestión del conocimiento a través de la participación en alianzas estratégicas. Esta primera interacción resultó ser significativa ($H_2: \beta = 0,219$, $p < 0,001$), confirmándose la hipótesis 2. La segunda interacción pretende averiguar el efecto que ejerce en el desempeño organizativo la habilidad de la empresa para impulsar la generación y el crecimiento interno de la memoria organizativa a través de la participación en alianzas estratégicas. Esta interacción resultó ser significativa ($H_3: \beta = -0,126$, $p < 0,05$), pero con el signo contrario al esperado.

CONCLUSIONES

El presente trabajo nace con el objetivo primordial de superar la falta de consenso empírico que existe en la literatura científica cooperativa a la hora de determinar el efecto que la participación en una alianza estratégica tiene en el desempeño organizativo. Los resultados del con-

traste empírico han constatado que la mera integración de una empresa en una alianza estratégica no produce un efecto positivo en su desempeño organizativo, como algún trabajo previo ya había anticipado (Shrader, 2001; Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Cravens, Shipp y Cravens, 1993). Este resultado es obvio si se considera que el establecimiento de acuerdos de cooperación es un proceso complicado y delicado, como lo demuestran la alta tasa de fracasos o la insatisfacción con el desempeño de la alianza estratégica (Khanna, Gulati y Noria, 1998). La cooperación presenta importantes problemas (Teece, 1986), no estando exenta de costes específicos (Camagni y Gamborotto, 1988). Por un lado, están los costes de integración funcional de estructuras autónomas, habituadas a operar con culturas y estilos distintos (Camisión, 1993, p. 12). Por otro lado, se presentan problemas de control de la alianza, que justifican la importancia de la posición de una empresa en la red para extraer resultados (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996), así como la importancia que se le da al estudio de los mecanismos de gobierno de estas relacio-

nes (Mitchell y Singh, 1996). Un tercer tipo son los problemas competitivos. La cooperación puede debilitar las ventajas estratégicas de una empresa (Jarillo, 1989, p. 74; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Porter y Fuller, 1988, p. 108) si permite que un competidor aprenda por encima de él o que se apropie de conocimientos internos que debieran estar salvaguardados con el pacto. El riesgo de potenciar a un competidor con el cual se coopera pone de relieve que la esencia de las alianzas es de naturaleza estratégica: obtener conocimiento y acelerar la tasa de aprendizaje (Camisón, 1993, p. 12).

En cambio, la principal aportación de nuestro trabajo ha consistido en demostrar empíricamente el importante papel moderador que juega la gestión del conocimiento y la memoria organizativa en el proceso de cooperación. El anclaje teórico en el KBV nos ha llevado a proponer que si las empresas colaboradoras no consiguen desarrollar sus capacidades en conocimiento y su memoria organizativa, no se producirá un efecto positivo en el desempeño organizativo. Con la finalidad de aportar evidencia empírica de la supe- ración del éxito de la alianza a la generación de conocimiento hemos distinguido, siguiendo estudios previos (Bontis *et al.*, 2002; Bontis, 1998), dos clases de capacidades basadas en conocimiento: las capacidades en gestión de conocimiento y la memoria organizativa. Los resultados del estudio empírico han demostrado que la relación entre alianzas estratégicas y desempeño organizativo se ve moderada por ambas dimensiones del conocimiento. Tanto las capacidades en gestión del conocimiento como la memoria organizativa son una importante fuente de ventajas competitivas que determinan la influencia de las alianzas estratégicas en el desempeño organizativo. Este hecho puede deberse a la complejidad asociada a las alianzas estratégicas, demostrando que la generación de capacidades dinámicas basadas en el conocimiento es fundamental para que el resultado de la participación en las mismas sea exitoso.

Algunas conclusiones de interés cabe extraer de la observación de las variables de control introducidas en el modelo teórico. No es un tema baladí señalar el fuerte poder explicativo del desempeño organizativo –asociado directamente a las capacidades derivadas de la memoria organi-

zativa, así como a la destreza para la gestión del conocimiento–. Esta evidencia empírica refuerza los postulados centrales del KBV. Sin embargo, es igualmente menester reconocer el impacto que el entorno ejerce sobre la variabilidad de los resultados. Confirmando estudios previos (Camisón y Boronat, 2004; Camisón *et al.*, 2004), nuestra investigación apunta que el atractivo del entorno competitivo de la industria y la incertidumbre ambiental son relevantes predictores positivo y negativo, respectivamente, del desempeño organizativo, y que el tamaño también ejerce un efecto significativo.

La investigación tiene interesantes implicaciones prácticas. Se recomienda que las empresas seleccionen aquellos socios que posean capacidades complementarias para que cuando se combinen generen sinergias. Por tanto, es importante que las empresas analicen la dotación de capacidades en el conocimiento de los potenciales candidatos con el fin de seleccionar aquellos socios que ofrezcan mejor perfil de capacidades en gestión del conocimiento y en memoria organizativa para enriquecer la profundidad y diversidad de su propio conocimiento, y conseguir así que la participación en la alianza resulte en una mejora del desempeño organizativo. Bajo la perspectiva del KBV, también recomendamos a las empresas la protección de sus capacidades nucleares durante el proceso de cooperación.

Este trabajo no está exento de limitaciones. En el modelo teórico planteado entran en juego variables con un cierto componente dinámico como son las capacidades en gestión del conocimiento y la memoria organizativa. Sin embargo, el corte transversal de los datos manejados para realizar el contraste empírico no ha permitido incluir la dinamicidad inherente a estos conceptos. Este hecho limita, por tanto, las implicaciones que de este trabajo puedan desprenderse. Además, aunque la bondad del ajuste del modelo presenta valores similares a otros estudios en nuestro campo, en futuras investigaciones debería considerarse la introducción de otras variables explicativas relacionadas bien con el aprendizaje organizativo o bien con diferentes aspectos de la alianza, como puede ser la confianza entre los socios o la duración de la alianza, para conseguir así valores más elevados en el ajuste global del modelo.

ANEXO 1

ESCALA DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

	ÍTEMS	N	MEDIA	DESV. TÍP.
1	Capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento y tecnología o de absorberlos de otras organizaciones	548	3,11	0,80
2	Eficacia en el desarrollo de una cultura y unos sistemas organizativos adecuado para la captación, desarrollo y retención de talento	486	3,38	0,81
3	Conciencia por la empresa de sus competencias en innovación, especialmente con respecto a las tecnologías clave, y capacidad para desechar el conocimiento obsoleto estimulando en cambio la búsqueda de innovaciones alternativas	547	3,23	0,82
4	Habilidad para innovar y para ganar competitividad ampliando la cartera de productos y tecnologías	548	3,26	0,84
5	Capacidad de la empresa para utilizar las tecnologías de la información, para desarrollar la participación eficaz de conocimiento y para potenciar la comunicación entre los miembros de la empresa, incluso con la reunión virtual de profesionales físicamente alejados (Internet, portales B2E, correo electrónico, teletrabajo, etc.)	548	3,15	0,86
6	Capacidad de asimilar las nuevas tecnologías e innovaciones útiles o de potencial probado	549	3,36	0,86
7	Habilidad para integrar la estrategia de I+D con la estrategia competitiva	550	3,23	0,93
8	Habilidad para organizar el esfuerzo de I+D	550	3,21	0,92
9	Prospectiva tecnológica (habilidad para determinar <i>a priori</i> el interés de los proyectos de I+D)	549	3,15	0,88
10	Grado en que la estrategia de I+D está bien dotada de recursos financieros que se gestionan eficazmente	550	3,07	0,96
11	Eficacia en la definición de mecanismos de seguimiento y revisión de los proyectos de I+D	549	3,13	0,92
12	Capacidad para coordinar e integrar todas las fases del proceso de I+D y sus interrelaciones con las tareas funcionales de ingeniería, producción y marketing	546	3,20	0,85
13	Innovación incremental de productos (capacidad para desarrollar cambios incrementales en los productos)	548	3,46	0,75
14	Innovación incremental de procesos (capacidad para desarrollar cambios incrementales en los procesos)	547	3,37	0,76
15	Innovación radical de productos (capacidad para desarrollar nuevos productos)	549	3,42	0,89
16	Innovación radical de procesos (capacidad para desarrollar nuevos procesos)	549	3,38	0,92
17	Capacidad de generación de tecnologías de proceso avanzadas	548	3,23	0,92
18	Eficacia en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de competencias tecnológicas	547	3,16	0,86
19	<i>First to market</i> (habilidad para ser el innovador original introduciendo nuevos productos en el mercado)	549	3,76	1,09

Coeficiente alfa de Cronbach = 0,92.

ANEXO 2

ESCALA DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE MEMORIA ORGANIZATIVA

	ÍTEMS	N	MEAN	SD
1	Conocimiento valioso disponible de los competidores actuales y potenciales	550	3,26	0,85
2	Conocimiento prospectivo (conocimiento anticipado valioso sobre las tendencias futuras del negocio)	549	3,48	0,85
3	Conocimiento valioso disponible de proveedores y suministradores	548	3,58	0,79
4	Conocimiento valioso disponible de los subcontratistas	547	3,35	0,89
5	Conocimiento valioso disponible de los mercados financieros	484	3,38	0,86
6	Grado de disponibilidad interna (explicitación y documentación) del conocimiento sobre procesos y procedimientos	481	3,80	0,82
7	Conocimiento valioso disponible de los clientes y mercados actuales	549	3,39	0,73
8	Conocimiento valioso disponible de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño, y de su perfil como consumidor	550	3,36	0,79
9	Conocimiento valioso disponible financiero-contable	482	3,41	0,89
10	Conocimiento valioso disponible legal	482	3,38	0,89

Coeficiente alfa de Cronbach = 0,80.

NOTAS

1. Este trabajo ha contado con financiación del *Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica* del Ministerio de Ciencia y Tecnología (SEC2003-01825) y del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Plan de Ayudas a la Investigación 2006).

BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, L.S.; WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1993): "Determinants of Inward Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, núm. 3, pp. 230-240.
- BARNEY, J. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, núm. 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BONTIS, N. (1998): "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, vol. 36, núm. 2, pp. 63-77.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M.M.; HULLAND, J. (2002): "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 438-469.
- CAMAGNI, R.P.; GAMBAROTTO, F. (1988): "Gli accordi di cooperazione come nuove forme di sviluppo esterno delle imprese", *Economia e Politica Industriale*, núm. 58, pp. 93-138.
- CAMISÓN, C. (1993): "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm. 3, pp. 9-37.
- CAMISÓN, C. (2001): "La investigación sobre la PYME y su competitividad: balance del estado de la cuestión desde la perspectiva narrativa y meta-analítica", *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, pp. 43-86.
- CAMISÓN, C. (2004): "Shared, Competitive and Comparative Advantages: A Competence-Based View of Industrial-District Competitiveness", *Environment and Planning*, vol. 36, núm. 12, pp. 2227-2256.
- CAMISÓN, C.; BORONAT, M. (2004): "Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 3, pp. 127-143.
- CAMISÓN, C.; LAPIEDRA, R.; SEGARRA, M.; BORONAT, M. (2004): "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies*, vol. 25, núm. 3, pp. 331-361.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, núm. 1, pp. 64-73.
- CLAYCOMB, C.; DRÖGE, C.; GERMAIN, R. (2001): "Applied Process Knowledge and Market Performance: The Moderating Effect of Environmental Uncertainty", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, núm. 3, pp. 264-277.
- COHEN, J.; COHEN, P. (1983): *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2ª ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 1, pp. 128-152.
- CONNOR, K.R.; PRAHALAD, C.K. (1996): "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 477-501.
- CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (1988): *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- CRAVENS, D.W.; SHIPP, S.; CRAVENS, K.S. (1993): "Analysis of Cooperative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, pp. 55-70.
- CROSS, R.; BAIRD, L. (2000): "Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory", *Sloan Management Review*, vol. 41, núm. 3, pp. 69-78.
- DAS, T.K.; TENG, B. (2000): "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 1, pp. 31-61.
- DESS, G.G.; BEARD, D.W. (1984): "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.
- DEEDS, D.L.; ROTHARMEL, F.T. (2003): "Honeymoons and Liabilities: The Relationship Between Age and Performance in Research and Development Alliances", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, núm. 6, pp. 468-484.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, núm. 12, pp. 1504-1513.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of In-*

- ternational Business Studies*, vol. 26, núm. 3, pp. 505-530.
- DYER, J.H.; SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 660-679.
- EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. (1996): "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, vol. 7, núm. 2, pp. 136-150.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY (1996): "Strategic Motives for International Alliance Formation", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 3, pp. 301-332.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996a): "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, vol. 7, núm. 4, pp. 375-387.
- GRANT, R.M. (1996b): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- GRANT, R.M.; BADEN-FULLER, C. (2004): "A Knowledge Assessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 1, pp. 61-85.
- GULATI, R. (1999): "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 5, pp. 397-420.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 199-201.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. (1994): "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 291-309.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. (1989): "Collaborate with your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, vol. 67, núm. 1, pp. 133-139.
- HARRISON, J.S.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. (2001): "Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 679-690.
- HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, pp. 88-115.
- HYDER, A.S.; ABRAHA, D. (2004): "Product and Skill Development in Small-and-Medium-Sized High-Tech Firms Through International Strategic Alliances", *Singapore Management Review*, vol. 26, núm. 2, pp. 1-24.
- INKPEN, A.C. (1996): "Creating Knowledge Through Collaboration", *California Management Review*, vol. 39, núm. 1, pp. 123-140.
- INKPEN, A.C.; DINUR, A. (1998): "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*, vol. 9, núm. 4, pp. 454-468.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. (2002): "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 3, pp. 413-446.
- JACCARD, J.; TURRISI, R.; WAN, CH.I. (1990): *Interaction Effects in Multiple Regression*. Newbury Park: Sage.
- JARILLO, J.C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja comparativa", *Economía Industrial*, núm. 266, pp. 69-75.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B.; SNOW, C.C. (1993): "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of the Theoretical Approaches", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1278-1314.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. (1998): "The dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 3, pp. 193-221.
- KIM, D.H. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 35, núm. 1, pp. 37-50.
- KOGUT, B. (1988): "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 4, pp. 319-333.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, pp. 383-397.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. (1997): "Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 102-116.
- LANE, P.; LUBATKIN, M. (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 461-478.
- LARSSON, R.; BROUSSEAU, K.R.; DRIVER, M.J.; HOLMQUIST, M.; TARNOVSKAYA, V. (2003): "International Growth Through Cooperation: Brand-Driven Strategies, Leadership, and Career Development in Sweden", *Academy of Management Executive*, vol. 17, núm. 1, pp. 351-365.
- LAWLES, M.W.; FINCH, L.K. (1989): "Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 351-365.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S. (1998): "Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Inter-

- firm Collaborative Relationships”, *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 326-339.
- MALHOTRA, Y. (2000): *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing / Information Science Publishing.
- MALHOTRA, Y. (2001): *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Hershey: Idea Group Publishing / Information Science Publishing.
- MCGEE, J.E.; DOWLING, M.J.; MEGGINSON, W.L. (1995): “Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 565-580.
- MITCHELL, W.; SINGH, K. (1996): “Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 169-195.
- MORA VALENTÍN, E.M.; MONTORO SÁNCHEZ, A.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2004): “Determining Factors in the Success of R&D Cooperative Agreements Between Firms and Research Organizations”, *Research Policy*, vol. 33, pp. 17-40.
- MOWERY, D.C.; OXLEY, J.E.; SILVERMAN, B.S. (1996): “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 77-91.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: The Belknap Press of Harvard University Press.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*. New York: Oxford University Press.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1996): “A Theory of Organizational Knowledge Creation”, *International Journal of Technology Management*, vol. 11, núm. 7/8, pp. 833-846.
- NUNNALLY, J. C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- OUM, T.H.; PARK, J.H.; KIM, K.; YU, C. (2004): “The Effect of Horizontal Alliances on Firm Productivity and Profitability: Evidence from the Global Airline Industry”, *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 844-853.
- PARISE, S.; SASSON, L. (2002): “Leveraging Knowledge Management Across Strategic Alliances”, *Ivey Business Journal*, vol. 66, núm. 4, pp. 41-48.
- PARK S.H.; UNGSON, G.R. (2001): “Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure”, *Organization Science*, vol. 12, núm. 1, pp. 37-54.
- PERRY, M.L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. (2004): “Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough?”, *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 951-956.
- PETERAF, M.A. (1993): “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PISANO, G. (1990): “The R&D Boundaries of the Firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 153-176.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E.; FULLER, M.B. (1988): “Coalitions and Global Strategies”, en M.E. Porter [ed.]: *Competition in Global Industries*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- POWELL, W.W.; KOPUT, W.; SMITH-DOERR, L. (1996): “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 1, pp. 116-141.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 79-91.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1994): “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?”, *Strategic Management Journal*, vol. 15 (Special Issue Summer), pp. 5-16.
- QUINN, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.
- ROTHAERMEL, F.T.; DEEDS, D. (2004): “Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 201-221.
- SCHWARTZ, D.G.; DIVITINI, M.; BRASETHVIK, T. (2000): *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*. Hershey: Idea Group Publishing / Information Science Publishing.
- SHRADER, R.C. (2001): “Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, pp. 45-60.
- SIMONIN, B.L. (1997): “The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization”, *Academy of Management Journal*, vol. 4, núm. 5, pp. 1150.
- SIMONIN, B.L. (1999): “Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 595-623.
- SPEKMAN, R.E.; FORBES III; THEODORE, M. (1998): “Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future”, *Journal of Management Studies*, vol. 35, núm. 6, pp. 747-773.
- STEENSMA, H.K.; LYLES, M.A. (2000): “Explaining IJV Survival in a Transitional Economy Through Social

- Exchange and Knowledge-Based Perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 831-851.
- STEWART, K. (1997): *Intellectual Capital: The Wealth of Nations*. New York: Doubleday.
- STUART, T.E. (2000). “Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 791-811.
- TEBRANI, M. (2003): “Competitive Strategies, Strategic Alliances, and Performance in International High-Tech Industries: A Cross-Cultural Study”, *Journal of American Academy of Business*, vol. 2, núm. 2, pp. 610-617.
- TEECE, D.J. (1986): “Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 7, pp. 21-45.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- TOWNSEND, J.D. (2003): “Understanding Alliances: A Review of International Aspects in Strategic Marketing”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, núm. 3, pp. 143-155.
- TSAL, W. (2001): “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 5, pp. 996-1004.
- TSANG, E.W.K. (2000): “Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis”, *Organization Studies*, vol. 21, núm. 1, pp. 215-242.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structure Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, núm. 2, pp. 269-296.
- YASUDA, H.; IJIMA, J. (2005): “Linkage Between Strategic Alliances and Firm’s Business Strategy: The Case of Semiconductor Industry”, *Technovation*, vol. 25, núm. 5, pp. 513-521.