

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación en factores de éxito en los acuerdos de cooperación de organizaciones solidarias en Colombia, se analizaron varios factores claves como confianza (Sánchez de Pablo y Jiménez 2010, Hunt Lambe y Wittmann 2002, Koza y Lewin 1998, Lewicki y Bunker 1995, 1996, Ring y Van de Ven 1994), compromiso (Morgan y Hunt 1994, Davies y Grimes 1999, Mora 2002), escogencia de socio (Geringer 1991, Camargo 2006), comportamiento oportunista (Hunt, Lambe y Wittmann 2002, Grönroos 1996), entre otros.

Se ha comprobado que estos factores han sido importantes para el éxito de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como los casos que se dan en España como el del grupo Hojiblanca (Ortega y Hernández 2011), las empresas del sector agroalimentario (Sánchez de Pablo y Jiménez 2010) y empresas que realizan acuerdos con socios entre empresas españolas, socios de la UE y externos de la UE (Arenas & García 2005).

Después del análisis de la teoría, se procedió a la escogencia de un modelo que no ha sido aplicado en las organizaciones solidarias, este modelo ha sido: Model of Business Alliance Success (Hunt, Lambe y Wittmann 2002) pues es un modelo integrador de éxito basado en sub-modelos, el modelo integrador está basado en cuatro partes: los recursos, las competencias, la ventaja competitiva y la relación de factores en las alianzas

Los factores de relación son las características que intervienen en la relación de un acuerdo de cooperación, estas pueden variar según las partes, pero como se busca la participación de larga duración y reflejar una relación en un proceso de constante desarrollo (Dwyer, Shurr y Oh, 1987; Macneil, 1980), los factores de relación identificados en este modelo son: Cooperación (Das y Teng, 2000; Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1990), Confianza (Arenas & García, 2005; Lewicki y Bunker, 1995, 1996; Morgan y Hunt, 1994),

Costo termino de relación (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992; Dwyer y otros, 1987), (ausencia de) Comportamiento oportunista (Bitner, 1995; Grönroos, 1996; John, 1984; Hunt, Lambe y Wittmann, 2002), valores compartidos (Dwyer y otros, 1987; Heide y John, 1992; Morgan y Hunt, 1994), comunicación (Mohr y Nevin, 1990; Arenas & Garcia, 2005) y compromiso (Anderson y Weitz, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Mora Valentín, 2002).

Con esta investigación se busca explicar cómo influyen los factores claves de relación que proponen Hunt, Lambe y Wittman en “Model of Business Alliance Success”, en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias, en Colombia este tipo de organización están conformadas por las organizaciones sociales de desarrollo y las organizaciones de economía solidaria; la primera la integran las fundaciones, asociaciones, corporaciones, juntas de acción comunal y de organizaciones de voluntariado, y la segunda por las organización definidas por la ley 454 de 1998.

Dentro de las organizaciones de economía solidaria se encuentra las Pre-cooperativas, Cooperativas (Integrales, Multiactivas y Especializadas), Instituciones Auxiliares de la Economía Solidaria, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutualistas, Empresas Solidarias de Salud, Empresas Comunitarias sin ánimo de lucro, Organismos de Segundo y Tercer grado, etc.

Según el reporte tomado de la Superintendencia, hasta diciembre de 2014 eran aproximadamente 4000 organizaciones que reportaron sus estados financieros a la Superintendencia de la Economía Solidaria y son las legalmente constituidas.

El presente estudio se realizó como un prueba piloto, que contribuya a realizar ajustes en para el efectivo desarrollo de la investigación doctoral.

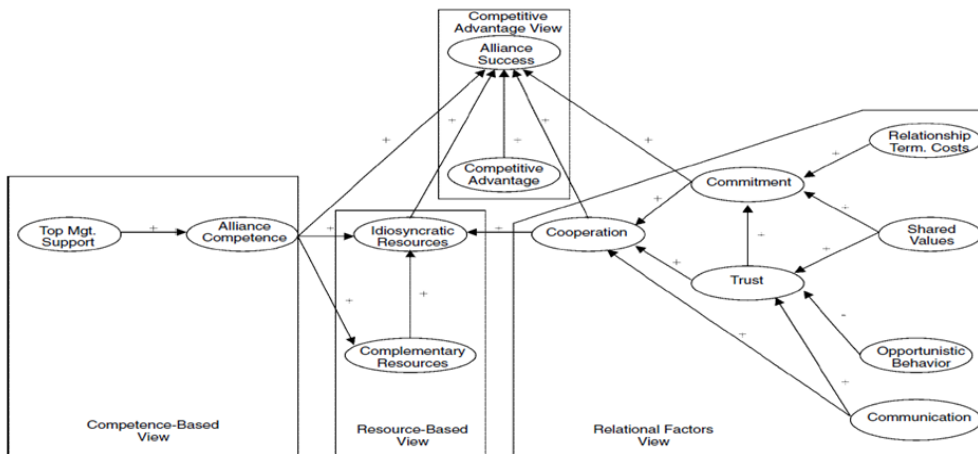
Los objetivos planteados fueron los siguientes:

- 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.

2. MARCO TEORICO

2.1. FACTORES DE ÉXITO

Los factores de éxito, se toman del Model of Business Alliance Success (Hunt y otros, 2002), donde se presenta un modelo integrador de cuatro componentes que hacen parte del éxito de una alianza, están son: los recursos, las competencias, los factores de relación y la ventaja competitiva de las alianzas (Ver imagen 1)



En cuanto a los recursos, las empresas producen productos homogéneos mediante la combinación de recursos homogéneos (trabajo y capital), (Morgan y Hunt, 1995) definen los recursos como cualquier entidad tangible o intangible a disposición de la empresa que le permite producir una oferta de mercado que tiene valor para algún segmento de mercado. Hunt Lambe y Wittman (2002) afirman que las empresas que cuentan con recursos inmóviles tienen mayor rendimiento financiero ya que estos recursos son inimitables e insustituibles. Pero existen unos recursos que son complementarios los cuales no pertenecen a una empresa pero que son llevados a una alianza por otra empresa para lograr ser competitivos y desarrollar mejores procesos, o como su nombre lo dice complementar esa variedad de recursos que las empresas puedan tener. Por ende este modelo plantea que los recursos complementarios e idiosincrásicos serán positivamente relacionados con el éxito.

Son la segunda explicación del éxito de la alianza que se basa en la teoría de la empresa y la naturaleza de la competencia. (Sánchez, 1996, p.8) define la competencia como “la capacidad de mantener el despliegue coordinado de los activos de tal manera que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos”. También plantea que la competencia debe centrarse en los activos intangibles, ser dinámica, pertenece al aprendizaje estratégico y que se encaja dentro de los sistemas de las relaciones sociales y las estructuras sociales. Lambe, Spekman y Hunt (2000) definen la competencia como una capacidad organizacional para asegurar, desarrollar y gestionar alianzas y proponer que una competencia es un “recurso superior” para una alianza, por esta razón se postula que la competencia de la alianza es positivamente relacionada con los recursos complementarios y que el apoyo de la alta gestión es esencial para las empresas que desean desarrollar un alto grado de competencias en una alianza.

La ventaja competitiva, es la cuarta explicación del éxito de las alianzas, esta dice que se tiene éxito cuando se ofrecen ambas partes con algún tipo de ventaja sobre sus competidores. Clark (1954) mantuvo la teoría de que las empresas compiten por una búsqueda de un diferenciador o ventaja para obtener mayores ganancias sobre otras empresas. En cuanto a ventaja de mercado Alderson (1957) identifico seis bases de la ventaja diferencial: la segmentación del mercado, la transveccion, la mejora del producto, la selección de las apelaciones, la mejora de procesos y la innovación de productos. Por estas razones Hunt, Lambe y Wittman (2002) tienen la ventaja competitiva positivamente relacionada con el éxito de las alianzas, pues esta proporciona un diferenciador sobre sus competidores.

Hunt, Lambe y Wittman proponen los factores de relación como la tercera explicación del éxito de las alianzas, estos factores se vuelven cada día más importantes porque las partes de un acuerdo buscan relaciones a largo plazo, confiables, comprometidas y que estén en constante desarrollo (Dwyer y otros, 1987). Los factores de este modelo de integración están basados en gran medida en los factores relacionales de marketing relacional de Morgan y Hunt (1994), que tiene la cooperación como variable dependiente y el compromiso y la confianza como variables mediadoras. Pero para esta investigación se cogerán todos los factores de relación como variables independientes, la confianza, el

compromiso, la comunicación, los valores compartidos, la cooperación, el costo de terminar la relación y el comportamiento oportunista; a continuación se mostrara el cuadro No. 1 con todos los factores, sus definiciones y algunos autores que han investigado sobre estos.

Cuadro No. 1

FACTOR CLAVE	DEFINICIÓN	AUTOR
COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA	Cuando alguna de las partes busca el beneficio propio, incurriendo a engaños, falsas promesas, desinformación y mentiras. Lo que produce desconfianza y falta de compromiso.	Williamson (1975), Bitner (1995), John (1984), Hunt, Lambe y Wittmann (2002), Arenas y Garcia (2005).
COMPROMISO	Nivel de participación que tienen las partes en un acuerdo de cooperación, aportación de recursos, apoyo de los directivos y la implicación del personal.	Anderson y Weitz (1990), Berry y Parasuraman (1991), Mohr y Spekman (1994), Morgan y Hunt (1994), Mora Valentín (2002)
COMUNICACIÓN	Medio por el que se transmite información de las partes y lo que los conserva en contacto para tomar decisiones y actividades en un acuerdo de cooperación.	Mohr y Nevin (1990), Morgan y Hunt (1994), Arenas y Garcia (2005), Hunt, Lambe y Wittman (2002)
CONFIANZA	Creer que las partes van a cumplir con lo pactado en la alianza sin afectar negativamente los intereses de una de las partes, reduciendo la incertidumbre. La confianza va evolucionando a través del tiempo y con ella el compromiso de la alianza.	Arenas y Garcia (2005), Morgan y Hunt (1994), Ring y Van de Ven (1994), Sanchez de Pablo y Jimenez (2010), Lewicki y Bunker (1995, 1996)
COOPERACIÓN	Comportamiento según lo que se espera de la(s) parte(s) del acuerdo, regido por unas acciones y actitudes. Trabajando unidos para lograr un mismo fin.	Anderson y Narus (1990), Dwyer, Schurr y Oh (1987), Morgan y Hunt (1994), Hunt, Lambe y Wittman (2002)
COSTO TERMINO RELACIÓN	Las pérdidas monetarias, competitivas, emocionales y psicológicas, entendidos como sanciones monetarias, gastos por disolución de la cooperación y pérdida de competitividad al terminar la relación con la(s) otra(s) parte(s).	Morgan y Hunt (1994), Dwyer y otros (1987), Anderson y Weitz (1992)
VALORES COMPARTIDOS	Se refiere a las creencias comunes acerca de lo que es importante/poco importante, apropiado/inapropiado y correcto/incorrecto. Las partes que comparten valores están más comprometidas con la alianza.	Dwyer , Schurr y Oh (1987), Heide y John (1992), Morgan y Hunt (1994)

De cada uno de los factores se realiza una conceptualización y estado del arte por los autores que los investigan

Para esta investigación y tomando cada uno de los factores de relación se plantearon las siguiente hipótesis:

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

H2: Influye el Compromiso positivamente en los acuerdos de cooperación en las organizaciones solidarias

H3: Influye la comunicación positivamente en los acuerdos de cooperación.

H4: Influyen los valores compartidos positivamente en los acuerdos de cooperación

H5: Influye la cooperación positivamente en los acuerdos de cooperación

H6: Influyen los costos de termino de relación positivamente en los acuerdos de cooperación

H7: Influye el comportamiento oportunista negativamente en los acuerdos de cooperación

2.2. ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Los acuerdos de cooperación siempre han estado presentes en las diferentes etapas de la historia, donde se establece una organización para el trabajo colectivo y en busca del bien común. Dejando de lado el beneficio propio y el individualismo que creaba dos tipos de sociedades una que ganaba y otra que perdía.

A pesar de que en 1771 Roberto Owen habla sobre la cooperación y es reconocido como el padre de esta, solo hasta 1970 se dan los primeros acercamientos a la aplicación de la teoría de acuerdos de cooperación a nivel empresarial, por lo que Dussauge y Garrette (1995) descubren como las empresas comenzaron a realizar acuerdos o alianzas con diferentes países, Levitt (1938) concluye que estos acuerdos se dan gracias a la globalización de

mercados que obliga a la expansión de territorio. Porter(1980) dice que dichos acuerdos de cooperación de las empresas en diferentes países se realizan para ser más competitivos y reducir la incertidumbre que genera la inexperiencia en el mercado y la limitación de recursos.

Dussauge y Garrette (1991) definen los acuerdos de cooperación como la unión entre empresas que tienen un fin en común y que aportan unos recursos y unas competencias para poder cumplirlo. A pesar de que García Canal (1993) está de acuerdo con la definición de cooperación como un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por varias empresas, este aclara que no existe una relación de subordinación y que no hay lugar para la jerarquización en el acuerdo.

Como ya se planteó existen varias razones por las cuales se realiza un acuerdo de cooperación pero según Cuervo García (2002) estas se dan por obtener tecnología, la estructura del mercado y las exigencias de capital, por otra parte Child y Faulkner (1998) habían dicho que los acuerdos empresariales se dan con tres fines: obtener conocimiento o aprender del mercado al que se incurre, ser más eficientes y adaptarse al entorno cambiante y globalizado.

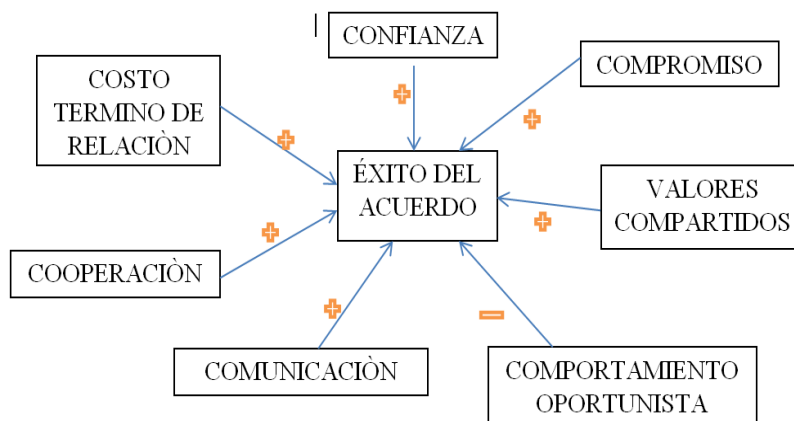
De lo anteriormente dicho se pueden resaltar las características de los acuerdos de cooperación, las cuales se basan en compromiso, confianza, la no jerarquización entre los socios, la dependencia entre las partes del acuerdo, la pérdida de la autonomía y fronteras

Para poder hablar de que un acuerdo de cooperación es un convenio entre organizaciones, retomamos lo dicho por uno de los aportes seminales de Ring & Van de Ven (1994) sobre el tema de acuerdos interorganizacionales y que se entienden como toda alianza, asociación, coalición, franquicia, consorcio y otras formas asociativas que buscan un objetivo común, este puede ser de carácter formal, informal, social, legal u otros.

3. METODOLOGÍA

Se analizaron los factores claves de relación propuestos por Hunt, Lambe y Wittman (2002), en el campo de las organizaciones solidarias. Esto se realiza con el fin de determinar si estos factores influyen de una forma positiva o negativa en el éxito de los acuerdos de cooperación. Estos acuerdos son entendidos como convenios que se celebran entre organizaciones con otras entidades para el beneficio de sus asociados.

Se realizó una investigación con enfoque deductivo, que permitió confrontar la teoría con la práctica, a partir de unas hipótesis previamente planteadas y del siguiente modelo:



Donde los factores que influyen en el éxito del acuerdo son variables independientes y el éxito del acuerdo o alianza se tomara como variable dependiente.

Con los hallazgos significativos se podrá aportar a la teoría y consolidar una investigación identificando y analizando los factores que contribuyen al éxito de un acuerdo, lo cual permitirá que las empresas o proveedores se enfoquen en dichos factores a la hora de crear relaciones con otras

Se diseñó una encuesta con un total de 36 preguntas, de las cuales 34 son unas afirmaciones que son calificadas por una escala de likert de 5 puntos (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo), una pregunta de clasificación de mayor a menor importancia de los factores y una pregunta de escogencia, todas las preguntas son cerradas (Ver anexo 1). Esta

encuesta se aplicó a 22 gerentes o directivos y fue realizada personalmente para tener la oportunidad de hablar y profundizar más en algunos puntos que permitieron entender mejor el contexto de los acuerdos de cooperación en dichas entidades.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Para el factor confianza, se encontró que la tendencia hacia las afirmaciones como: si creía que el socio era perfectamente honesto y creíble o que entre mayor confianza menor incertidumbre, como se puede observar en la gráfica 4, el 56,4% está totalmente de acuerdo y el 36,4 % dice de acuerdo. En la suma de los dos obtenemos un 92,8% de calificación buena o muy buena hacia este factor, haciéndolo el más importante y el más influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando la hipótesis uno que el factor confianza afecta positivamente al éxito de los acuerdos de cooperación. Cabe resaltar que ningún organización calificó las afirmaciones como totalmente en desacuerdo y solo una afirmación fue calificada como en desacuerdo, por lo cual se puede afirmar que hasta ahora dichas organizaciones confían en sus proveedores y no se han presentado mayores inconvenientes.

Para el factor compromiso se se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor confianza, pero a las afirmaciones era como si quería mantener los acuerdos a largo plazo o que si el rendimiento de la organización era eficiente en dicho acuerdo. Como se puede observar en la gráfica 5, el 48,2% estaba totalmente de acuerdo y el 43,6% estaba por lo menos de acuerdo. En la suma de estos se obtiene un total de 91,8% de calificación positiva, posicionando al factor compromiso como el segundo más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando así la hipótesis 2, que influye positivamente en el éxito del acuerdo.

Para el factor comunicación se analizaron si el número de veces que se reunía con la otra parte del acuerdo era suficiente o que si la comunicación era efectiva, como lo muestra la gráfica 5 el 58% de las organizaciones estaba de acuerdo y el 21,6% totalmente de acuerdo. Al sumar estos dos porcentajes tenemos un 79,6% ubicando este factor como el cuarto más

importante e influyente. Comprobando así la hipótesis número 3, que la comunicación influye positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación.

Para el factor de valores compartidos se encontró una tendencia muy parecida a la del factor comunicación, pero las afirmaciones eran si influía la cultura organizacional o si tenían comportamientos, valores y metas en común en los acuerdos que realizaban con sus proveedores. Como se puede observar en la gráfica 7, el 44,5% estaba de acuerdo y el 35,5% estaba totalmente de acuerdo con las afirmaciones. En la suma de estos se obtiene un total de 80% de calificación positiva, posicionando al factor valores compartidos como el quinto más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, aunque está por encima del factor comunicación a la hora de la enumeración de los factores más importantes para las organizaciones el factor valores compartidos es inferior al de comunicación, como se podrá observar en la gráfica 11 de las conclusiones. Pero aun así se comprueba la hipótesis 4, que influye positivamente en el éxito del acuerdo.

Para el factor cooperación se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor compromiso, pero a las afirmaciones eran como si trabajaban juntos por un mismo fin, o si planeaban actividades en conjunto para el éxito del acuerdo. Como se puede observar en la gráfica 8, el 55,5% estaba totalmente de acuerdo y el 39,1% estaba por lo menos de acuerdo. En la suma de estos se obtiene un total de 94,6% de calificación positiva, posicionando al factor cooperación como el tercero más importante e influyente en los acuerdos de cooperación.

Para el factor Costo de terminar la relación se encontró que la tendencia cambia totalmente a lo que se venía presentado, pues en las afirmaciones se buscaba saber si las organizaciones solidarias establecían dichos costos o los conocían, si habían realizado alguna vez inversiones específicas, entre otros. Como lo muestra la gráfica los porcentajes fueron muy parejos, ya que el 32,7% decía estar de acuerdo y el 17,3% totalmente de acuerdo, sumando así un 50%; mientras que la sumatoria de las calificaciones 1, 2 y 3 (totalmente en desacuerdo, desacuerdo e indiferente respectivamente) fue del 50%, lo que posiciona a este factor en el 2 menos importante para el éxito del acuerdo y no se puede determinar que la hipótesis 6 se cumple

Para este factor se encontró que la hipótesis 7 si se cumplía, que el comportamiento oportunista influye negativamente en el éxito de los acuerdos. Porque la tendencia cambio totalmente y como se muestra en el grafico el 46,4% decía estar totalmente en desacuerdo con las afirmaciones y el 27,3% en desacuerdo, pero eran afirmaciones como: si alguna vez su aliado lo había engañado, ocultado información, o se había aprovechado de alguna de sus inversiones. Lo que quiere decir que en su mayoría estos comportamientos o escenarios no se han presentado, aunque el 9,1% estaba de acuerdo y el 5,5% totalmente de acuerdo, la sumatoria refleja un 14,6% muy diferente al 73,7% de las otras calificaciones, por lo cual se determina que este factor es el menos importante a la hora del éxito en un acuerdo.

A manera de conclusión general se puede decir que pese a las diferentes razones y modalidades que se pueden presentar en los acuerdos de cooperación, estos han sido clave en el performance de las organizaciones pues una forma eficiente mediante el cual las organizaciones lograr sobrevivir ante las presiones que impone el medio, lo que ha generado un interés progresivo por el estudio de este tema.

Los estudios encontrados son escasos puesto que se remiten a organizaciones con ánimo de lucro, lo que justifica la necesidad de seguir aportando estudios empíricos de factores determinantes en el desempeño de la alianza, pero en organizaciones sociales o sin ánimo de lucro, este tipo de organización se identifica por una serie de principios y resalta la cooperación como un principio fundamental para que las organizaciones se unan o cooperen entorno a fortalecer el modelo de gestión como a su base social a través de la educación, la voluntariedad, la participación y por supuesto la cooperación entre organizaciones para prestar un servicio oportuno y acorde a las necesidades de sus beneficiarios.

BIBLIOGRAFÍA

Achrol, R. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.

Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, (January), 42-58.

Anderson, E. and Weitz, B. (1990). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.

Anderson, E. and Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, (February), 18-34.

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. (1997): "Veracity and commitment", en Beamish, P. W. y J. P. Killing (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco, CA; The New Lexington Press. 215 – 241.

Axelrod, R. y R. O. Keohane (1986): "Achieving cooperation under anarchy", en Oye, K. A. (Ed.): *Cooperation under anarchy*, Princeton, NJ; Princeton University Press.

Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York: The Free Press.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 246-251.

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.

Chatman, Jennifer A. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, 36 (September), 459-84.

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

Clark, J. M. (1954). Competition and the objectives of government policy. In Chamberlain Ed. 1954: 317-37.

Cuervo García (2002). "De la economía de la empresa a la administración de empresas. Reflexiones sobre los estudios de empresa en España", en: Economía y Economistas. La consolidación académica de la Economía. Tomo 7, La consolidación académica de la economía. Fuentes Quintana, E. (Director), Galaxia, Gutemberg. Barcelona, pp. 845-875.

Das, T. K. y Teng, B. S. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", Academy of Management Review, Vol. 23, No.3, pp.491-512.

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

Davies y Grimes (1999). Collaborative Research Programmers: Building Trust from Difference. Technovation 19 (1999) 31-40.

Dodgson, M. (1993): "Learning, Trust and Technological Collaboration, Human Relations, 46, 1, pp. 77-95.

Dussauge, P. and B. Garrette (1995). 'Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry', Journal of International Business Studies, 26, pp. 505-530.

Dwyer, F. R., Schurr P. H., and Oh, S. (1987).Developing buyer-seller relationships. Journal of marketing, 5, 1 (April), 11-27.

Enz, Cathy A. (1988), "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", Administrative science Quarterly, 33 (June), 284-304.

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.

Frazier,Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," Journal of Marketing, 47 (Fall), 68-78.

Ganeson, S. (1994). Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58, (April), 1-19.

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

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

Gronroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34, (3): 5-14.

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. y Singh, H. (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 781-814.

Gundlach, G.T., Achrol, R.S. y Mentzer, J.T. (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol.59, Enero, pp.78-92.

Heide, B. and John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, (April), 32-44.

Holm, D.B., Eriksson, K. y Johansson, J. (1996): "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship", *Journal of the International Business Studies*, Special Issue, pp. 1033-1053.

Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, (April), 1-15.

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.

John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.

Kelman, Herbert C. (1961), "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.

Kim, K. (2000): "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads", *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 28, No.3, pp. 388-405.

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

Lambe, C. J., Spekman, R. E., and Hunt, S. D. (2000). Alliance competence and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. Unpublished manuscript, Texas Tech University, Lubbock, TX.

Lee, D.J. (1998) "Developing International Strategic Alliances between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters". *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, pp. 335-348.

Lewicki, R.J. y Bunker, B.B. (1995): "Trust Relationships: A Model of Trust Development and Decline" En B.Bunker and J.Z. Rubin (ed.) Conflict, Cooperation and Justice, San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R.J. y Bunker, B.B. (1996): "Developing and Maintaining Trust in Working Relationships", in Trust in Organizations: Fronteries of Theory and Research, Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Macneil, I. (1980). The new social contract: an inquiry into modern contractual relations, New Haven, CT and London: Yale University Press.

Mohr, J y Nevin J.R. (1990) "Collaborative Strategies in Marketing Channels", Journal of Marketing, vol.58, July, pp.20-38.

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

Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. Journal of marketing Research, 29, (August), 314-29.

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.

Morgan, R. M, and Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, (July), 20-38.

Ortega y M. J. Hernández (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo hojiblanca.

Panteli, N. y Sockalingam, S. (2005): "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", Decision Support Systems, Vol. 230 no. 4, pp. 599 -620.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries andcompetitors,the Free Press, NY. Existe versión homónima en castellano (1982): estrategia competitiva.Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de laCompetencia, CECSA, México.

Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizationalrelationships. Academy of Management Review, 19(1), 90-118.

Rodríguez, C. M. y Wilson, D. T. (2002): "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S. - Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 53-76.

Rubio y Espada. (2010): "Análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil ¿hemos llegado a la confianza identificativa?". *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 15, N° 2, 2009, pp. 143-158.

Sánchez de Pablo & Jiménez Estévez (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, N° 2, 2010, pp. 83-96.

Sanchez, R., Heene A., and Thomas, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition*. New York: Elsevier Science, Inc.

Schein, Edgar H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (2), 109-19.

Weiner, Yoash (1988), "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review*, 13 (4), 534-45.

Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.