

IV. HALLAZGOS EN ESTUDIOS DE POSTGRADO EN COOPERATIVISMO

Factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias en Colombia

Ana Milena Silva Valencia¹

Yonatan Vinasco Vinasco²

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 de dos o más organizaciones que se unen para coordinar acciones que lleven a la consecución de un objetivo.

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

1. Doctorando en Dirección Empresarial. Docente e investigadora de la ICESI Cali – Colombia. Correo electrónico: anisilva70@gmail.com

2. Estudiante investigador egresado de la Universidad ICESI Cali -Colombia.

Se realizó un recorrido por los diferentes autores que han estudiado el tema, teniendo en cuenta los enfoques económicos, estratégicos y 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 de esta investigación servirán no solo como un referente para la comunidad científica y académica, por su aportación al conocimiento 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.

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

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

Introducción

Para el desarrollo de la 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 de España con el 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 teórico, se procedió a la escogencia de un modelo que no ha sido aplicado en las organizaciones solidarias, este modelo es el Model of Business Alliance Success (Hunt, Lambe y Wittmann 2002), un modelo integrador de éxito basado en cuatro sub-modelos: 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 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; Macneli, 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; Grónroos, 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 & García, 2005) y compromiso (Anderson y Weitz, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Mora Valentín, 2002).

Con el modelo definido se pasó a determinar en qué tipo de organizaciones se podría realizar la investigación, teniendo como base dos tipos: a) las organizaciones solidarias de desarrollo, que están conformadas por fundaciones, organizaciones de voluntariado, etc. y b) las organizaciones de economía solidaria, que están “constituidas por las organizaciones definidas por la Ley 454 de 1998”, como cooperativas, asociaciones mutualistas, etc.

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.

Problema

La pregunta problema surge de aplicar o llevar a la práctica el Modelo Business Alliance Success (Hunt, Lambe y Wittman, 2002) e integrar en una sola pregunta tres características; los factores claves de éxito, los acuerdos de cooperación y las organizaciones solidarias.

¿Cómo influyen los factores claves de relación en los acuerdos de cooperación en las organizaciones solidarias?

Marco de referencia

Contextual

El sector solidario en Colombia está conformado 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.

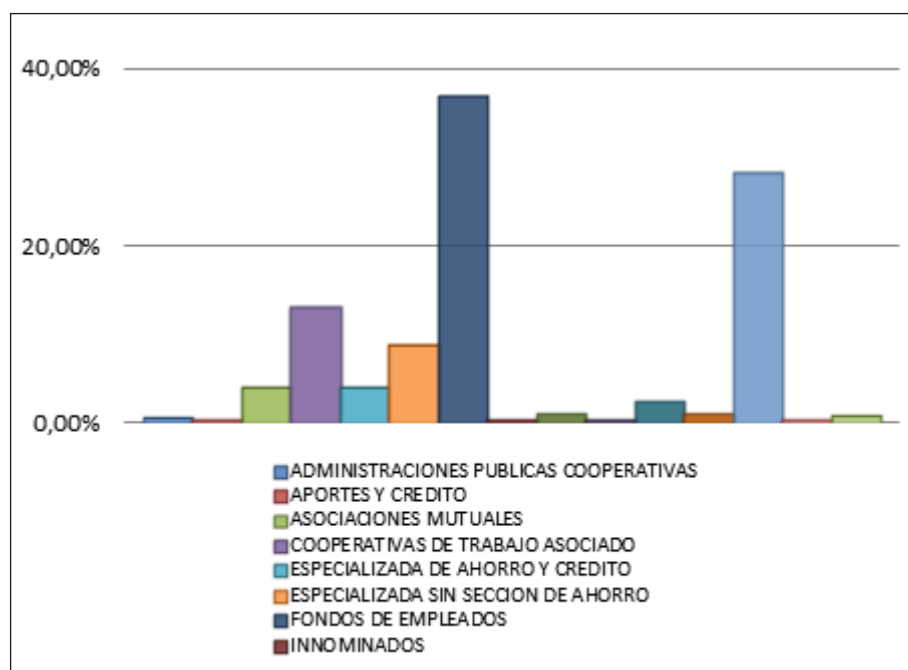
Dentro de las organizaciones de economía solidaria se encuentra las pre-cooperativas, cooperativas (integrales, multiactivas y especializadas), instituciones auxiliares de la economía solidaria, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, empresas solidarias de salud, empresas comunitarias sin ánimo de lucro, organismos de segundo y tercer grado, etc.

Según el reporte de la Superintendencia, hasta el 4 de marzo de 2014 eran 3.637 organizaciones que reportaron sus estados financieros a la Superintendencia de la Economía Solidaria y son las legalmente constituidas.

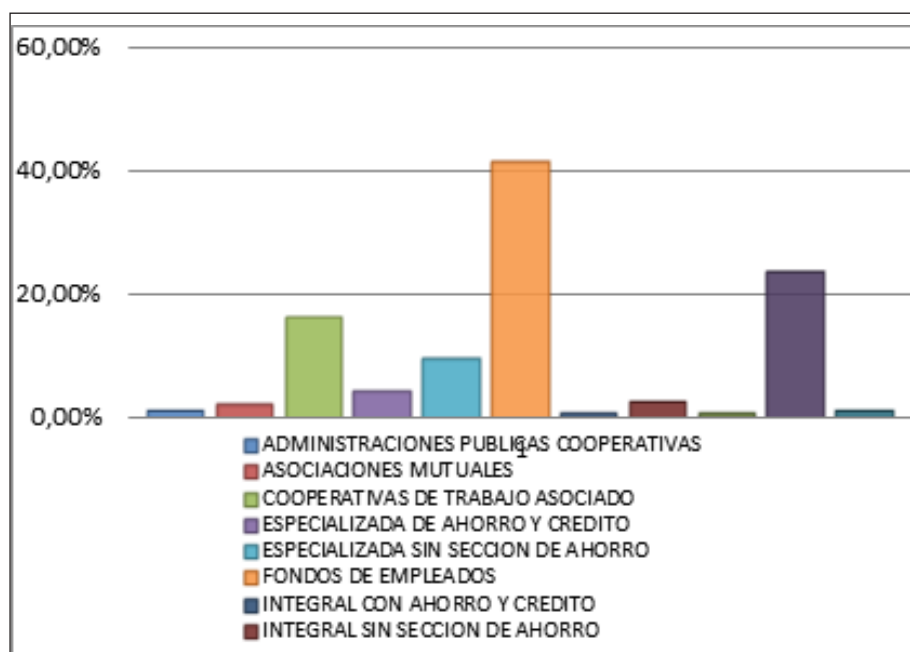
En la Gráfica 1 se muestra el tipo de entidad y el porcentaje que cada una representa, se destacan los Fondos de Empleados con 36,65% y la multiactiva sin sección de ahorro con 27.99%.

En la Gráfica 2 se muestra el tipo de entidad y el porcentaje de cada una, de un total de 385 que existen en el Valle del Cauca con un porcentaje del 10,58%; en el Valle se puede destacar que solo están 11 de los 15 tipos de entidades que existen en Colombia, excluyendo las de aportes y crédito, innominados, instituciones auxiliares especializadas y los organismo de carácter económico; los fondos de empleados representan el 41,30% y las multiactivas sin sección de ahorro el 23,38%.

Grafica 1 Sector Solidario. Tipo de entidad y %



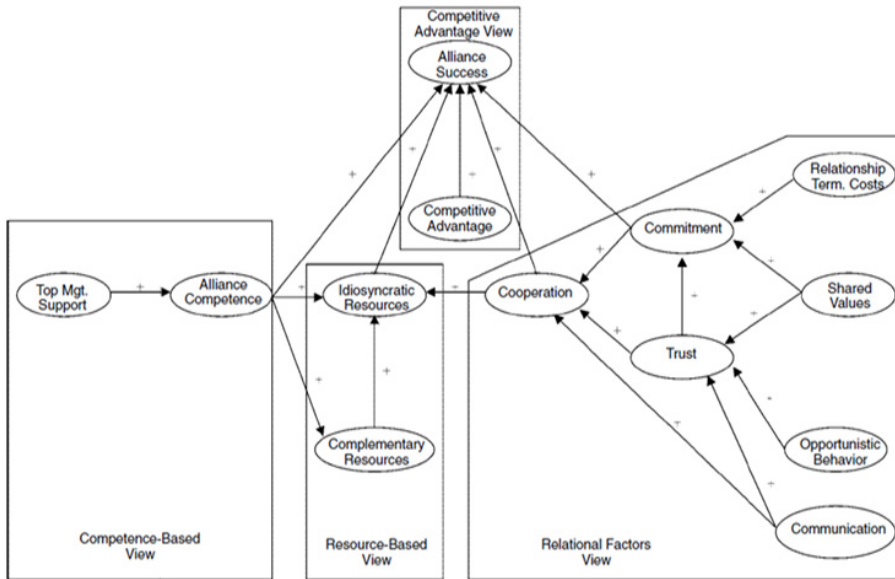
Grafica 2 S. Solidario. Tipo de entidad y % en el Valle de Cauca



Model of Business Alliance Success

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

Imagen 1



Recursos

Las empresas producen productos homogéneos mediante la combinación de recursos homogéneos (trabajo y capital). Morgan y Hunt (1995) definen los recursos como cualquier 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 están positivamente relacionados con el éxito.

Las competencias

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) 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 la 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 la búsqueda de un diferenciador o ventaja para obtener mayores ganancias sobre otras empresas. En cuanto a ventaja de mercado Alder-

son (1957) identifico seis bases de la ventaja diferencial: la segmentación del mercado, la transvección, 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 estas proporciona un diferenciador sobre sus competidores.

Factores claves de relación

Hunt, Lambe y Wittman consideran 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 tomarán 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; en el Cuadro 1 se pueden ver todos los factores, sus definiciones y algunos autores que han investigado sobre el tema.

Confianza

Das y Teng (1998), al igual que Koza y Lewin (1998), consideran que la confianza es un factor clave que determina el éxito de un acuerdo cooperativo, tanto para su creación, como para 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 promueve 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

Cuadro 1 Factores claves de la relación

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)

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), 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):

- a) 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).
- b) 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).
- c) 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 asuntos:

- a) Tengo plena confianza en la información que me proporciona nuestro socio.
- b) Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble.
- c) 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 oportunistas e incertidumbre.

Por otra parte, en el estudio realizado por Rubio y Espada (2010) sobre la confianza en la industria del automóvil, llegan a concluir que el modelo de Lewicki y Bunker (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, se 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 otros (1992), 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 las organizaciones solidarias*

Compromiso

Anderson y Weitz (1992) definen el compromiso como el nivel que tienen las partes de un acuerdo para involucrarse o participar del mismo. Por otra parte Mohr y Spekman (1994) ven el compromiso como la obligación de las partes a realizar esfuerzos en nombre de la relación y Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso como “la creencia de las partes del intercambio de que la relación actual es tan importante como para garantizar la realización de los máximos esfuerzos para mantenerla, es decir, la parte comprometida cree que la relación está funcionando para asegurar que se mantendrá indefinidamente”.

El compromiso se percibe cuando hay niveles de confianza altos y la incertidumbre es poca (Kim, 2000) y solo se creara si se considera que las partes tendrán algún beneficio de la relación. Por otra parte, Arenas & García (2005) entienden que entre más alejado este el socio (geográficamente o psicográficamente), es más difícil construir el compromiso y plantean que al existir esta distancia se violan dos de los tres pilares del compromiso: 1) el establecimiento de inversiones específicas y 2) el desarrollo de una actitud, de un vínculo afectivo, hacia los objetivos y los valores de la alianza y de sus socios e individuos.

Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) consideran que el compromiso debe cumplir tres características para que se mantenga a largo plazo:

- a) Ser realista y estar sujeto a un cuidadoso cálculo y control.
- b) Investigar las salvaguardas legales para que la(s) otra(s) parte(s) no incumplan el acuerdo.
- c) Realizar un contrato por escrito para que no surjan ambigüedades.

Ellos en su estudio analizaron el compromiso como “el esfuerzo que está dispuesto a realizar el socio para mantener la relación”³ y lo valoraron con dos ítems desarrollados por Rodríguez y Wilson (2002): “a) estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa; y b) mi rendimiento en la alianza es eficiente.”⁴

También se puede medir como el volumen de recursos aportados por los socios, el apoyo de la alta dirección a la empresa y la implicación del personal que participa directamente en la alianza.

En el estudio realizado por Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) encontraron que tanto el compromiso como la confianza son fundamentales para

3. Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación, Jesús David Sánchez de Pablo Gonzales del Campo, Pedro Jiménez Estévez (2010) Pág. 8.

4. Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación, Jesús David Sánchez de Pablo Gonzales del Campo, Pedro Jiménez Estévez (2010) Pág. 8.

adquirir el conocimiento de los socios y para generar estos factores en altos niveles es necesario que los directivos desarrollen cinco características:

1. Establecer relaciones estrechas con sus socios.
2. La rotación de los directivos debe ser reducida para que el contacto entre las partes se establezca.
3. Especificar las aportaciones y la distribución de resultados para cada una de las partes, antes de desarrollar el acuerdo.
4. Crear sistemas de control que analicen el comportamiento de las partes durante el desarrollo del acuerdo.
5. Tener clara visión en el largo plazo para alcanzar los objetivos.

Hunt, Lambe y Wittman (2002) concluyen que las partes con voluntad de trabajar duro incitado por el compromiso lo hacen para que la alianza tenga éxito y a su vez se fomenta la cooperación.

Arenas & García (2005) en su investigación concluyen que existen diferencias significativas entre las alianzas formadas solo por empresas españolas de aquellas que tienen socios extranjeros; esto se da en gran medida para los costes de término de la relación, normas relacionales, comunicación y compromiso relacional.

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

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

Comunicación

Morh y Nevin (1990) plantean que la comunicación son intercambios relacionales que se caracterizan por factores como la confianza y el compromiso, lo que hace que las partes compartan actividades, información y decisiones. En su estudio sobre comunicación interempresarial describen la comunicación como una especie de pegamento que mantiene unidos los canales de distribución. Esta se puede dar de varias formas:

- a) Verbal, que puede ser oral o escrita.
- b) Visual, que se transmite por imágenes como gráficas, fotos, etc.

c) Aduitiva, que se comunica por los sonidos, en este caso puede ser celulares, tabletas, instrumentos.

d) Corporal, se transmite por los movimientos, por ejemplo la mirada, las piernas, las manos, gestos de la cara, etc.

e) Táctil, por medio del contacto físico, como un apretón de manos o un abrazo.

Es muy importante la comunicación porque no es solo el mensaje que el emisor quiere transmitir sino que el receptor capte el mensaje como es y no como él cree que es. Esto eliminara malos entendidos y aumentara la confianza.

Como argumentan Arenas &García (2005) se necesita de una mayor frecuencia de contactos para coordinar las actividades comunes, con esto se puede lograr un sentimiento de identificación y así a largo plazo este nivel de comunicación disminuya porque se lograría una confianza identificativa Lewicki y Buncker (1995, 1996).

Arenas y García (2005) también argumentan que para que las actividades estén mejor coordinadas se necesita que la información fluya por ambas partes y por ende que la información sea más informal, agregándole las complicaciones que puedan surgir como el entorno cambiante o incertidumbre y los costos de transacción.

Ellos en su investigación proponen que la distancia cultural y geográfica entre las partes es un inconveniente en el desarrollo de la comunicación en el interior de las alianzas estratégicas. Confirmando así su hipótesis de que “deben existir diferencias significativas en la comunicación interempresarial mantenida entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mejor la comunicación desarrollada entre empresas españolas, y peor en las alianzas con socios fuera de la UE.”⁵

Para medir este factor se pueden realizar preguntas subjetivas o empíricas como: el número de veces que se pone en contacto con la(s) parte(s) del acuerdo de cooperación, medio por el cual se establece el contacto y/o número de actividades que realizan juntos para tener éxito en el acuerdo.

5. Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. Página 78. Arenas & García (2005).

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

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

Valores Compartidos

Morgan y Hunt (1994) definen los valores compartidos como el único concepto que plantea como un recurso directo del nivel de relación, del compromiso y la confianza, es el grado en que los socios tienen creencias en común sobre políticas, metas, comportamientos, etc.

Dentro de estas creencias comunes se establece que es lo importante/poco importante, apropiado/inapropiado, correcto/incorrecto y se define que las partes o socios que comparten valores están más comprometidos con la alianza.

Por ejemplo Heide y John (1992) dicen que las “normas” se refieren a las “acciones apropiadas” y por lo tanto se catalogan como valores compartidos. Dwyer, Shurr y Oh (1987, p.21) teorizan que los valores compartidos que contribuyen al desarrollo del compromiso y la confianza.

Los valores de una empresa son la base de la cultura de una organización (Enz 1988, Weiner 1988). Schein (1990) dice que existen tres niveles donde la cultura se manifiesta: a) los artefactos observacionales, b) los valores y c) los supuestos básicos subyacentes.

Dentro de la cultura de una organización Kelman (1961) propone que las actitudes de las personas y los comportamientos estén inducidos por tres cosas: 1) las recompensas o castigos que pueda tener un individuo por su comportamiento o cumplimiento de metas, 2) el deseo de estar asociado con otra(s) persona(s) o grupo(s) para sentirse identificado y 3) tener los mismos valores de un individuo o un grupo lo que produce internalización.

En la literatura organizacional (Chatman 1991) distingue entre dos tipos de compromiso: 1) cuando una persona comparte valores, se identifica, comparte o se internaliza con la organización y 2) cuando se provoca por una evaluación cognitiva de lo instrumental, el valor de la relación se da por la suma de pérdidas y ganancias, ventajas y desventajas, o premios y castigos.

Arenas y García (2005) para su investigación los definen como las normas relacionales y plantean que en las alianzas internacionales cuanto mayor sea la distancia entre los socios, será más difícil desarrollar esas normas. Ellos realizaron una media de datos y encontraron que su planteamiento era cierto, puesto que en las alianzas formadas solo por empresas españolas eran más fuertes las normas relacionales y no tan fuertes en las alianzas con socios de fuera de la Unión Europea.

Este factor se mide con las siguientes preguntas, tomadas del análisis de la teoría: ¿tienen las partes valores compartidos?, ¿influye la cultura de las organizaciones en un acuerdo de cooperación o determinan en conjunto unas normas relacionales en el acuerdo?.

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

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

Cooperación

Hunt, Lambe y Wittman (2002) al igual que Arenas y García (2005) describen la cooperación como el principal factor para el éxito de una alianza, pues postulan que entre más caracterizada este la alianza por la cooperación, mayor será su efectividad en el desarrollo de los recursos. Esta cooperación se dará por el nivel de confianza que se genere en el acuerdo.

Axelrod y Kehoane (1986), sostienen que el comportamiento cooperativo es entendido como el ajuste del comportamiento de una empresa a las expectativas y preferencias que tienen o que puedan tener (según el entorno) de su socio. Este cooperativismo está regido por acciones y actitudes (Ariño, 1997) como el cumplimiento de compromisos (Mohr y Spekman, 1994), los esfuerzos en la coordinación de actividades (Mohr y Spekman, 1994), la transmisión de información o comunicación (Ariño, 1997; Mohr y Spekman, 1994) o la utilización de métodos para la resolución de conflictos (Anderson y Narus, 1990). Escribá (2002) toma ese comportamiento cooperativo para ver el papel que desarrolla en los procesos de generación de confianza.

La cooperación permite que las partes tengan sus propios objetivos, pero estos deben ser compatibles para que se alcance el mutuo éxito (Morgan y

Hunt, 1994), en el Marketing Relacional ellos plantean que la cooperación eficaz dentro de una red favorece la competencia efectiva entre las redes, promoviendo el éxito. También se basan en Frazier (1983) quien señala que la cooperación no es simplemente la ausencia de conflictos, pues estos pueden aparecer y las partes tienen que seguir cooperando debido a los costos de término de la relación.

Un socio comprometido con la relación va a cooperar con otro miembro debido a un deseo de hacer que la relación funcione, Holm y otros (1996) lo resumen diciendo “trabajar unidos para un mismo fin”.

Arenas y García (2005) confirman su hipótesis de que existen diferencias significativas en la cooperación interempresarial entre los socios de los tres grupos de alianzas que ellos manejaron. Mayor cooperación entre las alianzas de empresas españolas y menor cooperación en las alianzas con empresas de la Unión Europea y fuera de la UE.

Esta variable se puede identificar o medir con preguntas como: las partes realizan actividades mutuas en el acuerdo de cooperación, establecen objetivos en común para establecer cooperación y/o comparte la información necesaria para el éxito del acuerdo de cooperación.

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

H5: *Influye la cooperación positivamente en los acuerdos de cooperación*

Los costos término de relación

Morgan y Hunt (1994) los definen como todas las pérdidas de terminación por incertidumbre y el resultado de una percepción de falta de socios potenciales alternativos comparables con los gastos de disolución de la relación o los costos sustanciales de conmutación. Dentro de estos se incluyen los costos monetarios o financieros, competitividad, emocionales y psicológicos, además del estrés físico de las personas responsables (Dwyer y otros, 1987).

Los costos de relación tienden a ser muy altos para comprometer a las partes a no buscar alternativas y por lo tanto se da lo que proponen Dwyer y otros (1987, p. 14) “La anticipación de los altos costos de conmutación da

lugar a los intereses del comprador en el mantenimiento de una relación de calidad.”

Es por esta razón que las partes suelen ser más comprometidas cuando se dan inversiones en activos específicos (Morgan y Hunt, 1994), estos se refieren a las inversiones en activos duraderos y especializados, que prácticamente solo sirven para esa relación y no para otras, lo que hace aún más difícil buscar socios alternativos (Ganeson, 1994), amarrando así a las partes a un compromiso en el acuerdo de cooperación.

Estas inversiones actúan a favor de la relación, pues además de ser como un “seguro”, también se convierte en una señal para confiar demostrando buena voluntad. Como plantearon Gundlach y otros (1995) en el desarrollo de las dimensiones del compromiso, este tipo de inversiones demuestran el compromiso de los socios en la relación y la intención de conservarla a largo plazo.

Pero también pueden actuar en contra de la relación, puesto que una de las partes podría aprovechar la inversión de activos específicos y crear un comportamiento oportunista, generando barreras de salida y dependencia.

Arenas y García (2005) en su trabajo de investigación confirman la hipótesis que entre mayor es la distancia entre los socios, menor es la disposición para hacer inversiones en activos específicos, generando así unos costos de termino de relación mayores en las alianzas entre empresas españolas y menores en las alianzas con socios externos de la Unión Europea.

La metodología de preguntas realizada por algunos autores conlleva a la realización de algunas afirmaciones o preguntas como: ¿ha realizado inversiones específicas en sus acuerdos de cooperación?, ¿sabe los costes a los que incurre cuando termina la relación con su socio o ha establecido costos de termino de relación con la(s) parte(s) de un acuerdo?.

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

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

Comportamiento Oportunista

Williamson (1975, p.6) lo define desde la literatura del análisis de costos como “el interés propio que buscan con alevosía” y John (1984, p. 279) lo apoya cuando dice “la esencia del comportamiento oportunista es violación, engaños orientados a las promesas implícitas o explícitas sobre la propia conducta de rol apropiado o necesario”.

Morgan y Hunt (1994) postulan que cuando una de las partes de la alianza considera que la otra tiene un comportamiento oportunista, esta conducta se ve reflejada en la disminución de la confianza, esto basado en lo planteado por Dwyer y otros (1987) que ven el comportamiento oportunista como una variable explicativa al factor de la confianza involucrado en los modelos de relación de canal de distribución.

Arenas y García (2005) proponen que si aparece el comportamiento oportunista, la otra parte de la alianza debe gastar recursos en el seguimiento y control de su socio, esto se considera una altísima pérdida porque los recursos que invirtieron en dicho control podrían haberse invertido en cosas más productivas y se considera un elevado costo de oportunidad. Además los comportamientos oportunistas afectan la satisfacción y el desempeño de las partes en una alianza o acuerdo de cooperación.

Lee (1998) establece que la distancia cultural dificulta la comunicación, que se suministre toda la información y que a su vez esta sea la correcta, además se incrementa el costo de obtener esta información y por ende favorece el oportunismo. A esto se le suma que no se van a establecer normas y/o valores relacionales que ayuden al éxito de la alianza.

Pero Arenas y García (2005) encontraron en su investigación que los datos analizados no eran suficientes para confirmar la teoría de Lee (1998), rechazando así la hipótesis que plantearon, la cual dice que deben existir diferencias significativas en los comportamientos oportunistas entre los tres grupos de alianzas estratégicas que estudiaron, siendo menor el comportamiento oportunista en las alianzas entre empresas españolas, y mayor en las alianzas con socios de fuera de la Unión Europea.

Para medir este factor se pueden realizar preguntas o afirmaciones que comprueben la teoría planteada por Williamson (1975): ¿He tenido que gastar recursos para el control y seguimiento de la otra parte?, ¿percibo algún comportamiento oportunista por parte de mi socio? ¿la(s) otra(s)

partes del acuerdo me han ocultado algún tipo de información?

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

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

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 habló 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 los mercados que obliga a la expansión de territorio. Porter (1980) señala 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 afirmar 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, definidos 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.

4. Metodología

Enfoque

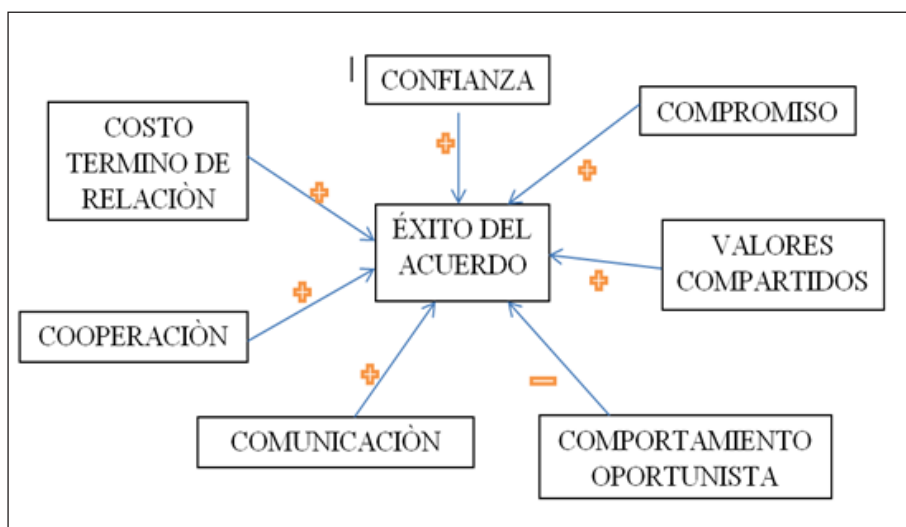
Se analizaron los factores claves de relación propuestos por Hunt, Lambe y Wittman (2002) en el campo de las organizaciones solidarias, con el fin de determinar si estos factores influyen de una forma positiva o negativa en el éxito de los acuerdos de cooperación. Estos acuerdos son entendidos como convenios 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 (Ver Gráfica 3)

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

Grafica 3



Método de recolección de datos

Se diseñó una encuesta con un total de 36 preguntas, de las cuales 34 son afirmaciones que son calificadas en 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). La encuesta se aplicó a 22 gerentes o directivos y fue realizada personalmente para tener la oportunidad de profundizar en algunos puntos que permitieron entender mejor el contexto de los acuerdos de cooperación en dichas entidades.

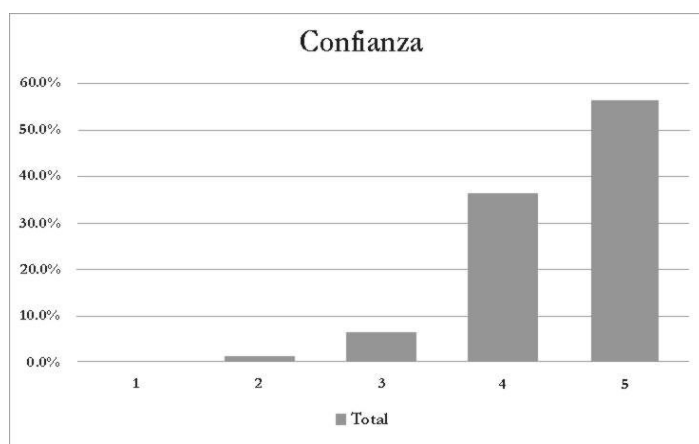
5. Análisis de resultados

Resultados de Confianza

Para el factor confianza se encontró que entre las opciones el socio era perfectamente honesto y creíble o entre mayor confianza menor incertidumbre, el 56,4% está totalmente de acuerdo y el 36,4 % dice estar de acuerdo, como se puede observar en la Gráfica 4, En la suma de los dos obtenemos un 92,8% de calificación buena o muy buena hacia este factor, señalándolo como el más importante y el más influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando la hipótesis 1 de que el factor confianza afecta positivamente al éxito de los acuerdos de cooperación. Cabe resal-

tar que ningún organización califico 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.

Grafica 4 Confianza

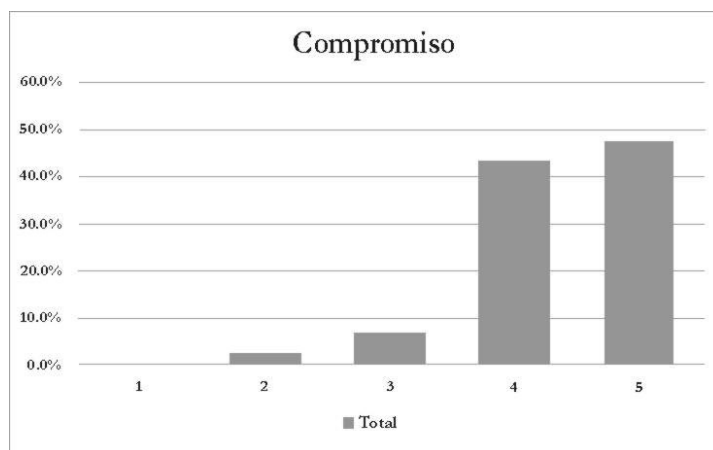
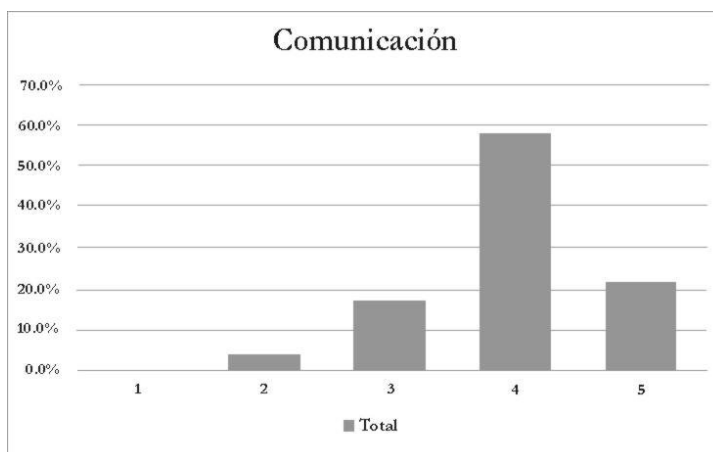


Resultados Compromiso

Para el factor compromiso se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor confianza, pero las afirmaciones eran 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 91,8% de calificación positiva, posicionando al factor compromiso como el segundo más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando la hipótesis 2, que influye positivamente en el éxito del acuerdo.

Resultados de Comunicación

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 6, el 58% de las organizaciones estaba de acuerdo y el 21,6% totalmente de acuerdo. Al sumar estos dos porcentajes tenemos un 79,6% que ubica este factor como el cuarto más

Grafica 5 Compromiso**Grafica 6 Comunicación**

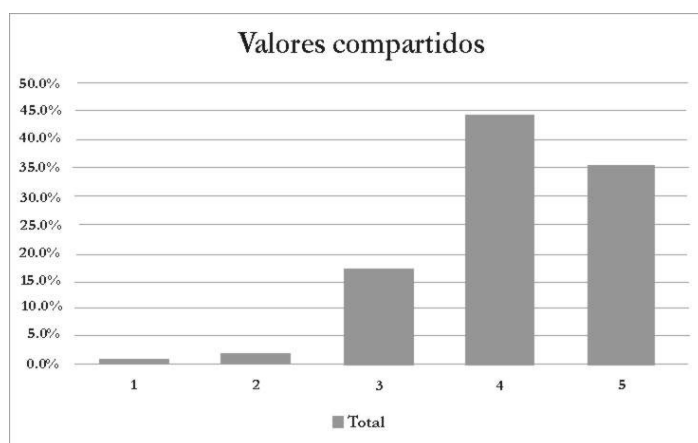
importante e influyente. Comprobando la hipótesis número 3, la cual sostenía que la comunicación influye positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación.

Resultados de valores compartidos

Para el factor de valores compartidos se encontró una tendencia muy parecida a la del factor comunicación. 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 en la escogencia 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. Grafica 7

Grafica 7 Valores Compartido



Resultados cooperación

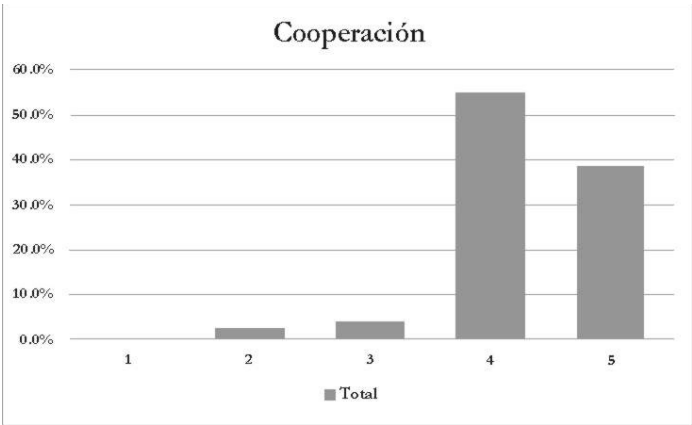
Para el factor cooperación se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor compromiso. Las afirmaciones eran si trabajaban juntos por un mismo fin, o si planeaban actividades en conjunto para el éxito del acuerdo. El 55,5% estaba totalmente de acuerdo y el 39,1% estaba por lo menos de acuerdo. 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. Ver Grafica 8

Resultados de Costo de termino de relación

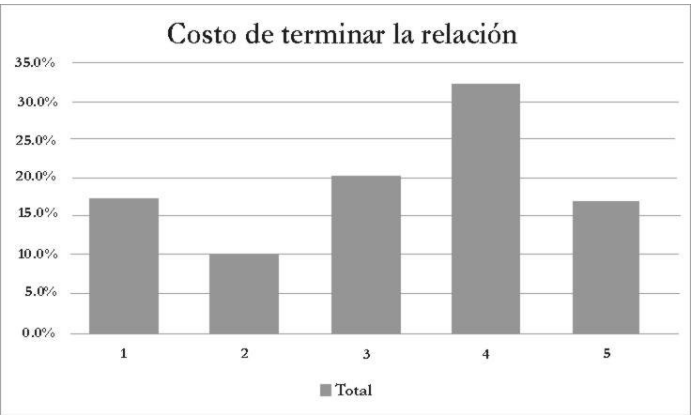
Para el factor Costo de terminar la relación se encontró que la tendencia cambia totalmente a lo que se venía presentado, pues en las afirmaciones

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 9, 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.

Grafica 8 Cooperación



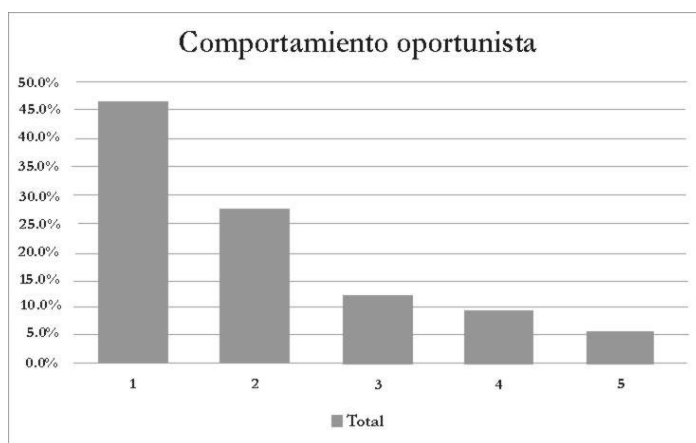
Grafica 9 Costo de terminar la relación



Resultados Comportamiento oportunista

Para este factor se encontró que la hipótesis 7 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 gráfico el 46,4% decía estar totalmente en desacuerdo con las afirmaciones y el 27,3% en desacuerdo. Las opciones a escoger eran: 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. Ver Gráfica 10

Gráfica 10 Comportamiento Oportunista



Bibliografía

Achrol, R. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments, *Journal of Marketing*, 55 (4), pp. 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), pp. 42-58.

Anderson, E. and Weitz, B. (1990). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8 (Fall), pp. 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), pp. 8-34

Arenas, J., & García, R. (2005). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp. 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, pp. 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, pp. 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), pp. 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), pp. 31-61.

Davies y Grimes (1999). *Collaborative Research Programmers: Building Trust from Difference*, Technovation 19 (1999) pp. 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*, No. 26, pp. 505-530.

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

Enz, Cathy A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power, *Administrative science Quarterly*, 33 (June), pp. 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, pp. 469-497.

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

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

García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura, *Información Comercial Española* (714), pp. 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), pp. 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), pp. 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, pp. 17-35.

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

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

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

Rodriguez, 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.

Quadro 2 – Índices de estrutura dos ativos – aplicação de recursos

120 CIUDADANÍA, DESARROLLO TERRITORIAL Y PAZ DESDE EL ACCIONAR DE COOPERATIVO

Variáveis (%)		2009	2010	2011
Aplicações no Ativo Circulante	Ativo Circulante x 100	Cooperativas 24,70 a	25,50 a	25,00 a
Schein, Edgar H. (1990. Organizational Culture, (2), pp. 109-19.	Ativo Total	Empresas 36,40 a	35,10 a	39,10 a
Aplicações no Ativo Permanente	Ativo Permanente x 100	Cooperativas 25,50 a	26,10 a	28,70 a
Wernerfelt (1988). Factors of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, <i>Academy of Management Review</i> , 13 (4), pp. 534-45.	Ativo Total	Empresas 55,10 b	56,10 b	52,00 b

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