

Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades¹

Eva María Mora Valentín* • María Ángeles Montoro Sánchez**

*Universidad Rey Juan Carlos • **Universidad Complutense de Madrid

RECIBIDO: 30 de septiembre de 2008

ACEPTADO: 25 de mayo de 2009

Resumen: El objetivo de este trabajo es el análisis tanto de los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa, como de los efectos indirectos que se derivan de la influencia de la reputación y las experiencias previas sobre la confianza, teniendo en cuenta las expectativas de los socios sobre la continuidad de su relación. Los resultados obtenidos con una muestra de acuerdos de cooperación entre empresas y universidades han permitido confirmar las relaciones directas de la confianza, la reputación y las experiencias previas sobre el éxito del acuerdo, así como el papel principal de la reputación como generador de confianza entre socios y el de la existencia de vínculos previos entre los socios. Finalmente, se ha encontrado que estas relaciones pueden resultar más fuertes cuando los socios tienen la intención de continuar colaborando en el futuro.

Palabras clave: Confianza / Reputación de los socios / Experiencias previas / Relaciones universidad-empresa / Éxito.

Drivers and Outcomes of Trust in University-Firm Cooperation

Abstract: The objective of this paper is to analyse the effects on success in the interorganizational relationships directly from trust, reputation and prior links, and indirectly through the influence of reputation and prior links on trust. Moreover, these relationships will be analysed taking into account the expectations of partners according to the continuity of the cooperative relationship. Results from a sample of firm-university cooperative agreements have confirmed the direct effects of trust, reputation and prior links on the success of the agreements, and the key role of reputation on the trust generation, following by the existence of prior links between partners. Finally, these relationships are stronger when partners want to continue the cooperative agreement.

Key Words: Trust / Reputation / Prior relationships / University-firm relations / Success.

INTRODUCCIÓN

Los acuerdos de cooperación permiten a las empresas implantar la estrategia elegida para el logro de ventajas competitivas y creación de valor (Shah y Swaminathan, 2008). Considerados como un método de crecimiento empresarial o como una forma de gobierno de las transacciones, son empleados por las organizaciones en la búsqueda de sinergias; en el logro de economías de escala; en el acceso a recursos, conocimientos, mercados, tecnologías e innovación; y en la posibilidad de compartir riesgos y de reducir la incertidumbre (Suseno y Ratten, 2007; Becerra *et al.*, 2008). De entre los diferentes tópicos que se han analizado en el estudio de las relaciones inter-organizativas, en este trabajo centramos la atención en el estudio del efecto que tres factores en particular tienen sobre éxito de la cooperación: el grado de confianza entre los socios, la existencia de experiencias previas en cooperación y la reputación de los socios (Lunnan y Haugland, 2008).

La confianza en las relaciones cooperativas es importante porque si las organizaciones no co-

nocen la capacidad de trabajo de sus socios pueden encontrarse en una situación vulnerable frente a posibles comportamientos oportunistas (Kumar, 1996). Reducir o incluso eliminar estos comportamientos oportunistas a través de la confianza entre los socios es de vital importancia para la estabilidad de la alianza y, por lo tanto, para su éxito (Patzelt y Shepherd, 2008). Con respecto a la reputación, la economía de los costes de transacción sugiere que las empresas que gozan de una buena reputación son socios más atractivos debido a que dicha reputación puede ser un sustituto de otras formas de gobierno más costosas (Hennart, 1991). Además, la reputación de las empresas participantes en alianzas es un factor importante para los socios potenciales ya que se trata de un indicador del valor de las empresas y de los activos a los que se puede acceder a través de la cooperación (Saxton, 1997; Houston, 2003). Finalmente, la existencia de experiencias previas en cooperación reducirá los posibles comportamientos oportunistas de las partes, así como los costes de transacción vinculados a la gestión del acuerdo (García-Canal y Valdés Llaneza, 2000).

Ahora bien, aunque la confianza se considera un aspecto esencial para el éxito de las alianzas, la escasa evidencia empírica encontrada revela resultados poco concluyentes. En este sentido, hay una corriente de investigación que encuentra que la confianza entre los socios influye positivamente en el resultado de la cooperación (Zaheer *et al.*, 1998; Becerra *et al.*, 2008), mientras que otros estudios revelan la ausencia de un efecto directo significativo entre confianza y éxito (Sarkar *et al.*, 2001; Fryxell *et al.*, 2002; Mora Valentín *et al.*, 2004) o concluyen que la confianza es arriesgada, costosa y que puede ir en detrimento del éxito del acuerdo de cooperación (Lyles *et al.*, 1999). Todos estos resultados generan la necesidad de un mejor entendimiento sobre el efecto de la confianza en los resultados de la cooperación, así como del análisis de aquellos aspectos que la potencian, especialmente la reputación y la existencia de experiencias previas de colaboración entre los socios, y que pueden condicionar su impacto sobre el éxito (Robson *et al.*, 2008).

Ahora bien, mientras que la relación entre experiencias previas y confianza ha sido analizada por diversos autores, existe un menor número de trabajos que se centran en el estudio de la influencia que tiene la reputación sobre la confianza, y prácticamente es inexistente la evidencia empírica que haya evaluado el efecto individual y conjunto de todos estos factores sobre los resultados de la colaboración. Dada la importancia de estos factores, el objetivo de este trabajo es analizar, por un lado, los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa y, por otro lado, los efectos que se puedan derivar de la influencia de la reputación y de las experiencias previas sobre la confianza, y a través de esta sobre el éxito.

Adicionalmente, este trabajo introduce dos aspectos adicionales que constituyen una novedad en el análisis empírico de la colaboración entre organizaciones. Por un lado, se analiza una muestra de relaciones cooperativas entre empresas y universidades. Este tipo de acuerdos de cooperación suelen presentar un carácter tecnológico y asimétrico ya que permiten a las empresas acceder directamente a los recursos tecnológicos de las universidades, complementando sus

activos y aumentando su potencial tecnológico. En este tipo de relaciones, la reputación de los socios, la posible existencia de relaciones previas entre ambos y la existencia de confianza durante su desarrollo son de gran importancia para el desarrollo con éxito de la relación y para el logro de los objetivos y resultados deseados con el acuerdo de cooperación (Mora Valentín *et al.*, 2004). Por otro lado, las relaciones que se plantean entre los factores indicados se van a analizar en un contexto temporal considerando la fase de desarrollo en la que se encuentre el acuerdo de colaboración, y especialmente en lo que respecta a las expectativas de los socios sobre su continuidad en el futuro (Patzelt y Shepherd, 2008).

Por todo ello, este trabajo realiza tres contribuciones relevantes para el desarrollo de la literatura sobre cooperación interorganizativa. En primer lugar, se toma como unidad de análisis la relación de cooperación entre empresas y universidades, ofreciendo información procedente de ambos socios involucrados en la relación de cooperación. En segundo lugar, se profundiza en el estudio clásico de los factores determinantes del éxito, tomando como punto de partida aquel que destaca por su mayor influencia, esto es, la confianza, junto con otros dos que pueden considerarse tanto como elementos generadores de la misma o como aspectos vinculados al rendimiento obtenido con el acuerdo (la reputación y las experiencias previas). Y, finalmente, y lo que constituye una importante novedad, es que todas estas relaciones se analizan considerando la intención de futuras colaboraciones de los socios involucrados en la relación de cooperación.

Para ello, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados. En el primero de ellos se expone el modelo básico de análisis así como las hipótesis del trabajo. Esto se realiza en dos niveles, es decir, factores relacionados con el éxito del acuerdo y elementos generadores de confianza, considerando de manera complementaria el efecto de la expectativa de continuación en el futuro de la relación de colaboración. Posteriormente, el segundo apartado se dedica a las cuestiones relativas al diseño de la muestra y a la medida de las variables. En el tercero se recogen los resultados de los análisis estadísticos efectuados mediante el empleo de ecuaciones estructurales. Y, finalmente, las conclusiones recogen las principales

aportaciones del trabajo así como las futuras líneas de investigación.

MODELO DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS

FACTORES DE ÉXITO: CONFIANZA, REPUTACIÓN DE LOS SOCIOS Y EXPERIENCIAS PREVIAS

La confianza ha sido considerada ampliamente como una norma social o de comportamiento clave para el gobierno y la coordinación de las relaciones de cooperación (Shah y Swaminathan, 2008). La confianza es la expectativa de que una parte se comprometerá al cumplimiento de sus obligaciones, se comportará de forma predecible, negociará y actuará de manera justa en caso de existir margen para los comportamientos oportunistas (Zaheer *et al.*, 1998). En otras palabras, la confianza es la voluntad de creer en el otro socio en un contexto donde las acciones llevadas a cabo por una parte hacen vulnerable a la otra (Ariño *et al.*, 2001). Por ello, la mayoría de los trabajos representan el contenido de la confianza a través de dos dimensiones (Patzelt y Shepherd, 2008): integridad (honradez, credibilidad, experiencia y capacidades de los socios) y benevolencia (motivos e intenciones de los socios).

La confianza es fundamental en las relaciones de cooperación entre organizaciones y tiene un efecto positivo en su funcionamiento y resultados (Martín Santana y Fernández Monroy, 2006; Robson *et al.*, 2008). La existencia de confianza hace que los socios dediquen un mayor esfuerzo a conseguir los objetivos de la alianza (Lin y Germain, 1999). La reducción de los comportamientos oportunistas que se produce como consecuencia de la existencia de confianza entre las partes es de vital importancia para la estabilidad de la alianza y, por lo tanto, para su éxito (De Laat, 1997). Así, Zaheer *et al.* (1998) demuestran que el resultado de la relación cooperativa está asociado al nivel de confianza que existe entre las organizaciones que colaboran, de forma que la confianza afecta positivamente al éxito de la relación.

En el caso particular de las relaciones de cooperación entre empresas y universidades, la literatura también muestra que la confianza es un factor que contribuye al éxito de las mismas (Jones-Evans *et al.*, 1999). Un elevado nivel de

confianza afecta a que tanto la universidad como la empresa logren sus respectivos objetivos a través de la relación cooperativa (Santoro y Chakrabarti, 1999). Según Geisler (1995), la supervivencia de la cooperación empresa-universidad en I+D será mayor si existen elevados niveles de confianza entre las partes. El respeto mutuo y la confianza entre las partes aparecen como uno de los factores más valorados por el personal de las empresas e institutos de investigación que participan en programas de investigación cooperativa en I+D (Davenport *et al.*, 1999b). Asimismo, la existencia de confianza entre los socios contribuye positivamente al éxito de la transferencia tecnológica entre las empresas y las universidades (Dodgson, 1993).

Tomando como referencia esta investigación previa que pone de manifiesto la importancia de la confianza en las relaciones entre los socios, en particular en el caso de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades, con la hipótesis 1 proponemos una relación positiva entre la confianza y el éxito de las relaciones de cooperación entre empresas y universidades.

- *H₁: La confianza influye positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.*

La reputación se define como los rasgos que caracterizan a una empresa y que reflejan la opinión que los demás tienen de ella (Houston, 2003). Por tanto, es una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de esta (Rodríguez Carrasco, 2004). Una buena reputación constituye un activo valioso que permite a las organizaciones mejorar su rentabilidad y mantener mayores resultados financieros. Por ello, la reputación puede definirse también como el resultado de un proceso competitivo que permite mostrar a las organizaciones sus principales características con el objetivo de mejorar su posición social. Estas características son observables y pueden variar a lo largo del tiempo (Roberts y Dowling, 2002).

En el ámbito de las relaciones interorganizativas, la reputación es un factor relativo a las características particulares de los socios que participan en un acuerdo de cooperación y se refiere a la información sobre dichos socios que es de dominio público, es decir, conocida por el resto

de los participantes. La reputación del socio es la evaluación de un socio en términos de su conocimiento (Deephouse, 2000) y refleja características relativas a la gestión, la calidad de los productos y la posición financiera (Dollinger *et al.*, 1997). De hecho, la reputación en las alianzas es un factor importante para los socios potenciales al considerarse un indicador del valor de las empresas y de los activos a los que se puede acceder a través de la cooperación (Saxton, 1997).

En primer lugar, cabe destacar la importancia que algunos académicos dan a la reputación de los socios a la hora de iniciar una relación cooperativa (De Laat, 1997). Esto pone de manifiesto la existencia de una relación positiva entre la buena reputación de un socio y la probabilidad de que este participe en un acuerdo de cooperación (Dollinger *et al.*, 1997). Por otro lado, la reputación de los socios es un factor que influye en el éxito de las relaciones cooperativas. Formar una alianza con un socio que tiene buena reputación permite a la empresa dedicar menos esfuerzo a dirigir la relación, ya que este tipo de socios tiene mayor visibilidad en la industria y elevados incentivos para no actuar de forma oportunista y proteger así su nombre (Lui y Ngo, 2005). Varios trabajos han encontrado una relación positiva entre la reputación de los socios y el éxito tanto en las relaciones interorganizativas en general (Saxton, 1997) como entre empresas y universidades en particular (Martínez Sánchez y Pastor Tejedor, 1995).

Según Goldhor y Lund (1983), una buena reputación académica así como la experiencia en innovación de los directivos de las empresas que cooperan con las universidades resulta fundamental para el éxito de la transferencia de tecnología entre ambas. Por su parte, el trabajo de Geisler *et al.* (1990) demuestra que, mientras que en las etapas iniciales de los centros de investigación cooperativa empresa-universidad, la reputación de los socios fundadores en la comunidad científica y en la industria es de vital importancia para la obtención de apoyo financiero, en las etapas posteriores es la reputación del centro la que adquiere una mayor relevancia. Los estudios de Bloedon y Stokes (1994) y de Martínez Sánchez y Pastor Tejedor (1995) también ponen de manifiesto que una de las claves para

el éxito de la colaboración entre empresas y universidades es la excelencia intelectual de las partes. Por todo ello, con la hipótesis 2 proponemos la existencia de una relación positiva entre la reputación de los socios y el éxito del acuerdo de cooperación, de forma que una mejor reputación de los socios que cooperan contribuye al logro del éxito de las relaciones cooperativas entre las empresas y las universidades.

- *H₂: La reputación de los socios influye positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.*

Las experiencias previas en cooperación se refieren a si en el pasado los socios que colaboran han participado en alguna relación cooperativa (Sánchez Lorda y García-Canal, 2006), bien sea desarrollando el mismo tipo de actividad o no (producción, tecnológica, comercial, etc.) y/o con el mismo socio (Reuer *et al.*, 2002). De este modo, la literatura destaca la importancia de las experiencias previas en cooperación a la hora de iniciar una relación cooperativa o bien de identificar y seleccionar a un socio con el que cooperar para la realización de proyectos conjuntos de I+D (Häusler *et al.*, 1994). De hecho, diferentes estudios han demostrado que el inicio de los acuerdos de cooperación depende de la existencia de experiencias pasadas entre los socios y del efecto aprendizaje generado por esas experiencias previas (Acosta Ballesteros y Modrego Rico, 2000).

Por otro lado, también se postula que el resultado de las relaciones cooperativas será mejor si las partes cuentan con experiencias previas en cooperación. En este sentido, hay estudios que han analizado la influencia que existe entre las experiencias previas en cooperación y el éxito de las relaciones interorganizativas en general (Kattila y Mang, 2003), mientras que otros se han centrado en el caso de la cooperación entre empresas y universidades (Davenport *et al.*, 1999a).

Así, para Park y Russo (1996) y Davenport *et al.* (1999a), la colaboración con socios ya conocidos reduce el riesgo de fracaso del acuerdo de cooperación, contribuyendo, por lo tanto, a la mejora de sus resultados. Geisler (1995) argumenta que existe una relación positiva entre las experiencias pasadas en cooperación y su futura

duración, de manera que la existencia de relaciones previas entre los socios que ahora cooperan prolongará la duración de la relación actual. En línea con estos argumentos planteamos la hipótesis 3.

- *H₃: Las experiencias previas en cooperación con el mismo socio influyen positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.*

GENERADORES DE CONFIANZA: REPUTACIÓN DE LOS SOCIOS Y EXPERIENCIAS PREVIAS

Adicionalmente al efecto que la confianza tiene sobre el éxito de la colaboración, esta influencia no es independiente del grado o intensidad con que se manifiesten cualquiera de los otros dos factores indicados: reputación y experiencias previas (Ariño *et al.*, 2001; Robson *et al.*, 2008). En particular, la reputación de una empresa constituye un indicador de su comportamiento futuro y, por ello, puede servir de base para el desarrollo de una relación de mayor (o menor) confianza entre los socios. De igual modo, el nivel de confianza entre los socios vendrá condicionado por la posible existencia de relaciones previas de colaboración en el pasado. Todo esto nos ha llevado a considerar que la reputación de los socios y la existencia de experiencias previas son elementos generadores de confianza en una relación de cooperación (Bierly II y Gallagher, 2007).

En cuanto a la reputación, el comportamiento de los socios en una relación cooperativa proporciona señales de cómo serán sus comportamientos futuros. De esta forma, se desarrolla una imagen que se materializa en lo que se denomina reputación de la organización. Doney *et al.* (1998) relacionan la información que una organización tiene sobre las acciones pasadas de sus socios con la generación y el desarrollo de una mayor confianza. Así, cuando uno de los socios percibe que los otros gozan de una buena reputación, el nivel de confianza entre ellos será mayor (Ariño *et al.*, 2001; Christiansen y Vendelø, 2003). De forma inversa, una mala reputación provoca una reducción en el nivel de confianza de los socios que colaboran (Ganesan, 1994).

La reputación de un socio transmite información sobre el mismo al otro socio, lo que le permite saber más sobre él y reducir la incertidumbre. Por tanto, si una organización conoce la reputación de sus socios puede predecir el comportamiento futuro de estos (Dollinger *et al.*, 1997). Así, la reputación sirve como mecanismo que permite reducir los comportamientos oportunistas de los socios (Ebers, 1997; Bierly II y Gallagher, 2007). Con base en todos estos argumentos, proponemos –con la hipótesis 4– que hay un efecto positivo de la reputación sobre la confianza en los acuerdos de cooperación.

- *H₄: La reputación de los socios influye positivamente en la generación y desarrollo de la confianza en los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.*

Asimismo, el nivel de confianza que existe entre dos socios puede variar en función de sus experiencias previas en cooperación (Ganesan, 1994; Gulati, 1995), de forma que si los socios ya han trabajado juntos en el pasado, esto puede llevar a que el grado de confianza entre ellos sea mayor en el desarrollo del acuerdo de cooperación actual. Esta relación se fundamenta sobre la base de que la existencia de relaciones cooperativas previas ayuda a los socios a conocerse mejor en aspectos como los recursos, capacidades y habilidades de los que dispone la otra parte, su forma de trabajar y su disposición a coordinar las actividades con el socio para alcanzar los objetivos fijados. Esta información sobre los recursos y capacidades del socio permite reducir la incertidumbre sobre la forma de actuación de este en el futuro respecto a sus responsabilidades en el desarrollo de las tareas del acuerdo de cooperación (Reuer *et al.*, 2002).

Por otra parte, las interacciones previas con el socio y el nivel de información sobre él ayudan a prever y a prevenir los comportamientos oportunistas en la relación de cooperación (Parkhe, 1993). Esto es, la información recogida del pasado permite desarrollar el acuerdo actual partiendo de una situación inicial en la que se espera confiar en el socio porque se piensa que este no se va a aprovechar de la relación y actuar de forma oportunista. Así, en esta línea, los trabajos de Doney *et al.* (1998) y Ariño *et al.* (2001) han

mostrado que cuando dos socios han colaborado previamente, su comportamiento es mucho más previsible reduciéndose, por tanto, la existencia de comportamientos oportunistas. Por ello y con base en estos argumentos, planteamos la quinta hipótesis de nuestro estudio.

- *H₅: Las experiencias previas en cooperación con el mismo socio influyen positivamente en la generación y desarrollo de la confianza en los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades.*

DESARROLLO DE LA RELACIÓN COOPERATIVA Y EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS: ELEMENTOS CONDICIONANTES

La supervivencia, la estabilidad, la duración y la continuidad hacen referencia al desarrollo de la relación a lo largo del tiempo. Estas dimensiones han sido utilizadas por muchos autores para valorar el éxito de las relaciones cooperativas (Glaister y Buckley, 1998; Patzelt y Shepherd, 2008). La supervivencia de una relación cooperativa puede medirse en función de si esta se lleva a cabo durante el período que inicialmente fue definido por los socios, el cual suele finalizar cuando las partes ven cumplidos sus objetivos. Si bien la supervivencia y la estabilidad son tratadas de forma independiente en otros trabajos (Glaister y Buckley, 1998), nosotros consideramos ambos términos como sinónimos, de forma que aquellas relaciones interorganizativas que presenten un carácter estable tenderán a sobrevivir a lo largo del tiempo. La duración se refiere al tiempo en que el acuerdo está vivo, de manera que aquellos acuerdos que finalicen antes de la fecha prevista (suele fijarse una fecha de inicio y de finalización para cada proyecto) presentarán menores niveles de eficacia (Cyert y Goodman, 1997). La continuidad se refiere a las expectativas de los socios sobre si la relación cooperativa continuará o no en el futuro (Aulakh *et al.*, 1996). Así, la intención de continuidad de la relación por parte de los socios es un buen indicador de vínculos estrechos entre los participantes del acuerdo (Heide y John, 1990). Por tanto, si bien la supervivencia, la estabilidad y la duración se refieren al desarrollo real de la rela-

ción a lo largo del tiempo, la continuidad viene dada por las expectativas de los socios en lo que respecta a sus relaciones cooperativas futuras.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos relativos al desarrollo de la relación y a las expectativas de continuidad de los socios, proponemos que los efectos anteriormente expuestos de la reputación de los socios y de las experiencias previas sobre la confianza, así como entre los tres factores y el éxito, van a variar en función de la etapa en la que se encuentre la relación cooperativa, así como de las expectativas de los socios (Ariño *et al.*, 2001; Patzelt y Shepherd, 2008). De este modo, definimos tres posibles situaciones de desarrollo de la relación: que la relación se haya roto antes de finalizar el acuerdo, que los socios no tengan expectativas de continuar la relación y que los socios tengan expectativas de continuar la relación independientemente de que el acuerdo haya finalizado o no. Partiendo de estas tres situaciones, proponemos que la relación entre las variables anteriormente indicadas será más intensa en el tercer caso que en los dos primeros. Ello parece lógico teniendo en cuenta que los socios no valoran igual la confianza, la reputación y las experiencias previas cuando la relación se ha roto antes de finalizar el proyecto o cuando no tienen ninguna intención de continuar la relación cooperativa. Sin embargo, en el caso de que los socios quieran seguir colaborando, la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas tendrán un mayor efecto en el éxito del acuerdo, y el efecto de la reputación y de las experiencias previas será mayor sobre la confianza. Todo ello nos permite formular la sexta hipótesis del trabajo.

- *H₆: El efecto de la reputación de los socios y de las experiencias previas con el mismo socio sobre la confianza, así como de la confianza y la reputación de los socios y de las experiencias previas con el mismo socio sobre el éxito del acuerdo, será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación cooperativa.*

- *H_{6a}: El efecto de la confianza sobre el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación.*

- H_{6b} : El efecto de la reputación de los socios sobre el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación.

- H_{6c} : El efecto de las experiencias previas con el mismo socio sobre el éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación.

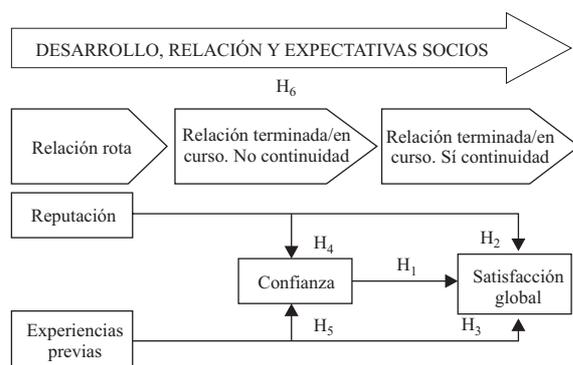
- H_{6d} : El efecto de la reputación de los socios sobre la generación de confianza en los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación.

- H_{6e} : El efecto de las experiencias previas con el mismo socio sobre la generación de confianza en los acuerdos de cooperación entre empresas y universidades será mayor en el caso de que los socios tengan expectativas de continuar la relación.

823.200 euros. Además, la mayoría de las relaciones de cooperación de la muestra son a corto y a medio plazo, ya que lo más frecuente es que los acuerdos tengan una duración de entre doce y veinticuatro meses (61,3%).

Como fuente de información, en primer lugar, se elaboró una base de datos con información secundaria procedente del CDTI, y después, se recurrió a obtener información primaria procedente de los socios para medir las variables objeto de estudio mediante el envío postal de un cuestionario. Considerando como unidad de análisis la relación de cooperación, y teniendo en cuenta que los socios participantes difieren en su naturaleza, se enviaron dos cuestionarios: uno dirigido al socio empresa y otro al socio universidad. La tasa de respuesta válida² obtenida es del 21,43%, lo que supone que la muestra incluye 78 acuerdos de cooperación diferentes, en los que participan 56 empresas y 57 universidades diferentes³.

Figura 1.- Modelo básico de análisis e hipótesis



METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA MUESTRA

Para el contraste de las relaciones propuestas se ha empleado una muestra de 365 proyectos de colaboración coordinados a través del Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) en el período 1995-2000, en los que participan una empresa y una universidad. Estas iniciativas de colaboración alcanzan casi los 300 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 44% ha sido financiado con fondos procedentes del CDTI. La inversión media por proyecto es de

MEDIDA DE LAS VARIABLES

Con respecto a las variables independientes, en primer lugar, el grado de confianza desarrollado por los socios durante la relación de cooperación se ha medido mediante una escala de cuatro ítems (rango de 1 a 7) (ver anexo) siguiendo los trabajos de Ganesan (1994) y Geyskens *et al.* (1996) y considerando las dos dimensiones de la confianza: honradez/credibilidad (dos ítems) y benevolencia (dos ítems). Con el fin de reducir la dimensionalidad de esta variable se ha tomado el valor medio como indicador de la variable.

Con respecto a las experiencias previas, de acuerdo con la forma de medición empleada en los trabajos de García-Canal y Valdés Llana (2000), Reuer y Ariño (2002) y Reuer *et al.* (2002), este estudio ha seguido el enfoque más frecuente, por lo que la existencia de experiencias previas en cooperación se ha medido con una variable dicotómica que indica si cada uno de los participantes en el acuerdo de cooperación colaboró en el pasado con el mismo socio con el que se está colaborando en la actualidad (valor 1) (ver anexo). En cuanto a la reputación, dada la imposibilidad de recoger información a partir de fuentes secundarias sobre todos los socios implicados en el estudio, se optó, al igual que en el

trabajo de Saxton (1997), por emplear información primaria recogida mediante cuestionario. De este modo, cada socio evaluó la reputación del contrario con una escala (rango de 1 a 7) formada por tres ítems. La redacción de los ítems ha variado en función de si van dirigidos a valorar la reputación de la universidad o la de la empresa (ver anexo) (Martínez Sánchez y Pastor Tejedor, 1995; De Laat, 1997). Al igual que en el caso de la confianza, se ha empleado el valor medio de los tres ítems como indicador de la variable.

Por lo que se refiere a la variable dependiente –el éxito de la relación de cooperación–, se ha empleado la medida más utilizada en los estudios sobre relaciones interorganizativas, esto es, el grado de satisfacción de los socios (Glaister y Buckley, 1998; García-Canal y Valdés Llaneza, 2000). En concreto, hemos empleado diferentes ítems que miden la satisfacción con la relación y el rendimiento del otro socio, la satisfacción con el funcionamiento del proyecto, la satisfacción con los resultados del acuerdo, si el acuerdo ha permitido lograr las expectativas iniciales que el socio tenía con el proyecto y, finalmente, si el acuerdo ha proporcionado resultados equilibrados para ambos socios (ver anexo). Cada uno de los ítems fue evaluado en un rango de 1 a 7. De nuevo, se empleó la media como medida global del grado de satisfacción.

Finalmente, para medir la evolución en el desarrollo de la relación hemos tomado una variable que permite dividir la muestra en tres grupos: acuerdos que se han roto antes de finalizar y alcanzar los objetivos (valor 1), acuerdos donde no existe una expectativa de colaboración en el futuro –hayan terminado o no en el momento de recogida de la información– (valor 2) y acuerdos donde sí existe una expectativa de futuras colaboraciones –tanto si no han terminado pero esperan seguir colaborando en el futuro, como incluso en aquellos acuerdos en los que, habiendo terminado en el momento de recogida de la información, los socios ya habían continuado colaborando– (valor 3). En función del valor de esta variable sólo hemos encontrado acuerdos en las dos últimas categorías, es decir, ninguno de los 78 acuerdos se había roto antes de la fecha de finalización prevista o del logro de los objetivos del acuerdo.

Ahora bien, dado que muchos acuerdos aún no han terminado y que la expectativa de colaboración futura puede ser distinta para cada socio –empresa o universidad– con respecto a cada acuerdo en el momento en que se ha recogido la información para el estudio, consideramos necesario presentar los datos de forma que permitan observar las distintas valoraciones señaladas por ambos tipos de socios. Así, en el caso de las empresas, de los 78 acuerdos de cooperación, en 7 de ellos no se va a seguir colaborando en el futuro, pero si se hará en los 71 restantes. Con respecto a las universidades, en 14 acuerdos no se va a seguir colaborando, mientras que sí lo harán los socios en 64 relaciones de cooperación. Teniendo en cuenta estos datos respecto de la valoración sobre la posibilidad de seguir colaborando en el futuro y de las relaciones planteadas en el estudio, se mostrarán los resultados de los diferentes análisis estadísticos para cada tipo de socio –empresa y universidad– en tres submuestras: muestra total, muestra de no futuras colaboraciones y muestra de futuras colaboraciones⁴.

Las tablas 1 y 2 recogen los estadísticos descriptivos de todas las variables, así como los valores del estadístico Alpha de Cronbach que permite analizar el grado de fiabilidad de las escalas empleadas, y las correlaciones entre las variables en ambas muestras –empresas y universidades–. Como puede observarse, los valores alcanzados por el Alpha de Cronbach han sido muy buenos tanto para las empresas como para las universidades.

En primer lugar, y teniendo en cuenta el desarrollo de la relación, se observa que el valor de todas las variables es mayor en el caso de que ambos socios continúen o de que tengan expectativas de continuar colaborando. La confianza es la variable que toma un valor medio mayor con respecto al resto de las variables (6,35 y 6,10 en la muestra total; 6,35 y 6,35 cuando hay expectativas de continuar la relación; y 5,54 y 5,14 cuando no se va a continuar colaborando en el futuro), siendo relativamente algo superior en el caso de la muestra de empresas (6,35 y 5,54). Después le sigue la reputación (5,85 y 5,59 en la muestra total; 5,85 y 5,83 cuando hay expectativas de continuar la relación; y 4,48 y 4,80 cuando no se va a continuar colaborando en el futuro).

Tabla 1.- Estadísticos descriptivos, fiabilidad y correlaciones. Muestra empresas

VARIABLE	MEDIA	DESV. TIP.	FIABILIDAD	CORRELACIONES		
				Confianza	Reputación	Exp. previas
MUESTRA EMPRESAS TOTAL N=78						
1. Confianza	6,35	0,78	0,92			
2. Reputación	5,85	1,07	0,89	0,688***		
3. Exp Previas	0,67	0,47	-	0,209*	0,018	
4. Satisfacción	5,74	1,01	0,95	0,768***	0,693***	0,277**
MUESTRA EMPRESAS NO FUTURAS COLABORACIONES N=7						
1. Confianza	5,54	1,53	0,96			
2. Reputación	4,48	1,91	0,99	0,894***		
3. Exp Previas	0,43	0,53	-	-0,327	-0,396	
4. Satisfacción	4,17	2,05	0,99	0,959***	0,828**	-0,200
MUESTRA EMPRESAS FUTURAS COLABORACIONES N=71						
1. Confianza	6,35	0,78	0,88			
2. Reputación	5,85	1,07	0,80	0,516***		
3. Exp Previas	0,67	0,47	-	0,295**	0,023*	
4. Satisfacción	5,74	1,01	0,89	0,610***	0,489***	0,376***
Nivel de significación: *0,1; **0,05; ***0,001.						

Tabla 2.- Estadísticos descriptivos, fiabilidad y correlaciones. Muestra universidades

VARIABLE	MEDIA	DESV. TIP.	FIABILIDAD	CORRELACIONES		
				Confianza	Reputación	Exp. previas
MUESTRA UNIVERSIDADES TOTAL N=78						
1. Confianza	6,10	1,21	0,96			
2. Reputación	5,59	1,36	0,92	0,737***		
3. Exp Previas	0,68	0,47	-	0,192*	0,266**	
4. Satisfacción	5,87	1,23	0,95	0,699***	0,598***	0,219**
MUESTRA UNIVERSIDADES NO FUTURAS COLABORACIONES N=14						
1. Confianza	5,14	1,87	0,98			
2. Reputación	4,80	1,41	0,94	0,802***		
3. Exp Previas	0,25	0,45	-	0,329	0,225	
4. Satisfacción	4,73	2,01	0,97	0,724***	0,677***	0,160
MUESTRA UNIVERSIDADES FUTURAS COLABORACIONES N=64						
1. Confianza	6,35	0,80	0,92			
2. Reputación	5,83	1,16	0,90	0,624***		
3. Exp Previas	0,75	0,43	-	0,040	0,262**	
4. Satisfacción	6,08	0,93	0,94	0,742***	0,627***	0,051
Nivel de significación: *0,1; **0,05; ***0,001.						

En cuanto a las experiencias previas, en el caso de las empresas se ha observado que estas han tenido relaciones previas con su socio universidad en el 66,7% de los casos de la muestra total, en el 42,9% de la muestra de no futuras colaboraciones y en el 69% de los acuerdos relativos a alianzas con expectativas de futuro. Las universidades, por su parte, han tenido relaciones previas con la empresa en un mayor porcentaje de los casos, esto es, el 68% en la muestra total, el 75% cuando hay expectativas de futuras colaboraciones y el 25% cuando no se va a continuar colaborando. Por tanto, de los datos se observa que en aquellos casos donde ambos socios han continuado colaborando o tienen intención de hacerlo cuando finalicen la relación de colabora-

ción actual son muchas más las organizaciones –empresas o universidades– que habían tenido contactos y relaciones previas con su socio que cuando estos manifiestan que no van a seguir colaborando (se haya terminado o no el acuerdo).

En cuanto a la variable dependiente, en las tablas 1 y 2 se muestra que el grado de satisfacción del socio universidad es mayor (5,87; 4,73; 6,08) que el del socio empresa (5,74; 4,17; 5,74), situación que se da en los tres grupos, siendo considerablemente mayor el nivel de satisfacción en el caso de las colaboraciones con expectativas de futuro. Asimismo, se observa mayor dispersión de los valores de dicha variable para los casos en los que ambos socios no tienen intención

de alargar la relación de cooperación más allá de los objetivos del acuerdo actual (2,05 y 2,01).

Con respecto a las correlaciones entre las variables (tablas 1 y 2), los vínculos de cada variable independiente con la satisfacción son elevados y significativos, lo que permite avanzar su poder explicativo, siendo la confianza la que mayor correlación tiene, seguida por la reputación y por la existencia de experiencias previas con el socio. Sólo en el caso de las submuestras de universidades no se ha detectado una correlación significativa de las experiencias previas con la satisfacción.

En cuanto a las correlaciones entre las variables independientes, se ha detectado una correlación muy fuerte en todos los casos entre la reputación y la confianza, siendo mayor en el caso de que los socios no tengan una expectativa de cooperación a largo plazo. De manera que para el desarrollo de las actividades puntuales del acuerdo, tanto la empresa como la universidad tienden a ser selectivas y utilizan como indicador el nivel de reputación. Los vínculos entre las experiencias previas y la confianza, tanto en la muestra total como cuando estas tienen expectativas de futuras colaboraciones, han resultado ser significativos a un nivel de 0,1, menor de lo que en principio podría esperarse en función de la literatura y de los resultados de estudios previos, mientras que para las universidades sólo es significativa en la muestra total. Finalmente, y en el caso de las universidades, se ha detectado la existencia de correlación entre las experiencias previas y la reputación tanto en la muestra total como en los casos en que estas tienen intención de continuar colaborando en el futuro, mientras que para las empresas esta correlación sólo ha resultado significativa cuando las empresas piensan continuar trabajando juntas en el futuro.

RESULTADOS

Para contrastar las hipótesis del modelo hemos empleado como técnica estadística un modelo *path* de ecuaciones estructurales. Dicha técnica nos permite analizar simultáneamente las relaciones de causalidad entre las variables independientes y de las variables independientes con la variable dependiente. En este sentido y dado

que hemos segmentado la muestra en dos grupos para analizar las diferencias en función del desarrollo de la relación, las tablas 3, 4 y 5 recogen los resultados de los seis modelos que nos han permitido contrastar las relaciones de la muestra total (tabla 3), la muestra parcial de acuerdos donde no hay expectativas de futuras colaboraciones (tabla 4) y la muestra parcial de acuerdos con expectativas de cooperación en el futuro (tabla 5), tanto para las empresas como para las universidades. Como puede observarse, se han alcanzado niveles de significación e índices de ajuste de los modelos buenos, siendo superiores en el caso de la muestra con expectativas de colaboración futura tanto para las empresas como para las universidades.

RESULTADOS PARA EL ÉXITO DE LA RELACIÓN: EFECTOS SOBRE LA SATISFACCIÓN

Los resultados de la tabla 3 indican que la confianza, la reputación y las experiencias previas son factores con un peso importante y significativo, que permiten explicar con un 66,5% y un 49,8% el éxito alcanzado por el acuerdo en función del nivel de satisfacción, en el caso de la muestra de empresas y de universidades respectivamente. Sin embargo, para las universidades sólo se ha encontrado un efecto directo de la confianza sobre la satisfacción. Por tanto, se confirma totalmente la H_1 para las dos muestras, y las H_2 y H_3 parcialmente, puesto que sólo se ha detectado influencia sobre el grado de satisfacción en el caso de las empresas.

Para el caso del socio empresa estos resultados son consistentes con la corriente de literatura que propone un efecto positivo de la confianza sobre el éxito de la colaboración y con los estudios previos que señalan que tanto la reputación de los socios como la existencia de experiencias previas de colaboración influyen positivamente en los resultados de los acuerdos de cooperación y, por tanto, en su éxito. Ahora bien, desde el punto de vista del socio universidad los resultados indican que sólo la confianza es un factor determinante del grado de satisfacción. No se han encontrado efectos significativos de la reputación y de las experiencias previas. Con respecto a la reputación, aunque si bien las tablas 1 y 2 indicaban una importante correlación de esta con

Tabla 3.- Resultados del modelo total de ecuaciones estructurales

VARIABLES	EMPRESAS		UNIVERSIDADES	
CONFIANZA	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Reputación socios	0,687	8,611	0,737	9,578
Experiencias previas	0,198	2,477	-0,004	-0,058
SATISFACCIÓN GLOBAL	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Confianza	0,491	5,200	0,571	4,778
Reputación socios	0,353	3,823	0,166	1,387
Experiencias previas	0,168	2,452	0,068	0,842
ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO				
Empresas			Universidades	
Chi-cuadrado = 0,025	Grados de libertad = 1	CMC Conf.= 0,510	Chi-cuadrado = 5,635	Grados de libertad = 1
$p = 0,875$	$\chi^2/gl = 0,025$	AGFI = 0,998	$p = 0,018$	$\chi^2/gl = 5,635$
CMC Satisf. = 0,665	GFI = 1,000	NFI = 1,000	CMC Satisf. = 0,498	GFI = 0,966
RMR = 0,005	RMSEA = 0,000	CFI = 1,000	RMR = 0,071	RMSEA = 0,045
RFI = 0,999	IFI = 1,007		RFI = 0,719	IFI = 0,961

Tabla 4.- Resultados del modelo parcial (no futuras colab.) de ecuaciones estructurales

VARIABLES	EMPRESAS		UNIVERSIDADES	
CONFIANZA	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Reputación socios	0,897	4,975	0,789	4,410
Experiencias previas	0,031	0,172	0,161	0,900
SATISFACCIÓN GLOBAL	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Confianza	1,034	4,629	0,525	1,548
Reputación socios	-0,083	-0,371	0,262	0,781
Experiencias previas	0,112	1,133	-0,076	-0,363
ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO				
Empresas			Universidades	
Chi-cuadrado = 1,022	Grados de libertad = 1	CMC Conf.= 0,805	Chi-cuadrado = 0,569	Grados de libertad = 1
$p = 0,312$	$\chi^2/gl = 1,022$	AGFI = 0,274	$p = 0,451$	$\chi^2/gl = 0,569$
CMC Satisf. = 0,942	GFI = 0,927	NFI = 0,962	CMC Satisf. = 0,554	GFI = 0,975
RMR = 0,227	RMSEA = 0,061	CFI = 0,999	RMR = 0,098	RMSEA = 0,000
RFI = 0,774	IFI = 0,999		RFI = 0,842	IFI = 1,021

Tabla 5.- Resultados del modelo parcial (sí futuras colab.) de ecuaciones estructurales

VARIABLES	EMPRESAS		UNIVERSIDADES	
CONFIANZA	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Reputación socios	0,511	5,276	0,634	6,502
Experiencias previas	0,285	2,937	-0,133	-1,412
SATISFACCIÓN GLOBAL	Coef. R. Est	Razón Crít.	Coef. R. Est	Razón Crít.
Confianza	0,390	3,624	0,568	5,447
Reputación socios	0,283	2,744	0,281	2,642
Experiencias previas	0,255	2,760	-0,045	-0,544
ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO				
Empresas			Universidades	
Chi-cuadrado = 0,037	Grados de libertad = 1	CMC Conf.= 0,342	Chi-cuadrado = 1,830	Grados de libertad = 1
$p = 0,848$	$\chi^2/gl = 0,037$	AGFI = 0,997	$p = 0,176$	$\chi^2/gl = 1,830$
CMC Satisf. = 0,467	GFI = 1,000	NFI = 0,999	CMC Satisf. = 0,591	GFI = 0,986
RMR = 0,004	RMSEA = 0,000	CFI = 1,000	RMR = 0,017	RMSEA = 0,015
RFI = 0,997	IFI = 1,013		RFI = 0,885	IFI = 0,991

la satisfacción, también se puede observar una correlación mayor con la confianza. Esto podría indicarnos que la reputación está muy vinculada a la confianza y que dicha relación haya podido ser determinante de que la confianza absorba todo el efecto propio junto con el de la reputación sobre la satisfacción de los socios, haciendo que el efecto final directo de la reputación sea poco relevante. En cuanto a las experiencias previas,

podría aplicarse la misma explicación aunque en este caso, y como se observa en la tabla 2, los niveles de correlaciones significativos eran inferiores al de la reputación. Por tanto, en el caso de los socios universidades, estos han recogido bajo la confianza el efecto más significativo sobre la valoración del éxito del acuerdo.

Con respecto a los resultados en función de los deseos y expectativas de continuación de la

colaboración en el futuro, en el caso de que no se continúe colaborando en nuevos proyectos (tabla 4) sólo se acepta la H_1 parcialmente para las empresas (1,034), ya que no es significativa para las universidades. Para el caso de las empresas, la tabla 2 muestra correlaciones mucho más altas que en la muestra total, tanto de las tres variables independientes con la satisfacción como entre la confianza y la reputación. El elevado coeficiente de impacto de la confianza sobre la satisfacción (1,034) está recogiendo el efecto adicional de la reputación. En el caso de las universidades (tabla 2), aunque dichas correlaciones también son elevadas, el coeficiente de regresión no alcanza el suficiente valor de la razón crítica para ser significativo (1,548), mostrando un impacto fuerte aunque no con una significatividad del 0,000.

Por otro lado, cuando ambos socios tienen intenciones de colaborar en el futuro (tabla 5), las H_1 (0,390 y 0,568) y H_2 (0,283 y 0,281) consiguen total confirmación en los dos tipos de socios, mientras que la H_3 sólo para el caso de las empresas (0,255). En este caso, y como puede observarse en las tablas 1 y 2, el menor valor de la correlación entre la confianza y la reputación ha permitido mostrar un efecto directo de la reputación sobre la satisfacción para ambos tipos de socios, pero sólo de las experiencias previas en el caso de las empresas.

Por tanto, y de manera global, los resultados son congruentes con los obtenidos en estudios previos, donde la confianza adopta un papel fundamental en el éxito de las relaciones (Zaheer *et al.*, 1998; Santoro y Chakrabarti, 1999; Jennings *et al.*, 2000), junto con otros factores como la reputación (De Laat, 1997; Saxton, 1997) y la existencia de vínculos previos entre los socios (García-Canal y Valdés Llaneza, 2000; Katila y Mang, 2003), pero mucho mayor y más importante en el caso de los socios empresas.

RESULTADOS PARA LA CONFIANZA: EFECTOS DE LA REPUTACIÓN Y DE LAS EXPERIENCIAS PREVIAS

En cuanto a la influencia de la reputación y de las experiencias sobre el grado de confianza desarrollado entre los socios del acuerdo de cooperación, los resultados de la tabla 3 indican que

la reputación y las experiencias previas son factores con un peso importante y significativo, que permite explicar un 51% y un 54,4% del grado de confianza entre los socios en el caso de las empresas y universidades, respectivamente. Sin embargo, para las universidades sólo se han encontrado efectos directos de la reputación sobre la confianza. Por tanto, con estos resultados se confirma totalmente la H_4 para las dos muestras (empresas y universidades) y la H_5 parcialmente, puesto que sólo se ha detectado influencia directa de las experiencias previas entre los socios sobre la confianza en el caso del socio empresa. Estos resultados confirman las conclusiones obtenidas previamente con las H_1 y H_2 en cuanto a la relación entre ambas variables. En cuanto al efecto de las experiencias previas, la tabla 2 indica una correlación significativa, pero no muy fuerte comparada con la reputación. Estos resultados muestran que para las universidades las colaboraciones pasadas con las empresas no tienen porque generar confianza en el proyecto de colaboración actual, pero sí es relevante o importante para ellas que sus socios sean empresas de prestigio con buena reputación en la industria.

Por lo que se refiere a los resultados en función de los deseos y expectativas de continuación de la colaboración, en el caso de no cooperación en el futuro (tabla 4) la H_4 se confirma totalmente tanto para las empresas (0,897) como para las universidades (0,789), mientras que la H_5 se rechaza también en ambos casos. De nuevo, y como para la muestra total de acuerdos, aunque los socios no vayan a seguir colaborando en el futuro, lo que sí se confirman son las conclusiones que se avanzaban tras los resultados obtenidos con las H_1 y H_2 . Para ambos tipos de socios la reputación es un factor fundamental que genera confianza con el socio con el que se colabora. En relación con las experiencias previas, la tabla 2 ya indicaba la no existencia de relación entre experiencias previas y confianza.

En cuanto a la situación en que ambos socios deciden que van a seguir colaborando en el futuro (tabla 5), la H_4 sí se confirma totalmente (0,511 y 0,634), mientras que la H_5 lo hace sólo parcialmente ya que únicamente resulta significativa para las empresas (0,285). Al igual que en la muestra total, en este caso la reputación influye positivamente en el nivel de confianza entre

los socios tanto para las empresas como para las universidades. En cuanto a las experiencias previas, estas sólo resultan ser un antecedente del nivel de confianza en el caso del socio empresa, por tanto para estas sí que es relevante la colaboración que se haya hecho en el pasado con dichas universidades para generar o aumentar la confianza actual en esos socios. Las correlaciones recogidas en las tablas 1 y 2 mostraban sólo una relación significativa de las experiencias previas con la confianza para el caso del socio empresa.

Resumiendo, los resultados son congruentes con los obtenidos en trabajos previos, donde se plantea que la reputación puede influir en la confianza entre los socios en los acuerdos de cooperación (Doney *et al.*, 1998; Ariño *et al.*, 2001), mientras que, al contrario de lo que se ha venido indicando tanto en los estudios teóricos como empíricos, el impacto de la existencia de vínculos previos entre los socios sólo influye o constituye un antecedente en la generación de confianza para los socios empresas y sólo en el caso de aquellas alianzas en las que los socios tienen expectativas de cooperar en el futuro.

RESULTADOS PARA EL PAPEL MODERADOR DEL DESARROLLO DE LA RELACIÓN

La H_6 recoge la evolución del acuerdo de cooperación a lo largo del tiempo dotando al modelo de un carácter dinámico de forma congruente con lo establecido en otros trabajos previos (Park y Russo, 1996; Cyert y Goodman, 1997; Glaister y Buckley, 1998). De forma que para el contraste de esta hipótesis hemos tomado los resultados de las tablas 4 y 5 relativos a los coeficientes estandarizados de cada una de las relaciones causales. Los resultados obtenidos son congruentes en algunos de casos con los relativos a estudios previos. En este sentido, y con respecto al efecto de la confianza sobre el éxito de la cooperación (H_{6a}), los resultados permiten confirmar esta hipótesis parcialmente, ya que si bien esta influencia ha sido mayor en el caso de las universidades (0,568 frente a 0,525), no ha ocurrido lo mismo para las empresas (0,390 frente a 1,034). En cuanto a la H_{6b} , que recoge la influencia positiva de la reputación de los socios sobre el éxito, los resultados conseguidos con-

firman completamente esta hipótesis en ambos casos, tanto para las empresas (0,283) como para las universidades (0,281). Y con respecto a la H_{6c} , que establece el efecto positivo de la existencia de experiencias previas entre los socios sobre la satisfacción, los resultados sólo permiten confirmar esta hipótesis de forma parcial ya que sólo ha generado un coeficiente significativo en la muestra de socios empresas (0,255 frente a 0,112).

Por otro lado, por lo que se refiere al hecho de que el impacto de la reputación sobre la confianza será mayor en los casos de colaboración futura (H_{6d}), los resultados obtenidos son contrarios a lo que previamente habíamos establecido. Esto es, tanto las empresas como las universidades en los casos en que las empresas no se plantean seguir trabajando, han valorado más el peso de la reputación de sus socios como determinante del nivel final de confianza conseguido. Por tanto, la H_{6d} se rechaza. Y, finalmente, en cuanto a la H_{6e} , que recoge el mayor efecto de las experiencias previas sobre la confianza, esta hipótesis se confirma parcialmente, ya que los datos han mostrado un impacto mayor y más significativo en el caso de las empresas (0,285 frente a 0,031), aunque no desde la perspectiva de las universidades. Por tanto, sí que parece, aunque no con la fuerza que cabría esperar, que en aquellos casos en que los socios continúan trabajando juntos, el hecho de que ya se conocieran en el pasado y de que hubieran tenido contactos previos al inicio del acuerdo de cooperación ha afectado positivamente al nivel de confianza conseguido.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido el análisis de los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa, así como los efectos indirectos que se derivan de la influencia de la reputación y de las experiencias previas sobre la confianza. Además, hemos propuesto que dichas relaciones variarían en función de la fase en la que se encuentre el acuerdo de colaboración, así como de las expectativas de los socios sobre la continuidad o no del mismo, es decir, los resultados se presentan en función de si la relación se ha roto antes de finalizar el

acuerdo y de si los socios esperan o no continuar con el acuerdo independientemente de que este haya finalizado o no.

El estudio empírico se ha realizado en una muestra de acuerdos de colaboración llevados a cabo entre empresas y universidades mediante el empleo de la técnica estadística de ecuaciones estructurales. En concreto, se ha recogido información de los dos socios –empresa y universidad– para 78 acuerdos de cooperación diferentes, dentro del marco de las acciones impulsadas por el CDTI.

Con respecto a los efectos directos de los tres factores analizados sobre el éxito (modelo total), los resultados obtenidos han permitido mostrar que, al igual que en estudios previos, la confianza adopta un papel fundamental en el éxito de las relaciones, junto con otros factores como la reputación y la existencia de vínculos previos entre los socios. Así, el efecto de la confianza sobre el éxito ha sido mucho mayor en el caso de los socios universidades. Sin embargo, el efecto de la reputación y de las experiencias previas sobre el éxito ha sido mucho mayor para el socio empresa.

Para el caso de la reputación y de la existencia de experiencias previas como elementos generadores de confianza (modelo total), en primer lugar, los resultados conseguidos van en la línea de otros trabajos previos donde se plantea que la reputación puede influir en la confianza entre los socios, tanto para el socio empresa como para el socio universidad, siendo mayor la influencia en el segundo caso. Sin embargo, y contrario a lo que se ha venido indicando tanto en los estudios teóricos como empíricos, el impacto de la existencia de vínculos previos entre los socios sólo constituye un antecedente en la generación de confianza para los socios empresas.

Finalmente, y en cuanto a la evolución del acuerdo de cooperación a lo largo del tiempo (modelos parciales), los resultados obtenidos con respecto al mayor impacto de las variables cuando los socios deciden que van a seguir colaborando difieren en algunos casos con los relativos a estudios previos. Así, la mayor influencia de la confianza sobre el éxito en caso de intención de continuidad en la colaboración sólo se da en el caso del socio universidad. Para el caso de la reputación, la mayor influencia sobre el éxito se da

en ambas muestras cuando los socios tienen intención de seguir colaborando. En cuanto al efecto de las experiencias previas sobre el éxito, la influencia es mayor sólo cuando el socio empresa tiene intención de continuar la relación. Con respecto al efecto de la reputación sobre la confianza, y en contra de lo previsto, la reputación genera mayor confianza cuando los socios no tienen intención de seguir colaborando. Por último, la existencia de experiencia previa aumenta el nivel de confianza sólo para el caso de que el socio empresa tenga intención de iniciar nuevas relaciones.

A partir de estos resultados, podemos extraer una serie de recomendaciones prácticas relativas a la gestión de acuerdos de cooperación entre empresas y universidades. Si nos centramos en la etapa inicial del acuerdo, la reputación se presenta como un factor clave en la elección del socio, tanto para el caso de la empresa como para el caso de la universidad. Una buena reputación genera mayores niveles de confianza entre los socios, reduciendo la existencia de comportamientos oportunistas. Sin embargo, la existencia de experiencias previas entre los socios sólo genera confianza en el caso del socio empresa, luego podemos afirmar que las relaciones pasadas con la universidad son un factor muy valorado por las empresas a la hora de elegir este tipo de socios para iniciar un acuerdo de cooperación.

Con respecto a la etapa de desarrollo del acuerdo y, en relación con la influencia de la confianza, de la reputación y de las experiencias previas sobre el éxito, el socio universidad valora en mayor medida la confianza que el socio empresa. Ello se justifica por la naturaleza diferente de ambos socios (por ejemplo, la universidad prefiere investigaciones a largo plazo y la empresa a corto plazo, la universidad tiene una visión más académica y la empresa más comercial...). Sin embargo, los factores reputación y experiencias previas son mucho más valorados por el socio empresa que por el socio universidad. Mientras que la empresa valora muy positivamente los tres factores analizados, la universidad cede casi todo el protagonismo al factor confianza.

Todos estos resultados constituyen, por un lado, una importante contribución al análisis de

las relaciones entre las variables seleccionadas en una muestra de acuerdos novedosa en el ámbito español y, por otro lado, abren nuevas líneas de trabajo para el análisis más específico de las relaciones individuales. En este sentido, consideramos que sería muy interesante profundizar en el análisis de los efectos individuales que tanto la reputación como los vínculos previos entre los socios pueden tener sobre cada una de las dimensiones de la confianza, ya que podrían darse relaciones más fuertes y significativas en alguna

de las dimensiones. Por otro lado, el efecto de las experiencias previas podría completarse incluyendo otros aspectos como el efecto aprendizaje, es decir, la experiencia en colaboración, y las experiencias con otros socios distintos del socio actual. Finalmente, y desde una perspectiva económica, sería muy interesante estudiar cómo pueden afectar las inversiones específicas realizadas por los socios en el nivel de confianza, y si esto condiciona el éxito final obtenido por el acuerdo de cooperación.

ANEXO

VARIABLES	EMPRESAS			UNIVERSIDADES		
	MT	NCF	CF	MT	NCF	CF
CONFIANZA (4 ítems)	Valor medio			Valor medio		
– Nuestro socio es de confianza	6,42	5,57	6,51	6,31	5,42	6,56
– Creemos que nuestro socio hará lo correcto, sin engañarnos	6,55	5,71	6,63	6,12	5,25	6,34
– La relación con nuestro socio está marcada por un alto grado de armonía	6,21	5,29	6,30	6,01	5,08	6,25
– Las actuaciones de nuestro socio son/serán beneficiosas para nosotros y el proyecto	6,21	5,57	6,27	5,95	4,83	6,25
EXPERIENCIAS PREVIAS (dicotómica)	Porcentaje			Porcentaje		
– Mi empresa/organización sí ha cooperado con este socio en otros proyectos anteriores (%) (valor 1)	66,7	42,9	69,0	92,9	25,0	75,0
– Mi empresa/organización no ha cooperado con este socio en otros proyectos anteriores (%) (valor 0)	33,3	57,1	31,0	7,7	75,0	25,0
REPUTACIÓN (3 ítems)	Valor medio			Valor medio		
Socio empresa valora a su socio universidad						
– Las investigaciones de mi socio cuentan con un reconocido prestigio	5,85	4,43	5,99			
– Mi socio es bueno en el área de especialización del proyecto	5,97	4,43	6,13			
– Mi socio cuenta con un equipo de investigadores y especialistas de reconocido prestigio	5,72	4,57	5,83			
Socio universidad valora a su socio empresa						
– La experiencia científica/tecnológica de mi socio es de reconocido prestigio				5,40	4,50	5,69
– Mi socio es bueno en el área de especialización del proyecto				5,91	5,50	6,09
– Mi socio cuenta con un equipo de directivos y especialistas de reconocido prestigio				5,46	4,42	5,73
SATISFACCIÓN (5 ítems)	Valor medio			Valor medio		
– Nuestra empresa/organización está satisfecha con la relación y el rendimiento de mi socio	5,90	3,86	6,10	5,88	4,67	6,16
– Nuestra empresa/organización está satisfecha con el funcionamiento general del proyecto	5,72	4,00	5,89	5,91	4,42	6,19
– Nuestra empresa/organización está satisfecha con los resultados del proyecto	5,73	4,43	5,86	5,94	5,00	6,09
– Los resultados del proyecto han cubierto las expectativas iniciales	5,63	4,43	5,75	5,92	4,92	6,09
– El proyecto ha proporcionado resultados equilibrados para los socios	5,73	4,14	5,89	5,71	4,67	5,88
EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN (3 categorías)	Porcentaje			Porcentaje		
– El acuerdo se ha roto antes de finalizar y alcanzar los objetivos (valor 1)	0,0			0,0		
– No expectativa de colaboración futura: a) El proyecto ha concluido y no se ha seguido colaborando y b) El proyecto no ha terminado pero cuando termine no va a seguir colaborando (valor 2)	9,0			17,9		
– Expectativa de colaboración futura: a) El proyecto ha concluido y se ha seguido colaborando y b) El proyecto no ha terminado pero cuando termine se va a seguir colaborando (valor 3)	91,0			82,1		

MT: Muestra total; NCF: No colaboración en el futuro; CF: Colaboración en el futuro.

NOTAS

1. Este trabajo ha sido financiado por el proyecto SEJ2005-08805 del Ministerio de Educación y Ciencia; por la ayuda concedida por el Banco Santander Hispano y la Universidad Complutense de Madrid al Grupo de Investigación Consolidado "Estrategias de Crecimiento Empresarial"; por la Cátedra Iberdrola de Investigación en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Rey Juan Carlos y por la Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores de la Universidad Complutense de Madrid.
Las autoras agradecen los comentarios de los dos evaluadores anónimos por sus oportunas sugerencias y observaciones que entendemos han contribuido a mejorar la versión definitiva del presente artículo.
2. Hemos considerado como tasa de respuesta válida aquella que ha permitido reunir los cuestionarios de los dos socios en cada uno de los acuerdos seleccionados.
3. Aunque el número de socios diferentes es inferior al número de acuerdos, no se considera que haya sesgo en la muestra ya que la revisión de los datos ha puesto de manifiesto que ningún socio empresa participa en más de un acuerdo con el mismo socio universidad. Asimismo, aunque la contabilización de las universidades se ha realizado a nivel de universidad, la colaboración la realizan grupos de investigación concretos de cada universidad, por lo que cuando una misma universidad participa en más de un acuerdo, lo hace con diferentes grupos de investigación liderados por personas diferentes.
4. Se estudió la posibilidad de introducir alguna variable de control que fuera común para ambos socios y relativa al acuerdo. Así, se consideró como variable de control el estado de desarrollo del proyecto, diferenciando si este había terminado o no, mediante el estudio de la posible influencia o dependencia de las distintas variables del modelo con respecto a esta situación. Para ello, se calcularon test χ^2 cuyos resultados sólo fueron significativos para la satisfacción en las muestras totales y en los casos de expectativas de continuidad en el futuro tanto en las empresas como en las universidades. Sin embargo, posteriormente se introdujo como variable de control en los modelos, pero en ningún caso resultó ser significativa y, además, los modelos perdían bondad de ajuste, por lo que se decidió prescindir de esta variable y no incluirla en los análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA BALLESTEROS, J.; MODREGO RICO, A. (2000): "Promotion of Co-Operative Research: A Spanish Experience", *Science and Public Policy*, vol. 27, núm. 5, pp. 337-346.
- ARIÑO, A.; TORRE, J. DE LA; RING, P.S. (2001): "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances", *California Management Review*, vol. 44, núm. 1, pp. 109-131.
- AULAKH, P.; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 5, pp. 1005-1032.
- BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. (2008): "Trustworthiness, Risk and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners", *Journal of Management Studies*, vol. 45, núm. 4, pp. 692-713.
- BIERLY II, P.E.; GALLAGHER, S. (2007): "Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency", *Long Range Planning*, vol. 40, pp. 134-153.
- BLOEDON, R.V.; STOKES, D.R. (1994): "Making University/Industry Collaborative Research Succeed", *Research-Technology Management*, vol. 37, núm. 2, pp. 44-48.
- CHRISTIANSEN, J.K.; VENDELØ, M.T. (2003): "The Role of Reputation Building in International R&D Project Collaboration", *Corporate Reputation Review*, vol. 5, núm. 4, pp. 304-329.
- CYERT, R.M.; GOODMAN, P.S. (1997): "Creating Effective University-Industry Alliances: An Organizational Learning Perspective", *Organizational Dynamics*, vol. 25, núm. 4, pp. 45-57.
- DAVENPORT, S.; DAVIES, J.; GRIMES, C. (1999): "Collaborative Research Programmes: Building Trust from Difference", *Technovation*, vol. 19, núm. 1, pp. 31-40.
- DAVENPORT, S.; GRIMES, C.; DAVIS, J. (1999): "Collaboration and Organizational Learning: A Study of a New Zealand Collaborative Research Program", *International Journal of Technology Management*, vol. 18, núm. 3-4, pp. 173-187.
- DE LAAT, P. (1997): "Research and Development Alliances: Ensuring Trust by Mutual Commitments", en M. Ebers [ed.]: *The Formation of Interorganizational Networks*, pp. 146-173. New York: Oxford University Press.
- DEEPCHOUSE, D.L. (2000): "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 1091-1112.

- DODGSON, M. (1993): "Learning, Trust, and Technological Collaboration", *Human Relations*, vol. 46, núm. 1, pp. 77-95.
- DOLLINGER, M.J.; GOLDEN, P.A.; SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 2, pp. 127-140.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P.; MULLEN, M.R. (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 3, pp. 601-620.
- EBERS, M. (1997): "Explaining Inter-Organizational Network Formation", en M. Ebers [ed.]: *The Formation of Interorganizational Networks*, pp. 3-40. New York: Oxford University Press.
- FRYXELL, G.E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. (2002). "After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in U.S.-Based International Joint Ventures", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 6, pp. 865-886.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- GARCÍA-CANAL, E.; VALDÉS LLANEZA, A. (2000): "Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencias", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 5 (enero-abril), pp. 25-49.
- GEISLER, E. (1995): "Industry-University Technology Cooperation: A Theory of Inter-Organizational Relationships", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, núm. 2, pp. 217-229.
- GEISLER, E.; FURINO, A.; KIREK, T.J. (1990): "Factors in the Success or Failure of Industry-University Cooperative Research Centers", *Interfaces*, vol. 20, núm. 6, pp. 99-109.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J-B.; SCHEER, L.K.; KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, núm. 4, pp. 303-317.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organizational Studies*, vol. 19, núm. 1, pp. 89-118.
- GOLDHOR, R.S.; LUND, R.T. (1983): "University-to-Industry Advanced Technology Transfer", *Research Policy*, vol. 12, pp. 121-152.
- GULATI, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, pp. 85-112.
- HÄUSLER, J.; HOHN, H-W; LÜTZ, S. (1994): "Contingencies of Innovative Networks: A Case Study of Successful Interfirm R&D Collaboration", *Research Policy*, vol. 23, pp. 47-66.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, núm. 1, pp. 24-36.
- HENNART, J.F. (1991): "The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Science*, vol. 37, núm. 4, pp. 483-497.
- HOUSTON, M.B. (2003): "Alliance Partner Reputation as a Signal to the Market: Evidence from Bank Loan Alliance", *Corporate Reputation Review*, vol. 5, núm. 4, pp. 330-342.
- JENNINGS, D.F.; ARTZ, K.; GILLIN, L.M.; CHRISTODOULOU, CH. (2000): "Determinants of Trust in global Strategies Alliances: Amrad and the Australian Biomedical Industry", *Competitiveness Review*, vol. 10, núm. 1, pp.25-44.
- JONES-EVANS, D.; KLOFSTEN, M.; ANDERSSON, E.; PANDYA, D. (1999): "Creating a Bridge Between University and Industry in Small European Countries: The Role of the Industrial Liaison Office", *R & D Management*, vol. 29, núm. 1, pp. 47-56.
- KATILA, R.; MANG, P.Y. (2003): "Exploiting Technological Opportunities: The Timing of Collaborations", *Research Policy*, vol. 32, pp. 317-332.
- KUMAR, N. (1996): "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 6, pp. 92-106.
- LIN, X.; GERMAIN, R. (1999): "Predicting International Joint Venture Interaction Frequency in US-Chinese Ventures", *Journal of International Marketing*, vol. 7, núm. 2, pp. 5-23.
- LUI, S.S.; NGO, H.Y. (2005): "The Influence of Structural Process Factors on Partnership Satisfaction in Interfirm Cooperation", *Group & Organization Management*, vol. 30, núm. 4, pp. 378-397.
- LUNNAN, R.; HAUGLAND, S.A. (2008): "Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 29, núm. 5, pp. 545-556.
- LYLES, M.A.; SULAIMAN, M; BARDEN, J.Q.; KETCHIK, A.R.B.A. (1999): "Factor Affecting International Joint Venture Performance: A Study of Malaysian Joint Ventures", *Journal of Asian Business*, vol. 15, núm. 2, pp. 1-20.
- MARTÍN SANTANA, J.D.; FERNÁNDEZ MONROY, M. (2006): "La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de las relaciones comerciales: Una aplicación empírica en el sistema de franquicia", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm. 1, pp. 77-100.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; PASTOR TEJEDOR, A.C. (1995): "University-Industry Relationships in Peripheral Regions: The Case of Aragon in Spain", *Technovation*, vol. 15, núm. 10, pp. 613-625.

- MORA VALENTÍN, E.M.; MONTORO SÁNCHEZ, M.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. 17-41.
- PARK, S.H.; RUSSO, M.V. (1996): "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure", *Management Science*, vol. 42, pp. 875-890.
- PARKHE, A. (1993): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 4, pp. 794-829.
- PATZELT, H.; SHEPHERD, D.A. (2008): "The Decision to Persist with Underperforming Alliances: The Role of Trust and Control", *Journal of Management Studies*, vol. 45, núm. 7, pp. 1217-1243.
- REUER, J.J.; ARIÑO, A. (2002): "Contractual Renegotiations in Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 1, pp. 47-68.
- REUER, J.J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. (2002): "Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 2, pp. 135-151.
- ROBERTS, P.W.; DOWLING, G.R. (2002): "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 1077-1093.
- ROBSON, M.J.; KATSIKEAS, C.S.; BELLO, D.C. (2008): "Drivers y Performance Outcomes of Trust International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity", *Organization Science*, vol. 19, núm. 4, pp. 647-665.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2004): "Percepción y medida en la reputación empresarial", *Economía Industrial*, núm. 357, pp. 117-129.
- SÁNCHEZ LORDA, P.; GARCÍA-CANAL, E. (2006): "Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 28, pp. 27-54.
- SANTORO, M.D.; CHAKRABARTI, A.K. (1999): "Building Industry-University Research Centers: Some Strategic Considerations", *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, núm. 3, pp. 225-244.
- SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T.; AULAKH, P.S. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility and Relationship Capital on Alliance Performance", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 29, pp. 358-373.
- SAXTON, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationships Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, pp. 443-461.
- SHAH, R.H.; SWAMINATHAN, V. (2008): "Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 471-494.
- SUSENO, Y.; RATTEN, V. (2007): "A Theoretical Framework of Alliance Performance: The Role of Trust, Social Capital and Knowledge Development", *Journal of Management and Organization*, vol. 13, núm. 1, pp. 4-23.
- ZAHHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, vol. 9, núm. 2, pp. 141-159.