

Sánchez de Pablo, J. D.; Jiménez Estévez, P.

## Article

# Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

## Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

*Suggested Citation:* Sánchez de Pablo, J. D.; Jiménez Estévez, P. (2010) : Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 16, Iss. 2, pp. 83-96,  
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60113-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60113-0)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54521>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

# RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO GENERADOS EN UN ACUERDO COOPERATIVO Y LOS MOTIVOS PARA SU FORMACIÓN

Sánchez de Pablo, J.D.  
Jiménez Estévez, P.  
Universidad de Castilla-La Mancha

**Recibido:** 15 de enero de 2009  
**Aceptado:** 8 de febrero de 2010

**RESUMEN:** La literatura sobre cooperación empresarial hace especial énfasis en diversos factores claves de éxito. Nos centraremos en dos de los que poseen mayor componente social, como son la confianza y el compromiso, con el objetivo de evaluar si ambas variables presentan diferencias significativas entre los diversos motivos que llevan a las empresas a cooperar. Si éstas se produjeran tendría importantes repercusiones para la gestión empresarial, ya que el directivo tendría más información en el proceso de toma de decisiones, al identificar motivos para cooperar que tienen asociado mayor nivel de dichos factores claves de éxito. Además, aplicamos el estudio empírico al sector agroalimentario español, porque consideramos que existe escasez de investigación sobre cooperación en los sectores maduros de baja intensidad tecnológica.

**PALABRAS CLAVE:** Acuerdo Cooperativo, Motivos para Cooperar, Confianza, Compromiso.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M19, L14, L66

## RELATIONSHIP BETWEEN CONFIDENCE AND COMMITMENT GENERATED IN A COOPERATIVE AGREEMENT AND REASONS FOR ITS FORMATION

**ABSTRACT:** Literature about cooperative agreement shows us the importance of some factors in the success of the cooperative agreements. We will focus on the study of two variables with high social component, such as trust and commitment. Our objective is to evaluate if there are significant differences in both variables between the different reasons that motivate companies to cooperate. If these significant differences appear there will be important managerial implications because managers would have more information in the decision making process because they would be identifying some reasons with higher level of those success key factors. Moreover, we carry out the empirical study in Spanish agro-alimentary industry because we consider that there are a few studies about cooperative agreement in mature sector with low technological component.

**KEY WORDS:** Cooperative Agreement, Reasons, Trust, Commitment.

**JEL CLASSIFICATION:** M19, L14, L66

## 1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la dimensión empresarial es uno de los principales objetivos perseguidos por las empresas para garantizar su supervivencia ante los efectos provocados por la globalización. Arend (2006) señala que todas las estrategias de crecimiento son potencialmente vulnerables a la selección adversa, pero la cooperación empresarial es menos costosa y arriesgada que la adquisición, y más flexible y capaz de generar sinergias entre empresas que las operaciones en el mercado. Por esta razón, se ha incrementado considerablemente el uso de la cooperación empresarial a partir de la década de los 80, principalmente en aquellos sectores con alto componente tecnológico (Hagedorn, 1993).

La cooperación empresarial es el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que

intercambian, comparten o desarrollan nuevos recursos o capacidades, o realizan actividades conjuntas (Gulati, 1998). Las alianzas se crean por diferentes motivos, instaurándose un cierto grado de interdependencia entre los socios (Luo, 2008), a través de distintas formas organizativas, para mejorar en última instancia su posición competitiva al realizar el trabajo de forma más eficiente y aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno tan competitivo como el actual (Lane y Lubatkin, 1998).

La mayor parte de estudios empíricos existentes se centran en el análisis de sectores intensivos en tecnología. Sin embargo, la existencia y efectividad de la estrategia de cooperación empresarial en sectores maduros con baja intensidad tecnológica no ha recibido mucha atención. Es por esto, por lo que aplicamos nuestro análisis empírico a un sector que presenta dichas características. Escogimos el sector agroalimentario español, por: a) poseer un porcentaje de gasto en I+D respecto al VAB muy inferior a la media de la industria (Tabla 1); b) ser uno de los sectores maduros con mayor contribución en términos de Producto Interior Bruto (PIB) para la economía española; y c) por estar sufriendo en los últimos años un proceso de reestructuración que lleva al sector a su modernización.

**Tabla 1. Porcentaje de gasto en I+D respecto 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)

En la literatura previa sobre acuerdos cooperativos se analizan, entre otros aspectos, los principales factores claves de éxito de la cooperación empresarial. Entre los cuales destacan la confianza y el compromiso, ya que han demostrado mayor nivel de determinación en la eficiencia cooperativa (Mohr y Spekman, 1994; Cullen, Johnson y Sakano, 2000; Perry, Sengupta y Krapfel, 2004; Faems, Janssens, Madhoc y Van Looy, 2008; Langfield, 2008; Wittmann, Hunt y Arnett, 2009). Ambas variables poseen un importante componente social, por lo que tomamos el enfoque del capital social para realizar el estudio. Nuestro objetivo es analizar los diferentes motivos que tienen las empresas para cooperar con el fin de detectar si existen diferencias significativas entre los mismos en cuanto a la confianza y compromiso desarrollados con el acuerdo. De este modo, las empresas antes de cooperar podrían conocer, en función de sus motivos, que aspectos son más relevantes.

Después de exponer los objetivos perseguidos con el trabajo, se realizará un análisis de los principales motivos que tienen las empresas para desarrollar acuerdos cooperativos. Posteriormente, nos centraremos en explicar las características principales del enfoque del capital social, para detectar la importancia que poseen la confianza y el compromiso. A continuación, se realizará el análisis empírico. Por último, se concluirá con la discusión de resultados y la exposición de conclusiones e implicaciones para la gestión empresarial.

## 2. MOTIVOS PARA LA FORMACIÓN DE ACUERDOS COOPERATIVOS

Koza y Lewin (1998) exponen que existe gran disparidad de motivaciones para establecer una alianza, aunque una empresa sólo cooperará si obtiene beneficios estratégicos, sociales o financieros en el futuro. Los principales motivos para cooperar son (Tabla 2):

- El aprendizaje se convierte en el principal objetivo de un acuerdo debido a la dificultad de resolver internamente los problemas que se derivan de la alta turbulencia del entorno (Hamel, 1991; Lane y Lubatkin, 1998; Stuart, 2000), permitiendo descubrir nuevas oportunidades (Khanna, Gulati y Nohria, 1998; Koza y Lewin, 1998).

**Tabla 2. Motivos por el que se desarrollan alianzas estratégicas**

Motivos	Ventajas	Investigadores
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprendizaje de las características de un mercado</li> <li>* Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico</li> <li>* Aprender a cooperar y gestionar una alianza</li> <li>* Aprender nuevas habilidades</li> </ul>	Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Gulati (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002)
Acceso a recursos o capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento en la base de recursos y capacidades</li> <li>* Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios</li> </ul>	Harrigan (1986); Kogut (1988); Hamel (1991); Inkpen y Beamish (1997); Parkhe (1998); Koka y Prescott (2002)
Aumentar poder competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento del poder negociador como consecuencia del tamaño</li> <li>* Ganar poder de mercado</li> <li>* Mejora de reputación, imagen y prestigio</li> </ul>	Pfeffer y Salancik (1978); Hagedoorn (1993); Eisenhardt y Schoonhoven. (1996); Gulati (1998); Overby (2005)
Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Economías de escala, alcance o aprendizaje</li> <li>* Compartir costes y riesgos de grandes inversiones</li> </ul>	Kogut (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Cravens, Shipp y Cravens (1993); Das y Teng (1998)
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes</li> <li>* Colaboración entre proveedores y clientes</li> </ul>	Pan (2004)

Child y Faulkner (2002) mantienen que la habilidad de aprender es probablemente el activo intangible más importante que una compañía puede poseer, ya que posibilita la creación de valor, aunque este proceso no sea fácil de conseguir (Anand y Khanna, 2000) al depender de múltiples factores internos y externos a la empresa.

El conocimiento organizativo se considera, cada vez en mayor medida, como un factor fundamental en la generación de ventajas competitivas (Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Foss, 1999). Su gestión en una alianza requiere trabajar en la consecución del mejor diseño estratégico posible para crear, mantener, transferir y aplicar el conocimiento desarrollado junto a los socios.

- Acceso y/o adquisición de recursos y capacidades. El objetivo de la alianza es acceder (y no adquirir) al conocimiento del socio para poder explotarlo junto al propio (Grant y Baden-Fuller, 1995). De este modo, las empresas se especializan en aquellas actividades de la cadena de valor en las que son más eficientes y aprovechan la complementariedad de las competencias de sus socios. En este caso, la base de recursos y capacidades entre los socios tiende a divergir y especializarse, frente al anterior motivo donde convergían.

- Aumentar poder competitivo. La entrada en nuevos mercados y la diversificación de la cartera de productos a través de acuerdos cooperativos pueden facilitar el aumento de la competitividad (Stuart, 2000).

- Reducción de costes/aumento de la eficiencia. La complejidad de los entornos actuales aumenta la necesidad de generación de rutinas, pero la alta volatilidad del mismo incrementa los riesgos que implican. Así, la cooperación posibilita la dispersión de riesgos entre dos o más empresas en la generación de dichas rutinas (Cravens *et al.*, 1993), al tiempo que proporciona ventajas de escala (Kogut, 1988; Lundan y Hagedoorn, 2001).

- Satisfacción del cliente. Las empresas para poder alcanzar una ventaja competitiva necesitan acceder a recursos y capacidades de socios que le faciliten información sobre los clientes y, de este modo, poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades (Pan, 2004).

Analizados los principales motivos de los acuerdos de cooperación se podrían definir las alianzas como un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir costes, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y reputación (Peña y Aranguren, 2002).

### **3. LA COOPERACIÓN DESDE EL ENFOQUE DEL CAPITAL SOCIAL: IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO**

Existe un amplio número de trabajos que han tratado de identificar diferentes factores claves de éxito en la cooperación empresarial. Entre los que analizan las variables objeto de estudio en este artículo destacan los siguientes: a) confianza (Das y Teng, 1998; Koza y Lewin, 1998; Parkhe, 1998; Ring, 2000; Gulati y Higgins, 2003; Robson, Katsikeas y Bello, 2008; Sánchez de Pablo, 2009a); y b) compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Davenport, Davies y Grimes, 1999; Perry *et al.*, 2004; Nakos y Brouthers, 2008).

En el caso de la confianza, es frecuente encontrar un análisis conjunto entre la confianza y los procesos de control del acuerdo, ya que existe un amplio debate sobre si ambas son sustitutivas (Ring y Van de Ven, 1994) o complementarias (Das y Teng, 1998; de Man y Roijackers, 2009).

A modo descriptivo, enumeramos diversos determinantes del éxito cooperativo que han sido incorporados en estudios previos:

- El proceso de toma de decisiones. Un reparto adecuado de los incentivos económicos y un correcto sistema de comunicación facilitarán el proceso de toma de decisiones que influirá en el éxito cooperativo (Agarwal, Croson y Mahoney, 2010).

- Experiencia previa con los mismos socios. La experiencia cooperativa acumulada con los mismos socios es un importante determinante de la creación de valor en las nuevas alianzas (Anand y Khanna, 2000; Kale y Singh, 2007; Gulati, Lavie y Singh, 2009)

- Experiencia cooperativa (Parkhe, 1993; Saxton, 1997; Gulati, 1998; Dyer y Singh, 1998). El conocimiento que se genera con el desarrollo de acuerdos facilita el establecer nuevas alianzas e incrementa la probabilidad de éxito de las mismas.

- Capacidad de gestión de alianzas. La empresa puede incrementar los beneficios de la colaboración al desarrollar su capacidad de gestión de alianzas a través de mejoras en sus sistemas de comunicación y coordinación (Anand y Khanna, 2000; Schreiner, Kale y Corstein, 2009).

- Reputación del socio. Una buena reputación es indicativo de calidad y de legitimidad relacional (Dacin, Oliver y Roy, 2007). De este modo se atrae a potenciales socios, reduciéndose los riesgos del acuerdo (Saxton, 1997).

- Otros determinantes del éxito: horizonte de la alianza (Das, 2006); complementariedad de recursos y capacidades (Hennart, 1988; Madhoc y Tallman, 1998; Duyster y Hagedoorn, 2000); nacionalidad del socio (Parkhe, 1993; Lundan y Hagedoorn, 2001); número de socios (Parkhe, 1993; Zeng y Chen, 2003); orientación estratégica del acuerdo (Hennart y Reddy, 1997; Sánchez de Pablo, 2009b); cultura organizativa y nacional (Parkhe, 1991; Rodríguez y Willson, 2002); estrategia de recursos humanos (Pucik, 1988); y comportamiento cooperativo (Mohr y Spekman, 1994; Pearce, 2001; Sánchez de Pablo, 2009a).

Tras identificar los principales factores claves de éxito pasamos a analizar el enfoque del capital social para posteriormente centrarnos en las variables objeto de estudio.

El capital social es la acumulación de recursos enraizados y disponibles en los acuerdos cooperativos que las organizaciones van desarrollando a lo largo del tiempo. Implica una fuente de potencial valor, que no va a residir en las características de los individuos sino en la red social en la que la empresa participa (Rodan y Galunic, 2004). Este recurso aumenta conforme se incrementa el valor de la confianza (Inkpen y Tsang, 2005).

Las empresas varían su nivel de capital social por su posición en la estructura en red, formada por los diversos acuerdos cooperativos de los que forma parte, y por la dinámica inherente al proceso de formación y mantenimiento de las alianzas (Koka y Prescott, 2002; Hagedoorn, Roijakkers y Van Kranenburg, 2006). Por otra parte, hay que señalar que los investigadores consideran al capital social como un concepto multidimensional que cubre, de forma general, tres ámbitos diferentes<sup>1</sup> (Nahapiet y Ghoshal, 1998): 1) estructural, referido a la existencia y configuración de los canales de transmisión de información; 2) cognoscitivo, recoge el lenguaje y los códigos compartidos necesarios para desarrollar comunicación entre los miembros de una alianza; y 3) relacional, alude a la confianza generada en las relaciones sociales, que es un factor crítico que afecta al deseo de los socios de crear y/o transferir conocimiento.

Dyer y Singh (1998) consideran que la empresa va forjando su capital relacional con la formación de un conocimiento específico sobre la relación de cooperación, que va a depender de la intensidad y frecuencia del acuerdo. Estas rentas determinan las pautas de interacción entre los socios de un acuerdo que facilitarán su éxito (Cullen *et al.*, 2000). Las rentas que se derivan del capital relacional pueden ser entendidas como beneficios superiores generados en la relación de intercambio que no pueden ser creados por ninguna de las empresas de manera aislada y que sólo pueden desarrollarse mediante las contribuciones conjuntas de los socios de la alianza (Dyer y Singh, 1998), por lo que contribuirán al éxito del acuerdo (Wittmann *et al.*, 2009).

Con la generación de capital social se reducen los incentivos para que los socios desarrollen comportamientos oportunistas y se configura como uno de los medios idóneos para resolver el dilema que se plantea en todo acuerdo cooperativo, como es el nivel de conocimiento a compartir con los socios. Además, aumenta la posibilidad de realizar nuevos acuerdos con los socios ya existentes, debido a los niveles de confianza y compromiso creados, o con terceras empresas que tengan relación con nuestros socios, como consecuencia de la reputación alcanzada. Por lo tanto, el capital social funciona como conductor de la formación de alianzas (Glaister, Husan y Buckley., 2004).

Por tanto, para que una alianza cumpla con sus objetivos se requiere, basándonos en el enfoque del capital social, que existan unos niveles de compromiso y confianza adecuados entre los socios (Wittmann *et al.*, 2009), que sirvan para resolver aquellos aspectos que no se hayan recogido en el acuerdo formal (Cullen *et al.*, 2000). Robson, Skarmeas y Spyropoulou (2006) consideran que los estudios sobre alianzas estratégicas han tendido a subestimar la importancia del compromiso y sobreestimar la de la confianza como determinantes del éxito cooperativo. Debido a su relevancia pasamos a analizarlos con mayor detalle.

### 3.1. Confianza

La confianza es un elemento fundamental en la determinación del éxito de un acuerdo cooperativo, siendo relevante para su creación y desarrollo (Das y Teng, 1998; Koza y Lewin, 1998; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Ring, 2000; Gulati y Higgins, 2003; Robson, Katsikeas y Bello, 2008).

Gambetta (1988) define confianza como el deseo de una parte con respecto a la otra de que su acción le será beneficiosa más que perjudicial, aunque esto no pueda garantizarse. Por su parte, Zucker (1986) considera que la confianza tiene un carácter social y puede desarrollarse por tres vías:

1. Si el resultado de una alianza es positivo puede tener un efecto de retroalimentación e incrementar la confianza entre los socios para formar futuros acuerdos (Gulati y Singh, 1998; Gulati *et al.* 2009).

2. La existencia de características comunes entre los socios en sus respectivas culturas (Zaheer *et al.*, 1998) y/o objetivos estratégicos (Rodríguez y Wilson, 2002:55) fomenta la generación de confianza, ya que se promueve un sentido de identidad social común con fuertes elementos emocionales.

3. Si la confianza se ve apoyada por mecanismos institucionales que proporcionen garantías se reducirá el riesgo.

En cuanto a los beneficios que genera la confianza en un acuerdo cooperativo, podemos resumirlos en:

a) La reducción de costes de transacción. El desarrollo de confianza mutua reduce el efecto negativo de la incertidumbre relacionada con la volatilidad del entorno (Ring y Van de Ven, 1994) y, por tanto, de la racionalidad limitada y del comportamiento oportunista (Lado, Dant y Tekleab, 2008). Además disminuye el tiempo dedicado a desarrollar planes, a establecer documentos para gestionar la alianza y a buscar posibles socios (Gulati, 1995; Reuer y Ariño, 2007).

b) Ayuda a predecir el comportamiento de los socios en la fase inicial del acuerdo (Gulati, 1995) y a generar comportamientos deseables (Das y Teng, 1998), por lo que se mejora la resolución de conflictos (Mohr y Spekman, 1994; Ring y Van de Ven, 1994).

c) Incrementa la flexibilidad operativa y estratégica para tratar con cambios no anticipados del entorno y con los desafíos organizativos.

La confianza que posean los directivos con respecto a sus socios y al acuerdo puede influir en la elección de la estructura organizativa del acuerdo y en sus mecanismos de control (Langfield, 2008).

### **3.2. Compromiso**

Anderson y Weitz (1992) definen el compromiso en una relación interorganizativa como el grado en que las distintas empresas implicadas se involucran en la misma. Para analizarlo hay que valorar el volumen de recursos aportados por los socios, el apoyo de la alta dirección a la empresa y la implicación del personal que participa directamente en la alianza. Un alto compromiso en el acuerdo ayuda a tener una visión más a largo plazo del mismo, lo que incrementa la satisfacción al existir idea de continuidad y reduce el comportamiento oportunista (Anderson y Weitz, 1992), por lo que ayuda a incrementar el resultado de la alianza e incrementa la cooperación entre socios (Nakos y Brouthers, 2008). Estos autores, consideran que en las relaciones anteriormente mencionadas ostenta un papel moderador el control desarrollado en el acuerdo.

El compromiso se percibe cuando existen altos niveles de confianza entre los socios, que compense la incertidumbre asociada al acuerdo (Kim, 2000) y sólo se creará si éstos consideran que obtendrán beneficios de la relación. De este modo, es necesario desarrollar una responsabilidad personal para satisfacer los intereses y expectativas de los socios y generar interdependencias entre ellos (Rodríguez y Wilson, 2002).

El compromiso es fundamental para alcanzar el éxito (Morgan y Hunt, 1994; Davenport, Davies y Grimes, 1999; Perry *et al.*, 2004; Nakos y Brouthers, 2008), debiendo cumplir las siguientes características para que se mantenga entre los socios: a) ser realista y, por lo tanto, debe estar sujeto a un cuidadoso cálculo y control; b) investigar las salvaguardas legales para que el socio no incumpla el contrato en la fase inicial del acuerdo; y c) redactar por escrito el contrato de tal modo que no existan ambigüedades.

Cullen *et al.* (2000) apuntan que el compromiso permite que un acuerdo cooperativo que atravesase un periodo de intercambios desigual entre los socios continúe en el tiempo.

## **4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN**

El sector agroalimentario incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. Tiene una gran importancia en aspectos relevantes como el equilibrio territorial, la conservación del medio ambiente y la seguridad alimentaria. Es el tercer sector en contribución al resultado del ejercicio y el primero con respecto al importe neto de la cifra de negocios. Sin embargo, en los últimos años se ha reducido su relevancia frente a otros sectores emergentes. Por ello se tratan de buscar nuevas estrategias que garanticen su futuro.

Para seleccionar las empresas que componen la población se procedió a realizar una revisión de los periódicos económicos de tirada nacional Cinco Días y Expansión (2001-2005). Así, se seleccionaron 281 empresas del sector agroalimentario español que habían desarrollado alguna alianza. Se realizó un cuestionario y un *pre-test* para mejorar la calidad de la información solicitada. Posteriormente, se les envió sucesivas encuestas y se mantuvo contacto con ellas durante varios meses. Se les pidió que cumplimentaran el cuestionario en función de su acuerdo cooperativo más relevante desde el punto de vista estratégico. La ficha técnica de la investigación queda recogida en la Tabla 3.



**Tabla 3. Ficha técnica de la investigación**

Población	281 empresas del sector agroalimentario español
Tamaño muestral	52 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Acuerdo cooperativo analizado	Mayor relevancia desde el punto de vista estratégico
Procedimiento del Muestreo	De conveniencia (unidades accesibles o favorables)
Tasa de respuesta	18,5%
Error muestral	± 12,29 % (para p=q=50%, caso más desfavorable)
Nivel de confianza	95%
Fecha realización del trabajo de campo	Abril-Diciembre 2006
Tratamiento de datos	SPSS 14.0

Con respecto al modo de medir las variables, señalar que los motivos analizados en el segundo apartado de este trabajo se evaluaron a través de una escala *Likert* de 7 puntos (1: importancia inicial muy baja; 7: importancia inicial muy alta). Por su parte, para evaluar la confianza preguntamos a los encuestados sobre su conformidad con tres ítems, siguiendo una escala *Likert* de 7 puntos (1-totalmente en desacuerdo; 7- totalmente de acuerdo), que fueron propuestos por Sullivan y Peterson (1982) y Han (1991): a) tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio; b) nuestro socio es perfectamente honesto y creíble; y c) tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas. En cuanto al compromiso, se analizó el esfuerzo que está dispuesto a realizar el socio para mantener la relación. Para valorarlo se escogieron dos ítems del trabajo de Rodríguez y Wilson (2002): a) estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa; y b) mi rendimiento en la alianza es eficiente.

El objetivo de nuestro trabajo es estudiar si en los acuerdos cooperativos que se producen en el sector agroalimentario español existen diferentes niveles de confianza y compromiso en función del motivo que originan su formación. Para ello aplicaremos un ANOVA y un contraste *a posteriori* del mismo.

Antes de aplicar dicho contraste se procedió a desarrollar una técnica de reducción de datos con el objeto de agrupar los diferentes motivos de la cooperación (Tabla 4). Para ello realizamos un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* sobre los cinco motivos, obteniendo dos factores: 1) aumento eficiencia y competitividad y 2) acceso y adquisición de los activos del acuerdo y satisfacción del cliente.

**Tabla 4. Análisis factorial**

Variable	Factor 1	Factor 2	Comunalidades
Aprendizaje	-0,092	<b>0,901</b>	0,820
Acceso a recursos y capacidades complementarias	-0,034	<b>0,590</b>	0,560
Aumentar poder competitivo	<b>0,844</b>	-0,150	0,736
Reducción de costes/Aumento de la eficiencia	<b>0,854</b>	0,166	0,757
Satisfacción de Clientes	0,405	<b>0,681</b>	0,628
% Varianza explicada	32,315	31,680	Total= 63,995



**Tabla 6. Análisis de conglomerados**

Variables	Clúster			Estadístico de Levene	F	Post hoc (Scheffé)
	1; N= 28	2; N=18	3; N=6			
Compromiso	6,0893 (0,17069)	5,0833 (0,28368)	5,4167 (0,45491)	0,371	5,330**	2<1**
( ) Desviaciones típicas		* Significativa p < 0,05		** Significativa p < 0,01		

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Partiendo de la importancia de la confianza y el compromiso en la determinación del éxito de una alianza mostrada por trabajos previos, hemos tratado de analizar la relación de ambas variables con los motivos que llevan a las empresas a cooperar. Más concretamente, hemos detectado que las empresas que desarrollan alianzas donde todos los motivos tienen una importancia elevada obtienen mayores niveles de confianza y compromiso que aquéllas cuyos acuerdos tienen una importancia reducida del factor 2, es decir, del aprendizaje, acceso a recursos y capacidades complementarias y satisfacción del cliente. No ocurre así, sin embargo, para el conjunto de acuerdos con una importancia reducida del factor 1.

De este modo, estamos proporcionando información sobre la relación que mantienen los motivos para cooperar con dos factores claves de éxito como son la confianza y el compromiso. Por tanto, los acuerdos cooperativos donde el aprendizaje, el acceso a recursos y capacidades complementarias y la satisfacción del cliente son importantes requieren para su funcionamiento mayor nivel de confianza y compromiso por parte de los socios debido a los riesgos más elevados que suponen. Por su parte, aquéllos que sólo tienen por objeto reducir costes y aumentar la eficiencia, tienen asociados menor nivel de compromiso y confianza, ya que sus niveles de interacción y de interdependencia son menores.

Además, en la actual sociedad del conocimiento será fundamental para el futuro de la organización generar nuevo conocimiento que conduzca al desarrollo de innovaciones. Debido a la turbulencia del entorno, será menos arriesgado obtener dicho conocimiento de forma conjunta. De este modo, hemos de señalar que los objetivos relacionados con el acceso y adquisición (aprendizaje) del conocimiento obtuvieron en nuestro estudio un valor de importancia media superior.

En cuanto a las limitaciones y futuras líneas de investigación que presentan nuestro estudio, señalar que los resultados sólo son generalizables a los acuerdos del sector agroalimentario español, por lo que sería adecuado ampliar el horizonte del estudio para poder generalizar resultados. También sería interesante desarrollar el estudio en sectores intensivos en tecnología para poder detectar posibles comportamientos heterogéneos.

Además, estamos intentando analizar diversos factores de influencia directa sobre la confianza y el compromiso, para plantear estrategias que incrementen su valor. Con este objetivo, estamos diseñando el desarrollo de estudios de casos para poder identificar dichos factores y, posteriormente, realizar un nuevo estudio con el fin de comprobar si éstos influyen en el conjunto de la muestra.

Además la confianza que se va generando en un acuerdo va a contribuir en el nivel de compromiso con el socio y con el acuerdo por lo que su valor va a aumentar en el largo plazo al reducirse el riesgo y los comportamientos oportunistas. Con el fin de poder analizar relaciones entre la confianza y el compromiso sería conveniente utilizar ecuaciones estructurales, ya que en la literatura se señala que la primera es fundamental para incrementar la segunda (Morgan y Hunt, 1994; Cullen et al., 2000; Perry et al., 2004; Lado *et al.*, 2008).

## **6. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

La existencia de múltiples trabajos donde se analiza la eficiencia de la cooperación empresarial ha contribuido a que se haya generalizado en las últimas décadas. Sin embargo, su porcentaje de éxito es reducido. Por tanto, los directivos requieren información *a priori* sobre como planificar y desarrollar sus acuerdos cooperativos.

En este sentido, el trabajo presentado trata de relacionar dos de los principales determinantes del éxito cooperativo (confianza y compromiso) con los motivos que tienen las empresas para cooperar. La literatura reconoce que sin confianza ni compromiso no se pueden realizar acuerdos cooperativos. Sin embargo, con los resultados obtenidos se comprueba que la relevancia de estas variables no es igual para todos los acuerdos y que la gestión de los mismos variará en función de dicha importancia.

Cuando un acuerdo cooperativo esté relacionado con el acceso y adquisición de conocimiento requiere de un importante nivel de confianza y compromiso entre los socios. Para ello, las partes en la etapa inicial deberán dejar claro cuáles son sus objetivos estratégicos y analizar la compatibilidad de los mismos, para así evitar posibles comportamientos oportunistas en el futuro. Por tanto, la etapa inicial de este tipo de acuerdos es crucial y los directivos deberán dedicarle un tiempo considerable. Sólo cuando las bases del acuerdo estén bien asentadas y no exista ninguna duda sobre las actuaciones del socio, el acuerdo deberá comenzar.

Sin embargo, los acuerdos cuyo principal objetivo es la reducción de costes o aumento de la eficiencia, pero que no requiere ni acceso al conocimiento del socio ni desarrollo de aprendizaje no necesita altos niveles de confianza y compromiso. En estos casos, el tiempo dedicado a las negociaciones entre los socios será menor y sólo se analizarán aquellos aspectos específicos que contribuyan a la mejora de la eficiencia.

Según los resultados alcanzados, los directivos tienen la necesidad de crear y fomentar acuerdos que promuevan continuamente la generación de confianza y cooperación entre las partes, mientras que se protegen del comportamiento oportunista de los socios a través de un sistema de vigilancia del comportamiento y resultado de éstos. Este control se facilitará con el desarrollo de unos adecuados sistemas de comunicación, con el uso de incentivos que recompensen el comportamiento cooperativo y la confianza y con un sistema de penalizaciones para comportamientos oportunistas. De este modo, los directivos pueden contribuir a desarrollar acuerdos cooperativos con mayor duración potencial y mayores beneficios para las partes (Lado *et al.*, 2008).

Por tanto, la confianza y el compromiso son fundamentales para aquellos acuerdos donde es necesario crear rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998) para poder adquirir el conocimiento de los socios, ya que la eficiencia de este tipo de acuerdos vendrá determinada en mayor medida por los activos específicos del acuerdo. Para la generación de los mismos los directivos deberán: a) entablar estrechas relaciones con sus socios; b) la rotación de los directivos deberá ser reducida para que el contacto entre las partes se de, en la medida de lo posible, entre los mismos empleados y así no mermar el capital social creado, sobre todo el nivel de confianza y compromiso; c) especificar claramente antes de desarrollar el acuerdo las aportaciones y la distribución de resultados para cada uno de los socios; d) establecer sistemas de control que analicen el comportamiento de los socios durante el desarrollo del acuerdo, lo que contribuirá a la generación de mayor confianza; y e) tener una clara visión en el largo plazo para alcanzar los objetivos previstos.

## NOTAS

<sup>1</sup> No existe unanimidad a la hora de enumerar las dimensiones de las que consta el capital social (Adler y Kwon, 2002) pero las tres analizadas son las más empleadas en la literatura revisada.

<sup>2</sup> Este método se basa en la distribución del rango estudentizado y en un estadístico T en el que, tras estimar las varianzas poblacionales suponiendo que son distintas, se corrigen los grados de libertad. Este método es el que mejor controla la tasa de error de entre aquellos que no exigen igualdad de varianzas (Pardo y Ruiz, 2002), y sus resultados se interpretan como el contraste de Scheffé.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P., y KWON, S.W. (2002): "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 17-40.
- AGARWALL, R.; CROSON, R. y MAHONEY, J.T. (2010): "The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, pp. 413-437.
- ANAND, B. N. y KHANNA, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances", *Strategic Management Journal*, March Special Issue, Vol. 21, pp. 295-315.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No.1, pp.18-34.
- AREND, R.J. (2006): "SME-Supplier Alliance Activity in Manufacturing: Contingent Benefits and Perceptions", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 741-763.
- CHILD, J. y FAULKNER, D. (2002): *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. y CRAVENS, K. S. (1993): "Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No.1, pp. 55-70.
- CULLEN, J.B.; JOHNSON, J.L. y SAKANO, T. (2000): "Success through Commitment and Trust: the Soft Side of Strategic Alliance Management", *Journal of World Business*, Vol. 35, No.3, pp. 223-240.
- DACIN, M.T.; OLIVER, C. y ROY, J.P. (2007): "The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No.3, pp. 169-187.
- DAS, T. K. (2006): "Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 1-21.
- DAS, T. K. y TENG B. S. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, pp.491-512.
- DAVENPORT, S.; DAVIES, J.; GRIMES, C. (1999): "Collaborative Research Programmes: Building Trust from Difference", *Technovation*, Vol. 19, No.1, pp. 31-40
- DE MAN, A.P. y ROJAKKERS, N (2009): "Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk", *Long Range Planning*, Vol. 42, pp.75-95.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (2000): "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 75-91.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp. 660-679.
- EISENHARDT, K.M. y SCHOONHOVEN, C. B. (1996): "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
- FAEMS, D.; JANSSENS, M.; MADHOC, A. y VAN LOOY, B. (2008): "Toward an Integrative Perspective on Alliance Governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics, and Contract Application", *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No.6, pp. 1053-1078.
- FOSS, N. (1999): "Research in the Strategic Theory of the Firm. Isolationism and Integrationism", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No.6, pp. 725-755.
- GAMBETTA, D. (1988): Can We Trust? en D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, pp. 213-237, London.
- GLAISTER, K.W.; HUSAN, R. y BUCKLEY, P. J. (2004): *Strategic Business Alliances. An examination of the core dimensions*, Edward Elgar, Cheltenham.
- GRANT, R.M. y BADEN-FULLER, C. (2004): "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No.1, pp. 61-84.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Cívitas, Madrid
- GULATI, R.; LAVIE, D. y SINGH, H. (2009): "The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 1213-1233.

- GULATI, R. y HIGGINS, M. C. (2003): "Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success", *Strategic Management Journal*, No.24, pp. 127-144.
- GULATI, R. y SINGH, H. (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 781-814.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp. 293-317.
- 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.
- HAGEDOORN, J.; ROIJAKKERS, N. y VAN KRANENBURG, H. (2006): "Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Networks Capabilities for High-Tech Partnership Formation", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 39-53.
- 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.
- HAMEL, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Collaborate with your Competitors- and Win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.1, pp.133-139.
- HAN, S. L. (1991): *Antecedents of Buyer-Seller Long Term Relationship: an Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding*, Tesis Doctoral, Departamento de Marketing, The Pennsylvania State University, University Park.
- HARRIGAN, K. (1986): *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington.
- HENNART, J. F. y 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, No.1, pp. 1-12.
- HENNART, J. F. (1988): "A Transaction Cost Theory of Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.361-374.
- IYER, K. N. S. (2002): "Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective", *Academy of Marketing Science Review*, No. 10.
- INE (2008): Estadística sobre actividades en I+D 2006 [www.ine.es – 15/07/2008].
- INKPEN, A. C. y TSANG, E. W. (2005): "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, pp. 146-165.
- INKPEN, A. C. y BEAMISH, P. W. (1997): "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1, pp. 177-202.
- KALE, P. y SINGH, H. (2007): "Building Firm Capabilities through Learning: The Role of Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No.10, pp. 981-1000.
- KHANNA, T.; GULATI, R. y NOHRIA, N. (1998): "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 193-210.
- KIM, K. (2000): "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads", *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 28, No.3, pp. 388-405.
- KOGUT, B. (1988): "Joint-Ventures Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.319-322.
- KOKA, B. R. y PRESCOTT, J. E. (2002): "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.5, pp. 461-477.
- KOZA, M. P. y LEWIN, A. Y. (1998): "The Co-Evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 9, No.3, pp. 255-264.
- LADO, A. A.; DANT, R.R. y TEKLEAB, A.G. (2008): "Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 401-423.
- LANE, P. J. y LUBATKIN, M. (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.5, pp. 461-477.
- LANGFIELD, K. (2008): "The Relations between Transactional Characteristics, Trust and Risk in the Start-Up Phase of a Collaborative Alliance", *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp.344-364.
- LIEBESKIND, J. P. (1996): "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 93-107.
- LUNDAN, S. y HAGEDOORN, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 229-242.
- LUO, Y. (2008): "Structuring Interorganizational Cooperation: The Role of Economic Integration in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 617-637.
- MADHOC, A. y TALLMAN, S. B. (1998): "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 326-339.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 242-266.

- NAKOS, G. y BROUHERS, K.D. (2008): "International Alliances Commitment and Performance of Small and Medium-Size Enterprises: The Mediating Role of Process Control", *Journal of International Management*, Vol. 14, pp. 124-137.
- OVERBY, M. L. (2005): "Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners", Danish Research Unit for Industrial Dynamics, DRUID Working Paper núm. 05-07.
- 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, Cambridge.
- PARDO, A. y RUIZ, M.A. (2002): *SPSS 11: Guía para el Análisis de Datos*, Mc Graw Hill, Madrid.
- PARKHE, A. (1998): "Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No.2, pp. 227-268.
- PARKHE, A. (1993): "Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, pp. 301-324.
- PARKHE, A. (1991): "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business*, Vol. 22, No.4, pp. 579-601.
- PEARCE, R. J. (2001): "Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-Parent Cooperation and Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 4, pp. 557-582.
- PERRY, M.L.; SENGUPTA, S. y KRAPFEL, R. (2004): "Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough?", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 951-956.
- PEÑA, I. y ARANGUREN, M. J. (2002): "Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración", *Economía Industrial*, No.346, pp. 67-80.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York.
- PUCIK, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage: The HRM Agenda", *Human Resource Management*, Vol. 27, pp. 77-93.
- REUER, J.J. y ARIÑO, A. (2007): "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 3, pp. 313-330.
- RING, P. S. (2000): "Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-Evolutionary Perspective", Trabajo presentado en la *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118.
- ROBSON, M.J.; KATSIKEAS, C.S. y BELLO, D.C. (2008): "Drivers and Performance Outcomes of Trust International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity", *Organization Science*, Vol. 19, No.4, pp. 647-665.
- ROBSON, M.J.; SKARMEAS, D. y SPYROPOULOU, S. (2006): "Behavioral Attribute and Performance in International Strategic Alliances; Review and Future Directions", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 6, pp. 585-609.
- RODAN, S. y GALUNIC, C. (2004): "More than Networks Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 541-562.
- RODRÍGUEZ, C. M. y WILSON, D. T. (2002): "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 53-76.
- SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2009a): "Eficiencia de la Cooperación Empresarial en un Sector Maduro de Baja Intensidad Tecnológica", *Revista de Contabilidad y Tributación*, Vol. 312, pp. 197-242.
- SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2009b): "Influencia de la Estrategia Genérica de la Empresa en el Éxito de la Cooperación Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, No.4, pp. 155-174.
- SAXTON, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.2, pp. 443-461.
- SCHREINER, M.; KALE, P. y CORSTEN, D. (2009): "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 1395-1419.
- STUART, T. E. (2000): "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 791-811.
- SULLIVAN, J. y PETERSON R. B. (1982): "Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 22, No.2, pp. 30-40.
- WITTMANN, C. M.; HUNT, S. D. y ARNETT, D. B. (2009): "Explaining alliance success: competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 743-756.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.
- ZENG, M. y CHEN, X. P. (2003): "Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management", *Academy of Management Review*, Vol.28, No. 4, pp. 587-605.
- ZUCKER, L. G. (1986): "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920". En Staw, B.M. y Cummings, L. L. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.