

Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial¹

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo²
Universidad de Castilla-La Mancha

RECIBIDO: 14 de julio de 2008

ACEPTADO: 25 de mayo de 2009

Resumen: La alta volatilidad que rodea la actividad económica aumenta la dificultad de que las empresas puedan competir de forma aislada en el mercado global. De este modo, en las dos últimas décadas se han generalizado los acuerdos cooperativos. Nuestro objetivo es integrar en el estudio de la cooperación empresarial la estrategia genérica de la empresa y, más concretamente, su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Además, evaluaremos la influencia de los objetivos perseguidos con la cooperación empresarial en su éxito. De este modo, pretendemos demostrar que todos los aspectos relacionados con el desarrollo de un acuerdo cooperativo deben estar coordinados y respetar los principios básicos de la estrategia empresarial para alcanzar su máxima eficiencia. La mayor parte de los estudios empíricos existentes se centran en sectores altamente tecnológicos, por lo que ante esta laguna en la investigación, aplicamos nuestra investigación a un sector maduro no intensivo en tecnología como es el sector agroalimentario español.

Palabras clave: Acuerdo explorador / Acuerdo de explotación / Estrategia de la empresa / Sector agroalimentario español.

Influence of Generic Strategy of the Company in the Cooperative Agreement Success

Abstract: The high volatility, which is typical of the current economic activity, involves greater difficulties to firms to compete in isolation in the global market. For this reason, it is usual that firms develop cooperative agreements in the last two decades. Our goal is integrate the firm generic strategy, specifically its ability to adapt to environment changes, into the study of cooperation strategy. Furthermore, we will assess the impact of cooperation aims in alliance success. Thus, we have tried to validate that all aspects related to the cooperative agreement development must be coordinated and respect the key characteristics of business strategy to increase its efficiency. The majority of empirical studies about cooperation strategy are focused on highly technological sectors. In order to overcome this research gap, we do our study in Spanish agro-alimentary industry which is a mature sector with low technological component.

Key Words: Explorative agreement / Exploitative agreement / Business strategy / Spanish agro-alimentary industry.

INTRODUCCIÓN

La alta volatilidad, la incertidumbre y el riesgo que rodea la actividad empresarial implica que las empresas tengan como objetivo incrementar su dimensión con el fin de: a) aumentar su poder de negociación con respecto a proveedores y clientes; b) obtener mayores economías de escala; y c) facilitar su supervivencia (Gulati, 1998, p. 300; Lane y Lubatkin, 1998, p. 461; Rothaermel y Deeds, 2004).

Entre las distintas estrategias corporativas de desarrollo destacan las fusiones o adquisiciones y los acuerdos de cooperación empresarial. Todas las formas organizativas son potencialmente vulnerables a la selección adversa, pero los acuerdos cooperativos son menos costosos y arriesgados que la adquisición, y más flexibles y capaces de generar sinergias entre empresas que las operaciones en el mercado (Arend, 2006).

Este trabajo pretende contribuir a la investigación sobre cooperación empresarial para mejorar su eficiencia. Para ello, hemos analizado múltiples estudios que analizan sus motivos,

ventajas y riesgos, y sus principales factores claves de éxito (Kogut, 1988; Parkhe, 1993; Doz, 1996; García-Canal, 1996; Gulati, 1998; Rothaermel y Deeds, 2004; Das, 2006; Reuer y Ariño, 2007; Luo, 2008; o Wiklund y Shepherd, 2009, entre otros). Podríamos definirla como el conjunto de acuerdos voluntarios entre empresas que implican intercambio, compartimiento o desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios (Gulati, 1998) y que implican la existencia de mutua interdependencia (Luo, 2008).

En este estudio tratamos de destacar la relevancia del componente estratégico de la empresa en un sector maduro no intensivo en tecnología, como es el sector agroalimentario español. De este modo, consideramos que el objetivo estratégico del acuerdo cooperativo influirá sobre su éxito. Por ello, siguiendo la Teoría de Recursos y Capacidades (más concretamente el enfoque del conocimiento) distinguiremos entre acuerdos exploradores y de explotación, en función del conocimiento que se genere y de su utilización,

para comprobar si existe algún tipo de acuerdo que tenga asociado mayor éxito.

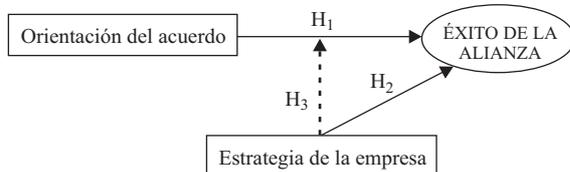
No obstante, la cooperación empresarial, como cualquier otra estrategia corporativa de desarrollo, forma parte de la estrategia global de la empresa, por lo que parece evidente que ambas deberán estar formuladas respetando los mismos parámetros para tratar de obtener un mayor éxito cooperativo. Por tanto, nuestro objetivo principal será comprobar la importancia de la coherencia estratégica entre la orientación estratégica del acuerdo y la estrategia genérica de la organización.

Para cumplir nuestros objetivos analizaremos las principales diferencias entre los acuerdos cooperativos exploradores y los explotadores. Posteriormente, trataremos de mostrar la relevancia del componente estratégico en el desarrollo de acuerdos cooperativos. En estos dos apartados se plantearán las hipótesis que serán contrastadas posteriormente. Finalizaremos el trabajo con la discusión de resultados y el establecimiento de conclusiones.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ACUERDOS EN FUNCIÓN DE SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Para alcanzar nuestros objetivos planteamos el modelo recogido en la figura 1. El primer paso será comprobar la posible influencia directa de la orientación estratégica del acuerdo sobre su éxito.

Figura 1.- Modelo de la investigación



Debido al carácter estratégico de este trabajo, consideramos adecuado analizar la cooperación en función del modo en el que se genera y se utiliza el conocimiento asociado al acuerdo. Estimamos que, en un sector maduro como el agroalimentario y con una alta presión competitiva, el empleo que se haga de los activos que se de-

sarrollen en el acuerdo pueden otorgar a las empresas diferentes valores potenciales (Wiklund y Shepherd, 2009).

La elección entre acuerdos exploradores y de explotación irá en función de su rentabilidad esperada, de los conocimientos que posean los directivos sobre el entorno y de sus intenciones estratégicas (March, 1991; Koza y Lewin, 1998, p. 257).

Los acuerdos exploradores se configuran como un vehículo para el aprendizaje, ya que cada socio tendrá como fin transferir y absorber la base de conocimiento del socio. Por su parte, los de explotación se basan en acceder al *stock* de conocimiento del socio para explotar sus complementariedades, pero con la intención de mantener su base distintiva de conocimiento especializado (Grant y Baden-Fuller, 2004). Por tanto, los acuerdos exploradores requieren una mayor capacidad de absorción de las empresas participantes, ya que su eficacia dependerá del modo en el que los socios internalicen la tecnología, las capacidades y los conocimientos específicos del acuerdo (Koza y Lewin, 1998, p. 260).

Por su parte, las alianzas de explotación tienen un mayor impacto en el desarrollo de nuevos productos debido al menor riesgo asociado (Rothaermel, 2001, p. 690). Sin embargo, y pese a sus mayores riesgos³, los acuerdos de exploración tienen gran relevancia en entornos turbulentos, ya que para afrontarlos con mayor garantía las empresas tratan de acceder a los *inputs* críticos de sus socios para internalizarlos, mientras que protegen sus competencias básicas (Kale, Singh y Perlmutter, 2000).

Así, Mesquita, Anand y Brush (2008) señalan que los socios de un acuerdo tienen que conseguir que los beneficios derivados de este sean específicos del mismo y, por tanto, no puedan alcanzarse fuera de él. De este modo, consideran que el acuerdo obtendrá mayor éxito si se le dota de factores exploradores que conduzcan a unos procesos eficientes de transferencia de conocimiento y aprendizaje. Para ello es necesario: a) que el conocimiento adquirido sea de forma conjunta al socio; b) que se desarrollen activos y capacidades específicos del acuerdo; y c) que se desarrolle una estructura de gobierno que proteja dichos activos específicos y que coordine el uso

de los activos complementarios. En la misma línea se manifiestan Wiklund y Shepherd (2009), que consideran que los beneficios de las alianzas están muy limitados, salvo que las empresas realicen esfuerzos deliberados en combinar recursos y explorar nuevas alternativas.

Sin embargo, existen otros estudios que concluyen que los acuerdos exitosos serán aquellos que presenten tanto factores exploradores como de explotación. Levinthal y March (1993, p. 105) argumentan que la supervivencia de una empresa depende de su habilidad de explotar los conocimientos y capacidades que posea en el acuerdo para asegurarse una viabilidad actual, al mismo tiempo que desarrolle una actividad exploradora suficiente para mantener dicha viabilidad en el futuro. De igual forma, Rothaermel y Deeds (2004) establecen que los acuerdos de cooperación siguen una cadena secuencial. Según ellos, su primera etapa estará caracterizada por la exploración del entorno para descubrir nuevas oportunidades, a través de las cuales se comenzará a explotar el conocimiento obtenido. Esto permitirá el desarrollo de nuevos proyectos por los que se obtendrán productos innovadores que, posteriormente, llevarán al mercado. Analizando esa cadena descubrimos que la exploración de nuevas oportunidades incrementa los potenciales beneficios de la explotación de los recursos totales de la empresa, ya que existirá mayor cantidad de conocimiento y se podrán obtener sinergias de las complementariedades del mismo.

Por tanto, la rentabilidad esperada de una estrategia de explotación es más inminente en el tiempo (March, 1991) y más segura que una exploradora, ya que la segunda depende de la búsqueda de nuevas oportunidades y de los beneficios potenciales que presenten. Según Rothaermel (2001, p. 687), las empresas que desarrollan una estrategia de explotación de los activos complementarios de los socios obtienen mejores resultados que las que tratan de explorar nuevas oportunidades, ya que les lleva a desarrollar nuevos productos que mejoran sus resultados. Sin embargo, para este autor ambas estrategias posibilitan el incremento del desarrollo de nuevos productos, bien construyendo nuevas competencias provenientes de la exploración o inten-

tando potenciar al máximo los beneficios de la explotación de las ya existentes.

Además, la alianza de explotación es más adecuada en mercados estables ya que posibilita la consecución de una posición competitiva más fuerte. Si el mercado es inestable, la explotación de activos podría tener efectos negativos, ya que las capacidades que tiene la empresa podrían perder su valor estratégico ante cambios del entorno y, por lo tanto, generar una “trampa en la competencia” (Levinthal y March, 1993, p. 105). Por ello, en el caso de entornos turbulentos es adecuado desarrollar alianzas exploradoras para aumentar la base de recursos y capacidades con la que cuenta la empresa, ser más flexibles y, de este modo, tener mayores opciones estratégicas ante cambios en el entorno.

En la tabla 1 recogemos las características comparadas de ambos tipos de acuerdos.

Tabla 1.- Características comparadas

	ACUERDO EXPLORADOR	ACUERDO DE EXPLOTACIÓN
MOTIVOS	Explorar nuevas oportunidades	Explotar capacidades existentes
OBJETIVO	Descubrir nuevas oportunidades para crear riqueza	Aumentar productividad de capital y activos empleados
ELEMENTOS CLAVE	Capacidad de absorción y aprendizaje	Estandarización y rutinización
IDENTIFICACIÓN	Socios de la alianza	Organización de la alianza
RENTABILIDAD	Alejada en el tiempo	Inminente
MERCADOS	Turbulentos	Estables

FUENTE: Elaboración propia a partir de Koza y Lewin (1998).

De este modo, apreciamos dos posturas distintas. Por un lado, se afirma que los acuerdos de explotación obtienen mejores resultados a corto plazo (March, 1991) pero, por otro, se indica que es necesario un equilibrio entre ambos componentes para garantizar la supervivencia en el entorno (Levinthal y March, 1993; Lundan y Hagedoorn, 2001; Rothaermel y Deeds, 2004) e incrementar el éxito de la alianza (Saxton, 1997). Debido a la globalización y a la elevada competencia, las empresas tienen que estar continuamente desarrollando nuevos productos, nuevas técnicas comerciales, nuevos procesos productivos, por lo que, junto al carácter explotador de un acuerdo, también juega un papel importante para su éxito el carácter explorador. De este modo, planteamos la siguiente hipótesis:

- H_1 : Los acuerdos de cooperación mixtos (con alta importancia de factores exploradores y explotadores) obtendrán mayor nivel de éxito que aquellos en los que prime un único factor.

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL

El rápido desarrollo de la tecnología junto a la internacionalización de los mercados ha creado gran turbulencia y complejidad en el entorno, por lo que las empresas deben centrarse en sus competencias básicas, manteniendo flexibilidad para innovar y aprender de los activos complementarios de sus socios (Inkpen y Beamish, 1997). De este modo, las empresas buscan desarrollar estrategias alternativas, como la cooperación empresarial, para adaptarse del mejor modo a los cambios de su entorno e incrementar su poder competitivo.

La estrategia de la empresa puede influir en diversos aspectos relacionados con la cooperación empresarial. De este modo, una entidad con poca experiencia internacional que opte por expandir geográficamente su actividad tiene más incentivos para desarrollar acuerdos con empresas de los mercados de destino con el fin de acceder a recursos tecnológicos y a otras capacidades complementarias del aliado local, reduciendo las posibles diferencias en términos económicos, políticos, sociales y culturales del mercado de destino (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Hennart y Reddy, 1997; Doz y Hamel, 1998).

Además, la empresa deberá buscar socios con los que pueda alcanzar un alto nivel de ajuste estratégico, ya que esto le otorgará mayor probabilidad de éxito (Martín y Martínez, 2003). Dicho ajuste permitirá que exista un conocimiento básico comparable entre los socios y evitar de este modo el comportamiento oportunista (Colombo, 2003).

Para analizar la influencia de la estrategia genérica de la empresa en los acuerdos de cooperación se requiere definir su modo de evaluación. En la literatura nos encontramos con distintas tipologías de estrategias de negocio genéricas, empleadas para caracterizar el comportamiento estratégico competitivo de las empresas. Destacan las desarrolladas por Mintzberg (1973), Mi-

les y Snow (1978) y Porter (1980). Se seleccionó la clasificación de Miles y Snow (1978), que se centra en la capacidad de adaptación de las empresas ante los cambios del entorno. Consideramos que, de acuerdo con los estudios teóricos y empíricos analizados, la estrategia de cooperación empresarial se desarrolla para reaccionar a los cambios del entorno con el fin de tratar de garantizar su competitividad en los mercados globales. Miles y Snow (1978) consideran que todas las organizaciones tratan de adaptarse al entorno, por lo que habrá que analizar su "ciclo adaptativo". Igualmente, Ohmae (1989) afirma que un acuerdo está sometido a una evolución externa que influirá en su éxito y que viene determinada por las presiones exteriores, el mercado y la competencia.

En función del ritmo de cambio se pueden definir cuatro orientaciones estratégicas (Miles y Snow, 1978):

- 1) *Prospectoras*: se caracterizan por la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos, experimentando de forma regular con acciones para aprovechar las tendencias emergentes del entorno.
- 2) *Defensoras*: la empresa trata de centrarse en su estrategia de producto-mercado, por lo que no requiere excesivos ajustes en su estructura, tecnología o procesos.
- 3) *Analizadoras*: situación intermedia a las dos anteriores.
- 4) *Reactoras*: la empresa no posee un comportamiento que se identifique con los patrones anteriores.

Los cambios se producen como reacción a problemas de empresa (relación producto-mercado), problemas de ingeniería (sistema técnico de la organización) o problemas administrativos (estructura y procesos). Además, la capacidad de adaptación no sólo se refiere a los cambios del entorno, sino también a la capacidad de la empresa para internalizar la nueva información que procede de sus socios. Por ejemplo, si en una alianza tecnológica una empresa es capaz de absorber el nuevo conocimiento que procede de las innovaciones desarrolladas por sus socios podrá satisfacer de mejor modo las necesidades de sus

clientes, adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y, por tanto, ser más competitiva (Rothaermel, 2001).

Es evidente que, debido a la enorme competencia existente en el sector, las empresas necesitan una rápida adaptación ante cualquier variación que se produzca en el entorno, es decir, deben desarrollar sus capacidades dinámicas⁴ (Eisenhardt y Martin, 2000) para poder reaccionar ante la nueva situación antes que sus competidores. De este modo, consideramos que a mayor capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios del entorno, su rentabilidad se incrementará. Esto es porque podrá desarrollar mejor su actividad que otras empresas que sigan ofreciendo productos que no satisfagan las últimas necesidades aparecidas en los mercados. Así, Gulati (1998) señala que en ocasiones los acuerdos de cooperación no alcanzan los resultados esperados por la falta de flexibilidad de las empresas a la hora de dirigir un acuerdo, ya que estas se limitan a analizar sus características y no evalúan la influencia de factores externos, como el comportamiento de los competidores o las variaciones en las necesidades de los clientes.

Dicha capacidad de adaptación requiere la realización de continuos ajustes en el seno de un acuerdo cooperativo, siendo la eficacia de este proceso determinante en su éxito. En esta línea, Prahalad y Hamel (1990) consideran, teniendo en cuenta el carácter dinámico de la cooperación, que el éxito a largo plazo de una alianza se deriva de la habilidad de la organización de renovar sus habilidades a un bajo coste, realizándolo además en menor tiempo que los competidores.

Doz (1996, p. 55) considera que las alianzas exitosas son altamente dinámicas con una secuencia interactiva e iterativa de aprendizaje, reevaluación y reajuste, caracterizada por una gran confianza y flexibilidad, que tiene por objeto el incremento del compromiso. El desarrollo de una capacidad de gestión de alianzas cambiantes, debido a la continua interacción entre socios (Doz, 1996; Ariño y de la Torre, 1998), es un elemento que influye de forma directa sobre los resultados del acuerdo (Zollo, Reuer y Singh, 2002).

Khanna, Gulati y Nohria (1998) también identifican la capacidad de adaptación como cla-

ve en el éxito de la cooperación, ya que consideran que para tomar decisiones óptimas los socios deben incorporar toda la nueva información disponible y revisar sus expectativas y comportamientos conforme a esta. Además, Luo (2002) menciona que en los acuerdos de cooperación hay que recoger en su fase inicial las acciones a realizar ante las posibles contingencias que se puedan producir, ya que de este modo aumenta la dependencia recíproca y da cabida a la adaptación durante el período del intercambio. Estas medidas de adaptación conducen a un mejor funcionamiento de la cooperación. Por tanto, podemos afirmar en función de lo anterior que la capacidad de adaptación de la empresa a las nuevas circunstancias del entorno influirá en la eficiencia de su estrategia de cooperación, por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

- *H₂: El grado de cambio en la estrategia de la empresa está relacionado de forma positiva con el éxito de la cooperación.*

Por último, vamos a analizar la influencia de la estrategia genérica de la empresa en la relación recogida en la hipótesis 1.

Koza y Lewin (2000) señalan que la principal causa de fracaso en una alianza es no valorar su relación con la estrategia genérica de la empresa. Por ello consideramos que la cooperación empresarial, como parte integrante de la estrategia de la empresa, debe estar coordinada con esta y respetar sus principios básicos, para así permitir una mayor eficiencia empresarial. Así, Das y Teng (1998) señalan que todos los socios tratarán de conciliar las actividades de la alianza con su propia estrategia y pautas operativas.

Medcof (1997) añade que si la cooperación empresarial evoluciona en dirección contraria a la estrategia de la organización podría influir en su situación competitiva. Esto es, si una empresa opta por un acuerdo netamente explorador y, sin embargo, su estrategia es defensora, difícilmente podrá alcanzar sus objetivos, ya que no es congruente que una empresa trate de buscar nuevas oportunidades a través de un acuerdo cooperativo cuando la política de empresa es no modificar la cartera de productos-mercado. Por tanto, si una empresa opta por una estrategia de coopera-

ción exploradora, el éxito del acuerdo será mayor cuanto más eficiente sea su capacidad de adaptación. Por su parte, si el acuerdo es explotador la incidencia de la capacidad de adaptación en su relación con el éxito previsiblemente será menor.

Khanna *et al.* (1998) señalan que la eficiencia del proceso de aprendizaje en los acuerdos de exploración vendrá determinada por la naturaleza del conocimiento a compartir, por la transparencia entre socios y por el grado de conocimiento del mercado. Concretamente, señalan la importancia de adaptarse a los cambios externos para que el aprendizaje sea más efectivo. Iyer (2002) también incide en la importancia para el desarrollo de un acuerdo (sobre todo cuando su principal objetivo sea el aprendizaje) de la capacidad de adaptación de la estrategia empresarial a los cambios internos del acuerdo y del entorno.

Por su parte, Ariño y de la Torre (1998) consideran que las condiciones iniciales fruto de la negociación entre socios marcan el propósito del acuerdo, pero este irá cambiando de manera conjunta con la estrategia, tanto de la empresa como de sus socios, y con el entorno organizativo, institucional y competitivo, ya que la cooperación empresarial forma parte de la estrategia de la organización y debe evolucionar con ella. De este modo, queda justificado plantear una hipótesis que analice el efecto en el éxito del acuerdo de la interacción entre la orientación estratégica de la alianza y la estrategia de la empresa.

- *H₃: La estrategia empresarial ejerce un efecto moderador en la relación entre la orientación estratégica de la cooperación y el éxito de la alianza.*

METODOLOGÍA EMPLEADA

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Como resultado de la revisión de la literatura desarrollada hemos encontrado una gran variedad de estudios teóricos sobre cooperación empresarial. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones empíricas se han centrado en sectores intensivos en tecnología, principalmente porque sus características facilitan la formación

de acuerdos cooperativos y potencian sus ventajas (Hagedoorn, 1993). En España, las industrias más activas en cooperación son: energía (petróleo y electricidad), productos químicos, equipamiento electrónico, transporte, comunicación y servicios financieros (Reuer y Ariño, 2007). Sin embargo, se ha prestado poca atención a la existencia y efectividad de la cooperación en sectores maduros y, más concretamente, en aquellos no intensivos en tecnología⁵. Ante esta laguna de trabajos empíricos nos planteamos desarrollar una investigación que trate de analizar el comportamiento cooperativo en este campo. De este modo, podríamos descubrir si la importancia que ostenta una rápida innovación para adaptarse a los cambios del entorno en sectores tecnológicos (y normalmente en su etapa emergente) también se produce en sectores maduros donde la tecnología no ostenta un peso tan importante.

Concretamente, estudiaremos el sector agroalimentario español: a) por poseer un porcentaje de gasto en I+D respecto al VAB muy inferior a la media de la industria (tabla 2), b) por ser uno de los sectores maduros con mayor contribución en términos de Producto Interior Bruto (PIB) para la economía española, c) por estar sufriendo en los últimos años un proceso de reestructuración que lleva al sector a su modernización con la renovación de las tecnologías existentes y de las estrategias desarrolladas, y d) por su relevancia en aspectos como la seguridad y la salud alimentaria, el equilibrio territorial y la conservación del medio ambiente (de la Jara, 2001).

Tabla 2.- Porcentaje de gasto en I+D respecto del VAB en la industria

RAMA DE ACTIVIDAD	2006
Valor medio industria	2,50
Industria química	7,01
Equipo eléctrico, electrónico y óptico	6,42
Material de transporte	5,56
Maquinaria y equipo mecánico	2,93
Alimentación, bebida y tabaco	0,93

FUENTE: INE (2008).

Además, el sector está altamente fragmentado y dualizado, ya que en 2008 sólo un 4,29% de sus empresas poseen más de 200 empleados, pero alcanzan un nivel de facturación superior al 90% de los ingresos netos del sector (INE, 2009). De este modo, consideramos que el desa-

rrollo de acuerdos de cooperación podría posibilitar el incremento del poder de negociación de la pymes y, de este modo, podría convertirse en una estrategia idónea para mejorar su competitividad en los mercados globales. Los principales cambios que se perciben en dicho sector son un aumento de la dimensión empresarial y una reducción del número total de empresas que operan en el sector $-4,54\%$ en los últimos cinco años (INE, 2009)–, síntomas del proceso de concentración que sufre por la reestructuración sectorial.

El sector agroalimentario es el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. Es considerado un sector estratégico, principalmente porque suministra alimentos a la población, que deben ir dotados de calidad y seguridad. Por ello, se trata de buscar nuevas estrategias que garanticen el futuro del sector, entre las que se encuentra la cooperación empresarial.

MÉTODO DE OBTENCIÓN DE DATOS

La población objeto de estudio viene determinada por empresas del sector agroalimentario que desarrollan acuerdos de cooperación. Para identificarlas, se revisaron los periódicos económicos de tirada nacional *Cinco Días* y *Expansión*, así como sus respectivas páginas webs, correspondientes al período comprendido entre enero de 2001 y diciembre de 2005. En este proceso se iban identificando las distintas empresas del sector agroalimentario que daban a conocer algún tipo de acuerdo de cooperación que habían realizado o que tenían previsto desarrollar.

El principal problema en relación con el método escogido para la selección de empresas es la ausencia habitual de pequeñas empresas en periódicos de tirada nacional. Por una parte, es cierto que las pymes tienen más dificultades para desarrollar acuerdos pero, al mismo tiempo, aquellas que los realizan normalmente no aparecen en los medios. Además, no todos los acuerdos cooperativos se dan a conocer a la opinión pública. Por tanto, en un primer momento, tenemos que reconocer cierto sesgo de nuestro estudio hacia aquellas empresas del sector de mayor tamaño.

Inicialmente identificamos 292 empresas del sector objeto de estudio. Posteriormente, acudimos a distintas fuentes, como la base de datos SABI⁶ y el manual *España 30000* (2005) para obtener diversos datos secundarios. Una vez elaborada la base de datos y confeccionado el cuestionario, se procedió a realizar un *pretest* o entrevistas personalizadas a cinco empresas de la muestra. Tras el primer contacto se procedió a eliminar 11 empresas de nuestra población, ya que se nos aseguró que los acuerdos que inicialmente se iban a desarrollar nunca se habían materializado. De este modo, nuestra población quedó reducida a 281 empresas.

Tras realizar un segundo envío postal, se obtuvieron 52 cuestionarios válidos a finales de noviembre de 2006, lo que supone un 18,5% de tasa de respuesta. Arend (2006) presentó una investigación con una tasa de respuesta muy baja (10,2%) justificándolo en la longitud del cuestionario, en su complejidad y, principalmente, en el objeto del estudio, concluyendo que es una razonable tasa de respuesta. En nuestro caso, las empresas fueron muy reacias a suministrar información por la inseguridad de que sus socios pudieran obtener de algún modo información de sus cuestionarios.

Los aspectos descriptivos más relevantes de las empresas de nuestra muestra son: a) la poca presencia internacional (sólo en un 23,1% de los casos hay socios extranjeros), b) el número reducido de socios (un 69,4% de los acuerdos implica a tres socios o menos), c) el reducido tamaño (un 63,3% de estas tienen menos de 50 trabajadores), d) la incertidumbre asociada a la duración del acuerdo (un 46,2% de las empresas desconoce la duración exacta del acuerdo), e) la poca duración de los acuerdos (entre los de duración conocida, un 62,1% no superan los cuatro años), y f) los acuerdos tecnológicos con importancia media inferior a los comerciales y productivos.

Recogemos la ficha técnica de la investigación en la tabla 3.

Uno de los principales dilemas en el estudio de la cooperación es decidir cuál es la unidad de medida. Optamos por analizar la cooperación desde el punto de vista de la empresa (Villalonga y McGahan, 2006) porque nuestro objetivo es conocer la percepción que tienen las empresas

del sector agroalimentario español que cooperan. De este modo, si tomáramos la alianza como unidad de análisis tendríamos que valorar empresas de otros sectores (en los acuerdos diversificados) o de otros países (acuerdos internacionales), por lo que se podría distorsionar el objeto de nuestro estudio. Además, se señaló claramente en la carta de presentación que el cuestionario debía ser cumplimentado en función del acuerdo que la empresa considerara más relevante en cuanto a su importancia estratégica (Judge y Dooley, 2006).

Tabla 3.-Ficha técnica de la investigación

Población	281 empresas del sector agroalimentario español
Tamaño muestral	52 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Procedimiento del muestreo	De conveniencia (unidades accesibles o favorables)
Tasa de respuesta	18,5% (52 cuestionarios sobre 281 empresas del sector)
Error muestral	± 12,29 % (para $p=q=50\%$, caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95%
Fecha realización del trabajo de campo	Abril-Diciembre 2006

Para asegurar que nuestra muestra de 52 empresas es representativa de la población objeto de estudio y para valorar el sesgo en las respuestas, comparamos los resultados de las que responden inicialmente con las últimas que lo hacen, ya que se estima que las respuestas de estas últimas son más similares a las empresas que no responden (Armstrong y Overton, 1977), no encontrando diferencias significativas.

MEDIDA DE LAS VARIABLES

Tras plantear las hipótesis que trataremos de contrastar en la muestra anteriormente definida, procedemos a analizar las medidas seleccionadas para evaluar las variables que contiene el modelo.

Intentar medir el éxito de una alianza es complicado porque existen distintos factores que dificultan dicha medida. Hoang y Rothaermel (2005) señalan que, aunque el resultado de una alianza es un beneficio común para sus socios, este no tiene por qué distribuirse de igual modo entre las empresas implicadas, debido a sus propias características. Podríamos decir que un

acuerdo de cooperación ha sido positivo en la medida en que se alcanzan los objetivos que se habían planteado (Ariño, 2003), por lo que su éxito dependerá de los motivos que llevaron a las distintas empresas a formalizarlo. Por tanto, si estos difieren, la valoración del éxito dado un mismo resultado también puede ser diferente. Por ello, es aconsejable que el éxito sea analizado por cada uno de los socios.

En función de la revisión de la literatura realizada y siguiendo el trabajo de Mora, Montoro y Guerras (2004), podemos clasificar el conjunto de medidas utilizadas para valorar el éxito de un acuerdo en dos tipos: a) medidas de tipo objetivo, como la rentabilidad de los activos o las ventas (Hagedoorn y Schakenraad, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Goerzen y Beamish, 2005), el crecimiento (Dussauge y Garrette, 1995), la supervivencia (Killing, 1983), la duración del acuerdo (Kogut, 1988); y b) medidas de tipo subjetivo, como la valoración de la satisfacción global del socio con el resultado de la alianza (Killing, 1983) y con el logro de objetivos alcanzado (Mohr y Spekman, 1994; Dussauge y Garrette, 1995; Ariño, 2003). En principio, las variables objetivas tienen mayor validez, aunque se demuestra en la literatura que hay una alta correlación y validez concurrente entre ambos tipos de medidas (Geringer y Hebert, 1991; Glaister y Buckley, 1998; Kale, Dyer y Singh, 2002), por lo que las variables subjetivas también son un método válido para evaluar el éxito de las alianzas.

Consideramos que las variables subjetivas son las más adecuadas para valorar el éxito del acuerdo, ya que aglutinan un mayor número de dimensiones, por lo que, siguiendo a Ariño (2003), seleccionamos dos medidas operativas: la satisfacción y el grado de cumplimiento de los objetivos que originaron la cooperación.

La satisfacción es un concepto subjetivo que depende de muchos factores y que puede ser aplicado a diversos ámbitos. Por ello, hemos empleado una escala de siete ítems donde tratamos de recoger todos aquellos aspectos relevantes en nuestra investigación y que dotarán de fiabilidad al concepto objeto de medida (tabla 4). En todos ellos se empleó una escala Likert de 7 puntos (1-estar totalmente en desacuerdo; 7-estar totalmente de acuerdo).

Con respecto al grado de cumplimiento de objetivos, hemos elaborado una escala de cinco ítems que trata de recoger aquellos motivos o razones que tienen las empresas para acometer acuerdos cooperativos (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Saxton, 1997; Gulati, 1998; Duyster y Hagedoorn, 2000; Pan, 2004) (tabla 5). Lo que se pretende conocer es su grado de cumplimiento en función de su importancia inicial en una escala Likert de 7 puntos (1-grado de cumplimiento alcanzado muy bajo; 7-grado de cumplimiento muy alto). De este modo, si el objetivo tiene una importancia inicial reducida para la empresa, pero se han alcanzado las cotas estimadas, el grado de cumplimiento será alto.

Tabla 4.- Ítems empleados para medir la variable *SATISFACCIÓN*

Estoy satisfecho con la relación y con el rendimiento aportado por mi socio	Montoro, Mora y Guerras (2000)
Estoy satisfecho con el funcionamiento general del acuerdo cooperativo	
Estoy satisfecho con los resultados del acuerdo cooperativo	
Estoy satisfecho con el progreso logrado en la consecución de objetivos a l/p	Yan y Gray (1994)
La rentabilidad obtenida supera mis expectativas iniciales	
Existe equilibrio entre lo aportado y lo obtenido en el reparto de los beneficios de la alianza entre los socios	Elaboración propia
La alianza ha generado nuevas oportunidades para la empresa	

Tabla 5.- Ítems empleados para medir la variable *GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS*

Transferencia de conocimiento y aprendizaje
Acceso a recursos y capacidades complementarias
Aumentar poder competitivo
Reducción de costes/Aumento de la eficiencia
Satisfacción del cliente

Por su parte, para evaluar el carácter explorador o explotador de un acuerdo cooperativo empleamos seis ítems que forman parte de una escala más amplia utilizada por Martín y Martínez (2003). Se le plantea al encuestado que valore el grado de importancia que tiene para el desarrollo de su alianza cada una de las características recogidas en la tabla 6, según una escala Likert de 7 puntos (1-“nada importante”; 7-“muy importante”). Los dos primeros ítems están relacionados con el concepto de acuerdos exploradores,

ya que intentar detectar nuevas oportunidades a través del procesamiento de información desconocida aumentará considerablemente el riesgo de la actividad. Lo mismo ocurrirá si nos introducimos en nuevos mercados y negocios. Por su parte, el resto de ítems representan acuerdos de explotación en la medida en que lo que se pretende es mejorar o complementar los activos que ya posee la empresa, al tiempo que se trata de mejorar la eficiencia de esta. De todos modos, este agrupamiento habrá que confirmarlo en el proceso de tratamiento de datos.

Tabla 6.- Ítems empleados para medir la variable *ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL ACUERDO*

Asunción de riesgos
Introducción en nuevos mercados y negocios
Incremento de productividad
Mejora de capacidades, procesos y tecnologías existentes
Reducción de costes
Estandarización de tareas y generación de rutinas

Con respecto a la estrategia de la empresa, seleccionamos la tipología de Miles y Snow (1978). Las opciones de presentar los resultados de las mediciones estratégicas son: textualmente, comparativamente, cuantitativamente y mediante clasificación o párrafo. Snow y Hambrick (1980) consideran que el método del párrafo o autoclasificación, a partir de la opinión de los directivos, es un método adecuado, ya que proporciona una fuerte ayuda a la investigación al permitir descomponer la población en categorías separadas de similares características que posibilitan un análisis detallado posterior. La mayoría de autores que han utilizado la autoclasificación reconocen la existencia de diferencias entre las empresas encuadradas en un mismo grupo, si bien todas las contenidas en la misma categoría poseen rasgos comunes que simplifican su estudio (Rodríguez, 2005).

La forma de valorar la estrategia fue a través del método del párrafo, por el que se le presentaba al encuestado un ítem con una escala Likert de 7 puntos (1-nivel de cambio muy bajo; 7-nivel de cambio muy alto), donde debía reflejarse el nivel de cambios en los productos y mercados de la empresa. Para facilitar la respuesta, aparecían en el cuestionario las definiciones de

las cuatro estrategias de Miles y Snow, situándose la estrategia A (defensora) debajo de la puntuación 1 de la escala Likert, la estrategia B (analizadora) en la parte inferior de la puntuación 4, la estrategia C (prospectora) en la puntuación 7 y, por último, se habilitó una octava casilla para señalar la estrategia D (reactora). Las puntuaciones 2, 3, 5 y 6 representan situaciones intermedias de las anteriores estrategias para aquellas empresas que no se sientan identificadas completamente por alguna de las definiciones. Este método de adjuntar las definiciones de las estrategias facilita el proceso de autoclasificación de las empresas, mejorando la validez de contenido del estudio y reduciendo el número de datos perdidos.

Por último, tras comprobar que sólo un 53,8% de nuestra muestra conocían la duración del acuerdo, decidimos analizar si este hecho tenía influencia en sus resultados. Por ello, se introdujo una variable dicotómica donde los encuestados debían responder sobre si conocían la duración exacta de su acuerdo. La temporalidad inherente a un acuerdo juega un papel significativo en el nivel de oportunismo y, por lo tanto, en el comportamiento cooperativo que muestra cada socio, lo que puede influir en su éxito (Das, 2006).

Se comprobó, por un contraste de medias a través de una prueba T, que las empresas de nuestra muestra que desarrollan acuerdos sin duración preestablecida obtienen mayor éxito. Por este motivo la utilizamos como variable de control para aislar de las relaciones analizadas en el modelo el efecto que tiene la incertidumbre de la duración del acuerdo sobre su éxito. El desconocimiento de la duración hace que las empresas “cuiden” el acuerdo para tratar de cumplir sus objetivos, reduciendo de este modo su comportamiento oportunista.

Por su parte, también utilizamos el tamaño (Parkhe, 1993; Duyster y Hagedoorn, 2000) y la antigüedad de la empresa (Gulati y Higgins, 2003; Rothaermel y Deeds, 2004) como variables de control. Sin embargo, no influían de forma significativa en la variable dependiente, ni de forma conjunta (tabla 7) ni individual, por lo que las excluimos de nuestro análisis.

Tabla 7.- Variables de control

VARIABLES	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	VALOR <i>t</i>
Constante	4,261	9,250***
Incertidumbre sobre duración	0,242	1,975*
Tamaño	0,142	0,855
Antigüedad de la empresa	0,046	0,286
F	1,688	
R ²	0,101	
R ² ajustado	0,041	

*Significativo $p < 0,1$; **Significativo $p < 0,05$; ***Significativo $p < 0,001$.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para poder generalizar los resultados obtenidos del contraste de hipótesis es necesario evaluar previamente las propiedades métricas de las variables que incluye el modelo. El primer paso fue aplicar un análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal, según el método *varimax*, a los seis ítems que componían la escala orientación estratégica (tabla 8). Se confirmaron las expectativas apuntadas con anterioridad y se obtuvieron dos factores: factor explorador (2 ítems) y factor de explotación (4 ítems). Ambos factores presentan una fiabilidad aceptable al obtener un α de Cronbach de 0,715 para la orientación exploradora y de 0,833 para la orientación de explotación.

Tabla 8.- Análisis factorial de la orientación estratégica del acuerdo

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2 0,251 0,100	COMUNALIDAD
Orientación exploradora 1	-0,112	0,791	0,639
Orientación exploradora 2	0,124	0,769	0,609
Orientación exploradora 1	0,914	-0,062	0,839
Orientación exploradora 2	0,842	0,043	0,710
Orientación exploradora 3	0,821	0,047	0,676
Orientación exploradora 4	0,814	0,014	0,662
%Varianza expl.	48,512%	20,416%	Total: 68,928%

Varianza total explicada = 68,928%.
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,769.
Test de esfericidad de Bartlett χ^2 (aproximado) = 104,983 significación = 0,000.

Con respecto a las variables empleadas para analizar el éxito del acuerdo, se procedió a realizar el mismo análisis factorial, obteniendo un

único factor que explicaba el 80,18% de su varianza y que presentaba significatividad en el test de esfericidad de Bartlett. Dicha variable presenta una fiabilidad considerable al obtener un α de Cronbach de 0,921. De este modo, se demuestra la unidimensionalidad existente entre las variables “satisfacción” y “grado de cumplimiento de objetivos”, por lo que empleamos la media aritmética de ambas.

En cuanto a la validez convergente, se realizó un análisis de correlaciones bivariadas entre las variables del modelo y otros ítems incorporados en el cuestionario que trataban de evaluar los mismos conceptos. Los coeficientes de Pearson obtenidos demuestran la relación significativa entre las variables estudiadas, por lo que el modelo presenta validez convergente.

Para evaluar la validez discriminante se procedió a realizar un análisis de correlaciones (tabla 9) entre las diversas variables del modelo. Los datos obtenidos nos muestran que estamos ante ausencia de colinealidad, ya que la *estrategia de la empresa* no mantiene una correlación significativa con ninguna de las dimensiones de la orientación estratégica del acuerdo. Por su parte, sí que existe relación significativa con el *éxito del acuerdo*, pero con un reducido coeficiente de Pearson de 0,333.

Tabla 9.- Análisis de correlaciones entre las variables empleadas en el modelo

	1	2	3	4	5
1. Éxito de la alianza	1				
2. Orientación exploradora	0,112	1			
3. Orientación explotadora	0,325*	0,032	1		
4. Estrategia de la empresa	0,333*	0,105	-0,065	1	
5. Incertidumbre sobre duración	0,286*	0,236	0,023	0,017	1

** $p < 0,01$ (bilateral); * $p < 0,05$ (bilateral). Los valores mostrados son los coeficientes de Pearson.

Una vez demostrada la fiabilidad y validez de nuestras variables, comenzamos el contraste de hipótesis. Tomando como referencia los factores obtenidos del análisis factorial aplicado a la escala orientación estratégica del acuerdo, se realizó un análisis de conglomerados jerárquicos para tratar de agrupar a las diferentes empresas en función del valor de ambos factoriales. Anali-

zando de forma previa el diagrama de dispersión y el dendograma encontramos que existen cuatro grupos: a) puntuaciones factoriales altas en el factor explotador y bajas en el explorador, b) puntuaciones medias en el factor explotador y medias-altas en el explorador, c) puntuaciones altas en el factor explotador y medias-altas en el explorador, y d) puntuaciones bajas en ambos factoriales. Sin embargo, nos encontramos con el caso de que en un conglomerado (d) sólo se agrupa una empresa, por lo que posteriormente no podríamos aplicar algunos métodos de análisis *a posteriori* del ANOVA. De este modo, decidimos eliminar ese valor y realizar un análisis cluster jerárquico de tres conglomerados, tomando como variable las puntuaciones factoriales obtenidas.

A la hora de analizar las características de las empresas englobadas en cada grupo y debido a la dificultad de interpretar los datos factoriales, se procedió a anotar qué empresa pertenecía a cada grupo y ver sus características en un diagrama de dispersión, estando representado en cada eje el valor medio de los ítems empleados para definir cada factor. Las características de los resultados obtenidos son los mismos que se definían con anterioridad. Por tanto, se le concedió el valor 1 a las empresas que desarrollan acuerdos claramente explotadores, el valor 2 a aquellas en las que prevalecen las características de los exploradores (pese a tener puntuaciones medias en el factor explotador) y el valor 3 a las empresas que desarrollan acuerdos mixtos al poseer puntuaciones altas del componente explotador y medias-altas en el factor explorador.

Para ver si existen diferencias significativas en cuanto al grado de éxito del acuerdo en función de sus características, procedimos a realizar un análisis ANOVA para detectar si existe homogeneidad de varianzas entre las empresas para las distintas variables.

Los datos recogidos en la tabla 10 revelan que el estadístico de Levene no es significativo, lo que muestra que existe homogeneidad de varianzas entre los distintos grupos para la variable objeto de estudio. Una vez cumplida esta condición se puede obtener el estadístico F, que muestra a través de su grado de significación que existen diferencias en los datos medios del éxito entre los distintos grupos. Para comprobar entre

Tabla 10.- Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)

VARIABLES	CLÚSTER			ESTADÍSTICO DE LEVENE	F	POST HOC (SCHEFFÉ)
	1; N=4	2; N=25	3; N=22			
Éxito de la alianza	4,0607 (0,70531)	4,6724 (1,08996)	5,3930 (0,75991)	0,934	5,353**	1,2<3*

() Desviaciones típicas *significativa $p<0,05$; **significativa $p<0,01$.

qué grupos se presentan dichas diferencias procedimos a realizar la prueba *post hoc* de Scheffé, en la que se encuentran diferencias significativas entre los grupos 1 y 2 con respecto al grupo 3. Dicho de otro modo, las empresas que desarrollan acuerdos cooperativos y obtienen puntuaciones elevadas en el factor explotador y medias-altas en el factor explorador alcanzan un mayor grado de éxito que el resto. Así, podemos afirmar que las empresas del sector agroalimentario de nuestra muestra obtienen mayor grado de éxito cuando apuestan por acuerdos cooperativos mixtos donde los componentes exploradores y explotadores juegan un papel importante.

Para ver si existe causalidad entre las variables analizadas en el anterior ANOVA y conocer la dirección de dicha relación se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple por etapas. La variable dependiente es el éxito de la alianza. En un primer momento introducimos como única variable independiente una variable de control, como es la *incertidumbre sobre la duración del acuerdo*, que mide si se conoce con exactitud la duración de este. Posteriormente, en el modelo 2 incorporamos variables ficticias que convierten en métricas las variables categóricas obtenidas del análisis clúster jerárquico anterior. Para elaborar las variables ficticias hay que tomar una variable de referencia, tal y como se representa en la tabla 11. Por tanto, tomaremos dos variables ficticias dejando como variable de referencia aquel clúster que presenta un menor éxito, es decir, el grupo que representa a los acuerdos explotadores (clúster 1).

Tabla 11.- Modo de establecer variables ficticias de la orientación estratégica del acuerdo

VARIABLES	E2 (Acuerdo explorador)	E3 (Acuerdo mixto)
Clúster 1	0	0
Clúster 2	1	0
Clúster 3	0	1

El grupo de referencia es el clúster 1.

Al incorporar dichas variables ficticias apreciamos que se explica un 13,3% adicional de la

variabilidad del éxito de la alianza (tabla 13). Además, el incremento de F es significativo para un nivel de confianza del 95%. De este modo, se verifica que la orientación estratégica del acuerdo tiene una influencia significativa en su éxito. Si interpretamos los coeficientes no estandarizados se percibe que el mayor éxito corresponde a los acuerdos mixtos (coeficientes positivos), como ya señalábamos en el análisis ANOVA. Por tanto, obtenemos apoyo empírico para la hipótesis 1.

Una vez demostrada la relación directa, trataremos de estudiar si esta se ve condicionada por la estrategia genérica que acometa la empresa, según la tipología de Miles y Snow. Pero antes es adecuado analizar la relación estrategia de la empresa-éxito de la cooperación, comenzando por identificar si existen diferencias significativas en el éxito de los acuerdos entre empresas que desarrollan distintos tipos de estrategias. En función del ítem que evalúa la estrategia de la empresa nos encontramos con tres grupos. Existen 3 empresas que han optado por la puntuación 1, por lo que consideramos que desarrollan una estrategia “defensora”. Por su parte, las 27 entidades que seleccionaron las puntuaciones 2, 3 y 4 se clasifican en un mismo grupo y desarrollan una estrategia “analizadora”. Por último, las 22 empresas que escogieron los valores 6 y 7 desarrollan una estrategia “prospectiva”. Así, la opción alternativa que en el cuestionario representaba la estrategia “reactiva” no fue seleccionada por ninguna entidad. Tras clasificar las empresas en estos tres grupos, vamos a evaluar si existen diferencias significativas entre ellas en cuanto a su grado de éxito a través de un análisis ANOVA y de su posterior contraste *post-hoc* de Scheffé para identificar entre qué grupos se producen esas diferencias (tabla 12).

El estadístico de Levene no es significativo, por lo que consideramos que los tres grupos presentan homocedasticidad con respecto al éxito de la alianza. Esto permite poder calcular el estadístico F, que es significativo ($p<0,01$). Al aplicar

Tabla 12.- Análisis de conglomerados (ANOVA y medias)

VARIABLES	CLÚSTER			ESTADÍSTICO DE LEVENE	F	POST HOC (SCHEFFÉ)
	1; N=27	2; N=22	3; N=3			
Éxito de la alianza	4,4722 (1,10587)	5,3564 (0,73400)	5,1633 (0,71162)	1,300	5,398**	1<2**

() Desviaciones típicas *significativa $p<0,05$; **significativa $p<0,01$.

la prueba *post hoc* de Scheffé, obtenemos que las diferencias se presentan entre las empresas analizadoras y las prospectivas, siendo superior el éxito de estas últimas. Esto es, las empresas que apuestan de forma decidida por el cambio y por una continua innovación, obtendrán mayor éxito en su estrategia de cooperación que aquellas otras que, aún introduciendo modificaciones en sus gamas de productos y/o servicios, son más conservadoras. Sin embargo, no se encuentran diferencias entre el resto de grupos.

Una vez detectadas diferencias en las medias entre empresas con distinto tipo de estrategia, procedemos a analizar si la estrategia influye de forma significativa a la hora de determinar el éxito de la alianza, así como su posible influencia moderadora en la relación entre la orientación estratégica del acuerdo y el éxito de este. Para ello, y partiendo del modelo 2 (tabla 13), se introducen dos variables ficticias, tomando como referencia el clúster 1, que representa a las empresas analizadoras, ya que obtienen el menor valor medio de éxito. Se aprecia que el incremento del estadístico F es significativo, ayudando a explicar un 13,2% adicional de la variabilidad de la estrategia de la empresa, al igual que la estrategia prospectiva. De este modo, se percibe

que cuanto más trata de innovar la empresa y de adaptarse a los nuevos condicionantes del entorno, mayor éxito obtendrá también su estrategia de cooperación empresarial. Por tanto, obtenemos apoyo empírico para la hipótesis 2.

Por último, introducimos en el modelo 4 el efecto interacción entre las variables ficticias que representan la estrategia de la empresa y las que representan la orientación del acuerdo. En este caso, el incremento del estadístico F no es significativo, por lo que la interacción entre ambas variables no ayuda a explicar el éxito de los acuerdos. El modelo 4 presenta una gran multicolinealidad con valores FIV superiores a 16 y varios autovalores cercanos a 0, lo que hace que incluso se empeore el valor de la variabilidad explicada corregida. Esto puede deberse a las características de las variables utilizadas, ya que para medir ambos conceptos hemos empleado variables ficticias, lo que dificulta en gran medida la interpretación de los datos al introducir el efecto interacción⁸. Sin embargo, cuando analizábamos al inicio de este modelo la correlación entre variables, no existían relaciones significativas entre la estrategia de la empresa y las dos dimensiones de la orientación estratégica del acuerdo. Si modificamos las variables de refe-

Tabla 13.- Análisis de regresión lineal múltiple por etapas⁷

VARIABLES	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3		MODELO 4	
	Coef. no estandariz.	Valor <i>t</i>						
Constante	4,663	25,213***	3,957	8,479***	3,769	8,577***	3,944	7,622***
Incertidumbre duración	0,603	2,191**	0,415	1,546	0,433	1,731*	0,440	1,668
Explorador (2)			0,566	1,136	0,421	0,902	0,178	0,316
Mixto (3)			1,191	2,333**	0,964	2,003*	0,826	1,416
Prospectiva (2)					0,732	2,924**	0,027	0,027
Defensora (3)					0,829	1,309	0,676	0,723
Explorador * Prospectiva							0,853	0,786
Explorador * Defensora							0,638	0,581
Mixto * Prospectiva							0,330	0,250
Mixto * Defensora							0,016	0,092
F	4,802**		4,468**		4,921***		3,007**	
R ²	0,089		0,222		0,353		0,364	
R ² ajustado	0,071		0,172		0,282		0,243	
Incremento R			0,133		0,132		0,011	
Incremento F			4,007**		4,578**		0,235	

*Significativo $p<0,1$; **Significativo $p<0,05$; ***Significativo $p<0,001$.

rencia a la hora de construir las variables ficticias tanto de la orientación estratégica del acuerdo como de la estrategia de la empresa y realizamos los 5 modelos adicionales posibles, obtenemos las mismas conclusiones que en el modelo anterior. Así, debido a las características de nuestras variables no obtenemos apoyo empírico para la hipótesis 3.

Por tanto, del análisis del modelo podemos concluir que se obtiene apoyo empírico para las hipótesis 1 y 2, pero no así para la hipótesis 3.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En la tabla 14 recogemos los resultados del contraste de hipótesis.

Con respecto a la primera hipótesis, podríamos pensar *a priori* que en un sector no intensivo en tecnología los acuerdos de cooperación de explotación obtienen mejores resultados que los exploradores. Sin embargo, al relacionar los distintos tipos de acuerdos, en función de su orientación estratégica, con su éxito obtenemos que los acuerdos mixtos (con presencia considerable de características exploradoras y explotadoras) alcanzan un mayor éxito. Este resultado tiene implicaciones para la gestión empresarial, y consideramos que puede ser específico del sector estudiado por sus características peculiares. De este modo, podríamos pensar que la tecnología en el sector tiene su importancia (por ejemplo, la biotecnología aplicada a la alimentación) y que las empresas que tratan de explorar nuevas alternativas a través de la cooperación obtienen éxito. En función de estos resultados, los directivos de

las empresas del sector cuando inicien acuerdos cooperativos tratarán de dotarlos de ambos tipos de factores con el fin de generar nuevas oportunidades para explotarlos posteriormente junto a sus socios y obtener mayor satisfacción y logro de objetivos. En estos resultados podría influir la poca experiencia cooperativa y el reducido número de socios que presentan las empresas agroalimentarias que cooperan. De este modo, sería previsible que, a medida que aumente el número de socios y se formen redes de empresas conforme se incremente el carácter explorador de los acuerdos, mejoren sus resultados al existir una mayor base de conocimiento para compartir. Además, consideramos que esta conclusión dependerá del motivo que tengan las empresas para cooperar, porque si este motivo es únicamente acceder a recursos y capacidades complementarias de los socios, el empresario sólo dotará al acuerdo de características explotadoras.

Con respecto a la importancia que posee la capacidad de adaptación de la empresa al entorno, esta también tiene su influencia en la eficacia de la cooperación. Por tanto, se comprueba que a medida que se incrementa el ritmo de cambio de la empresa para adaptarse a las modificaciones producidas en el entorno también aumenta el éxito cooperativo, por lo que la flexibilidad de la empresa se convierte en un factor clave de éxito. Así, la mayor parte de las empresas de la muestra, aun reconociendo que no son pioneras en innovación tecnológica, conforme van adaptando su tecnología a las nuevas tendencias del mercado, gracias a los acuerdos de cooperación, mejoran su éxito.

Sin embargo, pese a que la estrategia de la empresa influye de forma directa y significativa

Tabla 14.- Resumen de los resultados de la investigación

HIPÓTESIS	EFEECTO ESPERADO	RESULTADO OBTENIDO	APOYO O RECHAZO DE HIPÓTESIS
H ₁ : Los acuerdos de cooperación mixtos (con alta importancia de factores exploradores y explotadores) obtendrán mayor nivel de éxito que aquellos en los que primen un único factor	Relación entre acuerdos mixtos y éxito (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H ₂ : El grado de cambio en la estrategia de la empresa está relacionado de forma positiva con el éxito de la cooperación	Relación positiva (+)	Relación (+). Significativa	Apoyo (No rechazo)
H ₃ : La estrategia empresarial tiene una influencia significativa en la relación entre la orientación estratégica de la cooperación y el éxito de la alianza	Relación de moderación de intensidad (+)	Relación no significativa	Rechazo

sobre el éxito del acuerdo, no obtenemos apoyo empírico de su efecto moderador en la relación entre la orientación estratégica del acuerdo y el éxito del mismo, ya que el modelo planteado obtiene una elevada multicolinealidad. Por tanto, sólo podemos concluir que la empresa para garantizar el éxito de su cooperación tendrá que introducir con la mayor celeridad posible los cambios necesarios para adaptarse a las modificaciones continuas del entorno.

Una de las posibles causas de esta multicolinealidad puede deberse a errores de medida en las escalas o al empleo de excesivas variables ficticias. Sin embargo, la correlación entre dimensiones de ambas variables no muestra significatividad. Otro motivo podría ser que en ocasiones los acuerdos cooperativos, por la flexibilidad que otorgan a la empresa, se desarrollan para adaptarse a los cambios del entorno por lo que, en este caso, la orientación estratégica del acuerdo coincidiría con el modo empleado para evaluar la estrategia de la empresa. Además, el tamaño medio de las empresas de nuestra muestra es reducido (el 63,3% poseen menos de 50 empleados), por lo que habitualmente los acuerdos cooperativos y la estrategia de la empresa son desarrollados desde la alta dirección, por lo que no se tienen nociones diferentes entre orientación estratégica del acuerdo y estrategia global de la empresa. Este estudio adquiriría más relevancia en grandes empresas donde el acuerdo se gestiona desde una unidad estratégica de negocio y la estrategia genérica se desarrolla de forma centralizada. En este caso, si se podrían presentar controversias. Pese a esto, parece evidente la importancia de adaptar las condiciones del acuerdo cooperativo a la evolución tanto de la estrategia de la empresa como a la de su socio, por lo que es fundamental dotar de flexibilidad al acuerdo.

El número reducido de socios pone de relieve que existen pocas redes de empresas, que normalmente se utilizan para generar de forma conjunta nuevo conocimiento y, por tanto, innovaciones. Este dato está relacionado con el ámbito del acuerdo, ya que los que tienen implicación tecnológica poseen una importancia media inferior a los acuerdos comerciales y productivos. Así, sería recomendable, para introducir las nue-

vas tecnologías que requiere el sector en el proceso de modernización que está sufriendo, que se formaran redes de empresas para generar dicha tecnología y no tener que asumir los altos costes que supone su adquisición en el mercado.

Consideramos que las principales aportaciones realizadas con este trabajo son: a) analizar la cooperación empresarial en un sector maduro no intensivo en tecnología, b) integrar la estrategia de la empresa en el estudio del éxito de la cooperación empresarial, y c) detectar que los acuerdos cooperativos deben buscar un equilibrio entre sus componentes exploradores y de explotación para ser más eficientes.

Este trabajo representa un primer acercamiento al estudio de la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español, por lo que actualmente estamos profundizando en dicho análisis para salvar las distintas limitaciones que a continuación exponemos: a) la cooperación no es una estrategia ampliamente utilizada entre las empresas agroalimentarias por lo que el primer inconveniente es la reducida población con la que cuenta la investigación, que dificulta la utilización de técnicas estadísticas más complejas como las ecuaciones estructurales; b) los resultados obtenidos sólo son generalizables al sector agroalimentario español ya que nuestra muestra sólo contaba con empresas de dicho sector. Sus características peculiares, su reducida presencia internacional, su escaso número de socios (indicativo de ausencia de redes de empresas), y la escasa duración de los acuerdos, nos indican que es probable que los resultados de nuestro modelo serían distintos en otros sectores; y c) el estudio puede presentar un pequeño sesgo hacia las grandes empresas por el método seleccionado para escoger la población (prensa económica).

En función de lo anterior, uno de nuestros objetivos será incrementar el tamaño muestral para poder generalizar a más sectores los resultados obtenidos. Para ello consideramos adecuado estudiar el comportamiento cooperativo en otros sectores no intensivos en tecnología. En una etapa posterior procederíamos a repetir el estudio en sectores altamente tecnológicos con el objeto de establecer comparaciones entre el "comportamiento medio" de la cooperación entre distintos sectores y obtener la importancia que ostenta

el componente tecnológico en las relaciones descritas en el modelo. En función de la literatura existente, parece claro que a medida que aumenta la incertidumbre y la complejidad del sector y el componente tecnológico de este, los acuerdos exploradores presentan mejores resultados. Además, para completar la visión de la importancia de la estrategia de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial, estimamos oportuno analizar el ajuste estratégico que se produce entre los socios de un acuerdo, ya que la estrategia de los socios también puede influir sobre la eficiencia del acuerdo.

NOTAS

- Una versión preliminar de este trabajo fue presentada el día 15 de septiembre de 2008 en el *XVII Congreso Nacional de ACEDE*, que tuvo lugar en León.
- Me gustaría agradecer los comentarios y recomendaciones realizadas por los revisores de este trabajo para su publicación.
- Los acuerdos exploradores tendrán asociado mayor riesgo, ya que pretenden una convergencia de conocimiento tras un proceso de aprendizaje.
- Eisenhardt y Martin (2000) señalan que las empresas al desarrollar alianzas pueden crear valor a través de sus capacidades dinámicas, ya que manipulan nuevos recursos. Estos autores concluyen que las ventajas competitivas no pueden ser sostenidas en entornos dinámicos, salvo que estas deriven de su capacidad de cambio ante el entorno, anticipándose a sus competidores.
- Gulati (1995), Gulati y Singh (1998) y Gulati (1999) analizan un sector maduro como es el de la automoción pero de forma integrada a otros sectores en fase de crecimiento como el biofarmacéutico y los nuevos materiales. Sin embargo, consideramos que en el sector automoción, pese a ser maduro, el componente tecnológico tiene una importancia elevada en la estrategia empresarial.
- El Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) es una base de datos de análisis financiero de empresas españolas y portuguesas. La fuente principal de datos de la que se nutre es el Registro Mercantil, complementada con la información procedente del *Boletín Oficial del Registro Mercantil* y por artículos de prensa.
- Los modelos 1, 2 y 3 cumplen con los requisitos de la regresión lineal (dependencia, no colinealidad y normalidad).
- Para intentar evitar este problema se repitió el análisis de regresión lineal múltiple por etapas, tomando la dimensión exploradora y explotadora (a través de la media aritmética de los ítems que se agrupan en cada factor) y la escala Likert de 7 puntos empleada en el cuestionario para evaluar la estrategia de la empresa. En esta ocasión, los problemas de multicolinealidad se agudizan ya que se obtienen valores FIV superiores a 46 e índices de condición mayores de 90.

BIBLIOGRAFÍA

- AREND, R.J. (2006): "SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions", *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp. 741-763.
- ARIÑO, A. (2003): "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, núm. 1, pp. 66-79.
- ARIÑO, A.; TORRE, J. DE LA (1998): "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 306-325.
- ARMSTRONG, J.S.; OVERTON, T.S. (1977): "Estimating Non Response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. 14 (August), pp. 396-402.
- BASE DE DATOS SABI. *Bureau Van Dijk Electronic*. (Disponible en www.uclm.es) (Última consulta 14/04/06).
- CHILD, J.; FAULKNER, D. (2002): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- COLOMBO, M.G. (2003): "Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1209-1229.
- DAS, T.K. (2006): "Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism", *British Journal of Management*, vol. 17, pp. 1-21.
- DAS, T.K.; TENG, B.S. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, N.3, pp. 491-512.
- DOZ, Y. (1996): "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Condition or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Special Issue), pp. 55-83.

- DOZ, Y.; HAMEL, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. (1991): "Alliances stratégiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, (septiembre-octubre), pp. 4-18.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 3, pp. 505-530.
- DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. (2000): "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, núm. 1, pp. 75-91.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J. (2000): "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10, pp. 1105-1121.
- ESPAÑA 30.000 (2005): *Fomento de la producción*.
- GARCÍA-CANAL, E. (1996): "Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances", *Organization Studies*, vol. 17, núm. 5, pp. 773-794.
- GERINGER, J.M.; HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 2, pp. 253-267.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances". *Organization Studies*, vol. 19, núm. 1, pp. 89-118.
- GOERZEN, A.; BEAMISH, P.W. (2005): "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 333-354.
- GRANT, R.M.; BADEN-FULLER, C. (2004): "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 1, pp. 61-84.
- GULATI, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 85-112.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- GULATI, R.; HIGGINS, M.C. (2003): "Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success", *Strategic Management Journal*, núm. 24, pp. 127-144.
- GULATI, R.; SINGH, H. (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 781-814.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. (1994): "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 291-309.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103.
- HENNART, J.F.; REDDY, S. (1997): "The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: the Case of Japanese Investors in the United States", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 1, pp. 1-12.
- HOANG, H.; ROTHARMEL, F.T. (2005): "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 2, pp. 332-345.
- INE (2008): *Estadística sobre actividades en I+D 2006*. (Disponible en www.ine.es). (Última consulta: 15/07/08).
- INE (2009): *Directorio Central de Empresas*. (Disponible en www.ine.es). (Última consulta: 16/01/09).
- INKPEN, A.C.; BEAMISH, P.W. (1997): "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 1, pp. 177-202.
- IYER, K.N.S. (2002): "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective", *Academy of Marketing Science Review*, núm. 10, pp. 1-14.
- JARA, F. DE LA (2001): *Investigación e innovación: nuevas propuestas de transferencia tecnológica*. Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA.
- JUDGE, W.Q.; DOOLEY, R. (2006): "Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective", *British Journal of Management*, vol. 17, pp. 23-37.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. (2002): "Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. (1998): "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 193-210.

- KILLING, J.P. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- KOGUT, B. (1988): "Joint-Ventures Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.
- KOZA, M.P.; LEWIN, A.Y. (1998): "The Co-Evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 255-264.
- KOZA, M.P.; LEWIN, A.Y. (2000): "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal*, vol. 18, núm. 2, pp. 146-151.
- LANE, P.J.; LUBATKIN, M. (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, pp. 461-477.
- LEVINTHAL, D.; MARCH, J.G. (1993): "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, Special Issue (Winter), pp. 95-112.
- LUNDAN, S.; HAGEDOORN, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, núm. 2, pp. 229-242.
- LUO, Y. (2002): "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 903-919.
- LUO, Y. (2008): "Structuring Interorganizational Cooperation: The Role of Economic Integration in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 617-637.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, vol. 2, núm. 1, pp. 71-87.
- MARTÍN, F.; MARTÍNEZ, S. (2003): "La orientación estratégica como factor determinante del criterio de selección del socio en las alianzas estratégicas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*. Salamanca.
- MEDCOF, J.W. (1997): "Why Too Many Alliances End in Divorce", *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 5, pp. 718-732.
- MESQUITA, L.F.; ANAND, J.; BRUSH, T.H. (2008): "Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 913-941.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategic Making in Three Modes", *California Management Review*, vol. 16, núm. 2, pp. 44-53.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- MONTORO, M.A.; MORA, E.M.; GUERRAS, L.A. (2000): "La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XIV, núm. 40, 3º cuatrim., pp. 31-58.
- MONTORO, M.A.; ORTIZ DE URBINA, M. (2003): "La diversificación a través de acuerdos de cooperación", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 1, pp. 95-117.
- MORA, E.M.; MONTORO, M.A.; GUERRAS, L.A. (2004): "Determining Factor in the Success of R&D Cooperative Agreements Between Firms and Research Organisms", *Research Policy*, vol. 33, núm. 1, pp. 17-40.
- OHMAE, K. (1989): "The Global Logic of Strategy Alliances", *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 143-154.
- OVERBY, M.L. (2005): *Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners*. (DRUID Working Paper, 05-07). Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- OXLEY, J.E.; SAMPSON, R.C. (2004): "The Scope and Governance of International R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 723-749.
- PAN, F.C. (2004): "Selecting Consumer Oriented Alliance Partner to Assure Customer Satisfaction in International Markets", *The Journal of American Academy of Business*, vol. 4, pp. 278-284.
- 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.
- PEARCE, R.J. (2001): "Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Interparent Cooperation and Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 4, pp. 557-582.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, cap. 1. New York: Free Press.
- PORTER, M.E.; FULLER, M. (1986): "Coalitions and Global Strategy", en M.E. Porter [ed.]: *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.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. 116-145.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, (May-June), pp. 79-83.

- PUCIK, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda", *Human Resource Management*, vol. 27, pp. 77-93.
- REUER, J.J.; ARIÑO, A. (2007): "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, núm. 3, pp. 313-330.
- RODRÍGUEZ BOBADA, J. (2005): "Efecto moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado-resultados", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 4, pp. 121-138.
- ROTHAERMEL, F.T. (2001): "Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 687-699.
- ROTHAERMEL, F.T.; DEEDS, D.L. (2004): "Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 201-221.
- SAXTON, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, pp. 443-461.
- SNOW, C.C.; HAMBRICK, D. (1980): "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 227-238.
- VILLALONGA, B.; MCGAHAN, A. (2005): "The Choice among Acquisitions, Alliances and Divestitures", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 1183-1208.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D.A. (2009): "The Effectiveness of Alliances and Acquisitions: The Role of Resource Combination Activities", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, núm. 1, pp.193-212.
- YAN, A.; GRAY, B. (1994): "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1478-1517.
- ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. (2002): "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 13, núm. 6, pp. 701-713.