|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |

**FACTORES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

**DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS EN COLOMBIA**

**RESUMEN**

Los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas, como herramientas estratégicas de gestión empresarial se presentan como una opción para acceder a recursos y capacidades de las otras organizaciones o del socio aliado. Es una decisión por dos o más organizaciones que se unen para coordinar acciones que lleven a la consecución de un objetivo.

La presente propuesta de investigación identificará los diferentes factores de éxitos en los acuerdos de cooperación, de organizaciones que han sido poco estudiadas en la literatura, pues los estudios y aportes dados, han sido analizados desde la lógica de las organizaciones lucrativas, existiendo un vacío en las organizaciones sin ánimo de lucro, es decir que el presente estudio partirá de los referentes teórico existentes y la aportación estará en el referente empírico.

Se realizará un recorrido teórico por los diferente autores que han estudiado el tema, teniendo en cuenta los enfoques para su interpretación y análisis como lo es el económico, el estratégico y el organizacional y sus respectivas teorías entre otras los costes de transacción, recursos y capacidades, sistemas sociales. La propuesta será de carácter deductiva y aplicará una metodología de corte cuantitativa. Los resultados que se obtengan de esta investigación servirán no solo como un referente a la comunidad científica y académica por su aportación empírica de una población poco estudiada, como lo son las organizaciones solidarias en Colombia que se caracterizan por ser sin ánimo de lucro, los asociados o codueños son los gestores, se genera la distribución de los excedentes y la principal finalidad es satisfacer las necesidades individuales de manera colectiva, estas organizaciones están clasificadas en cooperativas, fondos de empleados y mutuales cuya actividad es vigilada por la superintendencia de la economía solidaria y el fomento y fortalecimiento lo realiza la Unidad de Organizaciones Solidarias adscritas al Ministerio del Trabajo

Con relación a los hallazgos que se obtengan, permitirán en un futuro un comparativo dependiendo de la naturaleza de la organización, sino que también ofrecerá insumos para fortalecer los procesos de integración y elementos para el diseño y puesta en marcha de políticas públicas en Colombia en material de cooperación empresarial.

Palabras claves: factores de éxito, performance, acuerdos, alianzas, organizaciones.

1. **INTRODUCCION**

La cooperación no es un fenómeno nuevo y que desde los inicios de la revolución industrial, se presentaron iniciativas de cooperación como formas organizativas a nivel social, con el fin de presentarse como alternativa a las situaciones de inequidad y desigualdad que se vivían en aquel entonces.

Los primeros trabajos sobre acuerdos de cooperación datan desde la década de los 70, donde se centra el análisis con los métodos de control de la Jont Veture, la performance y la estabilidad de las alianzas. A partir de la mitad de los años 80, se presentan trabajos, con relación a la cooperación en empresas multinacionales, tanto en el ámbito internacional como local, grandes y pequeñas empresas, abarcando diversos enfoques teórico, y en España a mitad de los años 90, con autores como Menguzzato, Canal, Urra, Renau entre otros. (Escriba 2003).

Teniendo en cuenta que toda relación de cooperación, nace con el fin de alcanzar unos objetivos, la valoración del éxito en esos acuerdos de cooperación se hace indispensable para saber cómo se han logrado las metas o esos objetivos.

Hay autores que han analizado el proceso de desarrollo de las relaciones interorganizacionales de cooperación, estas relaciones se pueden establecer de manera informal, formal, social, legal, entre otras, las relaciones interorganizacionales surgen, evolucionan y se disuelven. Se pueden entender por relaciones interorganizacionales toda alianza, asociaciones, coaliciones, franquicias, consorcios y otras formas asociativas que buscan un objetivo común. (Menguzzato y Renau, 1995) y los aportes seminales de Ring & VandeVen (1994).

 El soporte teórico utilizado para explicar el éxito en los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas estará soportado entre otras teorías: recursos y capacidades (Barney 1991; Wernerfelt, 1984;), los enfoques de los sistemas sociales presentados por Chester Barnard (1938), la teoría de la agencia de Jensen y Meckling (1976) y por último la Teoría de los costes de transacción de Williamson (1985).

 Los acuerdo de cooperación son alianzas que muchas organizaciones las realizan para tener una ventaja competitiva, son a su vez, como lo plantean Eisenhardt y Schoonhoven (1996) un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias. Las alianzas o acuerdos son a su vez una tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento del riesgo y el crecimiento del cambio tecnológico (Anderson, 1990).

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados esta investigación busco identificar los factores determinantes de éxito en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias y en segundo lugar, proponer un modelo donde se identificaron esos factores y su relación con el performance en organizaciones sin ánimo de lucro. Vale la pena resaltar que la falta de información cualitativa y cuantitativa sobre las relaciones u acuerdos entre este tipo de organizaciones y ante un reducido número de trabajo empíricos como la escases de evidencia empírica fueron entre otras algunas de las limitaciones.

Este estudio presenta dos grandes componentes, uno desde lo teórico recurriendo a los distintos aportes de autores, con el fin de tener una claridad del concepto desde el estado del arte. Y un segundo componente es el aporte empírico que genero nuevos datos procedentes del análisis explicativo con relación a los factores claves de éxito que influyen en le performance del acuerdo de cooperación de la las organizaciones solidarias

Para cumplir con esta finalidad en un primer momento se revisó los conceptos sobre acuerdos de cooperación y los factores de éxito en las alianzas o acuerdos, se propuso un modelo básico eclético, las hipótesis y la forma como se demostró o explico el modelo utilizando el PLS como herramienta estadística.

Dado lo anterior el propósito de la presente tesis es dar respuesta a la pregunta:

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

***¿Cuáles son los factores determinantes de éxito en los acuerdos de cooperación entre organizaciones solidarias en Colombia?***

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Para dar respuesta a esta pregunta se realizó un recorrido conceptual que me permitió ampliar el conocimiento sobre los acuerdos de cooperación o alianzas y la revisión del estado del arte de diferentes estudios que han identificado y validado sobre factores claves de éxito y la manera cómo influyen en la performance del acuerdo, analizando cada uno de los modelos propuestos por algunos investigadores. Así mismo se planteó un referente contextual con el fin de ilustrar al lector sobre las características de las organizaciones solidarias en Colombia.

Los dos objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

* Definir un marco teórico sobre acuerdos de cooperación y los factores claves de éxito en organizaciones sin ánimo de lucro.
* Analizar como los factores de éxito se comportan en una muestra de organizaciones solidarias en Colombia con el fin de comprobar si este modelo responde a los acuerdos de cooperación, planteados en la teoría.

Para cumplir con los anteriores objetivos, la presente investigación se estructurara asi

***Capítulo 1*.** El referente teórico de los acuerdos de cooperación

***Capítulo 2*.** Los factores claves de éxito y el modelo de análisis

***Capítulo 3.*** Diseño de la Investigación

**Capítulo 4.** Análisis de los resultados

**CAPITULO 1**

 **REFERENTE TEORICO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

Con relación a los **acuerdo de cooperación** o alianzas vale la pena resaltar que la cooperación se ha mantenido presente en el desarrollo de la humanidad, pues el ser humano para poder sobrevivir a requerido de la ayuda y la cooperación de otros. Analizando la historia y doctrina de la cooperación, esta presenta su desarrollo con la aparición del padre de la Cooperación Roberto Owen afirmando que “No es sino un modo en que el hombre pueda poseer toda la felicidad que su naturaleza puede poseer, a través de la unión y la cooperación de todos en beneficio de cada uno.

Desde un planteamiento más organizacional y según Mora (2002), los acuerdos de cooperación se pueden argumentar desde tres enfoques: **el económico**, **estratégico** y el **organizacional,** vale la pena resaltar que no hay un límite claro desde donde inicia o termina el enfoque, pues hay una interrelación con cada uno de ellos y las causa o razón de generarse un acuerdo de cooperación puede tener múltiples matices.

Revisando los acuerdos de cooperación desde **el enfoque económico**, estarían soportados desde la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia. **La teoría de los costes de transacción** se empieza a fundamentar con los aportes de Commons (1934) que considera la transacción como la unidad básica, advirtió también que la organización económica no es solo una respuesta a las características tecnológicas, economías de escala, economías de alcance; otros aspectos físicos o técnicos, sino que a menudo tiene el propósito de armonizar las relaciones existentes entre partes, que lo de más están en conflicto real o parcial. De otra parte Williamson (1985) plantea que hay razones económicas racionales para organizar algunas transacciones, que hay diferencias existentes entre las transacciones y que las causas de las imperfecciones de los mercados responsables de esos costes de transacción son: la especificidad de los activos, la incertidumbre del entorno, el número de participantes en el mercado, la frecuencia con que se realizan esa transacciones y la asimetría en el reparto de la información. También resaltan otras causas como la racionalidad limitada y el oportunismo, este último lo define como ese interés propio que se busca mediante la astucia y el engaño y su no manejo adecuado puede conllevar hasta el cierre de una empresa, por eso el autor aconseja que se den los controles jerárquicos al interior de las organizaciones, pues estos no se encuentran en el mercado y que resultan como garantía para evitar sacrificar a otros por los comportamiento oportunistas.

Se podría decir que los acuerdos de cooperación desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción es considerado como un forma hibrida entre el mercado y la empresa (Williamson 1985), por consiguiente esto permite múltiples alternativas contractuales (Fernández y Arranz, 1999), es decir alternativas intermedias que pueden materializarse por medio de contratos, convenios, redes, acuerdos, alianzas, pactos entre otros. Por consiguiente la empresa y el mercado poseen estructuras de gestión para realizar las transacciones, pero además existe una serie de posibilidades intermedias materializadas en una amplia variedad de contratos que conforman un tejido de relaciones complejas entre agentes económicos (Menguzzato, 1995).

Con relación a la teoría de la agencia, que también es conocida como la teoría de la cooperación permite aclarar algunos aspectos entre la relación empresa-entorno-recursos, examina las situaciones de delegación de autoridad y la conjugación de intereses, como también la relación de las empresas con el exterior (Álvarez, 2000). De otra parte podríamos decir que la empresa se considera como ficción legal que sirve como conexión para un conjunto de contratos, conjugándose aspectos tanto económicos como jurídicos ( Jensen y Meckling, 1976 ) y teniendo en cuenta también el concepto de agencia dada por Jensen y Meckling: como un contrato bajo el cual una persona principal encarga a otra, agente, la realización de algún servicio en su interés, incluyendo delegación de autoridad en el agente y lógicamente a cambio de una contraprestación.

Desde el **enfoque estratégico** tenemos la teoría de recursos y capacidades que tiene en cuenta las fortalezas de la organización representadas en recursos y capacidades que le permitan tener una ventaja competitiva y unos productos y servicios difíciles de imitar. Los recursos y capacidades de las empresas se pueden traducir como esa dotación de recursos que es el resultado de su propia historia y dado que esta composición puede mantenerse a lo largo del tiempo[[1]](#footnote-1). De otra parte Grant (1991) define tanto el sostenimiento y la apropiabilidad como dos factores para que los recursos generen ventaja competitiva en una organización , vale la pena resaltar que este enfoque se aplica para empresas lucrativas puesto que habla de la habilidad que debe tener la empresa para apropiarse de las ganancias que genera un ventaja competitiva.

Barney (1991), (ver Fig. 1) define los recursos como los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos controlados por una empresa que le permiten conseguir e implantar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia. Barney identifica tres tipos de recursos: Los recursos físicos de capital incluyen tecnología física utilizada en una empresa, planta y equipo de una empresa, su localización geográfica y su acceso a materias primas. Los recursos de capital humano incluyen el entrenamiento, la experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y conocimiento de los administradores y trabajadores en una empresa.

Desde el **enfoque organizacional**, me basaré en la escuela de **los sistemas sociales** ( Barnard, 1938 ) pues la organización es vista como un sistema social, cuyos elementos son personas que persiguen un conjunto de objetivos y adoptan pautas de comportamiento, se tiene en cuenta la Cooperación como elemento clave para entender el funcionamiento de toda organización.

Barnard a su vez se ocupa de los procesos de la organización, destaca el estudio de la organización formal, pero sin excluir a la organización informal y asignaba a la cooperación un lugar central. Él decía además que: la Cooperación se determina conjuntamente por los factores sociales y los alineamientos de los incentivos. Resalta además que si hay identificación con los objetivos personas, los de la organización se cumplirán con eficiencia.

A continuación presentaré un resumen (ver tabla 1) que identifica el enfoque, las teorías y algunos elementos relacionados con la argumentación de la cooperación.

***Tabla 1: Enfoque teórico de los acuerdos***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ENFOQUE** | **TEORIA – AUTORES**  | **ARGUMENTOS COOPERACION** |
| Económico  | Teoría de los Costes de Transacción. Williamson (1985)  | * Hay razones económicas para organizar algunas transacciones, en la forma mas eficiente.
* El concepto de oportunismo e incertidumbre
* Forma hibrida entre el mercado y la empresa
 |
| Teoría de la agencia. Jensen y Meckling (1976 )  | * Examina situaciones de delegación e intereses.
* Conexión para un conjunto de contratos
 |
| Estratégico  | Recursos y Capacidades. Barney (1991), Wernerfelt(1984)  | * Conseguir recursos y capacidades que no cuente la organización.
* Fortaleza de la organización representada en recursos y capacidades
 |
| Organizativo  | Sistemas sociales. Barnard (1938) Teoría Institucional cuyos orígenes se remontan con Selznick (1957), Meyer y Rowan (1977), Dimagio y Powell (1983).  | * Se persigue conjunto de objetivos
* Se tiene en cuenta la cooperación como elemento clave.
* La cooperación se determina por factores sociales.
 |
| TeoríaInstitucional. Selznick(1957), Meyer y Rowan (1977), Dimagio y Powell (1983 ). | La organización adapta su estructura para ganar legitimidad para sobrevivir, la organización para tener aceptación social debe asumir presiones de otras organizaciones.  |

*Fuente: elaboración propia*

Un acuerdo de cooperación también se puede definir como una modalidad de crecimiento externo que consiste en alcanzar una serie de acuerdos entre dos o más empresas para conseguir una mayor presencia en el mercado (Fernández y Arranz, 1999), a partir de la suma de fuerzas en aquellas actividades en que están asociadas. Podemos decir que la cooperación se puede materializar por medio de unos acuerdos verbales o escritos, a través de las cuales las organizaciones coordinan actividades o acciones. Es decir un acuerdo de cooperación requiere de una decisión por parte del direccionamiento estratégico de la organización, pero vale la pena resaltar que no requiere de rigidez en la estructura o implicaciones en la misma, es decir cuando se pacta un acuerdo de cooperación por lo general presenta flexibilidad y menor grado de implicación estructural. Para Fernández y Arranz la Cooperación es un acuerdo verbal o escrito concluido entre varias empresas para la realización de una actividad en común, con unos objetivos determinados y con un cierto grado de coordinación y estructuración para llevarlos a cabo, es decir si una empresa entra a cooperar con la otra no pierde su independencia ni autonomía ni jurídica ni estratégica.

Fernández y Arranz plantean que hay dos explicaciones teóricas para la cooperación: uno está relacionada que se llega a un acuerdo de cooperación para efectos de crecimiento y de poder y la otra para buscar o generar sinergias o complementariedades.

Para finalizar, diferentes autores han hablado sobre las formas de cooperación entre otros Menguzzato (1992) y define entre otras las siguientes expresiones:

* Joint Venture: acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes deciden crear una nueva empresa, con entidad jurídica propia y dedican recursos necesarios para su funcionamiento.
* La subcontratación: en esta forma de cooperación la empresa principal o contratista encarga a la otra empresa realizar una parte o a veces la totalidad de su producción. Se logra mediante esta forma de cooperación reducir los costos, al disminuir la magnitud de ciertos activos fijos.
* El Spin-off: cuando una empresa impulsa o apoya la creación de una empresa por parte de personas o trabajadores de la misma que se independizan. La idea es que externaliza una parte de sus actividades
* El second-sourcing: tiene por objeto la transferencia de tecnología de un producto, incluyendo a menudo especificaciones técnicas, que permite a una empresa fabricar una copia exacta del producto.
* La franquicia: es una modalidad de cooperación mediante el cual una empresa, el franquiciador a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otras empresas o franquiciados el derecho a comercializar y/o a fabricar un producto ya acreditado.
* Los consorcios: o agrupaciones temporales, son acuerdos cuyo fin es llevar a cabo un trabajo conjunto, como por ejemplo un proyecto de gran envergadura. Cada una de las empresas que forman parte del consorcio pueden realizar una parte del trabajo.
* Redes interempresariales: una forma de cooperación en la cual múltiples empresas tienen establecidos acuerdos de cooperación

Después de hacer este recorrido general del concepto de la cooperación, puedo decir que la mayoría de autores estudiados coinciden que la cooperación es ese acuerdo que busca un fin común y por consiguiente debe beneficiar a ambas partes. En el siguiente aparte identificaré los diferentes factores claves de éxito estudiados por los investigadores y cómo estos influyen en el performance o éxito del acuerdo

**CAPITULO 2**

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y EL MODELO DE ANALISIS**

En este capítulo la meta es determinar que factores claves de éxito influyen en el performance del acuerdo de cooperación entre organizaciones solidarias, por consiguiente este capítulo se compone de un estado del arte de factores claves de éxito identificados por diferentes investigadores y autores, se presenta además un modelo de análisis con la definición y descripción de cada uno de los factores identificados y por último el planteamiento de las hipótesis.

Algunos estudios agrupan los factores determinantes del éxito de acuerdo a la estructura y funcionamiento interno de la relación (Provan y Milward 1995 ) , otros estudios a las características del socio aliado ( Saxto 1997 )

 Con relación a los **factores determinantes de éxito** en los acuerdos o alianzas estratégicas que incluyen o impacta en la performance de las organizaciones, se han presentado diversos trabajos que profundizan en estos factores. Hay unos primeros estudios que se remontan en la década de los 70 y son referenciados por Geringer (1991 ) en los determinantes estratégicos para la selección del socio uno de ellos son los autores: Adler y Hlavacek (1976) que plantean que las alianzas estratégicas deben estar orientadas hacia la innovación de productos y dicen que las características que deben tener los socios a la hora de pactar alianzas son las siguientes: Fuerza de venta, Imagen de los clientes, Tecnología para mejorar, Recursos financieros, Tamaño de la empresa.

De otra parte Awadzi (1987) con una muestra de 40 alianzas de empresas manufactureras en EU, identifico 4 criterios para la selección de una alianza o acuerdo: Contribución de recursos, asociación entre socios, relación del negocio y los socios extranjeros.

Dentro de las hipótesis que planteó, entre otras, entre mayor sean los recursos de una empresa pueda contribuir a una alianza mayor es la posibilidad de que sea seleccionado como socio.

A su vez Leidecker y Bruno (1984) manifiestan que si se identifican con precisión los factores claves de éxito en una Organización pueden enfrentar dificultades significativas. Sin embargo el tema central es la percepción de los CEOs sobre los factores críticos de éxito y la posición de la empresa relativa a ellos. La evaluación de los gerentes de esos factores claves de éxito relevantes y la posición de la empresa frente a esos factores proporcionan la base para una estrategia competitiva de la organización Porter (1980).

La escogencia de un socio como factor clave, debe mejorar la posición competitiva y desarrollar ventaja competitiva sostenible. Se espera que las percepciones gerenciales de los factores críticos de una empresa evidencien una fuerte relación positiva con la importancia de los criterios de selección del socio. Retomando este párrafo y analizando autores que le dan importancia al factor: escogencia del socio como ese actor determinante a la hora de conformarse la alianza y si ese socio es bien seleccionado esto influye positivamente en el performance, es asi que dentro del estudio realizado por Geringer (1991) se habla de la importancia de un factor de éxito como es la escogencia del socio, esta selección influye en la performance de la alianza, resalta en su estudio la siguiente hipótesis: los criterios de selección del socio están relacionados con los factores de éxito. Geringer analiza estudios de la selección correcta o apropiada del socio desde los referentes dados por Devlin y Bleakley 1988, Reynolds 1979, y en el caso de Tomlinson en el año de 1970 quien identifico variables contextuales para predecir los criterios de la selección del socio entre otros: tamaño, motivación, naturaleza del negocio.

Para Geringer (1991) la selección de un socio es una decisión marcada dentro del proceso de conformación de la Alianza. Hay dos criterios para seleccionarlos uno relacionado con la tarea que incluye patentes, know-how, recurso, personal, acceso a sistemas, al mercado y la distribución y el otro criterio es relacionado con el socio entre otras características: cultura del socio, grado de asociación, compatibilidad, tamaño de la organización. Define además los factores críticos de éxito como aquellas pocas áreas de actividad que pueden ser desarrolladas para que las organizaciones sobre pasen a sus competidores, esos factores están determinados por: la característica propia de industria Porter (1980) y por la característica de la tarea a llevarse a cabo por una alianza Prahalad & Doz (1987).

Otro factor clave de éxito estudiado por varios investigadores ha sido el proceso de generación de la confianza (Ring y Van de Ven, 1992, Gulati 1995, Uzzi 1997), relacionado con el comportamiento cooperativo de los socios durante el desarrollo de las alianzas (Ariño 1995).

Quiero además resaltar que en Ring & Van de Ven la conformación o el desarrollo de un acuerdo de cooperación interorganizacional radica en la secuencia entre negociación, compromiso y ejecución, con la evaluación permanente de la equidad y eficiencia en los procesos. En su modelo identifica factores en el desarrollo de la cooperación, entre otros como: las expectativas, los riesgos, el contrato psicológico, la acción futura, la eficiencia, los roles y la interacción.

De otra parte en la propuesta de Mohr y Sperman (1994 ) definen el éxito de los acuerdos o relaciones entre empresas, una es objetiva y la otra afectiva, la objetiva está relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la alianza y que coincide con el performance y lo afectivo se refiere a la variable dependiente como lo es la satisfacción de los participantes de la alianza, en últimas lo que ellos plantean en su artículo: “ Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques ” es que una alianza tiene éxito cuando se logran resultados y sus socios estas satisfechos.

Para Provan y Milward (1995) identifican dos tipos de factores claves de éxito uno con relación a la estructura y funcionamiento interno de la relación y otros factores con relación al contexto. Es decir que existe un grupo de factores que son propios de la estructura interna de la organización y los segundos obedecen a las características del contexto.

El modelo planteado por Little, Leverick y Wilson (1998), identifican factores que influencian el resultado de un acuerdo de cooperación (Fig. 3) y los clasifican en tres grupos: Los inputs, factores de administración y los factores de influencia externa o contexto, en el presente grafico se observan las diferentes variables que conforma cada factor

Quiero resaltar que existen algunos trabajos donde agrupan los factores, así tenemos: Yuan y Wang (1995) identifican seis categorías de factores: atributos básicos de la organización, entorno operativo, atributos del acuerdo, interacción bilateral, influencia de la actitud de la organización e influencia de la capacidad relativa. Otros estudios se enfocan en factores relacionados con las características de los socios y en la características propias de la relación (Saxton, 1997). Otra modalidad de agrupación está con determinadas fases del proceso de formación e implantación de los acuerdos (Gray, 1985), es decir hay factores que se presentan a la hora de conformar un acuerdo de cooperación, como también los factores que se dan en el desarrollo de la misma.

Teniendo en cuenta las aportaciones y lo planteado por Alejandro Escribá (2002) se habla que el compromiso demostrado por los socios cuando se pacta un acuerdo de cooperación ayuda a la obtención de una performance satisfactoria, mientras que la **confianza** facilita además, la estructuración de la alianza de un modo más flexible, menos estructurado y complejo, permitiendo el establecimiento de contratos menos específicos. En el recorrido investigativo que realiza Alejandro Escribá[[2]](#footnote-2) analiza tres componentes que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un acuerdo, estas son: como se han planteado la estructuración de una alianza o acuerdo, los que han analizado la selección de un socio en un acuerdo y por último el estudio de las performance en las alianzas o acuerdos.

Hay una serie de factores relacionados con las decisiones sobre la estructuración de los acuerdos, estos son: incertidumbre, intensidad tecnológica, racionalidad limitada, asimetrías de información, riesgo de oportunismo, necesidad de inversión en activos, necesidad de interacción, rol estratégico, complejidad de las actividades.

Factores con relación a considerar la correcta selección del socio, se tiene: congruencia de objetivos, contribución de sinergias, combinación de recursos y capacidades, reputación, comportamiento no oportunista, estilo directivo, rutinas, aspectos culturales.

Y por últimos los factores relacionados sobre la performance: capacidad de innovación dela empresa, aprendizaje de habilidades, efectos sobre el rendimiento financiero y supervivencia.

Escribá y Urra (2002) definieron en su marco conceptual integrador que, basado en el conocimiento y en los procesos de aprendizaje, se centraron en factores que pueden facilitar o dificultar los procesos de generación de conocimiento a nivel organizativo, dado que el desempeñodel acuerdo depende de procesos de aprendizaje de cada uno de los socios participantes, tanto en un nivel de análisis individual, como organizativo, pasando por el nivel del grupo. La Figura 5 presenta algunos factores que influyen en la continuidad de las relaciones de cooperación, entre otras: la confianza entre socios, la independencia, la calidad de las relaciones, el logro de objetivos.

La siguiente tabla ilustra una síntesis de los diferentes factores claves de éxito, identificados en la literatura de forma cronológica

|  |  |
| --- | --- |
| **AUTOR – AÑO** | **FACTORES CLAVES IDENTIFICADOS** |
| Adler y Hlavacer (1976 )  | Fuerza de venta, imagen, recursos, tecnología y tamaño |
| Leidecker y Bruno (1984 )  | Escogencia del socio |
| Awadzi (1987 )  | Contribución de recursos, asociación entre socios, relación  |
| Geringer ( 1991)  | Escogencia del socio  |
| Ring y Van de Ven (1992 )  | Confianza, compromiso y negociación  |
| Ariño (1995 )  | Comportamiento cooperativo  |
| Mohr y Sperman( 1994 )  | Factores del performance: satisfacción y resultados  |
| Gulati (1995 ), Uzzi (1997 ), Koza y Lewin ( 1998 )  | Confianza  |
| Ariño y de la Torre (1998 )  | Negociación, compromiso, eficiencia, equidad, calidad en la relación  |
| Little, Leverick y Wilson (1998 )  | Experiencia, gestión, confianza, elección socio, recursos, negociación |
| Das y Ten (2000)  | Rivalidad, cooperación, rigidez, flexibilidad, orientación.  |
| Cabaleiro (2001 )  | Confianza, compromiso, comunicación, coordinación y participación |
| Escriba (2002 )  | Confianza, comportamiento cooperativo, compromiso |
| Mora (2002 )  | Compromiso, comunicación, confianza, conflicto, experiencia previa, reputación, proximidad. |
| Hunt, Lambe y Wittman( 2002 )  | Costo, compromiso, valores, comportamiento oportunista, confianza, comunicación. |
| Escriba y Urra (2002 )  | Aprendizaje, confianza, independencia, calidad relaciones, logro de los objetivos  |
| Ariño (2003 )  | Análisis desde el performance: grado de cumplimiento  |
| Escriba (2003)  | Estructura de un alianza , selección del socio, estudio del performance |
| Sirmon y Lane (2004 )  | Relación complementaria.  |
| Kauser y Shaw( 2004 )  | Independencia, compromiso, comunicación, conflicto, estructura y control  |
| Menguzzato y Urra (2004 )  | Toma de decisión. |
| Arena y García (2005 )  | Relación, normas, comportamiento oportunista, comunicación, compromiso, confianza, cooperación,  |
| Camargo (2006 )  | Selección del socio, lazos sociales, experiencia del socio, capital social, aprendizaje. |
| Cherian, Mirna ( 2006 )  | Selección socio, habilidad, capacidad y compromiso  |
| Sánchez y Jiménez (2008 )  | Acceso a recursos, reducción de costo, desarrollo de estrategias, economía a escalas. |
| Rumpunen y Viljama( 2008 )  | Selección del socio, toma de decisión  |
| Yener ( 2009)  | Confianza  |

***Tabla 2: factores identificados. Elaboración propia***

De casi los 30 autores analizados y que están compilados en su mayoría en la tabla No. 2, el 40% de ellos consideran la confianza como un factor clave determinante en la conformación del acuerdo o alianza, seguido el compromiso con un 30%, la selección del socio con un 24% y la comunicación con un 17%. Tanto el comportamiento cooperativo que ha sido poco estudiado así como el comportamiento oportunista fueron planteados por el 10% de los investigadores. En el año donde más estudios de esta índole se ha dado han sido del año 2000 en adelante, producto de los primeros acercamientos con el tema que datan a partir de la década de los 70.

Teniendo en cuenta lo anterior, me base para la selección de los factores para el desarrollo de mi investigación, en la clasificación dada por Provan y Milward (1995) y que fue retomada en la investigación doctoral de Mora (2002), quienes clasifican los factores uno con referencia a la estructura interna y otro con relación al contexto, vale la pena aclarar que de ellos sólo retomaré la clasificación pues el desarrollo de la investigación se llevó a cabo en otra área. Por el contrario retomé algunos constructos trabajados en el modelo de Hunt, Lambe y Wittmann (2002), pues este modelo se centra en el éxito de la alianza y no ha sido comprobado empíricamente. Retoma el enfoque de los recursos y capacidades expresando que si se crean recursos complementarios e idiosincrásico, el éxito de la alianza aumentará, así mismo cuando se le proporcione al socio algún tipo de ventaja la alianza tendría éxito.

Dado lo anterior tenemos que la literatura sobre los factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación entre organizaciones es muy amplia a nivel general, pero con relación a organizaciones sin ánimo de lucro no son consideradas. De otra parte no existe un consenso generalizado sobre cuáles son los determinantes del éxito o fracaso de los mismos. Teniendo en cuenta los conceptos ofrecidos por varios autores, como los diferentes modelos planteados alrededor del tema, seleccioné para mi estudio de investigación sobre factores claves de éxitos en los acuerdos de cooperación de organizaciones solidarias en Colombia, los siguientes factores que considero claves y determinantes desde mi mirada como investigadora, éstos son:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **FACTOR CLAVE** | **DEFINICION**  | **AUTOR** |
| La confianza  | Se puede definir como aquel comportamiento cooperativo de los socios durante el desarrollo de la alianza o acuerdo. Es la comprensión de la voluntad de las partes para hacer frente a la incertidumbre.  | Ring y Van de Ven(1992), Gulati (1995) y Uzzi(1997 ), Lewin (1998), Alejandro Escriba (2002), Cabaleiro(2000), Mora(2002), Hunt,lambe y Wittman(2002) |
| Compromiso  | Es el grado en que las organizaciones se involucran en una relación interempresarial. Es el deseo de continuar la relación porque le gusta el socio  | Kauser y Shaw(2003), Mora (2002), Hunt,lambe y Wittman(2002), Das y Kumasr(2009), Cook (1977)  |
| Comunicación  | Medio por el cual se transmite información de las partes y lo que los mantiene en contacto para tomar decisiones y actividades en un acuerdo de cooperación  | Mohr y Nevin(1990), Morgan y Hunt(1994), Arenas y Garcia ( 2002), Hunt,Lambe y Wittman(2002). |
| Valores Compartidos  | Se refiere a las creencias comunes acerca de los que es importante, poco importante, apropiado/inapropiado. Las partes que comparten valores están más comprometidos con la alianza  | Dwyer, Schurr y Oh(1987), Heide y John (1992), Morgan y Hunt (1994) |
| Cooperación  | Ajuste de comportamiento de una empresa a las expectativas y preferencias. de sus socios en el acuerdo. La cooperación se determina por factores sociales y los alineamientos de los incentivos  | Das & Ten (2000). Escribá (2002), Hunt, lambe y Wittman (2002), Brouthers et al. (1995). Barnard (1938)  |
| Escogencia aliado o socio  | La escogencia del socio, influye en el performance, por consiguiente es determinante en la selección del socio o el aliado el tamaño, la expectativa y la naturaleza de la empresa. | Geringer (1991 ), Camargo (2011)  |
| Lazos sociales o proximidad  | También se puede definir como la relación cercana de los participantes antes de iniciar el acuerdo u alianza | Camargo (2011), Mora (2002). Arenas y García, Blankenburg, Eriksson y Johanson(1999)  |
| Comportamiento oportunista  | Búsqueda del interés propio con dolo. Son algunas formas sutiles de engaño. Es la revelación incompleta o distorsionada de la información, para equivocar, ocultar, confundir entre otras. Cuando alguna de las partes busca el beneficio propio, incurriendo a engaños, falsas promesas, desinformación y mentira  | Williamson(1975) , Hunt, lambe y Wittmann (2002), Arenas y Garcia (2005)  |

***Tabla No 3 Factores Clave seleccionados***

A continuación describo con más detalles la definición de cada uno de los factores, los referentes teóricos de los mismo y la hipótesis que los acompaña que permite definir el modelo a medir:

**La confianza**

Das y Teng (1998) al igual que Koza y Lewin (1998), hablan de que la confianza es un factor clave que determina el éxito de un acuerdo cooperativo, tanto para su creación, su desarrollo y futuros acuerdos (Gulati y Singh, 1998).

La confianza es la puerta del éxito en los acuerdo empresariales (Panteli y Sockalingam, 2005), también ayuda a la comunicación efectiva (Dodgson, 1993) e incrementa la cooperación y promoverá el compromiso en un acuerdo de cooperación (Hunt y otros, 2002).

Lewicki y Bunker (1995, 1996) proponen tres tipos de confianza: la calculativa (basada en el incentivo), que se relaciona con los resultados derivados de seguir una relación o el temor a las represalias o castigos cuando se incumple con dicha confianza, la Cognoscitiva (basada en el conocimiento), que es el intercambio de información pero no se puede pasar a este tipo de confianza cuando los acuerdos solo son de transacciones de negocios, la interdependencia de las partes es limitada y regulada, cuando las partes ya cuentan con suficiente información como para realizar reuniones innecesarias y cuando se produce alguna falta en la etapa de confianza calculativa. El último tipo de confianza es la Identificativa (basada en la identificación), que es cuando el entendimiento es mutuo y alguna de las partes puede actuar en nombre de la otra y garantizar que sus intereses están protegidos sin amenazas de ningún tipo.

En los acuerdos de cooperación, la confianza puede generar tres grandes beneficios (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2010):

1. La reducción de costes de transacción, con el desarrollo de la confianza mutua se reduce el efecto negativo de la incertidumbre que pueda generar el entorno (Ring y Van de Ven, 1994).
2. Ayuda a predecir el comportamiento de los socios en la primera fase de un acuerdo (Gulati, 1995), generando comportamientos favorables (Das y Teng, 1998) y por ende mejora la resolución de conflictos (Ring y Van de Ven, 1994).
3. Incrementa la flexibilidad operativa y estratégica en los cambios del entorno y los desafíos organizativos.

Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) en el trabajo de investigación sobre el sector agroalimentario español, han evaluado la confianza preguntando a los encuestados sobre su conformidad con tres ítems:

1. Tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio.
2. Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble.
3. Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas.

Ellos encontraron que se tiene mayor nivel de confianza cuando los acuerdos se dan para un aprendizaje, acceso a recursos y capacidades complementarias y satisfacción del cliente. Además resaltan que la confianza genera un acuerdo para contribuir en el nivel de compromiso con el acuerdo y que este va aumentando en el largo plazo, reduciendo comportamientos oportunista e incertidumbre.

Por otra parte en el estudio realizado por Rubio y Espada (2010) sobre el análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil, llegan a concluir que el modelo de Lewicki y Buncker (1995, 1996) permite entender la parte teórica y como es necesaria la evolución de la confianza y el fomento de colaboración. Tomando ejemplos reales donde se comparte el conocimiento, se aumenta la calidad, reducen precios y se integran valores, también se ven reflejado como por abuso de confianza en Occidente no se llega a un estadio de confianza Identificativa y se queda en una confianza cognoscitiva.

Morgan y Hunt (1994) al igual que Moorman y otro (1993, p.82) definen la confianza como “la disposición a confiar en un compañero de intercambio en los que se tiene confianza”. Morgan y Hunt (1994) dicen que esta definición da cabida a que la confianza en la cooperación genera fiabilidad, integridad, consistencia, competencia, honestidad, justicia, responsabilidad y benevolencia. A su vez plantean que la definición de voluntad dentro del análisis de la confianza es innecesario o redundante, ya que se necesita una genuina confianza en que un socio puede depender de otro, y por ende la intención de confiar, si uno está seguro entonces estaría dispuesto a cooperar, pero si no está dispuesto, entonces no estaría realmente seguro y dispuesto a realizar esa alianza o cooperación.

Finalmente y al igual que Achrol (1991) determinan que la confianza es un factor determinante de compromiso de relaciones.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

***H1:*** *Influye la confianza positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación en los organizaciones solidarias.*

De esta manera describo cada uno de los factores y la definicion de su hipotesis.



**CAPITULO 3**

**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION**

El objetivo del presente capitulo es presentar al lector las fases del proceso metodológico y su implementación, en un primer momento se determinó la población y la muestra objeto de este estudio, se recolectó la información por medio de la aplicación de un cuestionario a los gerentes de las organizaciones solidarias, se hizo la tabulación y tratamiento de la información por medio de un paquete estadístico y el análisis del modelo, representada en Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) a través de la técnica PLS

De acuerdo a la revisión teórica, realizada en los capítulos anteriores se hizo un recorrido sobre los acuerdos de cooperación y los factores claves de éxitos, permitiendo definir un modelo básico con sus diferentes relaciones y la formulación de las hipótesis para su comprobación empírica en organizaciones solidarias.

**DETERMINACION DE LA POBLACION Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Mi objeto de estudio fueron las organizaciones solidarias en Colombia, que de acuerdo en lo establecido en la ley Colombiana están conformadas por Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones mutuales

Aunque la economía colombiana presento desaceleración, el sector cooperativo tuvo un pequeño crecimiento, que también puede ser explicado por las medidas implementadas por los entes de control para regular en particular el uso de las cooperativas de trabajo asociado.

Estas son las cifras al terminar el año fiscal 2012

8.473 organizaciones solidarias, de las cuales,

**\***6.421 cooperativas, que equivalen al 75.8%

**\***1.821 fondos de empleados, que equivalen al 21.5%

 \*231 mutuales, que equivalen al 2.7%

**6.681.877 personas asociadas**

**\***5.541.080 en cooperativas, que es el 82.9% (equivale al 11.9% de la población del país)

**\***965.784 en fondos de empleados, el 14.5%

**\***175.013 en mutuales, el 2.6%

LAS COOPERATIVAS son hasta el momento las que lideran el sector solidario, están presentes en 32 departamentos y en 606 municipios, cada vez con un número mayor de personas beneficiadas.

Los principales retos que enfrentan este tipo de sociedades son dos (2):

* Velar por la satisfacción de las necesidades de quienes la conforman
* Enfrentar la economía de mercado que atiende según su actividad

Son gestoras de desarrollo social y económico para el país y su vez un modelo socioeconómico que contribuye a la redistribución equitativa del ingreso, a través de la distribución de sus excedentes

El impacto que producen con sus acciones, sobrepasan los recursos monetarios que se imprimen a estas, pues la esencia es satisfacer las necesidades individuales de forma colectiva a través de la ayuda mutua y la cooperación, principios que se rigen a nivel mundial.

Su mayor presencia esta en Bogotá D.C. con 1.553 cooperativas y con 1.491.109 asociados a estas, seguido del Valle del Cauca con 722 cooperativas y 553.122 asociados, después se encuentra el departamento de Antioquia con 586 entidades y 1.234.491 asociados, y siguiéndolo está el departamento del Santander con 574 cooperativas y 925.958 personas asociadas.

Las cooperativas del sector solidario se dividen en siete (7) subsectores dependiendo la actividad económica a la cual se dedican, además de que las CTA’s (cooperativas de trabajo asociado) se analizan por aparte.

Los subsectores son:



*Fuente: Confecoop 2012*

En las otras actividades están incluidas las siguientes:

* Explotación Minas y Canteras
	+ Suministros Electricidad, Gas y Agua
	+ Construcción
	+ Hoteles y Restaurantes
	+ Actividades inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler
	+ Educación de Mercado
	+ Actividades de Servicio Social, Comunales y Personales

Estas 2.890 CTAs que son el capital humano de otras industrias, y su principal activo son sus asociados con su fuerza laboral, representan el 19.57% de los ingresos del sector cooperativo.



El año 2012, según la Organización de Naciones Unidas (ONU), fue el año de las cooperativas, y es aquí donde se inicia la campaña global que invita a que las sociedades de economía solidaria y social puedan desarrollarse y lleguen a transformarse en empresas sostenibles económica y medioambientalmente; es llevar el Modelo Empresarial Cooperativo a otro nivel.

“La Década del Cooperativismo Colombiano”, que va desde 2013 – 2023, tendrá un “Desafío 2020” que propone que para ese año, el modelo empresarial cooperativo sea conocido por ser:

* Reconocido como el líder en sostenibilidad económica, social y medioambiental
* El modelo preferido por la gente
* El tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento

De las 6.421 cooperativas que están registradas ante la superintendencia de la economía solidaria, que es el organismo estatal encargado de supervisar, controlar y vigilar la actividad de las organizaciones solidarias, de las cuales 1.553 están ubicadas en Bogotá y 722 en el Valle del Cauca se tomó como muestra las que esta agremiadas a Confecoop, Capitulo Bogotá y Cali, por ser Confecoop a su vez una agremiación y confederación que representa los interés de las organizaciones ante el gobierno nacional, vale la pena que la afiliación de las cooperativas a la Confederación de una u otra forma promueven un acuerdo de cooperación para la defensa del modelo y del sector como tal.

Para la identificación de las organizaciones se acudió a la base de datos que esta en internet tanto de la Confecoop como de la Superintendencia, así mismo se llevó a cabo entrevista con los dirigentes con el fin de articular acciones para que permitieran acceder a la información y apoyaran el trabajo de campo del investigador, pues los cuestionarios se aplicaron de manera personalizada a cada gerente de las organizaciones.

**DETERMINACION DEL METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Teniendo en cuenta que el número de cooperativas a abordar fue amplio y que por ser un estudio de carácter deductivo , se partió de la interpretación de la teoría para verificar la realidad, es decir el aporte es el referente empírico que partiendo de la interpretación teórica se analizó una realidad y se corroboró por medio de hipótesis diseñadas a partir de la interpretación teórica y verificadas en el campo.

Se partió de la premisa que hay un realidad, que es un sector solidario que está conformado por diferentes fuerzas sociales a nivel nacional, que existen organismos que fomentan y fortalecen el sector tanto del orden público como privado y organizaciones a su vez que controlan la gestión tanto financiera como social. Como la idea objeto de este estudio fue conocer y analizar los factores de éxito en los acuerdos de cooperación de este sector, se tuvo en cuenta las interpretaciones de los actores sociales, principalmente de los gerente quienes toman la decisión si una organización solidaria realiza o no un acuerdo de cooperación y cuáles son los motivos que los hacen realizar tal pacto o alianza entre las partes interesadas.

El diseño utilizado para el desarrollo de esta investigación fue de corte Cuantitativo, esto permitió aportar algunos referentes sobre acuerdos de cooperación ya existentes a través de la comprobación y la descripción con detalles de esos factores de éxitos que influyen en el performance. El tipo de estudio fue además explicativo, puesto que permitió contrastar la teoría ya existente sobre acuerdos de cooperación y analizarla desde un referente empírico como son las organizaciones solidarias, buscó además establecer relación de causas y efectos y analizar el porqué de los acuerdo de cooperación entre estas organizaciones, por medio del análisis de sus factores de éxitos si estos influyen posita o negativamente en performance.

**Constructos e Indicadores**

Teniendo en cuenta la finalidad de la investigación, se identificaron los factores claves para el éxito del acuerdo de cooperación, definidos en los capítulos anteriores, Los factores que se seleccionaron producto de la investigación son las Variables Independientes que pueden influir positiva o negativamente en el performance o éxito del acuerdo.

**Técnicas para el análisis de los datos**

Para contrastar las hipótesis y las relaciones establecidas en esta investigación se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (MEE), este tipo de análisis permitió analizar variables y vincular datos y teoría, además estimar relaciones, vincula a un Constructo con sus variables y establece relaciones entre variables dependientes e independientes ( Martínez 2009 ). Para realizar el análisis de MEE utilice la técnica estadística PLS (método basado en el análisis de componentes o Partial Least Squares). Esta técnica requiere de mínimos de muestra y es apropiada para desarrollar MEE, entre sus características están: interés por predecir la variable dependiente, conjunto de datos pequeños, los datos suelen presentar distribuciones no normales, presencia de indicadores formativos y reflectivos.

El PLS es una combinación iterativa de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, es a su vez un enfoque de ecuaciones estructurales con variables. (Martínez 2009). PLS es una técnica que fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Aldas 2012). El PLS fue desarrollado por el profesor Sueco Herman Wold en 1973. En el PLS las variables pueden estar medidas por diversos niveles de medida lo mismo que una regresión ordinaria.

En definitiva, PLS es un enfoque de ecuaciones estructurales con variables no observables ( Wold, 1981) que se ofrece como una interesante herramienta alternativa de investigación. La herramienta se orienta principalmente hacia el análisis causal-predictivo en situaciones de baja información teórica y, en especial, de alta complejidad y se define como una extensión de regresiones múltiples de gran utilidad en la investigación en el campo de las Ciencias Sociales.

 El PLS incluye constructos teóricos o variables latentes y que se clasifican en constructos exógenos que actúan como variables independientes y los constructos endógenos que serían las variables dependientes. Después de la corrida de los datos al modelo PLS se analiza e interpreta en dos etapas, la primera se analizó la validez y fiabilidad y la segunda etapa en la que se llevó una valoración del modelo que implicó el análisis de la fiabilidad individual que se valora examinando las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo. Para aceptar un indicador como integrante de un constructo, éste debe poseer una carga igual o superior a 0,707. La valoración de la fiabilidad de un constructo, permite comprobar la consistencia interna de los indicadores al medir el concepto.



La anterior grafica presenta el modelo genérico básico del PLS, donde tenemos que E para efectos de este estudio seria el constructo exógenos es decir los FACTORES DE EXITOS que a su vez son las variables independientes, las X representan el grupo de indicadores de medida o ítems que conforman el constructor. Es decir, los círculos representan los constructos, entre otros la confianza, el compromiso, la comunicación y los cuadrados los ítems o indicadores que miden el constructo.

1. **REFERENCIAS**

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly, 45*(3).

Aldas, J. (2012). Partial Least Squares Path Modeling in Marketing and Management Research: An annotated application. Universidad de Valencia. pag 4-31.

Adler, L. y Hlavacek J. (1976). Joint ventures for product innovation. New York: American Management Association.

Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assesing joint venture performance. *Sloan Management Review, 31*(2), 19-30.

Arenas, J., & García, R. (2005). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 139-161.

Ariño, A. (1995). *Inter-firm collaborative ventures: performance and cooperative behavior.* Los Ángeles: University of California.

Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies, 34*, 66-79.

Ariño, A., & De la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science, 9*(3), 306-325.

Awadzi, K. (1987). Determinants of joint venture performance. A study of international joint ventures in the United State. Unpublis. Lousiana State University.

Barnard, C. (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA. Traducido en Barnard, C. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.

Cabaleiro, M. (2001). Redes de empresa: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas*, Revista de estudios cooperativos . pag 8-22*

Camargo, F. (2006). *Factores determinantes del éxito en las alianzas estratégicas: una investigación exploratoria.* Trabajo de Investigación del Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.

Capellan, R. (2005). Cooperacion y no cooperacion estrategica: efectos sobre la produccion y la competencia . Instituto tecnológico de Santo Domingo. Pp. 275-292.

Casani, F. (1995). Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España. *Información Comercial Española*(746), 25-41.

Chen, R., & David, J. B. (1998). Long term cooperation prospects in

 International joint ventures: Perspectives of Chinese firms. *Journal of Applied*

 *Management Studies, 7*(1), 111-126. Retrieved from

Cherian Mathew; Flores Myrna; G Srinivasan. ( 2006). Critical success factors to collaborate in cross border alliances: experiences of India manufacturing enterproses.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategias of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures.* Oxford: Oxford University Press.

Commons, J. R. (1934): *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison

Das, T. K., & Teng, B. (2000). A resource-based: Theory of strategic alliances. *Journal of Management, 26*(1), 31-61.

Devlin,G, y Bleakley M(1988). Strategic alliances- Guidelines for success. Long Range Plannig 21: 18-20.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal, 17*, 55-83.

Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science, 7*(2), 136-150.

Elg, U., & Johansson, U. (2001). International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization. *Journal of Strategic Managent, 9*(2), 93-110.

Escribá, A. (Setiembre-Diciembre de 2002). Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: Una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13*, 469-497.

Escribá, A. (Julio de 2003). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura. *Dirección y Organización*(29), 96-120.

Escribá, A., & Urra, J. A. (2002). An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: An integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management, 6*(4), 330-346.

Escribá, A. (Julio de 2003). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura. *Dirección y Organización*(29), 96-120.

Fernández, J., & Arranz, N. (1999). Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio? *Dirección y Organización*(21), 12-19.

Fernández Sánchez, e. (1991): La Cooperación empresarial. Información Comercial Española, n? 693, pp. 25-38.

García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura . *Información Comercial Española*(714), 87-98.

García Canal, E. (1996). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias recientes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5* (3), 109-132.

Geringer, J. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures . *Journal of International Business Studies, pp 41-62*

Geringer, J. M., & Hébert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies, 22*(2), 249-263.

Grant, R. M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review,* Vol. 33, No. 3, Spring, pp. 114-135

Gray, B. (1985). Conditions facilitating inteorganizational collaboration. *Human Relations, 38*(10), 911-936.

Guerras, L. A., & Montoro, M. A. (2004). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: Un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*(19), 55-80.

Gulati, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly, 40*, 619-652.

Hunt, S. D., Lambe, C. D., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing, 1*, 17-35.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976): “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure”, *The Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360

Kauser S, Shaw V(2004). The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. International Marketing review Vol 21. No 1. Emerald.

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The evolution of strategic alliances. *Organization Science, 9*(3), 255-264.

Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science, 9*(3), 306-325.

Leaidecker. J, Bruno A (1984 ) Identifying and using critical success factors. Long Range Planning 17 ppa 23-30.

Litter, D; Leverich F; Wilson D. (1998). Collaboration in new technology based product

 markets, int Technology Management, Vol I 15 No 1-2 pag 139 -159

Martinez, R. (2009). Las relaciones interorganizativas y la generacion de capital social en parques cientificos. Universidad de la Mancha- Cuenca. Pag 200- 400

Menguzzato, M. (1992). *La cooperación empresarial: análisis de su proceso.* Valencia: IMPIVA.

Menguzzato, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. En A. Cuervo, *Dirección de Empresas de los Noventa* (págs. 503-523). Madrid: Civitas.

Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). Estrategia de empresas y teoría de los costes de transacción. *Información Comercial Española*(746), 7-24.

Menguzzato, M., & Urra, J. (2004). Heurísticos y sesgos cognitivos en la decisión directiva de formación de alianzas estratégicas. *Revue Sciences de Gestion, 41*, 67-99.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success –partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. *Strategic Management Journal, 15*(2), 135-152.

Mora Valentín, E. M. (2002). *Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación.* Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Mora Valentín, E., Montoro, M., & Guerras, L. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organisms. *Research Policy, 33*, 17-40.

Muthusamy, S., & White, M. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies, 26*(3), 415-441.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* The Free Press, NY. Existe versión homónima en castellano (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia,* CECSA, México

Provan, K., & Milward, H. (1995). A preliminary theory of interorganizational network efectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly, 40*(1), 1-33.

Reynols, J. (1979). Indian-American joint ventures Business policy relationships. Washington, DC University Press of America.

Reuer, J. J., & Zollo, M. (2000). Managing governance adaptations in strategic alliances. *European Management Journal, 18*(2), 164-172.

Ring, P., & van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review, 19*(1), 90-118.

Rumpunen, S, Viljama, A. (2008). The process of partner selection for international joint ventures : a new approach. Conferencia Estonia .

Sanchez, J., & Jimenez , P. (2008). La cooperacion empresarial como estrategia de crecimiento : motivos de su formación, ventajas e incovenientes pp *1-14*

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal, 40*(2), 443-461.

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation,* Harper and Row, NY

Tomlinson, J. (1970). *The joint venture process in international business: India and Pakistan.* Cambridge: MIT Press.

Urra, J. (1999). Cooperación empresarial: Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno. *Dirección y Organización*(22 ), 37-49.

Urra, J. A. (2001). *Procesos de decisión en la formación de acuerdos de cooperación empresarial: propuesta de un modelo explicativo desde la perspectiva cognitiva.* Tesis doctoral, Universidad de Valencia.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competitiion in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly, 42*, 35-67.

Vargas, J. (2009). Types of relationships between firms, communities and governments and their obstacles. Universidad Guadalajara *, 278-291*.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), .171–180.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: The Free Press.

Yener, M. (2009). The effect of inter-organizational relationships on cooperation intentions: Evidence from small firms in turkey. *Journal of American Academy of Business, Cambridge,14*(2), 195-203. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/222848854?accountid=14777

Yuan, B., & Wang, M. (1995). The influential factors for the effectiveness of international strategic alliances of high-tech industry in Taiwan. *International Journal of Technology Management, 10*(7-8), 777-787.

1. Citado por Juan Carlos Fernández y Nieves Arranz. La Cooperación entre empresas. Análisis y Diseño. Madrid 1999.pag 47. Peteraf (1990). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view [↑](#footnote-ref-1)
2. En un proyecto de investigación sobre: hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura. Universidad de Valencia – España. [↑](#footnote-ref-2)