

ESTRATEGIA INNOVADORA DE CO-EXPLOTACIÓN: EL ROL DE LA CAPACIDAD DE ALIANZAS

RESUMEN

Innovar en colaboración con otras organizaciones es una estrategia cada vez más utilizada para lograr un desempeño superior. Estudios previos han señalado a la capacidad de alianzas como un factor clave para el éxito de procesos colaborativos de innovación entre firmas. En este sentido, este estudio aborda el efecto de las actividades de innovación inter-organizacional de explotación (co-explotación) sobre el desempeño, como valor añadido a las actividades de explotación propias de la firma en niveles de alta y baja capacidad de alianzas. Para ello, se cuenta con una muestra de 262 empresas innovadoras. Los resultados sugieren que los mejores desempeños se obtienen por parte de empresas que explotan y co-explotan en contextos de alta capacidad de alianzas, mientras que, por otro lado, en contextos de baja capacidad de alianzas las empresas obtienen los mejores resultados en explotación con bajos niveles de co-explotación.

Palabras clave: explotación, co-explotación, alianzas

INTRODUCCIÓN

En este estudio se indaga acerca de los contextos que hacen recomendable colaborar con otras organizaciones para mejorar el desempeño. Actualmente, las firmas adoptan cada vez más modelos de innovación abierta y dependen de las alianzas que involucran compartir o co-desarrollar el conocimiento para complementar sus esfuerzos internos de innovación (Faems, Janssens, & Neyens, 2012). En este sentido, estudiar la conveniencia de las firmas de realizar actividades de innovación por sus propios medios (i.e., *make*) o mediante las relaciones inter-organizacionales (i.e., *ally*) es relevante. A este respecto, Rothaermel y Deeds (2004) han señalado la necesidad de analizar cuanto de explotación debe realizar la firma directamente o mediante alianzas, dado que estas actividades pueden darse en el nivel organizacional e inter-organizational (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). De este modo, las relaciones inter-organizacionales pueden tener componentes de co-explotación, siendo la co-explotación el acuerdo cooperativo para la utilización y expansión del conocimiento existente (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

De acuerdo con Kauppila (2015), las firmas buscan la co-explotación porque la explotación es una actividad requerida para un desempeño sostenido (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Lavie, Kang, & Rosenkopf, 2011), y las relaciones inter-organizacionales son uno de los medios para conseguirla (Hoffmann, 2007; Rothaermel & Deeds, 2004). En este sentido, se abordan de forma simultánea las actividades de explotación con el grado en que las mismas se desarrollan mediante co-explotación y sus efectos sobre el desempeño. Adicionalmente, se propone que la capacidad de alianzas pueda tener un rol a este respecto. La capacidad de alianzas se define como “la habilidad para crear alianzas exitosas, basados en el aprendizaje acerca de la gestión de alianzas y el apalancamiento del conocimiento de la empresa” (Draulans & Volberda, 2003, p. 152). Según nuestro conocimiento, aún no se ha estudiado el rol moderador de la capacidad de alianzas en el efecto conjunto de la explotación y la co-explotación sobre el desempeño de la firma.

MARCO TEÓRICO

Capacidad de alianzas

La capacidad de alianzas se define como la habilidad de la firma para capturar el conocimiento relacionado con la gestión de las alianzas, compartirlo y almacenarlo en alianzas actuales y en proceso (Kale & Singh, 2007). De manera similar a otras capacidades, la capacidad de alianzas se desarrolla a través de la experiencia acumulada en las relaciones inter-organizacionales (Rothaermel & Deeds, 2006), la cual puede utilizarse en otras relaciones (Heimeriks et al., 2009). La capacidad de alianzas aumenta el éxito de la colaboración (Kale & Singh, 2007; Lambe et al., 2002) y facilita la obtención de los beneficios de la alianza (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Rothaermel & Deeds, 2006). Una función dedicada a las alianzas puede mejorar las habilidades de la firma para identificar, monitorear y atraer socios más fuertes y compatibles (Kale, Dyer, & Singh, 2002). De esta forma, la capacidad de alianzas contribuye con un mejor entendimiento por parte de la firma de cómo lograr sus objetivos a través de las relaciones inter-organizacionales (Kale & Singh, 2007). Las firmas con una mayor capacidad de alianzas mejoran sus habilidades para compartir información, entenderse mutuamente y perseguir metas comunes, mediante acuerdos que especifican el conocimiento que será intercambiado (Niesten & Jolink, 2015). A continuación, se analiza el rol que desempeña la capacidad de alianzas en las acciones estratégicas de explotación y co-explotación (Kauppila, 2015).

Explotación, co-explotación y capacidad de alianzas

La utilización del conocimiento existente lleva a actividades de explotación (March, 1991). Estas actividades pueden complementarse con la utilización de conocimientos de otras organizaciones (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009), a lo cual se denomina co-explotación. La co-explotación se define como la acción estratégica de la firma de realizar actividades de colaboración focalizadas en refinar el conocimiento y las competencias existentes, para maximizar la eficiencia de los recursos (Hoffmann, 2007; Kristal, Huang, & Roth, 2010). Asimismo, se refiere a un tipo de innovación inter-organizacional para la búsqueda interna, selección, uso y refinamiento del conocimiento existente utilizado por los integrantes de una colaboración (Biao & Yi-Ju, 2014). La co-explotación sirve para utilizar y aumentar la base de conocimiento existente de la firma (Bercovitz & Feldman, 2007; Hoffmann, 2005). En este sentido, la retroalimentación es el mecanismo por medio del cual la co-explotación genera valor al reproducir y afinar las actividades de explotación exitosas, y abandonar las no favorables (March, 2006). El uso conjunto de conocimientos existentes de la organización con conocimientos similares de otras organizaciones para actividades de explotación puede llevar a un desempeño superior (Kauppila, 2010). Esto sucede al reutilizar el conocimiento existente, incrementar la eficiencia de los activos y las capacidades actuales (Hagedoorn & Duysters, 2002; Rothaermel & Deeds, 2004).

La co-explotación puede influenciar el desempeño de la firma de dos formas (Kauppila, 2015). En primer lugar, aumentando el valor generado al utilizar el conocimiento existente para el desarrollo de innovaciones incrementales (Gupta et al., 2006), lo cual lleva a un mayor número de productos en el mercado (Rothaermel & Deeds, 2004), que al ajustarse a las necesidades de diferentes grupos de consumidores permiten obtener más ventas y desempeño financiero (Andriopoulos & Lewis, 2009; Kauppila, 2015). En segundo lugar, la co-explotación contribuye con la reducción de costos de producción asociados con la ubicación y la utilización de los recursos, al eliminar el desperdicio y la ineficiencia (Kristal et al., 2010; Lorenzoni & Lipparini, 1999). Esto a su vez, aumenta la confiabilidad de los resultados y las utilidades. La co-explotación permite a la firma reconocer los cuellos de botella, las tareas redundantes y reducir los costos de coordinación (Im & Rai, 2008). Kauppila (2010; 2015) señala que existe un efecto positivo de la co-explotación sobre el desempeño financiero en el corto plazo. Por ello, la co-explotación puede favorecer la eficiencia de la explotación y la obtención de beneficios, mediante el uso del conocimiento y activos actuales en actividades de colaboración con otras organizaciones. Sin embargo, para que esto sea posible se requiere de un conocimiento y experticia en la realización de acuerdos de colaboración, la cual se ve reflejada en la capacidad de alianzas de la firma (Draulans & Volberda, 2003; Kale et al., 2002).

La capacidad de alianzas hace posible coordinar más eficientemente los recursos propios y de otras organizaciones en actividades de explotación (Ireland et al., 2002; Kauppila, 2015; Schreiner, Kale, & Corsten, 2009). Esta coordinación fortalece la habilidad de la firma para compartir conocimiento, alinear estrategias, generar valor en producción y fortalecer los lazos entre las partes (Kandemir, Yaprak, & Cavusgil, 2006). Esto a su vez, facilita la adquisición y transferencia de conocimiento (Grant & Baden-Fuller, 2004) permitiendo trasladar lo aprendido en unas relaciones de colaboración a otras (Heimeriks et al., 2009). Además, la capacidad de alianzas hace posible ampliar la co-explotación al incrementar la habilidad de la firma para encontrar socios apropiados, utilizar la experiencia previa de relaciones inter-organizacionales y mejorar la obtención de beneficios de las colaboraciones (Cummings & Holmberg, 2012; Dyer & Nobeoka, 2000; Swoboda, Meierer, Foscht, & Morschett, 2011). Estudios previos han señalado un efecto positivo de la capacidad

de alianzas sobre la co-explotación, efecto que se vuelve más fuerte al aumentar los niveles de la capacidad de alianzas (Kauppila, 2015). De esta forma, en la medida en que aumenta la capacidad de alianzas se incrementa la disposición de la firma para colaborar (Schreiner et al., 2009) y la probabilidad de nuevas colaboraciones (Wang & Zajac, 2007). Esto a su vez, deriva en más co-explotación, la cual puede conllevar a una mayor explotación y desempeño. En este orden de ideas, se espera que el efecto sobre el desempeño de la explotación propia de la firma y en colaboración con otras organizaciones, sea más favorable en presencia de altos niveles de capacidad de alianzas. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₁. En contextos de alta capacidad de alianzas, la co-explotación incrementa el efecto de la explotación sobre el desempeño.

En contextos de baja capacidad de alianzas, se dificultará la habilidad de la organización para co-desarrollar conocimientos de explotación, debido a que las firmas no podrán coordinar de manera eficiente los recursos complementarios de las otras organizaciones (Kauppila, 2015). Una baja capacidad de alianzas disminuye la habilidad de la firma para trabajar de manera conjunta, coordinar actividades, manejar diferencias culturales, compartir el control y la información, y realizar las inversiones de recursos necesarios para crear valor (Lambe et al., 2002). A este respecto, una de las razones para el fracaso de las alianzas está relacionada con la incapacidad para movilizar recursos internos que soporten la alianza, ya que usualmente una función dedicada a las alianzas tiene la autoridad para acceder y coordinar los recursos de la firma (Kale et al., 2002). Por ello, la falta de capacidad de alianzas puede tener un efecto negativo sobre las actividades de co-explotación, al exponer a la firma a un despilfarro de recursos en inversiones especializadas sin el soporte requerido (Rothaermel & Deeds, 2004). Incluso esto puede ser utilizado de manera oportunista por la otra parte con el riesgo de la apropiación indebida del conocimiento (Williamson, 1985) y las disputas legales sobre los derechos de propiedad intelectual (Rothaermel & Deeds, 2004). Esto se ve reflejado en una debilidad de la firma para detectar y manejar el comportamiento oportunista de sus socios (Bertrand & Meschi, 2005) relacionada con la elaboración de acuerdos de tipo legal (Niesten & Jolink, 2015)

Asimismo, una baja capacidad de alianzas por limitaciones de recursos puede derivar en que la explotación quede en manos de la otra organización con la que se colabora. Esto previsiblemente lleva a una pérdida de control y a un menor desempeño de la explotación de la firma (Rothaermel & Deeds, 2004). En este sentido, Lerner, Shane y Tsai (2003) señalan que cuando se asigna más control a la firma que financia, el desempeño es significativamente peor. Por ello, en la medida en que una iniciativa crece y acumula recursos, la firma procurará desarrollarla en su interior más que a través de alianzas, en particular, sino cuenta con el suficiente poder de negociación asociado con una mayor capacidad de alianzas que le asegure un mayor control (Rothaermel & Deeds, 2004). Por lo tanto se plantea que:

H₂. En contextos de baja capacidad de alianzas, la co-explotación reduce el efecto de la explotación sobre el desempeño.

METODOLOGÍA

El contraste de hipótesis se realiza mediante un estudio empírico de 262 empresas colombianas manufactureras que colaboraron con otras organizaciones para el desarrollo de innovaciones de explotación. Debido a que el primer factor no explica la mayoría de la varianza (24%), la presencia de sesgo por la varianza del método común (Harman, 1976) parece no ser un problema (Menon et al., 1999). La escala de explotación corresponde a la utilizada por Atuahene-Gima (2005). La escala de desempeño está basada en los modelos de efectividad de objetivos racionales, sistema abierto y relaciones humanas planteados por Quinn y Rohrbaugh (1983) y las escalas de Kumar, Stern y Achrol (1992). En el caso de la co-explotación, se preguntó directamente por la medida en que las empresas habían colaborado con otras organizaciones para el desarrollo de innovaciones de explotación. La escala de capacidad de alianzas está basada en Hernández-Espallardo, Sánchez-Pérez y Segovia-López (2011), a partir de las dimensiones propuestas por Draulans y Volberda (2003).

Los resultados del análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud sugieren un ajuste adecuado del modelo de medición de los constructos ($\chi^2=209,91$, $gl=72$; CFI=0,94; NNFI=0,92; SRMR=0,058). En cuanto al RMSEA es 0,087 por encima del valor recomendado de 0,07 (Hair et al., 2010). El valor de la fiabilidad compuesta de la escala (SCR) es 0,79 para desempeño, 0,74 para explotación y 0,88 para capacidad de alianzas, superando el mínimo recomendado de 0,70 (Bagozzi & Yi, 2012). El alfa de Cronbach es 0,78 para la escala de desempeño, 0,74 para explotación y 0,87 para capacidad de alianzas, superando el valor de 0,70 (Hair et al., 2010). La totalidad de los ítemes de los conceptos tienen cargas factoriales estandarizadas altamente significativas (el valor t más bajo es 8,64) superiores a 0,50 y en algunos casos a 0,70, lo que es evidencia de validez convergente (Hair et al., 2010). La validez discriminante se comprueba mediante la estimación del valor superior del intervalo de confianza de la mayor correlación entre dos constructos al 99% (i.e., tres veces el error estándar). Dichos niveles superiores del intervalo de confianza son 0,82 para las escalas de desempeño y explotación, y 0,69 para la escala de capacidad de alianzas. Dado que no incluyen el uno se concluye que existe validez discriminante (Anderson & Gerbing, 1988). Las correlaciones y descriptivos de las variables se presentan en la Tabla 1.

TABLA 1. Correlaciones y descriptivos de las variables

Concepto	Media	Desviación Estándar	DES	EXPLOT	CO-EXPLOT
Desempeño (DES)	7,64	1,01			
Explotación (EXPLOT)	7,74	1,20	0,46**		
Co-explotación (CO-EXPLOT)	4,59	2,77	0,05	0,14*	
Capacidad de Alianzas (ALI)	5,24	2,35	0,24**	0,24**	0,52**

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral), * nivel 0,05 (bilateral). SPSS 19.

Fuente: elaboración propia.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis se contrastan mediante la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de la siguiente ecuación:

$$(1) \text{DES} = \beta_0 + \sum_{i=m}^n \text{VC}_i + \beta_1 \text{EXPLOT} + \beta_2 \text{CO-EXPLOT} + \beta_3 \text{EXPLOT} \times \text{CO-EXPLOT} + \beta_4 \text{ALI} + \beta_5 \text{ALI} \times \text{EXPLOT} + \beta_6 \text{ALI} \times \text{CO-EXPLOT} + \beta_7 \text{ALI} \times \text{EXPLOT} \times \text{CO-EXPLOT}$$

Donde DES=Desempeño de la firma; VC_i=Variable de control; EXPLOT=Actividades de innovación de explotación; CO-EXPLOT=Colaboración con otras organizaciones para explotar; ALI=Capacidad de alianzas de la firma.

Se utiliza el método de centrado a la media recomendado por Aiken y West (1991) y Jaccard et al. (1991). Como variables de control se utilizan el dinamismo (alfa de Cronbach 0,71) e intensidad competitiva del entorno (alfa de Cronbach 0,79), el sector productivo y el tamaño de la empresa en número de empleados. Se plantearon tres modelos anidados comparándose la mejora en R² obtenida conforme se añaden más variables. El primer modelo incluye las variables de control. El segundo modelo contempla las actividades de innovación basadas en conocimientos existentes (explotación) y en los conocimientos existentes co-desarrollados en colaboración con otras organizaciones (co-explotación). El tercer modelo introduce la capacidad de alianzas y sus interacciones. El tercer modelo resultó ser el de mayor nivel de explicación, significativamente mejor que el del modelo I y II (ver Tabla 2).

TABLA 2. Estimados de regresión del modelo

Variable dependiente: Desempeño de la firma	Modelo I	Modelo II	Modelo III			
	Variables de control	Tipo de innovación	Modelo Teórico			
	Coefficientes estandarizados (valor de t)	Coefficientes estandarizados (valor de t)	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Error estándar (valor de t)	P de 2 colas
Intercepto	7,760 (18,675)	8,090 (21,522)	8,196		0,373 (21,954)	0,000
Variabes de control						
Alimentos y bebidas	-0,037 (-0,422)	-0,092 (-1,137)	-0,207	-0,085	0,200 (-1,033)	0,303
Químicos y farmacéuticos	-0,178 (-2,254) **	-0,175 (-2,393) **	-0,524 **	-0,175	0,217 (-2,411)	0,017 **
Plásticos	-0,112 (-1,587)	-0,110 (-1,731) *	-0,523 **	-0,131	0,247 (-2,123)	0,035 **
Minerales no metálicos	-0,085 (-1,203)	-0,099 (-1,560)	-0,410	-0,095	0,271 (-1,511)	0,132
Impresión	-0,013 (-0,187)	0,002 (0,035)	-0,141	-0,035	0,254 (-0,554)	0,580
Eléctricos	-0,084 (-1,172)	-0,080 (-1,231)	-0,215	-0,055	0,247 (-0,869)	0,386
Vehículos	-0,184 (-2,749) ***	-0,160 (-2,619) ***	-0,847 ***	-0,161	0,308 (-2,746)	0,006 ***
Metales	0,058 (0,845)	0,050 (0,804)	0,171	0,037	0,278 (0,615)	0,539
Maquinaria	-0,071 (-1,092)	-0,070 (-1,187)	-0,741 *	-0,110	0,385 (-1,921)	0,056 *
Textiles	-0,068 (-0,946)	-0,085 (-1,311)	-0,329	-0,083	0,251 (-1,312)	0,191
Papel y Cartón	-0,040 (-0,612)	-0,086 (-1,447)	-0,387 †	-0,062	0,363 (-1,067)	0,287 †
Muebles	0,001 (0,013)	0,019 (0,319)	-0,175	-0,032	0,319 (-0,549)	0,584
Dinamismo del entorno	0,104 (1,610)	0,005 (0,083)	0,002	0,004	0,027 (0,066)	0,947
Intensidad competitiva del entorno	-0,160 (-2,499) ***	-0,132 (-2,283) **	-0,079 **	-0,133	0,033 (-2,413)	0,017 **
Tamaño de empresa-empleados	0,149 (2,311) **	0,112 (1,933) *	0,170	0,083	0,114 (1,494)	0,136
Tipo de innovación						
Explotación		0,439 (7,716) ***	0,232 ***	0,276	0,052 (4,434)	0,000 ***
Co-explotación		0,000 (0,007)	-0,055 **	-0,152	0,023 (-2,348)	0,020 **
Explotación x Co-explotación		-0,080 (-1,416)	0,002	0,006	0,022 (0,095)	0,924
Efectos con capacidad de alianzas						
Capacidad de alianzas			0,089 ***	0,208	0,029 (3,092)	0,002 ***
Capacidad de alianzas x Explotación			-0,042	-0,116	0,026 (-1,643)	0,102
Capacidad de alianzas x Co-explotación			0,014	0,099	0,009 (1,642)	0,102
Capacidad de alianzas x Explotación x Co-explotación			0,025 ***	0,229	0,007 (3,412)	0,001 ***
R ² (Adj. R ²)	0,111 (0,057)	0,298 (0,246)				0,379 (0,322)
F value	2,054	5,743				6,638
F probability	0,013	0,000				0,000
ΔR ² (Δ adj. R ²)		0,187 (0,189)				0,081 (0,076)
F-val. for ΔR ²		21,605				7,780
F-pro. for ΔR ²		0,000				0,000

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se realiza la comprobación de las hipótesis. En contextos de alta capacidad de alianzas (+1 desviación típica=2,35), el efecto de la explotación sobre el desempeño, en niveles altos de co-explotación (+1 desviación típica=2,77) representados por la línea gruesa, es positivo y significativo (valor de 0,30, un error estándar de 0,09 y un valor $t=3,22$, $p<0,01$) (ver Figura 1a). De otra parte, en niveles bajos de co-explotación (-1 desviación típica=-2,77) representados por la línea punteada, el efecto de la explotación sobre el desempeño es negativo pero no significativo (valor de -0,03, un error estándar de 0,13 y un valor $t=-0,25$). Al comparar los efectos de la explotación sobre el desempeño para niveles de co-explotación alta y baja, la diferencia es positiva y significativa (valor de 0,33, un error estándar de 0,16 y un valor $t=2,09$, $p<0,05$). Por lo tanto, el efecto de la explotación sobre el desempeño es mayor para niveles de alta co-explotación que para niveles de baja co-explotación. Es decir, que la co-explotación incrementa el efecto de la explotación sobre el desempeño en contextos de alta capacidad de alianzas, soportando la hipótesis H_1 .

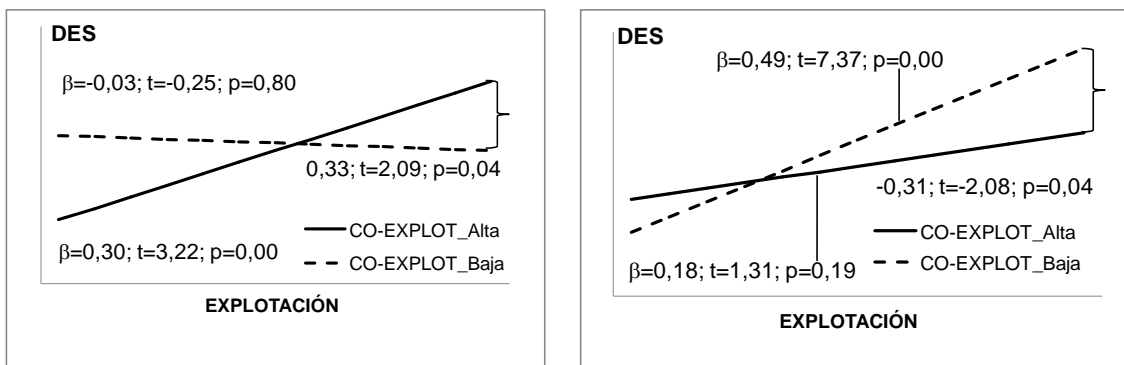


FIGURA 1

a. Efecto de la explotación sobre el desempeño para niveles de co-explotación en contextos de alta capacidad de alianzas

b. Efecto de la explotación sobre el desempeño para niveles de co-explotación en contextos de baja capacidad de alianzas

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en contextos de baja capacidad de alianzas (-1 desviación típica=-2,35), en niveles altos de co-explotación (+1 desviación típica=2,77), el efecto de la explotación sobre el desempeño es positivo pero no significativo (valor de 0,18, un error estándar de 0,13 y un valor $t=1,31$) (ver Figura 1b). De otro lado, en niveles bajos de co-explotación (-1 desviación típica=-2,77), el efecto de la explotación sobre el desempeño es positivo y significativo (valor de 0,49, un error estándar de 0,07 y un valor $t=7,37$, $p<0,01$). Al comparar los efectos de la explotación sobre el desempeño para niveles de alta y baja co-explotación, la diferencia es negativa y significativa (valor de -0,31, un error estándar de 0,15 y un valor $t=-2,08$, $p<0,05$). Por lo tanto, la co-explotación reduce el efecto de la explotación sobre el desempeño en contextos de baja capacidad de alianzas, soportando la hipótesis H_2 .

COMENTARIOS FINALES

En el presente estudio se ha puesto de manifiesto la importancia de contar con una función dedicada al desarrollo de la capacidad de alianzas de la firma. Esta función se encarga de velar porque los conocimientos explícitos y tácitos aprendidos puedan difundirse al interior de las organizaciones y utilizarse en futuras colaboraciones, con el fin de mejorar el desempeño y reducir los riesgos que puedan llevar al fracaso de las alianzas. A este respecto, dos de los beneficios de la capacidad de alianzas están representados en la búsqueda de socios estratégicos y en la coordinación entre firmas. En cuanto a las actividades de explotación, la capacidad de alianzas permite encontrar los activos complementarios necesarios para realizar las actividades de co-explotación. En relación a la coordinación entre organizaciones la capacidad de alianzas permite alinear objetivos y actividades, reducir los costos y mejorar la eficiencia de la utilización de los recursos.

Los resultados alcanzados apuntan a que contar con altos niveles de co-explotación es preferible en contextos de alta capacidad de alianzas. Por otro lado, las firmas deben cuidarse del efecto negativo sobre su desempeño, al realizar colaboraciones inter-organizacionales sin la debida capacidad de alianzas. En este sentido, en el presente trabajo se ha evidenciado a la capacidad de alianzas de la firma como la variable moderadora. El modelo propuesto de co-explotación permite diferenciar las contribuciones directas de las acciones estratégicas de la organización representadas por la explotación, de aquellas de las relaciones inter-organizacionales reflejadas por la co-explotación. El análisis marginal permite concluir que en contextos de alta capacidad de alianzas, la co-explotación incrementa el efecto de la explotación sobre el desempeño. En los casos en que no se cuenta con la capacidad de alianzas suficiente es mejor mantener bajos los niveles de co-explotación ya que reducen el efecto de la explotación sobre el desempeño. Es decir, que no basta con colaborar para obtener un desempeño superior, se requiere contar con una capacidad para aprovechar los beneficios de las alianzas cuando se llevan a cabo actividades de co-explotación.

Los hallazgos obtenidos contribuyen con ampliar la base del conocimiento frente a los aportes de estudios previos realizados por Kauppila (2010, 2015). En cuanto a Kauppila (2010), se comprueba empíricamente que mediante portafolios de relaciones inter-organizacionales enfocadas en explotación es posible obtener un desempeño favorable, en este caso, en contextos de alta capacidad de alianzas. Con relación a Kauppila (2015), se realiza una distinción entre las actividades de innovación de explotación propias de la firma y de co-explotación de las relaciones inter-organizacionales, incluyendo simultáneamente los efectos sobre el desempeño de la firma en contextos de capacidad de alianzas. De igual manera, este estudio contribuye con los aportes realizados por Rothaermel y Deeds (2004), al comprobar el efecto favorable de altos niveles de capacidad de alianzas en las actividades de explotación, y en evidenciar los efectos de la firma y de la alianza por separado. De este modo, se reafirma la importancia de contar con una función dedicada a las alianzas para lograr un desempeño superior (Kale et al., 2002; Kauppila, 2015). Las limitaciones del estudio están relacionadas con la falta de inclusión de variables de control asociadas con el conocimiento previo de las firmas, la duración de las alianzas, el tipo de socio, el número de alianzas de la firma y las redes a las que pertenecen las empresas que pueden tener implicaciones sobre desempeño de las alianzas (Gulati, 1998). Futuras líneas de investigación pueden abordar el análisis de los efectos de la capacidad de alianzas en el dominio de la exploración.

REFERENCIAS

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, *103*(3), 411-423.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696-717.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, *69*(4), 61-83.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, *40*(1), 8-34.
- Bercovitz, J. E., & Feldman, M. P. (2007). Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, *36*(7), 930-948.
- Bertrand, P., & Meschi, P.-X. (2005). A transactional analysis of Chinese partners' performance in international joint ventures. *Chinese Economy*, *38*(2), 16-35.
- Biao, S., & Yi-Ju, L. (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation. *European Journal of Innovation Management*, *17*(2), 144-165.
- Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, *45*(2), 136-159.
- Draulans, J., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability:: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, *36*(2), 151-166.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 345-367.
- Faems, D., Janssens, M., & Neyens, I. (2012). Alliance Portfolios and Innovation Performance Connecting Structural and Managerial Perspectives. *Group & Organization Management*, *37*(2), 241-268.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, *41*(1), 61-84.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, *19*(4), 293-317.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 693-706. doi:10.5465/AMJ.2006.22083026
- Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. *Organization studies*, *23*(4), 525-548.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (Seventh ed.): Pearson Prentice Hall.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Heimeriks, K. H., Klijin, E., & Reuer, J. J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, *42*(1), 96-114.

- Hernández-Espallardo, M., Sánchez-Pérez, M., & Segovia-López, C. (2011). Exploitation-and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation*, 31(5), 203-215.
- Hoffmann, W. H. (2005). How to Manage a Portfolio of Alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121-143.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856.
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1991). Interaction effects in multiple regression. In: Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2006). Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340.
- Kauppila, O.-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8(4), 283-312.
- Kauppila, O.-P. (2015). Alliance management capability and firm performance: using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167.
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(2), 238-253.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. doi:10.1080/19416521003691287
- Lerner, J., Shane, H., & Tsai, A. (2003). Do equity financing cycles matter? Evidence from biotechnology alliances. *Journal of Financial Economics*, 67(3), 411-446.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), 201-214.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *The Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Nielsen, E., & Jolink, A. (2015). The Impact of Alliance Management Capabilities on Alliance Attributes and Performance: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 69-100.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221. doi:10.1002/smj.376
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Entrepreneurship and Strategic Alliances*, 21(4), 429-460.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Swoboda, B., Meierer, M., Foscht, T., & Morschett, D. (2011). International SME alliances: the impact of alliance building and configurational fit on success. *Long Range Planning*, 44(4), 271-288.
- Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1291-1317.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.