

LA CONFIANZA COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA LA MEJORA DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PYMES*

*Juan Gabriel Cegarra-Navarro***
*Antonio Juan Briones-Peñalver****
*María del Mar Ros-Sánchez*****

* Este proyecto surge de la iniciativa comunitaria EQUAL y está cofinanciado por el Fondo Social Europeo. Su período de aplicación está comprendido entre el año 2001 y el 2007. Este artículo se recibió el 17-05-2005 y se aprobó 13-12-2005.

** Doctor en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Educación a Distancia en Madrid, 2002. Magister en Marketing y Comunicación, Institute for Executive Development (IEDE) de Madrid, 1999. Profesor Asociado del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena. En la actualidad también es miembro del Comité Español de Gestión del Conocimiento. Correo electrónico: juan.cegarra@upct.es.

*** Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Murcia, 1993. En la actualidad es profesor del Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena. Su línea de investigación es la dirección estratégica y la cooperación empresarial. Responsable del proyecto EQUAL de la UPCT. Correo electrónico: aj.briones@upct.es.

**** Licenciada en Derecho, Universidad de Murcia, 1997. Candidata del programa de Doctorado de Gestión de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena. En la actualidad desarrolla el puesto de Técnica de Autoempleo en Amusal Asociación de Empresas de Economía social de la Región de Murcia, desde el año 2000, orientando a los emprendedores en la elaboración de su plan de empresa y en la puesta en marcha de su idea empresarial. Correo electrónico: mariadelmar@amusal.es.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), a menudo, cooperan con redes de personas muy dispersas. Uno de los beneficios de los niveles de cooperación es la mayor facilidad con que cuentan los agentes que forman el sistema (clientes, proveedores y competidores) para adquirir conocimiento. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia que la confianza, el compromiso, el conocimiento, el equipo gestor y los beneficios esperados de los acuerdos de cooperación ejercen en la implantación de tres niveles de cooperación (proveedores, clientes y competidores). Los resultados indican que si bien es cierto que en la fase previa a la cooperación los beneficios esperados son claves para pasar a niveles superiores de cooperación, se requiere confianza. La confirmación estadística de las hipótesis ha sido realizada utilizando un modelo de regresión logística politómica; para ello, se utilizaron datos de 88 pymes de la región de Murcia (España). Un estudio adicional en otras regiones, que analice la interrelación de las diferentes formas de cooperación con las tecnologías de la información, en pymes y grandes empresas, podría ayudar a mejorar el rigor de los resultados.

Palabras clave: cooperación, confianza, conocimiento, pymes.

ABSTRACT

Trust is the Key to Improving Cooperation between Businesses: An Empirical Study of SMEs

Small and medium-sized enterprises (SMEs) usually have wide cooperation networks. High levels of cooperation facilitate the acquisition of knowledge by clients, suppliers and competitors. The objective of this paper is to analyze the influence trust, compromise, knowledge, the management team, and the expected benefits have on three levels of cooperation (suppliers, clients and competitors). The results indicate that whilst expected benefits are the key to moving on to further levels of cooperation, trust is needed. Statistical confirmation of the hypothesis was carried-out using a logistical polytomic regression model, and the data came from 88 SMEs in Murcia, Spain. An additional investigation in other regions, to analyze the interrelation of different forms of IT cooperation in SMEs and large enterprises, could help improve the rigor of the results.

Key words: cooperation, trust, knowledge, SMEs.

Introducción

Entre las muchas razones que justifican la cooperación entre empresas, podemos citar la reducción de costes, dado que permite el logro de economías de escala en actividades o industrias donde la masa crítica mínima para competir es muy alta; la cooperación, mediante la cual puede obtenerse una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia, y la creación y explotación de sinergias, que pueden verse influenciadas por la cooperación, ya que es posible conseguir economía de alcance por medio de la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian. La cooperación entre empresas también permite acceder a recursos y capacidades no disponibles, reduciendo el riesgo y la incertidumbre hasta puntos aceptables.

Por todo lo dicho, se puede afirmar que la competitividad de la empresa se ve reforzada por sus acuerdos de cooperación con los proveedores, los clientes y los competidores potenciales. Sin embargo, establecer relaciones de cooperación de manera indiscriminada con todos los agentes del entorno no es rentable; las organizaciones que intenten serlo todo para todo el mundo terminan siendo nada para los demás (Peppers y Rogers, 1999). Por ello es necesario clasificar, por orden de importancia, los niveles de cooperación. Con esta finalidad, esta investigación ha tomado como referencia un trabajo previo de Sabater *et al.* (2001), quienes, basándose en un estudio entre directivos de 151 pequeñas y medianas empresas (pymes), establecen que de cara a establecer relaciones con agentes ex-

ternos, los más importantes son los clientes, los proveedores y los competidores. Esta clasificación estaría en la línea propuesta por Narver y Slater (1990) de la orientación al mercado: (1) orientación al consumidor, (2) orientación a la competencia y (3) coordinación interfuncional.

A pesar de la importancia de saber cómo los diferentes factores empresariales influyen en los niveles de cooperación, pocos o ninguno de los trabajos previos en administración de empresas han analizado de una manera dinámica la repercusión que la confianza, el compromiso, el conocimiento, el equipo gestor y los beneficios esperados ejercen en la adopción de acuerdos de cooperación con clientes, proveedores y competidores, y en qué medida han de confluír dichos factores para pasar de cooperar con un agente a otro.

El presente trabajo pretende responder a la mencionada cuestión y para ello ha sido estructurado en cinco apartados. La sección 1 establece el concepto de cooperación y sus diferentes niveles. Por su parte, la sección 2 describe los factores que afectan la cooperación. En la sección 3 se plantean las hipótesis y relaciones de causa-efecto entre los niveles de cooperación y los factores que se le asocian. La metodología seguida para contrastar las hipótesis se recoge en la sección 4, seguida de las conclusiones, que es la sección final.

1. Concepto de cooperación empresarial y sus niveles

El concepto de cooperación empresarial y el análisis de los aspectos que caracterizan un acuerdo de cooperación lo han desarro-

llado de forma completa diferentes autores (véanse, entre otros, a Fernández-Sánchez, 1991 y 1996; Menguzzato y Renau, 1992). Para Fernández-Sánchez, la cooperación entre empresas se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (1991, p. 27). Por su parte, Menguzzato y Renau definen la cooperación empresarial como “un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar —al menos en parte de sus actividades— conjuntamente para lograr determinados objetivos” (1992, p. 284).

Las razones de cooperación son distintas dependiendo del agente implicado. Podemos decir que se negocia con proveedores, porque se intenta reducir los costes de adquisición, de materias primas y activos; mejorar el proceso productivo y el producto, y aumentar la rentabilidad. Por su parte, se hace lo propio con los clientes, para lograr su fidelidad y reducir el riesgo y la incertidumbre hasta índices mínimos. También se coopera con competidores para crear y explotar sinergias, así como para aprovechar asimetrías y complementariedades de los recursos. En este último caso, la cooperación no pretende eliminar la competencia; por el contrario, se puede concebir como una opción estratégica destinada a incrementar la competitividad de la empresa, y ello, mediante creación de sinergias con las empresas que forman parte del acuerdo de cooperación.

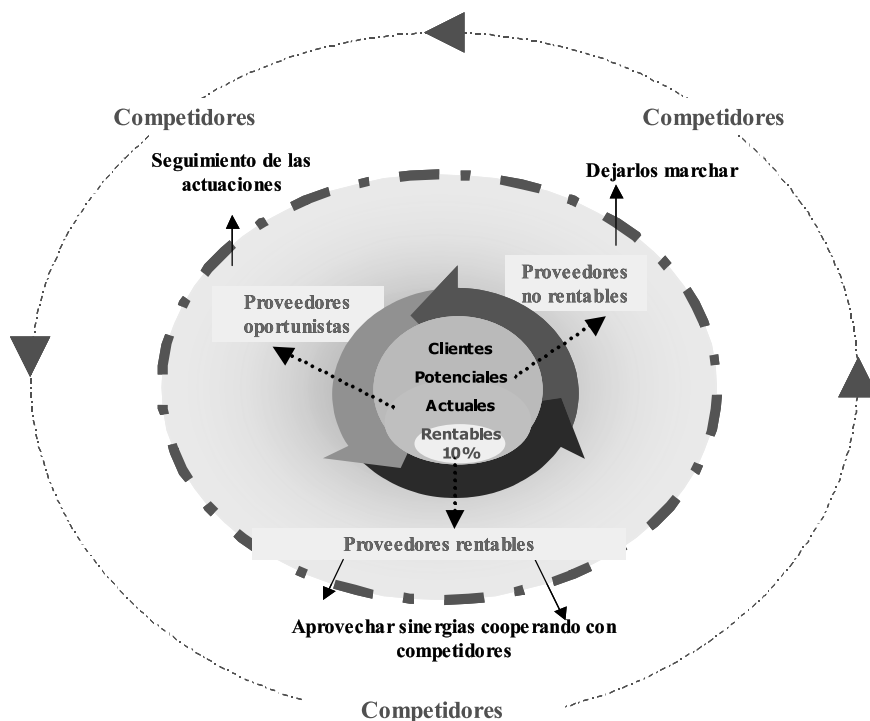
Lo comentado en los párrafos previos sugiere que los *colectivos* o ámbitos con los que

las organizaciones están dispuestas a cooperar dependen de cuáles son las necesidades y los objetivos que se persiguen en la mencionada cooperación. En este sentido, se considera que las pymes, cuando cooperan con clientes, se encontrarían en el *primer nivel de cooperación*, por su obvia y directa relación con los resultados financieros de la organización y su supervivencia en el largo plazo (Cegarra y Rodrigo, 2003a).

En un *segundo nivel*, la empresa cooperaría con clientes y proveedores con el añadido de crear economías de escala. La relación con proveedores también proporciona a la organización una referencia clara sobre hacia dónde debe dirigir los esfuerzos. En este sentido, Day afirma que mediante una buena relación con los proveedores, se permite transmitir información y, al tiempo, lograr información relevante sobre las necesidades y deseos de las partes implicadas, para interpretarlos y actuar en consecuencia (2000, pp. 42-60).

Por último, en un *tercer nivel*, la relación con competidores toma importancia, especialmente debido a la escasez de recursos de las pymes (Langerak, 2003; Aragón y Sánchez, 2005). Por lo tanto, al cooperar conjuntamente con clientes, proveedores y competidores, la empresa consigue explotar sinergias (Cegarra, 2005). Una vez clasificados los agentes y considerando que toda cooperación es susceptible de mejora, el grado de esfuerzo se incrementará de adentro hacia afuera, tal como muestra el Gráfico 1, que comienza por el círculo interior, partiendo de los clientes que están aportando una mayor rentabilidad a la organización, y se dirige hacia los proveedores y los competidores.

Gráfico 1
Niveles de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de Cegarra y Rodrigo (2003, p. 84).

Por otra parte, se debe tener en cuenta que en los acuerdos entre diferentes agentes es posible que surjan intereses contrapuestos o que entren en conflicto los intereses privados de los socios, lo que supondría un incremento de los costes de gestión de la cooperación y limitaría su potencial desarrollo. Por ejemplo, un grupo reducido de clientes (puede ser no rentables) puede exigir a una empresa determinada mantener grandes reservas de un único proveedor, circunstancia que dificulta la negociación con el resto de proveedores de la empresa.

Desde este contexto, es necesario establecer un modelo de factores que nos permita optimizar la cooperación en cada nivel; por ejemplo, el compromiso puede ser necesario para cooperar con clientes, pero contraproducente para cooperar con competidores. A este respecto, Mora y Montoro (2004) examinan los factores que deben tenerse en cuenta en las relaciones de cooperación, considerando que existen muchos trabajos que precisan de un mínimo de confianza entre los socios para la creación y el desarrollo de las alianzas.

2. Factores asociados con la cooperación

Los estudios existentes analizan los factores que afectan el proceso de cooperación desde multitud de perspectivas, dado que cada organización tendrá sus propios factores, que dependerán del carácter del sector, de las elecciones estratégicas tomadas en el pasado, de los eventos importantes en la herencia y de la personalidad y creencias del líder o fundador (Cegarra y Rodrigo, 2003b). No obstante, han sido identificados algunos factores clásicos, cuya presencia facilita o dificulta el desarrollo de la cooperación. En el contexto de este trabajo estos elementos se han denominado *variables asociadas con la cooperación*. Entre ellas encontramos elementos como (1) el conocimiento previo sobre cooperación empresarial, (2) los resultados esperados, (3) el grado de compromiso, (4) la presencia de un equipo gestor, (5) el grado de confianza y (6) las reuniones previas.

El conocimiento previo sobre la cooperación empresarial ayuda a su mejor desarrollo y consolidación, es decir, mediante la formación previa sobre lo que se espera y se necesita para la cooperación, se logra una metodología sistemática y planificada de los acuerdos. Esta formación permite mejorar las competencias técnicas y profesionales de los empresarios. El conocimiento previo sobre cooperación posibilita que los socios sepan lo que se espera de ellos, así como lo que ellos pueden esperar de los agentes con que cooperan. Así, este conocimiento crea un espacio común para la cooperación y permite que los individuos puedan compartir parte de sus conocimientos, y como extensión de éstos, sus recursos (Menguzzato, 1995).

Por otra parte, tal como hemos discutido, la disposición a cooperar depende de los *resultados que las empresas esperan conseguir* con la colaboración (Szulanski, 1996). En la medida en que las empresas perciban que pueden obtener algunos beneficios mediante la colaboración, incrementará su disposición a iniciarla. Lógicamente, el proteccionismo de la empresa que coopera dependerá de su percepción de los socios como dignos de confianza. Si algún participante en el proceso de cooperación considera la posibilidad de que alguna de las otras empresas lleven a cabo comportamientos oportunistas, es decir, que actúen en su propio interés y en detrimento de sus socios, aquél tenderá a adoptar medidas de protección (Griffith, Zeybek y O'Brien, 2001).

En la bibliografía existente, algunos autores hablan de la disposición motivacional, como “el grado en que los agentes de la colaboración están dispuestos a llevar a cabo las tareas necesarias, o a poner todas las facilidades de su parte, tanto para iniciar la colaboración como para que la transferencia de conocimiento se desarrolle con éxito” (Szulanski, 1996; Simonin, 1999). Por su parte, Mora (2003) presenta un modelo básico de análisis, y hace referencia al concepto *compromiso* como el factor de mayor influencia sobre el resultado de la cooperación, al definirlo como el grado en el que los socios se involucran en la transferencia. Mora considera que su análisis incluye varios aspectos, como el volumen de recursos aportados por los socios, el apoyo de la alta dirección y la implicación del personal que participa directamente en la transferencia. Todo ello garantiza el funcionamiento con éxito de los acuerdos de cooperación (Montoso, Mora y Guerras,

2000). En definitiva, la falta de compromiso se puede manifestar en la ausencia de entusiasmo o interés por apoyar la cooperación en el largo plazo (Simonin, 1999).

Por su parte, la presencia *de gestores en los acuerdos de cooperación* ejerce un efecto moderador, ya que ellos realizan las negociaciones y marcan los objetivos. Su trabajo puede desembocar en la mejora de la situación de todos los socios tras el acuerdo; sin embargo, también pueden influir de manera desproporcionada en que un socio inicialmente fuerte resulte más fortalecido por la alianza, al captar del más débil aquellos factores sobre los que se sustenta su ventaja competitiva. Fernández-Sánchez (1996) sugiere que para afianzar y dar estabilidad a los acuerdos de cooperación se requiere, por una parte, la existencia de un patrocinador y un buen liderazgo institucional; por otra, la flexibilidad para resolver los problemas que afrontan muchas alianzas. Por ello la presencia de personas externas y con diferentes criterios dinamiza la capacidad para poner un marco a los intereses de una comunidad, en términos de la perspectiva de otra comunidad, a fin de producir un efecto catalizador. Por consiguiente, mediante un equipo externo gestor de proyectos de cooperación se combinan los acuerdos de cooperación a través del obligado seguimiento de los resultados de la cooperación, aprovechando las ventajas de la especialización, con un diseño basado en un equipo de gestión de proyectos, capaz de innovar y crear conocimiento, más adaptado a las actuales necesidades de los cooperantes.

Por otra parte, la *confianza* es un concepto que ha sido tratado en una amplia variedad

de contextos organizativos y sociales (Escribá, 2002). Montoro, después de revisar ampliamente esta noción, la define como “la creencia de una empresa de que las acciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que éste no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa” (2000, p. 7). Si los acuerdos de cooperación son desarrollados y organizados socialmente, la confianza entre las partes adquiere una dimensión fundamental para su éxito (Escribá y Menguzzato, 1999), pero cuando falta cierto grado de confianza, es casi imposible establecer y mantener relaciones organizacionales con éxito durante un largo período (García, 2004).

Otros autores, como Sabater y Montes (2001), consideran que la fase inicial del proceso de cooperación debe ser desarrollada con el objetivo de generar confianza. La confianza previa se relaciona con la reputación de los socios y la existencia de experiencias previas entre ellos (Mora y Montoro, 2004). A este respecto, Bueno, Rodríguez y Salmador (2003) afirman que la confianza y las normas de comportamiento cívico influyen de forma positiva en el enriquecimiento y fortalecimiento del tejido social, al contribuir al bienestar y desarrollo económico y sostenible. En definitiva, la confianza sirve como mecanismo de control social que ayuda a gobernar transacciones económicas (Medina y Medina, 2001). Por lo tanto, la confianza se convierte en un aspecto que se debe considerar en la selección de los participantes en el acuerdo, ya que a mayor ajuste entre los propósitos de los agentes y el grado de confianza, habrá un repercusión positiva en el éxito de los acuerdos (Martín y Martínez, 2004).

Las organizaciones que cooperan necesitan una cultura fundamentada en el diálogo, ya que éste permite, por un lado, fomentar una comprensión común que recoge y descubre los pensamientos, las percepciones y las cogniciones generadas por las experiencias actuales y pasadas del sujeto (Schein, 1993), y, por otro, reconocer y compartir sus diferencias básicas, con lo que se consigue una gran colaboración (Schein, 1993), que favorece la negociación, actividad básica en los acuerdos de cooperación. A este respecto, *las reuniones previas son imprescindibles* en la cooperación, porque ayudan a desarrollar nuevas aptitudes; así mismo, favorecen el diálogo y la posibilidad de compartir información y conocimiento (Cegarra y Rodrigo, 2003b), que son las dos materias primas sobre las que se sustenta la confianza y el compromiso.

3. Hipótesis

De acuerdo con Briones y Martínez (2004), la cooperación es un proceso dinámico que puede permitir tres situaciones. Primera, la mejora de la situación de los socios, tras su desarrollo. Segunda, que un socio inicialmente débil salga fortalecido al final de ella, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación, porque es capaz de captar muchas de las habilidades y capacidades interesantes de los otros integrantes. Y, tercera, que el miembro más frágil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustentaba su ventaja competitiva.

En cada una de las anteriores situaciones se crea conocimiento, el cual será un punto de partida para la negociación, la firma y el desarrollo de futuros acuerdos con nuevos so-

cios. Además, como sugiere Cegarra, el conocimiento previo a la cooperación puede utilizarse para valorar si el nuevo socio es de fiar y está dispuesto a “poner todas las cartas sobre la mesa” (2005, pp. 12-13) y a transferir todo lo que sabe, o bien trata de guardar para sí algunos conocimientos. En este último caso (por ejemplo, el proveedor no es de fiar) sería lógico dejar de cooperar o no pasar a niveles superiores de cooperación. Esta afirmación viene a justificar la primera hipótesis del presente trabajo.

H₁. El conocimiento previo favorable se asocia de manera positiva con la adopción de niveles superiores de cooperación.

Para Fernández-Sánchez (1996) lo complicado de la estrategia de cooperación es conseguir que alcance los objetivos propuestos y, así, poder satisfacer las expectativas de sus agentes. Para lograr dicho fin, el acuerdo debe solucionar los posibles conflictos acaecidos y mantenerse estable durante el período de funcionamiento. La consecución de los objetivos estratégicos planteados hace referencia al hecho de que éstos se logren o no. Al alcanzarlos se impulsa una mayor estabilidad al acuerdo inicial (Navas y Guerras, 1998); situación que implica una valoración más favorable por los socios, quienes buscan a otros nuevos y amplían la cooperación en el tiempo. Esta consideración nos lleva a formular la segunda hipótesis del trabajo.

H₂. El beneficio esperado se asocia positivamente con la adopción de niveles superiores de cooperación.

Por otra parte, el compromiso es entendido como la disponibilidad para realizar esfuerzos,

a fin de mantener la relación de cooperación, dedicación, tenacidad, determinación, continuidad y acciones concretas con objetivos claros. Esto asegura la competencia de los sujetos implicados en la cooperación y en las organizaciones, debido a que favorece la ayuda mutua y una preparación excelente para afrontar nuevos retos en entornos hostiles (Escribá y Menguzzato, 1999). Sin embargo, un fuerte compromiso de cooperación con los agentes iniciales, sobre todo en las pequeñas empresas, genera elevados costes de cambio, en términos de confianza y búsqueda de nuevos agentes (por ejemplo, proveedores). Tal circunstancia dificulta el acceso a niveles superiores de cooperación (incluir nuevos agentes). Es decir, el compromiso alcanzado con un agente determinado mejora la cooperación con éste, pero dificulta la búsqueda de nuevos agentes (Cegarra, 2005). Desde este marco, la tercera hipótesis que proponemos es:

H₃. La existencia de un compromiso inicial alto se asocia negativamente con la adopción de niveles superiores de cooperación.

La estabilidad del acuerdo de cooperación depende, en esencia, de la satisfacción particular que cada socio perciba de su participación en la alianza, lo que estriba tanto en razones objetivas como en elementos subjetivos que pueden ser valorados mediante la creación de un equipo gestor de acuerdos de cooperación, externo a las empresas cooperantes. Este equipo gestor de acuerdos deberá velar en todo momento por mantener la reciprocidad entre los socios y velar para que ninguno considere una situación injusta o desigual entre ellos, pues en ese momento la cooperación desaparecería. Sin embargo, en las pequeñas empresas gestio-

nadas por sus propietarios, los recursos para la creación de equipos externos e independientes de gestores son escasos (Langerak, 2003; Aragón y Sánchez, 2005).

En realidad, los equipos gestores de cooperación de las pymes están formados por propietarios, y los acuerdos alcanzados por los mencionados equipos se basan en contactos e intereses personales, que valoran de modo favorable el que los socios sigan cooperando en el tiempo, indefinidamente, con determinados agentes; sin embargo, las organizaciones se deben adaptar al entorno y buscar nuevos agentes. Esto es, la presencia de equipos gestores internos puede limitar el impulso de la cooperación hacia niveles más avanzados, dado que condiciona que los futuros acuerdos se vean limitados desde el principio. Desde este marco, la cuarta hipótesis que proponemos es:

H₄. La existencia de un equipo gestor interno se asocia negativamente con la adopción de niveles superiores de cooperación.

Los acuerdos de cooperación implican compartir conocimiento, lo cual puede llevar a que parte del conocimiento único poseído por la empresa pase a la comunidad industrial en general y, en últimas, que la empresa pierda parte del control sobre ese conocimiento. En esta situación, la confianza se convierte en un factor clave en el éxito de los acuerdos de cooperación, ya que se define como “la voluntad de creer en la otra parte, en un contexto donde las acciones llevadas a cabo por una parte hacen vulnerable a la otra parte” (Mora, 2003, p. 3). En otras palabras, la confianza permite crear relaciones basadas en las interacciones per-

sonales y sociales, que son imprescindibles en los procesos de cooperación. Este aspecto es recogido en nuestra investigación en la quinta hipótesis del trabajo:

H₅. La confianza se asocia positivamente con la adopción de niveles superiores de cooperación.

Por último, el diseño más común para lograr una cooperación inicial son las reuniones entre diferentes agentes (clientes, proveedores y competidores). Tales reuniones crean un *entorno para* la formación, lo cual facilita la resolución de problemas. Este aspecto también es recogido en nuestra investigación en la sexta hipótesis del trabajo:

H₆. La existencia de reuniones previas se asocia de manera positiva con la adopción de niveles superiores de cooperación.

4. Metodología

4.1 Población y recogida de datos

El estudio se ha centrado en pymes, por ello tiene en cuenta el concepto de pyme¹ establecido por la Unión Europea a partir de 1996 (COM, 1996). En España, las pymes representan más del 99,8% de todos los negocios registrados y generan aproximadamente el 70% del empleo, con lo cual contribuyen aproximadamente con un 65% al PIB (Faces, 1999). El estudio ha considerado como población las 151 empresas participantes del

¹ Diferencia tres categorías de pymes: microempresas (hasta 9 empleados), pequeñas (10 a 49) y medianas (50 a 249).

Proyecto Micro, todas ellas de la región de Murcia (España), con menos de 249 trabajadores. La población objeto de estudio estaba representada por empresas de varios sectores, entre los cuales los más representativos eran restauración, construcción y servicios. La investigación se realizó en el período comprendido entre septiembre de 2003 y junio de 2004. Durante ese tiempo se mantuvieron diferentes encuentros con los directivos de las empresas y se creó un espacio común para la cooperación.

Para la recogida de datos se tuvo un contacto previo por teléfono con los promotores, con la finalidad de fomentar su motivación para la asistencia a las reuniones que tuvieron lugar en el Ayuntamiento de Murcia (España). Estas reuniones se realizaron en horario flexible, para facilitar la conciliación del tiempo de trabajo y las acciones para el fomento de la cooperación entre las empresas. Como resultados de estas reuniones se obtuvieron 88 cuestionarios completos, lo cual supone una tasa de respuesta del 58,27%, con un error del 6,7% para $p=q=50\%$ y un índice de confianza del 95,5%.

4.2 Tratamiento de datos

Los datos han sido tratados mediante la técnica estadística de regresión logística polinómica (en lo sucesivo RLP) en el programa informático SPSS versión 11.5. Para ello el componente cooperación (de aquí en adelante, COOP) ha sido medido utilizando una variable categórica de cuatro niveles (0 = no cooperan, 1 = cooperan sólo con clientes, 2 = cooperan con clientes y proveedores y 3 = cooperan con clientes, proveedores y competidores).

En los análisis se incluyeron dos variables categóricas que medían la presencia o no de reuniones previas (de aquí en adelante REU), así como si existía o no un conocimiento sobre los mecanismos de cooperación (en lo sucesivo CON). También fueron incluidas en el modelo de RLP cuatro covariables medidas sobre una escala Likert de 5 puntos. La primera de ellas preguntaba por el índice de confianza entre los socios (de aquí en adelante CONF), la segunda hacía lo propio con las ventajas esperadas de cooperar (en lo sucesivo BFO), la tercera preguntaba por el grado de compromiso (en lo sucesivo COMP) y la cuarta se refería a la presencia de un equipo gestor interno (de aquí en adelante GEST). Para facilitar la lectura de los siguientes apartados se ha incluido una lista de símbolos (véase Anexo 1).

Por otra parte, debido a que en ciertas ocasiones son comunes los problemas de multicolinealidad en los modelos de RLP, en especial debidos a que las variables independientes se encuentran muy correlacionadas con la variable dependiente, pero con poca correlación entre sí, la presente investigación, para evitar este problema, ha realizado un análisis de correlaciones (Peterson, 1994). A efectos de ello, partiendo de la matriz de correlaciones recogida en el Cuadro 1, se calcularon los autovalores y los índices de condición de cada variable, y en todos los casos se obtuvieron índices de condición inferiores a 15; por ello, se interpreta que no existe colinealidad entre las variables incluidas en el análisis (Hair *et al.*, 1999).

Cuadro 1
Matriz de correlaciones

Variables	μ	σ	REU	CON	CONF	COMP	BFO	GEST	Autovalor	IC
Constante							6,08	1,00
REU	0,74	0,44	1,00						0,47	3,60
CON	0,60	0,49	-0,38 ^a	1,00					0,26	4,86
CONF	3,28	1,57	0,01	0,16	1,00				0,07	9,16
BFO	3,32	1,49	0,10	0,02	0,67 ^a	1,00			0,06	9,73
COMP	3,44	1,60	0,04	0,11	0,64 ^a	0,82 ^a	1,00		0,03	13,51
GEST	3,72	1,51	0,13	0,02	0,65 ^a	0,78 ^a	0,81 ^a	1,00	0,03	14,37
COOP	1,59	1,00	0,09	-0,05	0,46 ^a	0,29 ^a	0,40 ^a	0,20 ^b

^a<0,01; ^bp<0,05, ^cp<0,1; μ : media; σ : desviación típica; IC: índice de condición.

Fuente: elaboración propia.

4.3 Modelo de RLP

Para seleccionar el modelo de RLP que mejor se ajuste a los datos, se atendió a las consideraciones de Hosmer y Lemeshow

(1989). El modelo consideró como variable dependiente la variable COOP y como variables explicativas las restantes REU, CON, CONF, BFO, COMP y GEST.

Los resultados del modelo muestran que el chi cuadrado (χ^2) del modelo es significativo con un valor de 58,706 y 3 grados de libertad (véase Cuadro 2). Por consiguiente, la hipótesis nula, de que los tres ratios *log-odds*² de la variable dependiente COOP son simultáneamente igual a cero es rechazada por REU, CON, CONF, BFO, COMP y GEST, a un índice de significancia de $p < 0,01$.

Por otra parte, comprobando los *log* verosimilitud del modelo reducido, se observa que las variables CON y BFO son la que más ajuste aportan al modelo y rechazan la hipótesis nula (la empresa no coopera) a un índice de significancia de $p < 0,01$. Las pseudo R² indican que el valor de la varianza explicada es medianamente alto (la R² de Nagelkerke es de un 52,2%). Estos resultados sugieren un buen ajuste del modelo de RLP.

Cuadro 2
Resumen del ajuste del modelo

Nivel de cooperación		N	Porcentaje marginal (%)	
Nivel 0	Ninguno	13	14,8	
Nivel 1	Proveedores	30	34,1	
Nivel 2	Proveedores + clientes	25	28,4	
Nivel 2	Proveedores + clientes + competidores	20	22,7	
Información del ajuste del modelo		<i>-2 log likelihood</i>	χ^2	gl
Sólo la intersección		207,234		
Final		148,528 ^a	58,706	18
Seudo R²		Cox and Snell 0,487	Nagelkerke 0,522	McFadden 0,248
Contrastes de la razón de verosimilitud				
Efecto	<i>-2 log verosimilitud del modelo reducido</i>		χ^2	gl
Intersección	148,528		0,000	0
CONF	171,017		22,489 ^a	3
BFO	165,568		17,040 ^a	3
COMP	155,798		7,271 ^c	3
GEST	158,109		9,581 ^b	3
REU	155,431		6,903 ^c	3
CON	157,813		9,285 ^b	3

^a $p < 0,01$; ^b $p < 0,05$; ^c $p < 0,1$.
Fuente: elaboración propia.

4.4 Resultados

El Cuadro 3 recoge en la columna B los parámetros estimados para la intersección, es decir, los *log-odds* del nivel de cooperación en cuestión (0 = no coopera, 1 = proveedores, 2 = proveedores + clientes)

² El *odds* asociado a un suceso es el cociente entre la probabilidad de que ocurra frente a la probabilidad de que no ocurra.

respecto a la categoría de referencia (3 = proveedores + clientes + competidores) si todas las variables independientes son cero (CONF, BFO, COMP y GEST), así como

si no ha existido jornada alguna sobre cooperación (REU = 0) y se tiene desconocimiento sobre la cooperación empresarial (CON = 0).

Cuadro 3
Estimaciones de los parámetros

COOP		β	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
Nivel 0 No coopera	Intersección	7,229	2,196	10,834	1	0,001	
	CONF	-2,501	0,674	13,776	1	0,000	0,082
	BFO	-2,678	0,881	9,236	1	0,002	0,069
	COMP	1,294	0,748	2,992	1	0,084	3,648
	GEST	1,582	0,683	5,368	1	0,021	4,864
	REU	-1,058	1,342	0,622	1	0,430	0,347
Nivel 1 Proveedores	Intersección	5,627	1,951	8,314	1	0,004	
	CONF	-1,119	0,470	5,673	1	0,017	0,327
	BFO	-0,748	0,601	1,548	1	0,213	0,473
	COMP	-0,184	0,533	0,120	1	0,729	0,832
	GEST	0,589	0,536	1,208	1	0,272	1,801
	REU	1,206	0,808	2,229	1	0,135	3,341
Nivel 2 Proveedores + clientes	Intersección	4,929	1,928	6,538	1	0,011	
	CONF	-0,929	0,467	3,963	1	0,047	0,395
	BFO	-0,353	0,595	0,352	1	0,553	0,702
	COMP	0,000	0,532	0,000	1	1,000	1,000
	GEST	0,096	0,534	0,032	1	0,857	1,101
	REU	-0,146	0,863	0,029	1	0,865	0,864
	CON	0,038	0,682	0,003	1	0,956	1,038

La categoría de referencia es el nivel 3, el cual indica que la empresa tiene cooperación con proveedores, clientes y competidores.

Fuente: elaboración propia.

En el contraste de la primera hipótesis $CON \rightarrow COOP$. El análisis muestra que la variable CON obtiene un coeficiente de $\beta_{0,3} = -3,498$, con un valor significativo de $p < 0,05$, es decir, los empresarios que manifiestan saber más sobre cooperación son más proclives a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores, que a no tener ningún tipo de cooperación. Estos re-

sultados apoyan al nivel cero la hipótesis H_1 , al compararla con el nivel 3.

Respecto a la segunda hipótesis $BFO \rightarrow COOP$. Los resultados muestran que la variable BFO obtiene un coeficiente de $\beta_{0,3} = -2,678$, con un valor significativo de $p < 0,01$, es decir, los resultados que una empresa espera son los que impulsan a cooperar con proveedores,

clientes y competidores. Estos resultados apoyan al nivel cero la hipótesis H_2 , al compararla con el nivel 3.

En el contraste de la tercera y cuarta hipótesis $COMP \rightarrow COOP$ y $GEST \rightarrow COOP$. Las variables $COMP$ y $GEST$ también presentan valores significativos a niveles de $p < 0,05$ y $p < 0,01$, respectivamente. Sin embargo, en esta ocasión los coeficientes β ($\beta_{0,3} = 1,294$ para el COM y $\beta_{0,3} = 1,582$ para el $GEST$) son positivos, circunstancia que indica que las empresas con altos compromisos y con un equipo de gestión interno son menos proclives a buscar nuevos socios y a cooperar con otros que no sean sus socios existentes. Estos resultados apoyan al nivel cero las hipótesis H_3 y H_4 , respecto al nivel 3.

El análisis de la quinta hipótesis $CONF \rightarrow COOP$ muestra que la confianza obtiene unos coeficientes para los niveles 0, 1 y 2, respecto al nivel 3, de $\beta_{0,3} = -2,501$, $\beta_{1,3} = -1,119$ y $\beta_{2,3} = -0,929$, todos ellos valores significativos a niveles de $p < 0,05$. Estos resultados sugieren que para pasar a niveles de cooperación superiores (por ejemplo, con proveedores, clientes y competidores a la vez) son necesarios niveles superiores de confianza. Estos resultados confirman la hipótesis H_5 al nivel 0, 1 y 2, respecto al nivel 3.

Por último, el contraste de la sexta hipótesis $REU \rightarrow COOP$ muestra que a pesar de presentar un coeficiente negativo para todos los niveles, para ninguno resulta significativo, es decir, la presencia de reuniones previas ayuda a pasar a niveles de cooperación superiores, pero es menos importante que la confianza o los resultados esperados. Estos

resultados, al contrastarlos con el *log* de verosimilitud del modelo reducido del Cuadro 2, confirman parcialmente la hipótesis H_6 .

A modo de resumen, los resultados sugieren que la $CONF$ y el BFO son claves para la puesta en marcha de mecanismos de cooperación. Sin embargo, en esta primera fase, valores elevados de $COMP$ y $GEST$ pueden dificultar nuevas cooperaciones. Por otra parte, los resultados indican que para consolidar niveles de cooperación superiores, se requiere mayor confianza. También los resultados sugieren que las empresas pueden estar sobreestimando la presencia de reuniones para consolidar la cooperación, es decir, las reuniones que no suponen acuerdos implican un esfuerzo de tiempo y dinero que puede, en algunos casos, ser contraproducente para avanzar en la cooperación a niveles superiores.

Conclusiones

Las empresas han formado tradicionalmente alianzas por motivos diversos. No obstante, la cooperación empresarial ha adquirido en los últimos tiempos una importancia sin precedentes, desde el punto de vista tanto de su extensión como de su diversidad. El logro y estabilidad de la cooperación depende de que existan factores como conocimiento previo sobre cooperación empresarial, reuniones previas, confianza, compromiso, resultados y un equipo gestor externo. El propósito perseguido en el presente trabajo ha sido analizar el grado de asociación que los mencionados factores ejercen sobre cuatro niveles de cooperación: nivel 0: no existe ninguna cooperación; nivel 1: surgen acuerdos de cooperación con clientes; nivel 2:

surgen acuerdos con clientes y proveedores, y nivel 3: surgen acuerdos con clientes, proveedores y competidores.

Los resultados sugieren que la variable conocimiento tiene un valor significativo comparando el nivel 0 y 1, es decir, las empresas que saben más sobre cooperación son más proclives a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores. Por lo tanto, el conocimiento previo a la cooperación empresarial es fundamental para seleccionar a los clientes, los proveedores y los competidores, con quienes se establecen relaciones más allá de la compraventa (Fernández-Sánchez, 1996).

Los resultados también sugieren que el beneficio esperado es clave para superar el nivel cero, es decir, la puesta en marcha de mecanismos de cooperación. Estos resultados ratifican que las habilidades técnicas y recursos de los socios han de percibirse por las partes como complementarias (una empresa coopera, porque necesita algo de otra); así, cada socio puede concentrar sus recursos en aquellas áreas donde posea las mayores competencias relativas. Dicha complementariedad puede dar lugar a crear, para las empresas cooperantes, una posición competitiva continuada y un dominio sobre el mercado superior a la suma que obtendrían los respectivos socios por separado (Dyer y Singh, 1998).

Los resultados también muestran una interesante nueva perspectiva —tanto el compromiso como el grupo gestor se asocian positivamente con el nivel 0 de cooperación—. Esta circunstancia sugiere la probabilidad de que los socios gestores hayan

establecido relaciones con empresas antes de iniciar nuevos contactos; por consiguiente, lo aprendido puede crear barreras (por ejemplo, comerciales o de compromisos) poderosas para la entrada de nuevos agentes cooperantes. Estos resultados apoyan los comentarios de Cegarra y Rodrigo (2003a) cuando sugieren que el 20% de los mejores clientes producen el 80% de las ganancias; por ello es necesario superar el compromiso alcanzado con determinados agentes para dejarlos marchar y captar nuevos socios. Además, puede ocurrir que un alto compromiso por parte del grupo gestor conlleve a una falta de interés o entusiasmo por incluir nuevos agentes, así como que exista reticencia deliberada por parte de las empresas para ampliar la cooperación.

De la misma forma, un equipo gestor que tome a los socios actuales por suficientes no es eficaz para pasar a niveles superiores de cooperación, es decir, alcanzar un nivel de cooperación multidisciplinar implica desechar aquellos socios que se han quedado desfasados y que pueden conducir a que las decisiones se tomen dentro de un ámbito muy limitado y a que se obtenga como resultado una miopía colectiva que impida detectar nuevas oportunidades (Cegarra y Rodrigo, 2004). Estos resultados justifican lo que autores como Casani manifiestan cuando afirman que “la cultura de cooperación” (1996, p. 76) no está aún muy extendida entre las pymes, pues las estrategias basadas en la colaboración y coordinación de actividades encuentran una cierta resistencia, sobre todo por parte de pequeños empresarios, pues ven en ellas una posible pérdida de poder y autonomía.

De cara a consolidar la cooperación, la confianza es la variable que más influye para encontrar nuevos socios, al alcanzar una asociación significativa en los niveles 0, 1 y 2, respecto al nivel 3. Las empresas con elevada confianza son significativamente más propensas a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores. Es decir, los resultados apoyan que la confianza consolida la cooperación, su adecuada configuración sirve para coordinar y motivar a las personas que participan en ella, pues proporciona un lenguaje común que facilita la comunicación y asegura que se comparta la información y el conocimiento básico para la operativa cotidiana del acuerdo, influyendo de manera positiva en los sujetos que participan en dicho proceso.

En conclusión, los efectos de los factores de la cooperación se pueden considerar en dos momentos distintos de la transferencia. Por un lado, en su inicio, que se refiere al interés mostrado por las partes en la primera fase de transferencia, es decir, en el establecimiento de los resultados esperados, en el desarrollo del conocimiento previo, en la formalización del acuerdo, etc. Por el otro, durante el desarrollo de la transferencia. En este último, la confianza de cada socio en la sinceridad de la otra parte y en su voluntad de cumplir los compromisos adquiridos constituye un aspecto fundamental para superar un excesivo compromiso, así como las potenciales barreras a nuevos agentes. La no superación de estas barreras impide el desarrollo de una buena relación y el entendimiento entre los socios.

Por otra parte, este trabajo presenta algunas limitaciones; el análisis se realiza para una zona

geográfica, por ello generalizar los resultados puede ser difícil, sobre todo si tenemos presente el hecho de que algunos de los resultados alcanzados se ven directamente influenciados por características de las empresas de nuestra población, principalmente que todas son pymes. Respecto al modelo de medida aquí presentado, no es exhaustivo, debido fundamentalmente a la amplitud de la literatura en este campo, que hace imposible la revisión total del material existente. Los factores recogidos son elementos genéricos en su utilidad, pero son un punto de referencia para la identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de cooperación empresarial. Otro factor que afecta a la generalización de esta investigación tiene que ver con las culturas nacionales.

Para suplir las limitaciones planteadas por la investigación, a partir de este estudio surgen como líneas naturales de investigación futura el análisis de los niveles de cooperación en el marco de otros sectores y países, así como en este mismo colectivo, incluyendo otras variables. Para ello hemos sensibilizado al colectivo sobre la importancia de la cooperación (Briones, 2004a y 2004b); además, en la Primera Jornada sobre Técnica de Cooperación, desarrollada en la Agencia de Desarrollo Local de Murcia (España), en junio de 2004, se planteó a los asistentes que en el futuro se contrastarían sus datos con los obtenidos en otros grupos de empresas. Por último, un estudio adicional en otras regiones, que analice la interrelación de los niveles de cooperación con las tecnologías de la información, en pymes y grandes empresas, podría ayudar a mejorar el rigor de los resultados.

Lista de referencias

- Aragón, A. y Sánchez, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 287-308.
- Briones, A. J. (2004a). Animación de los espacios de cooperación en las microempresas del municipio de Murcia. Iniciativa Comunitaria Equal. En: S. Roig, D. Ribero, R. Torcal y E. Cerver (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I* (pp. 637-655). Valencia: Universidad de Valencia-Elvira Cerver.
- _____ (2004b). Una visión de las microempresas creadas al amparo del Proyecto Micro para el desarrollo del municipio de Murcia: iniciativa comunitaria Equal. En: S. Roig, D. Ribero, R. Torcal y E. Cerver (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. (pp. 673-696). Valencia: Universidad de Valencia-Elvira Cerver.
- _____ y Martínez, I. (2004, septiembre). *La cooperación como una herramienta de aprendizaje: una aproximación empírica*. Documento presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Murcia, España.
- Bueno, E.; Rodríguez, O., y Salmador, M. (2003, septiembre). *El capital social en el capital intelectual de las organizaciones: propuesta y contraste empírico de un modelo de medición y gestión*. Documento presentado en el XIII Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Salamanca, España.
- Casani, F. (1996). La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos. *Dirección y Organización*, 17, 67-77.
- Cegarra, J. G. (2005). An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances, between SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 3-16.
- _____ y Rodrigo, B. (2003a). Orientadores del aprendizaje relacional. *Cuadernos de Administración*, 16 (26), 79-97.
- _____ (2003b). Importancia de la interacción e integración estratégica en la creación de capital intelectual. *Abante: Estudios en Dirección de Empresas*, 6 (1), 21-54.
- _____ (2004). Desaprendizaje individual: paso previo a la creación de capital relacional. *Cuadernos de Administración*, 17 (27), 11-32.
- Comisión Europea (COM), (1996). *Recommendation on definitions of small and medium-sized enterprises*.
- Day, G. S. (2000). *Comprender, captar y fidelizar los mejores clientes*. Barcelona: Gestión.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 23, 660-679.
- Escribá, A. (2002). Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (13), 469-497.
- _____ y Menguzzato, M. (1999). Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas. *Revista ICADE*, 48, 25-43.

- Faces, G. F. (1999). La unión monetaria europea: un desafío estratégico para la PYME española. *Alta Dirección*, 203, 70-84.
- Fernández-Sánchez, E. (1991). La cooperación empresarial. *Información Comercial Española*, 693, 25-38.
- _____ (1996). *Innovación tecnológica y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia*, Madrid: Cívitas.
- García, J. (2004, septiembre). *Análisis de la confianza organizacional mediante un enfoque de metaanálisis: marcos teóricos, disciplinas subyacentes, conceptualizaciones, antecedentes y consecuencias*. Documento presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Murcia, España.
- Griffith, D. A.; Zeybek, Y. A., y O'Brien, M. (2001). Knowledge transfer as a means for relationship development: A Kazakhstan-foreign international joint venture illustration. *Journal of International Marketing*, 9 (2), 1-18.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice.
- Hosmer, J. R. y Lemeshow, S. (1989). *Applied logistic regression*. New York: John Wiley & Sons.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11 (2), 93-115.
- Martín, F. y Martínez, S. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), 189-207.
- Medina, D. y Medina, R. (2001). Mecanismos de control en las relaciones interorganizativas. *Alta Dirección*, 217, 213-222.
- Menguzzato, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. En: J. E. Navas López (Coord.). *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pp. 503-523). Madrid: Cívitas.
- _____ y Renau, J. J. (1992). Estrategia de crecimiento (II): las vías. En: *La dirección estratégica de la empresa* (pp. 275-292). Barcelona: Ariel.
- Montoro, M. (2000, junio). *El éxito de la cooperación internacional en investigación y desarrollo: un análisis de los factores organizativos*. Documento presentado en la Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos I, Madrid, España.
- _____; Mora, E. M., y Guerras, L. A. (2000). La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación. *Revista de Economía y Empresa*, 14 (40), 31-57.
- Mora, E. M. (2003, septiembre). *Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación*. Documento presentado en el XIII Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Salamanca, España.
- _____ y Montoro, M. A. (2004). *Confianza, reputación y experiencia previas como factores determinantes del éxito de las relaciones*

- cooperativas*. Documento presentado en las XVI Jornadas Luso-Españolas de Gestao Científica Ponta Delgada, Febrero, Azores, Portugal.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1998). Capítulo 17. En: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, (pp. 415-451). Madrid: Cívitas.
- Peppers, D. y Rogers, M. (1999). *The one to one manager, real-world lessons in customer relationship management*. New York: Doubleday.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Sabater Sánchez, R.; Cegarra Navarro, J. G.; Ruiz Mercader, J., y Meroño Cerdan, A. (2001, septiembre). *Sectores: ¿existen factores de éxito comunes?* Documento presentado en el XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza, España.
- Sabater, R y Montes, A. (2001, septiembre). *La fase inicial del proceso de cooperación empresarial: propuesta de un modelo*. Documento presentado en el XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza España.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamic*, 22 (2), 40-51.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

Anexo 1

Lista de símbolos

CONF	Índice de confianza
BFO	Ventaja esperada
COMP	Compromiso inicial
GEST	Equipo gestor
REU	Reuniones previas
CON	Conocimiento previo favorable
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
RLP	Regresión logística politómica

Fuente: elaboración propia.