TIPOS DE ACUERDOS COOPERATIVOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL: ACUERDOS DE CAPITAL Y ACUERDOS CONTRACTUALES

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo <u>JesusDavid.Sanchez@uclm.es</u>

Facultad de Ciencias Químicas (Ciudad Real)

Universidad de Castilla-La Mancha

Pedro Jiménez Estévez

<u>Pedro.JEstevez@uclm.es</u>

Centro de Estudios Universitarios (Talavera de la Reina)

Universidad de Castilla-La Mancha

Resumen

Tras la generalización de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento en las últimas décadas como consecuencia de la alta volatilidad e incertidumbre del entorno, se realizaron múltiples estudios descriptivos donde se reflejaban los motivos que llevaban a las empresas a cooperar y las ventajas que generaban. Los estudios empíricos que se han realizado se centran en sectores tecnológicos ya que por sus peculiaridades se hace más propicio el empleo de la cooperación. Por este motivo, iniciamos una línea de investigación que tiene por objeto tratar de demostrar que las ventajas de la cooperación también pueden obtenerse en sectores maduros, y más concretamente, en el sector agroalimentario español. En este trabajo analizamos las distintas clasificaciones que se pueden realizar sobre las alianzas, describiendo las características principales de cada tipología. Nuestro objetivo es tratar de demostrar si existen diferencias significativas entre los acuerdos de capital y contractuales en cuanto al éxito obtenido por la cooperación empresarial.

Palabras claves: acuerdos cooperativos, sector agroalimentario, acuerdos de capital y acuerdos contractuales

Abstract:

Given the generalization of the enterprise cooperation as a growth strategy in the last decades as a result of the high volatility and uncertainty of the environment, manifold descriptive studies were made which showed the reasons that led the companies to cooperate and the advantages that this cooperation generated. The empirical studies carried out on this subject have been focused on technologically intensive industries because their peculiarities make them more suitable for the cooperation agreements. For this reason, our purpose was to start a new line of research aiming at demonstrating that the advantages of the cooperation also can be obtained in more mature industries and more concretely, in the Spanish agro-alimentary industry. In this study, we have analyzed the different possible classifications of alliances, describing the basic characteristics of each one. Finally, our objective is to try to demonstrate if there are any significant differences between the contractual agreements and capital agreements that could explain the success achieved by the enterprise cooperation.

Key words: Cooperative agreements, agro-alimentary industry, equity agreements, non-equity agreements.

TIPOS DE ACUERDOS COOPERATIVOS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL: ACUERDOS DE CAPITAL Y ACUERDOS CONTRACTUALES

1.- INTRODUCCIÓN

La cooperación empresarial es una estrategia de crecimiento que ha incrementado su importancia en las últimas décadas para mejorar la competitividad de las empresas en los mercados globales. Existen gran cantidad de trabajos descriptivos donde se analizan sus ventajas e inconvenientes, así como los distintos motivos que llevan a las empresas a cooperar. No obstante, en este trabajo, trataremos de analizar las principales características que presentan las distintas tipologías que puede tomar una alianza estratégica.

Las investigaciones empíricas que hemos revisado se centran en sectores altamente tecnológicos. Esto es, principalmente, porque las características de estos sectores facilitan la formación de acuerdos cooperativos y potencian las ventajas a obtener. Por su parte, no hemos identificado ningún estudio empírico de cooperación empresarial en sectores maduros, por lo que iniciamos una línea de investigación que pretende finalizar con la defensa de una Tesis Doctoral, con el objetivo de descubrir si las ventajas que presenta la formación de alianzas en sectores tecnológicos también se generan en sectores maduros. En este trabajo nos centraremos en el sector agroalimentario español. Por tanto, nuestros objetivos son:

- Desde el punto de vista descriptivo: identificar las características principales del sector agroalimentario español y analizar las distintas clasificaciones que se hacen de los acuerdos cooperativos, señalando las características esenciales de cada tipología de acuerdo.
- Desde un punto de vista empírico: Analizar si el éxito de las alianzas que desarrollan las empresas del sector agroalimentario en España están influenciadas por el tipo de acuerdo cooperativo en función de su estructura organizativa (acuerdos de capital y contractuales).

Para ello analizaremos las principales características que presenta el sector agroalimentario español. Continuaremos resumiendo distintas tipologías existentes en torno al fenómeno cooperativo, para posteriormente realizar un análisis empírico de carácter exploratorio que estudie la relación existente entre el tipo de acuerdo y el éxito de la alianza para las empresas del sector. Por último, finalizaremos con la exposición de las conclusiones obtenidas y con las líneas de investigación que se continúan realizando en este momento.

2.- DESCRIPCIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

En la economía española nos encontramos con una gran amplitud de sectores maduros, seleccionando, en esta primera fase de la investigación, el sector agroalimentario ya que representa un 19% del PIB. Además, está viviendo un proceso de reestructuración como consecuencia de cambios institucionales (ampliación de países de la UE) y de la globalización que afecta a la economía y que se manifiesta en un aumento de la concentración empresarial.

El sector agroalimentario es el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. Su marcado carácter rural es su principal diferencia con respecto a la industria en general, ya que un 52% de los establecimientos dedicados a la transformación de productos agrarios están ubicados en municipios con menos de 10.000 habitantes (García Sanz, 2003). Además se diferencia al poseer una política común en la UE desde los últimos cuarenta y cinco años.

La industria agroalimentaria representa aproximadamente un 14% de las empresas industriales, emplea el 14% de los trabajadores de la industria, genera el 16, 1% de las ventas totales del sector industrial y el 18,9%

del gasto en materias primas, convirtiéndose en el primer subsector industrial en facturación y en cifra de negocios con un 16,83%. El sector está altamente fragmentado y dualizado ya que coexisten un gran número de PYMES que representan aproximadamente el 85% de las empresas del sector, con un número reducido de empresas de gran tamaño donde sólo las 500 mayores (1,3% del total) facturan el 76% de las ventas (Albisu y Gracia, 2002). Además, De la Jara (2001) señala que este sector tiene un papel importante en el equilibrio territorial, en la conservación del medio ambiente, en la salud humana y en la seguridad alimentaria.

Con respecto a la **evolución** del sector entre 2000 y 2005 destacan los siguientes aspectos (Encuesta Industrial de Empresas, 2006):

- Evolución poco homogénea del resultado del ejercicio, reduciéndose en un 8,9% en el periodo estudiado, pero con incrementos y descensos pronunciados entre los distintos años.
 - Los ingresos y gastos de explotación han crecido en un porcentaje similar a la cifra de negocios.
- Destaca el crecimiento de un 36,38 % de las inversiones realizadas y de un 2,3 % de las personas ocupadas, muestra de que el proceso de reestructuración está siendo lento.
- Reducción en un 4,98 % del número total de empresas que operan en el sector, síntoma del proceso de concentración que sufre el mismo por la reestructuración sectorial.

Actualmente, se está produciendo un importante grado de madurez y modernización del sector, gracias a la inversión en actualización de equipos e instalaciones, hecho que ha propiciado que en los últimos 15 años se haya triplicado el volumen de las inversiones del sector¹. Dicha modernización depende en gran medida del desarrollo de los Sistemas Públicos de Innovación, ya que las cadenas agroalimentarias están supeditadas principalmente a la I+D pública.

En cuanto a las principales **tendencias** que se perciben en el sector destacan:

- La agricultura ecológica persigue la consecución de una alimentación sana compaginándolo con la protección del medio ambiente. Representa uno de los modelos productivos más dinámicos de la UE.
- Generalización de los alimentos funcionales, que son alimentos enriquecidos con compuestos nutricionales y vitaminas con efectos beneficiosos para la salud. Trae como consecuencia la aparición de múltiples empresas, en la mayor parte de los casos con acuerdos de cooperación.
- La industria agraria española está sufriendo un proceso de cambio ante la ampliación de la UE, a través de la cual se incorporaron países de Europa Central y Oriental, presentándose nuevas oportunidades y amenazas. Los países más desarrollados de la UE así como EE.UU. están aumentando la inversión en estos países para incrementar el número de acuerdos con ellos y verse beneficiados de la posible mejora de su economía tras su incorporación. La principal oportunidad que se presenta es ofertar productos maduros a los nuevos países que no presenten productos de calidad, y bienes más innovadores a los más desarrollados de la UE (Albisu y Gracia, 2002).

Una vez analizados los datos podemos determinar que el sector agroalimentario, al igual que el resto de la economía española, está caracterizado por la presencia de un número importante de PYMES. Debido a la elevada fragmentación del sector, las empresas tienen un reducido poder de negociación con sus agentes externos, por lo que se hace necesaria políticas de crecimiento para aumentar su competitividad y garantizar su supervivencia, siendo la cooperación empresarial una estrategia adecuada.

¹ De todos modos, el sistema empresarial español se encuentra alejada de los países más avanzados tecnológicamente. Así, Jordana (2003) recoge datos donde se aprecia que los sectores españoles invierten en I+D la tercera parte que la media de la UE y la quinta parte que el país más intensivo en I+D.

3.- CLASIFICACIONES MÁS RELEVANTES DE ACUERDOS COOPERATIVOS

Antes de identificar las distintas clasificaciones que se hacen de la opción estratégica de la cooperación vemos conveniente definir ésta. La cooperación empresarial o alianza estratégica² es un conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos (Gulati, 1998:294). Los motivos que llevan a las empresas a cooperar son variados y entre los socios se pueden establecer diferentes grados de interrelación, que se formalizan por medio de diversas formas estructurales (Fernández, 1991:27; García Canal, 1991), teniendo como fin último mejorar la posición competitiva al aprovechar las oportunidades del entorno y realizar el trabajo de forma más eficiente.

A continuación, vamos a analizar las clasificaciones más relevantes de acuerdos cooperativos, centrándonos en la realizada en función de su estructura organizativa en la parte empírica.

3.1.- En función de la estructura organizativa de la alianza

Tomando como referencia la *Teoría de los Costes de Transacción*, existen dos tipologías bien diferenciadas de acuerdos cooperativos en función de la propiedad del capital: acuerdos de capital y acuerdos contractuales (Hennart, 1988; Pisano, 1989; Gulati, 1995; García Canal, 1996; Das y Teng, 1998; Colombo, 2003; Oxley y Sampson, 2004). Las principales diferencias entre ambas se encuentran en:

- * Semejanza del conocimiento de los socios (Colombo, 2003). A mayor número de similitudes entre las capacidades de las empresas que cooperan, mayor capacidad de absorción del conocimiento del socio (Cohen y Levinthal, 1990), siendo aconsejable la utilización de un acuerdo contractual. Por su parte, cuando existen importantes diferencias en el conocimiento a compartir, es más adecuada la elección de una participación en capital, ya que existirá mejor coordinación y mayor robustez en los canales de comunicación entre los socios. Para medir la complejidad de la alianza se pueden utilizar variables como el número de socios, la proximidad geográfica, la experiencia previa y el tamaño.
- * Nivel de riesgo compartido. Cuanto mayor es el riesgo asociado a la alianza mayor es la propensión a establecer acuerdos de capital (Pisano, 1989).
- * Los requerimientos de inversión y las oportunidades de gestión que se presentan (Reuer y Ragozzino, 2006: 38). Las empresas elegirán aquella tipología que maximice el valor de la empresa individual.
- * La estructura de gobierno. Es un mecanismo, empleado por las empresas para salvaguardar la inversión realizada en la alianza, que promueve la estabilidad del acuerdo (Parkhe, 1993:795). Refleja el riesgo que perciben las empresas (Ring y Van de Ven, 1992) y les protege del oportunismo de los socios. La elección de la estructura de la alianza es más eficiente conforme la empresa acumula experiencia cooperativa (Sampson, 2005:1012) y está relacionada con: a) los motivos de la misma, ya que va a restringir las opciones estructurales disponibles para los socios (Glaister y Buckley, 1996); b) los socios, las tareas y la incertidumbre tecnológica; y c) la interacción entre los activos específicos de cada socio para el acuerdo, la incertidumbre relacionada con los socios y la vinculada con las tareas (Santoro y McGill, 2005:1261).

Los **acuerdos de capital** son alianzas donde existen participaciones en el capital social de las empresas implicadas. Algunos autores desagregan la participación en capital en: *joint ventures* (empresas conjuntas) y

Algunos investigadores consideran que sólo se pueden utilizar los términos cooperación estratégica y alianzas estratégicas cuando la cooperación involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras (Porter y Fuller, 1986; Pucik, 1988; Dussauge y Garrette, 1991; Tanganelli, 2004). De este modo, consideran que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo de cooperación. Nosotros utilizaremos los diversos términos de forma indistinta como así ocurre en la mayor parte de la literatura analizada.

participaciones minoritarias en capital o intercambios de capital (Pisano, 1989; Gulati, 1995; Yoshino y Rangan, 1996; Gulati y Singh, 1998:792). Se aglutinan las dos formas organizativas en una única categoría, porque la inversión directa de capital de una empresa en otra crea esencialmente una *joint venture* entre las mismas (Pisano, 1989). No existe riesgo de oportunismo, siendo adecuado para alianzas complejas con componente tecnológico. Se comparte el riesgo inherente al desarrollo, transferencia y explotación de conocimiento tecnológico, al poseer una propiedad conjunta.

Según Mowery, Oxley y Silverman (1996) los acuerdos de capital son la estructura organizativa óptima para aprender conocimiento y capacidades críticas de los socios. De este modo, se configuran como los vehículos más efectivos para que se transfiera conocimiento tácito (Kogut, 1988; Mowery *et al.*, 1996), ya que éste está más enraizado en la organización.

Una *joint venture* es un acuerdo de cooperación estructurado, a través del cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionarial, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial (Yoshino y Rangan, 1996). Esta entidad será legalmente independiente de los socios, pero propiedad de éstos, siendo responsable de la coordinación de las actividades que implica el acuerdo cooperativo (García Canal, 1996). Se generan compromisos duraderos e irreversibles entre las empresas, suponiendo la aportación de un número considerable de recursos (Gulati y Westphal, 1999). Otras características son: compatibilidad de objetivos y complementariedad de tareas entre socios, separación entre control estratégico y operacional, creación de jerarquía administrativa, reducción de comportamiento oportunista de las organizaciones y flexibilidad, intercambio de información y resolución compartida de problemas.

Por su parte, la toma de participación accionarial minoritaria de forma mutua entre empresas o el intercambio de un número concreto de capital social entre las mismas, supone un vínculo entre dos o más empresas. Puede llegar a tener como consecuencia el intercambio de representantes en los órganos de decisión de estas organizaciones. Park y Kim (1997) consideran la existencia de participaciones en capital como un factor que influye positivamente en el rendimiento del acuerdo debido a que se entiende como una prueba de la intención cooperativa de las empresas, fortaleciendo el compromiso.

Los acuerdos contractuales no implican el compartir o intercambiar capital, por lo que es una forma organizativa más próxima al mercado que a la jerarquía. Incluye acuerdos unidireccionales, como las licencias, franquicias, acuerdos de distribución y acuerdos bidireccionales como los de intercambio de tecnología (Gulati, 1995). Regulan la relación de los socios a través de contratos, especificando los derechos y obligaciones de las partes. Hennart (1988) establece que los acuerdos contractuales incluyen las siguientes alianzas: colaboración en I+D, contratos de co-producción, transferencias de tecnología, acuerdos de suministro, acuerdos de comercialización, consorcios y asociaciones. Estos tipos de acuerdos requieren inversiones reducidas por la agilidad y brevedad de las negociaciones, además de ser fórmulas cooperativas muy flexibles que implican poco compromiso y dependencia respecto a los acuerdos de capital.

Desde la Teoría de los Costes de Transacción se considera que los dos tipos de acuerdos mantienen unos costes de producción similares. Por lo tanto, la elección dependerá de la capacidad de reducir los costes de transacción. El control de las actividades y la distribución de beneficios configuran dos problemas típicos de los acuerdos cooperativos, que serán resueltos de diversa forma por las distintas estructuras organizativas y que deberán ser negociados entre las partes (García Canal, 1996). Los acuerdos contractuales incurren en unos costes de transacción *ex ante* superiores, ya que en el contrato deberán recogerse todas las posibles compensaciones y

soluciones a las potenciales contingencias que puedan aparecer, y las que no queden determinadas son origen de futuros problemas. Sin embargo, en la *joint venture* la nueva entidad creada gestionará estas situaciones de forma más flexible, por lo que se reducirán de forma considerable los costes de negociación. De modo, que si la complejidad de la alianza es reducida, el acuerdo contractual puede ser una opción de gestión de alianzas adecuada, pero a medida que ésta aumenta, se hace necesaria la formación de un acuerdo de capital, sobre todo, por su mejor definición sobre los derechos de propiedad de los activos que son compartidos.

Del análisis de la literatura realizado (Pisano, 1989; García-Canal, 1996; Das y Teng, 1998, 2000; Gulati y Singh, 1998; Ariño, 2003 y Santoro y McGill, 2005) resumimos en la **Tabla 1** las principales características de forma comparativa entre los acuerdos contractuales y los de capital.

Tabla 1											
Elección	Elección del tipo de acuerdo en función de una serie de factores										
Factores		Acuerdo de capital	Acuerdo contractual								
Anticipación de intereses	Alta	X									
Anticipación de intereses	Baja		X								
Costes coordinación	Altos	X									
Costes coordinación	Bajos		X								
Riesgo y Complejidad	Alta	X									
Kiesgo y Compiejidad	Baja		X								
Incertidumbre	Alta	X									
incertiduilibre	Baja		X								
Necesidad de:	Rigidez	X									
Necesidad de.	Flexibilidad		X								
Relaciones previas	Muchas		X								
Refactories previas	Pocas	X									
Componente tecnológico	Alto	X									
Componente tecnologico	Bajo		X								
Relación entre capacidades de	Divergentes	X									
socios	Semejantes		X								
Más próximo a:	Jerarquía	X									
was proximo a.	Mercado		X								
Inversión inicial	Alta	X									
HIVEISIOH HIICIAI	Reducida		X								
Compromise y dependencie	Alto	X									
Compromiso y dependencia	Bajo		X								
Fuente: elaboración propia											

3.2.- En función del objetivo perseguido por la alianza

Desde la perspectiva de la competencia y teniendo en cuenta los objetivos perseguidos en cada alianza, podemos diferenciar dos tipos de estrategias de cooperación (March, 1991; Koza y Lewin, 1998:256):

• Estrategia exploradora. Se caracteriza por la búsqueda de nueva información relacionada con la actividad empresarial. A través de la investigación en diferentes ámbitos, se quieren descubrir nuevas oportunidades para crear riqueza y aumentar la rentabilidad. Está motivada, por tanto, por el aprendizaje organizacional (Rothaermel, 2001). El objeto principal es la maximización de oportunidades, por parte de los agentes cooperantes, para capturar capacidades y activos de los socios y crear nuevo valor en el contexto del acuerdo. Esto implica innovación, investigación, asunción de riesgo, construir nuevas capacidades, introducir nuevas líneas de negocios e inversiones en la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990; Koza y Lewin, 1998; Lane y Lubatkin, 1998).

• Estrategia de explotación. Está relacionada con la mejora y redefinición de las capacidades y tecnologías existentes, con la estandarización, la rutina y la reducción sistemática de costes (Koza y Lewin, 1998:256). Con ello se pretende aumentar la productividad del capital y de los activos empleados. Tiene su origen en el acceso a recursos complementarios para explotarlos y obtener beneficios (Rothaermel, 2001).

La elección entre ambas estrategias irá en función de la rentabilidad esperada de cada una de ellas, de los conocimientos del entorno de los directivos y de sus intenciones estratégicas (March, 1991; Koza y Lewin, 1998:257). Levinthal y March (1993: 105) argumentan que la supervivencia de una empresa depende de la habilidad de la misma 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 (Lundan y Hagedoorn, 2001). De igual forma, Rothaermel y Deeds (2004) establecen que los acuerdos de cooperación siguen una cadena secuencial. Según ellos, la primera etapa de una alianza estará caracterizada por la exploración del entorno para descubrir nuevas oportunidades, a través de las cuales se comienza a explotar el conocimiento obtenido, permitiendo el desarrollo de nuevos proyectos por los que se obtendrán productos innovadores que posteriormente llevarán al mercado. Las principales características de forma comparada las recogemos en la **Tabla2**.

Tabla 2										
Características comparadas										
	Alianza de exploración	Alianza de explotación								
MOTIVOS	Explorar nuevas oportunidades	Explotar capacidades existentes								
OBJETIVO	Descubrir nuevas oportunidades para	Aumentar productividad de capital y								
	crear riqueza	activos empleados								
ELEMENTOS CLAVE	Capacidad de absorción y aprendizaje	Estandarización y rutinización								
CONTROL	Procesos de aprendizaje y creación de	Resultado de la acción conjunta								
	conocimiento									
INDENTIFICACIÓN	Socios de la alianza	Organización de la alianza								
RENTABILIDAD	Inminente	Alejada en el tiempo								
MERCADOS	Turbulentos	Estables								
Fuente: Elaboración proj	Fuente: Elaboración propia a partir de Koza y Lewin (1998)									

3.3.- Según el área funcional donde se desarrolle la alianza

A continuación enumeramos las distintas tipologías junto a sus principales características:

• Acuerdos de *marketing*. Agrupan al conjunto de acuerdos entre empresas que tiene como fin último el establecer cualquier modalidad de contrato de distribución. Su utilización destaca en aquellas empresas que quieren potenciar su expansión internacional. Son frecuentes los acuerdos entre fabricantes e intermediarios, para que éstos hagan llegar el producto hasta el consumidor final. Uno de los objetivos buscados es la consecución de economías de escala al agrupar recursos y expandir, al mismo tiempo, la demanda.

Singh y Mitchell (2005) señalan que si el objetivo de la cooperación es entrar en nuevos mercados las alianzas más efectivas en el incremento de las ventas en el corto plazo son las comerciales, ya que utilizan productos existentes por lo que tienen un acceso inmediato a los clientes y permiten apalancar las ventas y los sistemas de distribución.

• Acuerdos de producción. Incluyen aquellos acuerdos que tienen por objeto el aprovisionamiento de *inputs* o componentes y aquellos en los que los socios llevan de forma conjunta las actividades productivas, destacando los acuerdos realizados para producir componentes comunes. Éstos se obtienen de forma más eficiente bajo un acuerdo cooperativo que si la producción se realizara de forma individual, gracias a la

obtención de sinergias. Además, el desarrollo conjunto de nuevos productos acelera el ritmo de producción de los mismos (Martínez, 2003).

• Alianzas tecnológicas o acuerdos de I+D. Los acuerdos de cooperación han sido empleados básicamente en campos tecnológicos, siendo este el principal motivo por el que los estudios empíricos que analizan la cooperación empresarial se centran en dichos sectores (Cravens, Shipp y Cravens, 1993; Hagedoorn, 1993). Teece (1996) justifica la cooperación en I+D por la naturaleza tácita de la información que hay que transferir, por lo que es necesario poner en contacto a los individuos que posean dicho conocimiento para que sea transferido y, de este modo, poder adjudicarse los beneficios asociados. Estos acuerdos pueden tener efectos beneficiosos para el conjunto de la economía, al mismo tiempo, que mejoran el potencial de innovación, permitiendo a algunas empresas pasar el umbral de los costes fijos y empezar a ser rentables (Osborn y Hagedoorn, 1997). En este tipo de acuerdos los socios comparten gran cantidad de recursos y habilidades intangibles, debiendo existir una coordinación continua y fluidez en la transmisión de información.

Sampson (2005) señala que las alianzas de I+D representan un camino por el que las empresas pueden dispersar el coste del desarrollo tecnológico, ganar acceso a nuevas capacidades e incrementar la velocidad en la adopción de nuevas tecnologías. Este autor, señala que sólo se seleccionará este tipo de acuerdo cuando las actividades de la alianza sean razonablemente complejas, rodeadas de incertidumbre y difíciles de coordinar. También menciona que, inicialmente, la diversidad tecnológica entre socios incrementa los beneficios de la colaboración, pero esta relación se vuelve negativa cuando las diferencias alcanzan un nivel intermedio.

Dentro de este tipo de alianzas, cabe resaltar la puesta en marcha de laboratorios comunes, donde las empresas prestarán financiación y cederán sus investigadores para la obtención de nuevos productos o procesos productivos y, sobre todo, los acuerdos empresa-universidad, muy importantes para la aplicación de la tecnología al campo industrial (Martin, 2003: 165). En las empresas que operan en sectores tecnológicos e intentan obtener productos innovadores cuyo ciclo de desarrollo es muy largo y necesitan una inversión considerable, resulta aconsejable llegar a acuerdos de cooperación con otra entidad que le suministre financiación, ya que los ingresos que rentabilizarían la investigación tardarán muchos años en aparecer, lo que se convierte en una barrera considerable. De esta forma se reduce la inseguridad del entorno y se hace posible el desarrollo de la investigación (Gulati y Higgins, 2003). Por otra parte, las ayudas públicas son de gran utilidad en las políticas de investigación, sobre todo para las pequeñas empresas, ya que van a aumentar sus recursos y, de este modo, su poder de mercado. Dichas ayudas posibilitan que los flujos de conocimiento circulen libremente entre empresas de I+D activas (Martin, 2003).

En la **Tabla 3** adjuntamos las principales ventajas e inconveniente de las alianzas de I+D en base a la revisión de la literatura realizada (Teece, 1986; Mowery *et al.*, 1996; Osborn y Hagedoorn, 1997; Duyster y Hagedoorn, 2000; Rothaermel, 2001; Gulati y Higgins, 2003 y Martin, 2003).

	Tabla 3										
	Ventajas y problemas de las alianzas tecnológicas										
VENTAJAS	Mejora potencial de innovación, aumento venta productos, mejora del aprendizaje interorganizativo y absorción del conocimiento (si tecnología es complementaria) y reducción de la inseguridad del entorno si la cooperación conlleva financiación										
RIESGOS	Incertidumbre, apropiación de innovaciones creadas, movilidad de personal, alta volatilidad, "destrucción creativa", reducción ciclo de vida, posible pérdida de <i>know-how</i> tecnológico										
Fuente: elab	oración propia										

4.- ACUERDOS DE CAPITAL Y CONTRACTUALES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

4.1.- Metodología utilizada

La población objeto de nuestro estudio son las empresas del *sector agroalimentario* que han realizado acuerdos de cooperación. Para poder identificarlas, se realizó una lectura de los periódicos económicos Cinco Días y Expansión durante los años 2000 a 2005. Finalizado este proceso, la población objeto de estudio eran 290 empresas. Para obtener información se acudió a fuentes secundarias, comos datos financieros recogidos en la base de datos SABI³, y fuentes primarias, para lo que se desarrolló un cuestionario que fue enviado a las empresas seleccionadas. Se realizó un pre-test por lo que se modificó el cuestionario inicialmente realizado. Se obtuvieron 51 respuestas del cuestionario remitido, lo que supone un 17,59% de tasa de respuesta, para lo que hubo que realizar dos envíos del mismo y un seguimiento telefónico y a través de correo electrónico con las empresas objeto de nuestro estudio.

Nuestro objetivo era contrastar si existían diferencias significativas entre las empresas que formalizan acuerdos cooperativos a través de alianzas de capital o contractuales en cuanto a su grado de éxito.

Medida de las variables:

* Variable dependiente: éxito de la alianza. Intentar medir el éxito de una alianza es complicado al existir distintos factores que lo dificultan. Podríamos decir que un acuerdo de cooperación ha sido positivo en la medida en que se realicen los objetivos que se habían planteado. Geringer y Hebert (1991) consideran que la percepción de los resultados de la alianza no tiene porque coincidir con los valores financieros, ya que ésta es estratégicamente subjetiva y multidimensional. Por esto, se empieza a utilizar de forma mayoritaria la satisfacción para valorar el éxito de un acuerdo, principalmente a través del cumplimiento de los objetivos percibido por las partes (Killing, 1983; Geringer y Hebert, 1991; Parkhe, 1993). Sin embargo, hay autores que consideran que estas variables recogen aspectos diferentes. De este modo, Ariño (2003) en su estudio estima, a través del análisis de la fiabilidad, que el cumplimiento de objetivos y satisfacción no miden el mismo fenómeno. Kumar y Nti (1998) señalan que el primero captura los rendimientos de los beneficios del acuerdo y el segundo captura los rendimientos de los beneficios del acuerdo, por lo que una empresa puede estar satisfecha por el compromiso del socio y por la falta de comportamiento oportunista y, sin embargo, no cubrir las expectativas de beneficios (Parkhe, 1993).

Tabla 4							
Medidas de éxito de las alianzas							
Variable Investigadores							
Financieras (ROA, ROE y ROS)	Hagedoorn y Schakenraad (1994); Goerzen y Beamish (2005)						
Satisfacción	Killing (1983); Parkhe (1993); Saxton (1997); Glaister y Buckley (1998); Ariño (2003)						
Killing (1983); Geringer y Hebert (1991); Parkhe (1993); M Logro de objetivos planteados Spekman (1994); Yan y Gray (1994); Dussauge y Garrette (1 Saxton (1997); Zollo, Reuer y Singh (2002)							
Fuente: Elaboración propia							

Por este motivo, vamos a tratar de realizar un análisis diverso del éxito de un acuerdo cooperativo, utilizando para ello variables subjetivas (satisfacción y logro de objetivos) y objetivas (ROA, ROE y ROS). En

³ SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, base de datos de análisis financieros 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.

la **Tabla 4**, recogemos los principales autores que han utilizado dichas variables para analizar el éxito de los acuerdos cooperativos.

Para valorar la **satisfacción** se empleó una escala likert-7 con ocho ítems, donde el 1 representaba estar totalmente en desacuerdo en cuanto a la satisfacción alcanzada y el 7 estar totalmente de acuerdo. Los ítems de satisfacción se obtuvieron de la siguiente forma: 3 ítems de Montoro, Mora y Guerra (2000), 1 ítem de Saxton (1997), 1 ítem de Zollo *et al.* (2002), 2 ítems de Yan y Gray (1994) y 1 ítem de elaboración propia. La escala posee validez de contenido al obtener un α de Cronbach de 0,946. En el análisis empírico utilizamos un único ítem calculado a través de la media aritmética de las puntuaciones obtenidas en los ocho anteriores, para medir la satisfacción con el acuerdo al comprobar que la escala empleada es unidimensional. Esta conclusión la obtuvimos al aplicar un análisis factorial donde apreciamos la correlación de todos los ítems y que sólo existía un factor para explicar el fenómeno. Además, aplicamos las pruebas de medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett, confirmando que la matriz es de no identidad, por lo que existe correlación significativa entre todas las variables.

En cuanto al **logro de objetivos**, en base a la revisión de la literatura, consideramos que existen principalmente ocho⁴. Se preguntó a los encuestados que identificaran el grado de cumplimiento alcanzado con el desarrollo del mismo. Se tomo una escala likert-7, donde el 1 representaba un nivel de cumplimiento muy bajo y el 7 muy alto. La escala posee una excelente validez de contenido al obtener un α de Cronbach de 0,926. A continuación exponemos el valor medio alcanzado para cada uno de los objetivos, destacando que la puntuación obtenida salvo para las ayudas gubernamentales y la internacionalización obtienen un valor superior a 4, es decir, que existe un grado de cumplimiento medio-alto y que los objetivos que se cumplen en un mayor grado en las empresas del sector agroalimentario son aumentar el poder competitivo y acceder a recursos y capacidades complementarias (**Tabla 5**).

	Tabla 5									
	Valor medio del grado de cumplimiento de objetivos									
	OBJETIVO VALOR MEDIO									
Obj1	Aumentar poder competitivo	5,32								
Obj2	Acceso a recursos y capacidades complementarias	5,15								
Obj3	Satisfacción del cliente	4,83								
Obj4	Transferencia de conocimiento y aprendizaje	4,77								
Obj5	Reducción costes /Aumento de la eficiencia	4,60								
Obj6	Diversificación	4,17								
Obj7	Internacionalización	3,81								
Obj8	Obtener ayudas gubernamentales	3,36								
Fuente:	Fuente: elaboración propia									

Los datos objetivos fueron obtenidos a través de la base de datos SABI.

En cuanto a la relación existente entre las distintas variables empleadas para medir el éxito de la alianza, apreciamos que existe una correlación positiva entre las variables objetivas, al mismo tiempo que también se produce una correlación positiva entre el grado de satisfacción con el acuerdo y el logro de todos los objetivos, salvo, los de obtener ayudas gubernamentales, diversificación e internacionalización. Por su parte, no existe ningún tipo de relación entre el ROS, ROE y ROA con la satisfacción, por una parte, ni con el logro de objetivos por otra parte. Los datos que aparecen en la **Tabla 6** son los coeficientes de correlación de Pearson.

-

⁴ Como era de prever esta escala, aún presentando consistencia interna, no es unidimensional ya que al aplicar análisis factorial obtenemos dos factores, al tiempo que no existe correlación significativa entre todos sus elementos

Tabla 6											
Correlaciones entre las distintas variables empleadas para medir éxito											
	ROA medio	ROE medio	ROS medio	SAT							
ROA medio	1	,497(**)	,549 (**)	,036							
ROE medio	,497(**)	1	,855(**)	,052							
ROS medio	,549(**)	,855(**)	1	-,069							
Satisfacción	,036	,052	-,069	1							
Obj1	,092	-,151	-,035	,490(**)							
Obj2	,179	,109	,133	,571(**)							
Obj3	,054	-,033	-,063	,447(**)							
Obj4	-,132	-,018	-,102	,498(**)							
Obj5	,076	-,120	-,157	,419(**)							
Obj6	-,031	-,234	-,085	,041							
Obj7	-,052	-,088	-,034	,038							
Obj8	-,228	-,213	-,081	,169							
** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) Fuente: elaboración propia											

* <u>Variable independiente: tipología del acuerdo.</u> Se tomó la tipología del acuerdo cooperativo en función de su estructura organizativa. Para preguntar por la misma se utilizó una variable categórica, donde se preguntaba al encuestado si el acuerdo se había formalizado a través de una empresa conjunta o intercambio de capital (acuerdo de capital). En un 52,9 % de los casos se formalizó a través de una empresa conjunta o existía intercambio de capital, es decir, se puede catalogar la cooperación como acuerdo de capital.

4.2.- Resultados obtenidos

Nuestro objetivo es saber si el hecho de apostar por una estructura u otra permite tener un mayor éxito. Para ello aplicamos la comparación de medias para muestras independientes (acuerdos de capital y contractuales).

Utilizando el paquete estadístico SPSS se le aplican las pruebas de Levene para igualdad de varianzas (la hipótesis nula –Ho- es que la varianza de ambas muestras son iguales) y la Prueba T (la hipótesis nula es que la media de ambas muestras son iguales). Los resultados de estas pruebas nos dicen que no existen diferencias significativas en cuanto al grado de satisfacción ya que se acepta en ambos casos las hipótesis nulas al ser superior el grado de significación a 0,05 (**Tabla 7**).

Para el caso del logro de objetivos se rechaza la hipótesis nula de la prueba de Levene para los objetivos de diversificación y de satisfacción del cliente, por lo que tendríamos que asumir que las dos muestras presentan varianzas distintas, pero sin embargo no podemos rechazar Ho para la prueba T, por lo que consideramos que ambas muestras no presentan diferencias significativas en cuanto a sus medias. Por su parte, para el objetivo obtener ayudas gubernamentales, se rechazaría Ho de la Prueba T, al obtener un valor inferior a 0,05. De este modo, se puede decir que las empresas que desarrollan acuerdos de capital obtienen un mayor logro de ayudas gubernamentales que las que lo formalizan a través de acuerdos contractuales.

En cuanto a las medidas de éxito objetivas, decir que para el ROE y el ROS no se acepta la Ho de la prueba de Levene, por lo que existen diferencias significativas en cuanto a la varianza de ambos grupos. Sin embargo, si que se acepta para la Prueba T, por lo que no podemos determinar que la tipología de acuerdo cooperativo influya en la obtención de distintos niveles de resultados (**Tabla 7**).

Por su parte, para todos los ítems de satisfacción, del logro de objetivos y medidas objetivas de éxito, aún no saliendo diferencias significativas entre grupos si que apreciamos que el valor medio que se obtiene siempre es superior en las empresas que desarrollan acuerdos de capital (**Tabla 8**), salvo en el ROA y en los objetivos transferencia de conocimiento y aprendizaje y acceso a recursos y capacidades complementarias, donde se observa el proceso inverso.

Tabla 7											
Contraste de medias											
	Variables	Leve	Levene		Prueba T		Levene		Prueba T		
	Subjetivas	F	Sig.	t	Sig. bil.	Variables Objetivas	F	Sig	t	Sig. bil.	
Varianzas =	SAT	,023	,879	-,462	,646	ROA	,109	,744	,506	,617	
Varianzas ≠				-,462	,646				,637	,530	
Varianzas =	Obj1	2,888	,096	-,701	,487	ROE	5,529	,027	-1,138	,266	
Varianzas ≠				-,681	,500				-,837	,425	
Varianzas =	Obj2	,519	,475	,127	,900	ROS	6,898	,015	-1,577	,128	
Varianzas ≠				,126	,900				-1,105	,304	
Varianzas =	Obj3	7,988	,007	-1,066	,292						
Varianzas ≠				-1,043	,304						
Varianzas =	Obj4	,020	,890	,587	,560						
Varianzas ≠				,585	,562						
Varianzas =	Obj5	,200	,657	-,349	,729						
Varianzas ≠	ĺ			-,347	,730						
Varianzas =	Obj6	4,604	,037	-1,430	,160						
Varianzas ≠	ĺ			-1,430	,161						
Varianzas =	Obj7	,613	,438	-1,285	,206						
Varianzas ≠				-1,279	,209						
Varianzas =	Obj8	,125	,725	-2,407	,020						
Varianzas ≠				-2,412	,020						
Fuente: elabo	Fuente: elaboración propia										

Tabla 8												
Comparación medias												
	SAT	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8	ROA	ROE	ROS
Acuerdo Contractual	4,717	5,18	5,17	4,59	4,91	4,52	3,78	3,45	2,65	,047	-,2261	-,0663
Acuerdo Capital	4,885	5,44	5,12	5,04	4,63	4,68	4,57	4,14	4,04	,0158	,0735	,0732
Fuente: elaboración propia												

5.- CONCLUSIONES

Como ya mencionábamos en la introducción, este trabajo se enmarca dentro de la fase inicial de un proyecto más ambicioso que pretende estudiar el comportamiento cooperativo que se produce en sectores maduros. En este primer paso, hemos tratado de centrarnos en uno de los de mayor contribución al PIB español como es el sector agroalimentario. En él destacan por su importancia las pequeñas empresas, por lo que debido a la globalización de los mercados, se hace necesario aumentar su dimensión para que puedan alcanzar el poder de negociación que les garantice su supervivencia en la actividad empresarial. Dentro de las estrategias de crecimiento, destaca en otros sectores de actividad la utilización de la cooperación empresarial debido principalmente a las ventajas que trae consigo. Este fue el motivo por el que se les cuestionó a los gerentes de las empresas de nuestra población por el grado de logro de dichas ventajas u objetivos. Nuestro fin era conocer si esas ventajas también se trasladan al sector agroalimentario por la utilización de la cooperación, obteniendo un valor superior a 4 para seis de los ocho objetivos, por lo que podríamos decir que el logro de los mismos es medio-alto.

Del análisis de la literatura realizado hemos elaborado tres clasificaciones de alianzas, en función de: la estructura organizativa del acuerdo (acuerdo de capital y contractual), del objetivo perseguido (explorador o explotador) y del área funcional implicada (marketing, producción o tecnológico). Por el número de trabajos estudiados, hemos tomado la primera para realizar un análisis empírico. Estas dos tipologías muestran características diferentes y su utilización se muestra más favorable ante distintas situaciones. De este modo, se utilizan la semejanza entre socios y la complejidad del acuerdo como los factores a estudiar para saber si es más adecuado el desarrollo de un acuerdo de capital o uno contractual. Cuando las semejanzas son elevadas y el nivel de complejidad reducido será conveniente desarrollar acuerdos contractuales y viceversa.

Tras realizar un análisis exploratorio entre las empresas que conforman nuestra muestra llegamos a la conclusión de que no existen diferencias significativas en el éxito de las alianzas (medido a través de variables subjetivas –satisfacción y logro de objetivos- y variables objetivas –ROA, ROE y ROS-) entre los acuerdos de capital y contractuales. Sólo obtenemos significación para el logro del objetivo de ayudas gubernamentales, siendo el resultado más favorable para los acuerdos de capital. Sin embargo, pese a no existir una relación significativa, si analizamos los datos obtenidos apreciamos que para todas las medidas del éxito se obtienen unos valores medios mayores para las empresas que desarrollan acuerdos de capital, a excepción de los objetivos transferencia de conocimiento y aprendizaje y acceso a recursos y capacidades complementarias y el ROA. Una de las razones principales que podría explicar esta relación es la poca experiencia cooperativa existente en el sector, que hace que las empresas para reducir el riesgo e incertidumbre busquen seguridad y desarrollen acuerdos de capital, posteriormente cuando éstas van acumulando experiencia se empiezan a generalizar los acuerdos contractuales (Pisano, 1989; Gulati, 1995; Gulati y Singh, 1998; Zollo *et al.*, 2002). Por tanto, sería interesante realizar un estudio longitudinal para ver si existe en el sector agroalimentario esa evolución en cuanto a la tipología de acuerdo empleada en función de la experiencia acumulada.

Otra de las conclusiones obtenidas es que el valor medio de la satisfacción es 4,81 lo que representa que las empresas que desarrollan alianzas en este sector (siguen siendo un número reducido) obtienen una satisfacción media-alta. Esto nos puede llevar a pensar que los beneficios que genera esta estrategia en sectores intensivos en tecnología también podrían obtenerse en aquellos otros donde ese componente no sea tan relevante, por lo que en estos momentos estamos ampliando el estudio a otros sectores que presenten esta característica. Si

los resultados obtenidos son satisfactorios sería necesario implicar a las Administraciones Públicas con el objeto de dar a conocer las bondades de esta estrategia empresarial en aquellos sectores donde no es muy empleada para tratar de que se generalice.

Por su parte, se está trabajando en el estudio de la influencia sobre el éxito de las empresas de nuestra muestra de otros factores que han sido considerados relevantes en el análisis de la cooperación desde el enfoque del capital social (confianza, relaciones previas, compromiso...).

En cuanto a las limitaciones de nuestro trabajo destaca lo reducido de la muestra, lo que dificulta el posterior trabajo empírico. Además, la realidad de las empresas que componen la misma es muy heterogénea por lo que sería conveniente que una vez que se incrementara el empleo de esta estrategia en el sector objeto de estudio se introdujera el subsector de actividad como variable de control, para ver si existen diferencias significativas entre los mismos. También, es necesario resaltar la insistencia que hemos tenido que desarrollar en el seguimiento de dichas empresas por lo reticentes que eran a la hora de facilitar información. Por último, es evidente, que las conclusiones obtenidas sólo son aplicables al conjunto de empresas estudiadas, por lo que seguiremos trabajando para intentar generalizar los resultados a los sectores maduros, poniendo de relieve la trascendencia de la cooperación empresarial para la supervivencia de las empresas en dichos sectores.

6.- BIBLIOGRAFÍA

Albisu, L. M. y Gracia, A. (2002): "La Industria Agroalimentaria española ante la ampliación de la UE", *Economía Industrial*, nº 344, pp. 99-110.

Ariño, A. (2003): "Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, nº 1, pp. 66-79.

Base de Datos SABI, Bureau Van Dijk Electronic Publishing, en www.uclm.es

Cohen, W.M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

Colombo, M. G. (2.003): "Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1209-1229.

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.

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, n° 3, pp. 491-512.

Das, T. K. y Teng B. S. (2000): "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, Vol. 11, n°1, pp. 77-101.

De la Jara, F. (2001): "Investigación e innovación: nuevas propuestas de transferencia tecnológica"; *Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA*.

Dussauge, P. y Garrette, B. (1991): "Alliances stratègiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 4-18.

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.

Fernández Sánchez, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.

García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización", *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.

García Canal, E. (1996): "Contractual form in domestic and international strategic alliances", *Organization Studies*, Vol. 17, n° 5, pp. 773-794.

García Sanz, B. (2003): "La Industria Agroalimentaria y el Desarrollo Rural", *Papeles de Economía Española*, nº 96, pp.96-111.

Geringer, J. M. y Hebert, L. (1991): "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n° 2, pp. 253-267.

Glaister, K. W. y Buckley, P. J. (1996): "Strategic motives for international alliances formation", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n° 3, pp. 301-332.

Goerzen, A. y Beamish, P.W. (2005): "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n°, pp. 333-354.

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. y Singh, H. (1998): "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 781-814.

Gulati, R. y Westphal, J. D. (1999): "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of Joint Ventures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 3, pp. 473-506.

Gulati, R. y Higgins, M. C. (2003): "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success", *Strategic Management Journal*, n° 24, pp. 127-144.

Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.

Hagedoorn, J. y Schakenraad, J. (1994): "The effect of strategic technology alliances on company performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.291-309.

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

Jordana, J. (2003): "La investigación y el desarrollo tecnológico en el sector agroalimentario español", *Papeles de Economía Española*, nº 96, pp. 79-95.

Killing, J. P. (1983): Strategies for joint venture success, Praeger, New York.

Kogut, B. (1988): "Joint-ventures theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.

Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998): "The Co-evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, pp. 255-264.

Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 5, pp. 461-477.

Levinthal, D. y March, J. G. (1993): "The Myopia of learning", Strategic Management Journal, Winter Special Issue, Vol. 14, pp. 95-112.

Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n° 2, pp. 229-242.

March, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2, no 1, pp. 71-87.

Martin, S. (2003): "The evaluation of strategic research partnerships", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 15, n° 2, pp.159-176.

Martínez, S. (2003): Factores determinantes del criterio de selección del socio en el proceso de formación y desarrollo de alianzas estratégicas, Tesis Doctoral, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

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.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, pp. 77-92.

Osborn, R. N. y Hagedoorn, J. (1997): "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 2, pp. 261-278.

Oxley, J. E. y Sampson, R. C. (2004): "The scope and gobernance of international R&D Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 723-749.

Park, S. y Kim, D. (1997): "Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and welth gains", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 83-108.

Parkhe, A. (1993): "Strategic alliance structuring: A game-theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 4, pp. 794-829.

Pisano, G. P. (1989): "Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, no 1, pp. 109-126.

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

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 Ragozzino, R. (2006): "Agency hazards and alliance portfolios", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 27-43.

Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498.

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. y Deeds, D. L. (2004): "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 201-221.

Santoro, M. D. y McGill, J. P. (2005): "The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1261-1269.

Sampson, R.C. (2005): "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1009-1031.

Saxton, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 2, pp. 443-461.

Singh, K. y Mitchell, W. (2005): "Growth dynamics: the bi-directional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 497-521.

Tanganelli, D. (2004): Joint Ventures internacionales entre PYMES de la Unión Europea, Civitas, Madrid

Teece, D. J. (1986): "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, Vol. 15, pp. 285-305.

Teece, D.J. (1996): "Firm Organization Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic and Behavioral Organization*, Vol. 31, pp. 193-224.

www.ine.es

Yan, A. y 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.

Yoshino, M. y. y Rangan, U. S. (1996): Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización, Ariel, Madrid.

Zollo, M.; Reuer, J. J. y Singh, H. (2002): "Interorganizational routines and performance in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 13, n° 6, pp. 701-713.