

# Evaluación de la cooperación en las microempresas del Municipio de Murcia, proyecto Micro (2003-2004)

Antonio Juan Briones Peñalver<sup>1</sup>  
Pedro Martín Ramírez López<sup>2</sup>  
M<sup>a</sup> del Mar Ros Sánchez<sup>3</sup>

*El marco teórico del trabajo tiene como finalidad explicar los procesos de cooperación diseñados para las microempresas, con el propósito de establecer propuestas y argumentos para la formación de acuerdos, identificar los factores que afectan el desarrollo de estos, así como la materialización de las acciones para la animación de la cooperación.*

## Resumen

En el marco de las políticas públicas de la Unión Europea para fomentar la creación de empresas, el análisis, detección y la generación de oportunidades de negocio, durante el periodo (2003-2004), se aprueba el proyecto Micro, de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, con el reto del autoempleo para colectivos desfavorecidos, donde sus objetivos son el fomento de la actividad emprendedora, la promoción de nuevos yacimientos de empleo y la animación de los espacios de cooperación empresarial. Este proyecto Micro de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia, junto con diversas asociaciones e instituciones del entorno de las microempresas pretenden extender la cultura de la cooperación empresarial, como herramienta estratégica a través del conocimiento de sus ventajas y los distintos mecanismos existentes.

El marco teórico del trabajo tiene como finalidad explicar los procesos de cooperación diseñados para las microempresas, con el propósito de establecer propuestas y argumentos para la formación de acuerdos, identificar los factores que afectan el desarrollo de estos, así como la materialización de las acciones para la animación de la cooperación. Todo ello, facilitando a las personas promotoras su formación en talleres, la organización de jornadas técnicas y encuentros de negocios, e instrumentando un espacio en la página web del proyecto Micro.

La evaluación de las acciones de la animación de acuerdos de cooperación se presentan con el estudio empírico en una muestra de 88 microempresas, donde se consideran los factores determinantes de la respuesta de las empresas a los procesos de cooperación llevados a cabo en el proyecto Micro. Analizamos la fiabilidad para la validación de la escala de medición de la investigación del modelo estratégico de

1. Coordinador del Proyecto "Investigación y Desarrollo de los Procesos de Cooperación en Microempresas del Municipio de Murcia, Proyecto e- Micro/IC Equal". Correo electrónico: [aj.briones@upct.es](mailto:aj.briones@upct.es)
2. Profesor del Departamento de Ingeniería Agropecuaria Administrativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Correo electrónico: [pramirez@itcr.ac.cr](mailto:pramirez@itcr.ac.cr)
3. Master en Administración de empresas. Funcionaria de la Asociación de empresas de economía social de la región de Murcia, AMUSAL. Correo electrónico: [mariadelmar@amusal.es](mailto:mariadelmar@amusal.es)

*Los resultados alcanzados nos permiten extraer importantes conclusiones acerca del instrumento propuesto para la medición de la animación de la cooperación en las microempresas del municipio de Murcia, así como los factores que determinan su correcta institucionalización en el contexto del proyecto Micro.*

cooperación propuesto en el marco teórico, su presentación mediante los resultados descriptivos y exploratorios de los procesos diseñados, así como el contraste de la proposición asistir a las jornadas técnicas y encuentros de negocios, recibir formación en los talleres para emprendedores, y la propensión de llevar a cabo algún mecanismo de cooperación, utilizando para ello el análisis de contingencia de las 13 hipótesis que constituyen la posibilidad del establecimiento de acuerdos. Finalmente, se muestra la idoneidad y respuesta de las personas promotoras ante la presencia de un equipo gestor de proyectos de cooperación, o departamento con funciones para la gestión de alianzas y acuerdos.

Los resultados alcanzados nos permiten extraer importantes conclusiones acerca del instrumento propuesto para la medición de la animación de la cooperación en las microempresas del municipio de Murcia, así como los factores que determinan su correcta institucionalización en el contexto del proyecto Micro. Finalmente, la intención última es concluir con las demandas de los promotores y promotoras en la dinamización y dirección de los acuerdos, promocionar una herramienta válida para la animación de estos, y plantear los retos del equipo de trabajo en la gestión y el seguimiento de los acuerdos de cooperación.

### **La cooperación interempresarial**

Definimos el concepto de cooperación interempresarial como *un acuerdo o alianza entre organizaciones, en el que se preserva la independencia jurídica de las partes, no existiendo tampoco una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios objetivos predeterminados, considerados relevantes*

*para la satisfacción de las necesidades o metas propias de cada uno de los socios del acuerdo. Además es un instrumento que pretende dar respuesta o solución a aquellas necesidades de la organización que difícilmente podrían lograr, o lo harían en peores condiciones, por sí solas.* De la variedad de mecanismos existentes, consideramos la siguiente clasificación: 1) acuerdos contractuales, 2) acuerdos accionariales, 3) redes empresariales, y 4) acuerdos informales.

Los *acuerdos contractuales* permiten la utilización conjunta de recursos por parte de varias empresas sin que por ello dé lugar a la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia, y están siempre respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. Entre los más importantes, destacan; 1) *los contratos de larga duración* sobre actividades concretas, que dan lugar a una relación continuada entre las partes cooperantes; 2) *las franquicias*, que es un tipo de contrato entre empresas mediante el cual una empresa –el franquiciador–, a cambio de determinadas compensaciones económicas, directas o indirectas, cede a otra u otras –franquiciado/s– el derecho a la comercialización de determinados productos y/o servicios; 3) *la licencia o derechos de propiedad industrial*, es un contrato por el que una empresa –la licenciante– otorga a otra –la licenciataria– el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación; 4) *la subcontratación* consiste en que una empresa, la principal, encarga a otras empresas –las subcontratadas– la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos; 5) *los acuerdos “spin-off”* fomentan y apoyan, financiera y económicamente, desde una empresa, a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa; y

por último, 6) los *consorcios* son acuerdos de colaboración que se realizan con un horizonte temporal cierto y tienen como objeto el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto de manera conjunta.

Los *acuerdos accionariales* son aquellos que incluyen acuerdos de capital y se distinguen dos categorías. La primera, “*joint venture*” o *empresa conjunta*, es una asociación por la que dos o más empresas crean una entidad para que lleve a cabo una actividad económica productiva, siendo sus rasgos más característicos la existencia de una comunidad de intereses, la realización de negocios en común, la aportación conjunta de recursos, compartir riesgos, y disfrutar de los beneficios o pérdidas, así como prolongar la relación de colaboración. El segundo tipo son los *acuerdos de participación minoritaria*, donde la empresa participa en el capital social de otra como accionista, lo que supone un vínculo entre dos o más empresas.

Las *redes empresariales* son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre los más diversos participantes (proveedores, clientes, competidores, instituciones públicas y privadas, etc.). Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes empresariales, siendo sus elementos clave la multiplicidad y pluralidad de acuerdos y complejidad de relaciones. Destacan entre otras formas de redes empresariales: 1) los *acuerdos o alianzas con empresas de la industria*, 2) con *variedad de empresas participantes*, 3) y con *proveedores, distribuidores y clientes*, en función de los objetivos que se persigan y de los colectivos que estén dispuestos a cooperar para conseguirlos. Finalmente, también forman parte de la clasificación los *acuerdos informales* entre los distintos grupos de interés empresariales.

Los *colectivos* con los que las organizaciones están dispuestas a

cooperar ponen de manifiesto cuáles son sus necesidades, sus objetivos más importantes, facilitando conocimiento de otras firmas. Así, si se negocia con *proveedores*, es porque interesa reducir los costes de adquisición de materias primas, activos, mejorar el proceso productivo, el producto y aumentar la rentabilidad. Si se hace con *clientes*, es consecuencia de intentar *fidelizarlos*, ofrecerles una serie de servicios, que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre hasta niveles muy bajos. Con los *competidores* se persigue crear y explotar sinergias, para aprovechar asimetrías, complementariedades de los recursos, y de obtener un tamaño adecuado para competir, sin renunciar a su autonomía individual. Cualquiera de los propósitos mencionados anteriormente pueden ser buscados cuando se coopera con *empresas de otros sectores*.

## Propuestas y argumentos para la formación de acuerdos

Los motivos que justifican el actual estado de esta investigación sobre la cooperación interempresarial se pueden resumir de la siguiente forma: 1) la realidad empresarial nos muestra el desarrollo de *Redes Interorganizativas de Empresas e Instituciones*, que llevan a plantear la estrategia de cooperación como opción que contribuye a mejorar la ventaja competitiva de las empresas participantes (Rhee, 2004; Marchington y Vincent, 2004; Doh, 2005); 2) determinar las posibilidades que los agrupamientos sectoriales funcionales ofrecen para racionalizar las estructuras de las organizaciones, generando beneficios derivados de un cierto grado de competencia y el establecimiento de lazos cooperativos (Gebrekidan y Awuah, 2002; Honh, 2002; Ireland *et al.*, 2002; Yeheskel *et al.*, 2004); 3) proporcionar un modelo explicativo sobre los principales determinantes de la cooperación empresarial y de la formación de alianzas entre organizaciones de producción industrial

*Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes empresariales, siendo sus elementos clave la multiplicidad y pluralidad de acuerdos y complejidad de relaciones.*

e instituciones, en cuanto a acuerdos en investigación y desarrollo, las condiciones de subcontratación y la colaboración con proveedores (Zhao *et al.*, 2005; Narayanan y Fahey, 2005; Li, 2005; Harris y Wheeler, 2005; Singh y Mitchell, 2005; Fogarty y Rogers, 2005); 4) profundizar en la adquisición de nuevos conocimientos de la cooperación empresarial como opción estratégica para las pymes, y exponer los motivos para establecer esos acuerdos (Dussauge, 2004; Eerola y Maattanen, 2004; Gimeno, 2004; Adobor, 2005); 5) definir las causas que más inciden en la propensión a asociarse estratégicamente, determinando los factores críticos que definen las coaliciones y que ayudan a que estas sean de éxito (Scoot-Kennel y Enderwick, 2004; Heugens *et al.*, 2004).

*La cooperación es un proceso dinámico* que puede permitir tres situaciones (Argyres, 2004). 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, siendo capaz de captar muchas de las habilidades y capacidades interesantes de los otros integrantes (Malhotra *et al.*, 2005). 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 los trabajos de Montoro y Mora (2004); se señalan *algunas motivaciones y beneficios encontrados por las empresas con las relaciones de cooperación*, motivaciones financieras, motivaciones tecnológicas, motivaciones educativas, motivaciones políticas, y motivaciones epistemológicas. Las empresas generan sinergias recíprocas al colaborar estrechamente y ejecutar las tareas a través de un proceso iterativo

y dinámico en el que comparten sus conocimientos (Dyer *et al.*, 2005).

## Procesos de cooperación empresarial diseñados para las microempresas

El desarrollo de la investigación se corresponde con la necesidad de elaborar un programa de cooperación que responda a las necesidades de los emprendedores del proyecto Micro (2003-2004) y esté coordinado con la iniciativa y el mantenimiento de las microempresas; los objetivos están en torno a la animación de acuerdos y organización de encuentros de cooperación para los emprendedores y finalmente la metodología propuesta por la coordinación del proyecto es en torno a identificar, sistematizar y priorizar los obstáculos al desarrollo de la estrategia de cooperación con arreglo a las diferentes fases del proceso estratégico<sup>4</sup>. Para ello, el diseño de la animación y gestión de los acuerdos, se aplicaba en tres fases que se desarrollaba conforme se iban constituyendo las microempresas en el proyecto Micro.

- *Fase I. Análisis estratégico de los proyectos de las microempresas.* Conocimiento del proyecto Micro, las ideas empresariales, los planes de negocio, orientación de las empresas creadas, sector empresarial predominante y diagnóstico de aquellas microempresas, que podrían ser susceptibles de llevar a cabo acuerdos de cooperación empresarial.
- *Fase II. Formulación de estrategias de cooperación en las microempresas.* Identificación de las posibles opciones estratégicas de cooperación, dialogar con los promotores de los negocios en marcha, y establecer todas las propuestas

4. Durante el periodo 2003-2004, está vigente el Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Murcia con la Universidad Politécnica de Cartagena para la realización de la *Investigación y Desarrollo de los Procesos de Cooperación en Microempresas del Municipio de Murcia, Proyecto Micro/IC Equal*.

para sustentar adecuadamente y proponer resultados en un programa de cooperación. Individualizar, con el mayor grado de aproximación posible, nuevas áreas de potencial de actuación en materia de cooperación en las microempresas, que permitan remover las barreras existentes y favorecer el desarrollo de la estrategia.

- *Fase III. Una vez que las microempresas hayan tomado la decisión de cooperar, comienza el proceso de desarrollo del acuerdo propiamente dicho.* Habrán de conocerse los siguientes aspectos: la elección del socio o socios, la negociación del acuerdo o determinación de la fórmula de cooperación que va a ser utilizada y la gestión de este. Análisis de los beneficios, ventajas e inconvenientes de cada uno de los acuerdos implantados.

### **Factores que afectan al desarrollo de los acuerdos de cooperación**

La literatura existente que analiza los factores que afectan los procesos de cooperación empresarial, lo hace desde diversas perspectivas; dado que cada organización tendrá sus propios factores, que dependerá del sector, de las elecciones estratégicas tomadas en el pasado, de los eventos importantes en la personalidad del creador. Luego entonces todavía puede presentarse más difícil aludir a los factores clásicos, cuya presencia facilita o dificulta el desarrollo de cooperación en este colectivo. Llegado el momento de poner en marcha nuestra propuesta de los procesos de cooperación, y teniendo en cuenta que la socialización es aquel proceso mediante el que los individuos comparten sus experiencias con los demás sin ningún sistema formal o mediante el lenguaje, nuestros promotores pueden adquirir conocimiento tácito en los sectores donde aparece una predisposición mayor hacia la cooperación; decidimos llevar a cabo las

primeras reuniones previas con aquellas empresas que ya estaban constituidas, para poder identificar los *factores que afectan al desarrollo de los acuerdos en las microempresas*. Entre ellos encontramos, como más representativos: 1) el análisis de *experiencias previas en cooperación*; 2) los *resultados esperados*; 3) la *confianza y el compromiso* de los agentes que intervienen en los procesos de cooperación; y, 4) la utilización dentro del proyecto Micro, de un *Departamento para la Gestión de Proyectos de Cooperación* con otras empresas o asociaciones empresariales.

El análisis de *experiencias previas en cooperación* proporciona una serie de conocimientos e informaciones sobre la trayectoria pasada de la organización en este ámbito, recoge su experiencia y la del empresario y, por tanto, almacena conocimiento muy interesante y válido para la negociación, firma y desarrollo de futuros acuerdos. La formación y el nivel de educación de los partícipes es considerada como un elemento que puede facilitar este análisis en las reuniones previas, que mejora las competencias técnicas y profesionales, enriquece los conocimientos y su puesta en común, desarrolla las actitudes de los participantes, y mejora las capacidades encontradas en aquellos procesos de cooperación donde han participado con anterioridad.

De este modo, y en función de los *resultados esperados* tras análisis de experiencias previas, es posible diferenciar tres clases genéricas de acuerdos de colaboración en función del aprendizaje que se espera obtener: 1) las *alianzas de aprendizaje*, que vienen conformadas por empresas con fuertes deseos de exploración, y que buscan nueva información a cerca de: mercados, competencia local, regulación, hábitos y preferencias de los consumidores, infraestructura de *marketing*, etc., nuevas competencias básicas, nuevas tecnologías, etc. En estas alianzas, el factor crítico del éxito es la habilidad de las socias en

*La literatura existente que analiza los factores que afectan los procesos de cooperación empresarial, lo hace desde diversas perspectivas; dado que cada organización tendrá sus propios factores, que dependerá del sector, de las elecciones estratégicas tomadas en el pasado, de los eventos importantes en la personalidad del creador.*

*Es usual que este tipo de acuerdos procuren establecer una posición fuerte en un mercado de producto, geográfico o segmento de mercado.*

diseñar, dirigir y adaptar continuamente los procesos organizacionales y los nexos de unión informales para mantener la colaboración; 2) las *alianzas comerciales*: en este caso, las empresas socias persiguen la explotación de conocimientos y capacidades existentes más que la exploración de otros nuevos.

Es usual que este tipo de acuerdos procuren establecer una posición fuerte en un mercado de producto, geográfico o segmento de mercado. De esta forma, se pueden asegurar beneficios incrementales sobre la base de combinar activos específicos de cada una de las compañías aliadas. En este caso, el factor clave de éxito es lograr una identidad corporativa fuertemente independiente, que facilite el reconocimiento del mercado entre los clientes, proveedores, etc.; y, 3) por último, se podría considerar las alianzas híbridas como un tercer caso, donde las empresas componentes persigan simultáneamente maximizar oportunidades para capturar valor de las capacidades y activos existentes y oportunidades de crear nuevo valor, mediante las actividades realizadas en el contexto del acuerdo de cooperación.

La *confianza y el compromiso* de los agentes que intervienen en los procesos de cooperación, son considerados factores clásicos en el desarrollo de las diferentes alianzas, profundizando en ellos a través del diálogo con los posibles socios, en los acuerdos previamente alcanzados, y fomentando la comunicación entre las empresas participantes; podría ser más favorable el establecimiento de acuerdos que pongan en común habilidades, experiencias, e información que mejore su capacidad productiva, sus productos y servicios (Fernández, 2003). En general, la cantidad e intensidad de conocimientos en transferencia depende del interés, de la capacidad de absorción y colaboración del socio que los recibe, de la forma y los medios de comunicación establecidos, y de la transparencia de quien los cede;

existiendo riesgo de desequilibrio en la cooperación, y de oportunismo por parte de alguno de sus integrantes.

En otro orden de cosas, valoramos la idoneidad en la utilización de un *Departamento para la Gestión de Proyectos de Cooperación* con otras empresas o asociaciones empresariales. Siguiendo a Dyer *et al.* (2002), las empresas que contaban con un departamento especializado conseguía el 25% más de éxito a largo plazo con sus alianzas que las empresas que carecían de este departamento. Un departamento especializado en alianzas estratégicas eficaz lleva a cabo cuatro funciones esenciales: mejora los proyectos de gestión del conocimiento, aumenta la notoriedad externa, proporciona coordinación interna y elimina los problemas de subordinación como los de supervisión; por lo tanto, mitiga los costes de transacción.

Creemos que este departamento de alianzas, formado por un equipo gestor de proyectos de cooperación, puede considerarse una herramienta para la formación de capital social. Este capital social, *suma de los recursos actuales y potenciales incorporados en, disponibles a través, y derivados de la red de relaciones poseída por un individuo o por una unidad social* (Bueno *et al.*, 2003); surge como un factor relativo a: 1) la influencia en el éxito profesional, 2) el intercambio de recursos, 3) la innovación en productos, 4) la creación de capital intelectual, 5) la eficiencia de equipos de trabajo, etc. La autonomía y la interdependencia de los equipos de trabajo, son consideradas variables clave para mejorar los resultados y la eficacia de estos (Delgado, 2004). Las necesidades de flexibilidad, responsabilidad y autoridad para tomar decisiones, organizar procesos de trabajo, y gestionar los comportamientos, precisan de la existencia de un equipo gestor de proyectos de cooperación con autonomía e interdependencia.

*Para el desarrollo del trabajo empírico, se han realizado encuestas y entrevistas a 151 microempresas participantes del proyecto Micro, todas ellas del municipio de Murcia (España), con menos de 10 trabajadores.*

En palabras de Malhotra *et al.* (2005), las relaciones interorganizativas han sido reconocidas como impulsoras de dos distintos potenciales de beneficios para las empresas que participan en ellas, principalmente en términos de eficiencia operacional, y en la creación de nuevos conocimientos. Si estas relaciones interorganizativas se establecen dentro de un departamento, donde las empresas confían en que se va a proteger su conocimiento (Norman, 2002), y cuentan además con un sistema de información interempresarial de colaboración (Escribá y Urra, 2001), que, entre otras ventajas, les ofreciera a los emprendedores el poder de la negociación de las empresas conectadas con sus clientes y proveedores, y otras facilidades de la asociación bajo estos sistemas interempresariales, mejoraríamos la capacidad de absorción como una capacidad dinámica de creación de conocimiento y su utilización lleva a las empresas a adquirir habilidades y sustanciales ventajas competitivas.

## **Evaluación de las acciones de la animación de acuerdos de cooperación**

### **Metodología de la investigación**

#### **Población y recogida de datos**

Para el desarrollo del trabajo empírico, se han realizado encuestas y entrevistas a 151 microempresas participantes del proyecto Micro, todas ellas del municipio de Murcia (España), con menos de 10 trabajadores. Además, las microempresas son consideradas como pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en las que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, donde sus responsables, claramente emprendedores y

forzados por las circunstancias, desarrollan variadas actividades de producción y servicios. La población objeto de estudio representaba a empresas de varios sectores, entre los cuales, los más representativos eran comercio, hostelería y servicios, siguiendo la clasificación efectuada por el equipo de coordinación de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia. La investigación se realizó en el período comprendido entre septiembre de 2003 y junio de 2004, donde estaba vigente el proyecto Micro (2003-2004). Para la recogida de datos, se tuvo un contacto previo por teléfono con los directivos, con la finalidad de fomentar su motivación para la asistencia a las reuniones, las cuales, siguiendo las directrices aprobadas finalmente en el nuevo proyecto e-Micro (2005-2007)<sup>5</sup>, 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 nivel de confianza del 95,5%.

### **Análisis estadístico y tratamiento de datos**

De los ítemes planteados inicialmente para evaluar el grado de satisfacción de los emprendedores con nuestros espacios de cooperación, y previa aplicación de la metodología que se había diseñado con ese propósito, a tal efecto se ha realizado un análisis descriptivo y exploratorio, con el objeto de conocer para cada una de las variables, los factores asociados a los mecanismos existentes para la animación de acuerdos, y las desviaciones existentes

5. El proyecto e-Micro de la Iniciativa EQUAL(2005-2007), es una nueva iniciativa comunitaria donde se proyectan materializar las buenas prácticas y retos obtenidos en las conclusiones de la evaluación de las acciones en la animación de acuerdos de cooperación en el anterior proyecto Micro (2003-2004). Con ese propósito se diseña un nuevo proyecto e-Micro que tiene por título *Cooperar para Innovar en las Microempresas del Municipio de Murcia, Proyecto e-Micro (2005-2007)*.

en cuanto a la irregularidad del proceso, ya que las microempresas asistían a las reuniones previas y jornadas técnicas preparadas, indiferentemente sin atender el grado de madurez que como empresa había adquirido a través de su andadura en el proyecto Micro.

Para analizar empíricamente las hipótesis planteadas, los datos han sido tratados mediante un análisis de contingencia, o pruebas de independencia de variables, basadas en el estadístico Ji-cuadrado (Chi-cuadrado). El contraste es el siguiente: 1)  $H_0$ , independencia entre X e Y; y,  $H_1$ , dependencia entre X e Y. Si p-valor  $> 0,05$  aceptamos  $H_0$ , y si p-valor  $< 0,05$  rechazamos  $H_0$ . Así podemos contrastar si existen diferencias significativas entre aquellos que han asistido a las jornadas técnicas y el grado de utilización de los mecanismos de cooperación existentes. Somos conscientes de que para muestras pequeñas, es adecuado proceder con el test de normalidad como el de Kolmogorow-Smirnov. Ante la presencia de no normalidad en la muestra, consideramos llevar a cabo el análisis de fiabilidad, de nuestra escala planteada para analizar la idoneidad de la presencia de un departamento para la gestión de proyectos de cooperación. El número de variables analizadas (8 ítems) ofrece el valor Alfa de Cronbach = 0,954. Este es alto, lo que indica gran consistencia interna entre los elementos de la escala, pues este valor es superior a los siguientes considerados como referencia (0,6-0,7), y los valores recomendados son para el intervalo (0,7-0,9).

### Resultados de la investigación

Del análisis descriptivo exploratorio, podemos concluir que la mayoría de los encuestados (73,9%) manifiesta haber asistido a alguna jornada o sesión de la acción de cooperación; por tanto conocen nuestras actuaciones como *equipo gestor de los procesos de cooperación*; mediante la asistencia de los emprendedores a las jornadas técnicas destinadas para la

animación de acuerdos y han recibido formación en materia de cooperación. A pesar de ello, también la mayoría (60,2%) considera insuficiente esta formación en los mecanismos de cooperación, afirmando que todavía existe desconocimiento y falta de información. Una minoría de los encuestados (29,5%) manifiesta que su primera experiencia en cooperación empresarial fue negativa; por tanto, la mayoría de ellos (70,5%), se presume que no las han tenido. La mayoría de los encuestados (62,5%) contesta afirmativamente que los modelos de cooperación empresarial sirven a sus intereses; y no existe una opción clara respecto a la falta de confianza y compromiso entre los posibles socios pues todavía no se conocen, para juzgar si hay o no una buena relación entre ellos. Por tanto, este análisis confirma la necesidad de llevar a cabo nuevas jornadas y reuniones entre los participantes del proyecto Micro, para profundizar en estas variables moderadoras de la cooperación como son la confianza y el compromiso entre los posibles socios.

Por orden de importancia, las empresas con la que llevan o llevarían los encuestados algún tipo de acuerdo de cooperación empresarial, son los proveedores, los competidores y otros productores del mismo sector, las instituciones privadas o públicas, los clientes, alguno de los mencionados, y por último las empresas de otros sectores distintos. Las acciones o mecanismos de cooperación más importantes para las empresas radican en la participación en redes empresariales mediante acuerdos y alianzas con proveedores, distribuidores o clientes (media= 0,6591); de forma parecida a la opción de llevar a cabo acuerdos informales (media= 0,625=), y por orden de importancia también se presenta la posibilidad de participar en redes empresariales o acuerdos contractuales, mediante la firma de contratos de larga duración sobre actividades concretas.

## Contraste de las hipótesis

A partir de la revisión de la literatura sobre los fundamentos de la cooperación interempresarial, las propuestas y argumentos para la formación de alianzas, los procesos de cooperación diseñados en las microempresas, las entrevistas previas para conocer a priori los factores que afectan la animación de acuerdos, nos planteamos la siguiente proposición que recoge trece hipótesis descriptivas del análisis entre nuestras actuaciones como *equipo gestor de los procesos de cooperación*, mediante la asistencia de los emprendedores a las jornadas técnicas destinadas a la animación de acuerdos y la posibilidad de llevar a cabo algún mecanismo de cooperación empresarial. En torno a la evaluación de los espacios de cooperación del proyecto Micro, diseñamos un cuestionario que incluía todas las variables del desarrollo teórico propuesto, a través de la generación de los ítems oportunos.

**Proposición:** *Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación empresarial, y la posibilidad de llevar a cabo algún mecanismo de cooperación empresarial.*

*H<sup>1</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante contratos de larga duración sobre actividades concretas.*

Observamos en el recuento de los casos que aunque la mayoría de ellos manifiesta asistir a las jornadas técnicas (es decir, han recibido formación en materia de cooperación) además no contemplan la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante contratos de larga duración sobre actividades concretas. Por tanto, se presume independencia entre ambas variables. *Rechazamos la hipótesis formulada.*

*H<sup>2</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar*

*acuerdos contractuales mediante franquicias de distribución de servicios o industriales.*

La mayoría de ellos manifiesta asistir a las jornadas técnicas, y además no contemplan la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante franquicias de distribución de servicios o industriales. Por tanto, se presume independencia entre ambas variables. Luego aceptamos  $H_0$  y manifestamos que existe independencia entre las variables; por lo tanto, no existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante franquicias de distribución de servicios o industriales. *Rechazamos la hipótesis formulada.*

*H<sup>3</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante licencias o derechos de propiedad industrial.*

De la misma forma que en los casos anteriores, aunque la mayoría de ellos manifiesta asistir a las jornadas técnicas (es decir, han recibido formación en materia de cooperación), además no contemplan la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante licencias o derechos de propiedad industrial. El valor de la chi-cuadrado nos mide el grado de asociación entre las variables, siendo pequeño y próximo a 0 (0,180), y la significación con un p-valor  $> 0,05$  (0,672). Luego aceptamos  $H_0$  y manifestamos que existe independencia entre las variables; por lo tanto, no existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante licencias o derechos de propiedad industrial. *Rechazamos la hipótesis formulada.*

*H<sup>4</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante la subcontratación continuada en régimen de cooperación.*

*En torno a la evaluación de los espacios de cooperación del proyecto Micro, diseñamos un cuestionario que incluía todas las variables del desarrollo teórico propuesto, a través de la generación de los ítems oportunos.*

*Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación; p-valor >0,05 (0,578).*

*H<sup>5</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante desagregación de divisiones empresariales de su plantilla (acuerdos “Spin-off”).*

*Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación; p-valor >0,05 (0,443).*

*H<sup>6</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos contractuales mediante consorcios (unión temporal de empresas o agrupaciones de interés económico).*

*Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación; p-valor >0,05 (0,913).*

*H<sup>7</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos accionariales mediante dos o más empresas que crean una empresa conjunta para llevar a cabo una actividad.*

Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación; p-valor >0,05 (0,207). Sin embargo, se observa que al adquirir mayor complejidad los mecanismos de cooperación pues hablamos de acuerdos accionariales; la formación es mejor considerada que para los acuerdos contractuales, ya que el valor del p-valor es menor que para el resto de casos analizados y por tanto más próximo a 0,05; luego considerando independencia entre variables, se observa una débil relación entre la formación en materia de cooperación y la complejidad de los mecanismos de cooperación planteados. Finalmente rechazamos la hipótesis planteada, y

manifestamos la independencia real entre las variables.

*H<sup>8</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de practicar acuerdos accionariales mediante participación de una empresa en el capital social de otra como accionista.*

*Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación; p-valor >0,05 (0,375).*

*H<sup>9</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de participar en redes empresariales mediante acuerdos o alianzas con empresas de la industria.*

*Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y además existe una gran cantidad que se manifiesta proclive a participar en redes empresariales; p-valor >0,05 (0,344). Sin embargo, hay una aproximación entre el número de casos afirmativos para ambas variables, lo cual apunta una relación débil entre la formación en materia de cooperación y la posibilidad de llevar a cabo acuerdos o alianzas con empresas de la industria. Finalmente, rechazamos la hipótesis formulada, y manifestamos independencia entre las variables.*

*H<sup>10</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de participar en redes empresariales mediante acuerdos con variedad de empresas participantes.*

Rechazamos la hipótesis formulada, aunque la mayoría manifiesta asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y además existe una gran cantidad que se manifiesta proclive a participar en redes empresariales; p-valor >0,05 (0,232). Sin embargo, hay una aproximación entre el número de casos afirmativos para ambas variables, lo cual apunta una relación débil entre la formación en materia de cooperación y la posibilidad de llevar a

*H<sup>9</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de participar en redes empresariales mediante acuerdos o alianzas con empresas de la industria.*

cabo acuerdos con variedad de empresas participantes. En este caso, donde la relación de cooperación es más débil dentro de la red empresarial, la significación de la hipótesis también está más próxima a 0,05, luego la relación muestra cierta dependencia entre la formación adquirida al asistir a las jornadas técnicas y la participación en alguna red de cooperación empresarial. Finalmente, *rechazamos la hipótesis formulada*, y manifestamos independencia entre las variables.

*H<sup>11</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad de participar en redes empresariales mediante acuerdos y alianzas con proveedores, distribuidores y clientes.*

*Rechazamos la hipótesis formulada*, aunque esta hipótesis admite la débil relación entre la asimilación de los mecanismos de cooperación mediante la formación en las jornadas técnicas a los encuestados, y la posibilidad de participar en alguna red empresarial, llevando a cabo acuerdos o alianzas con proveedores, distribuidores y clientes. El p-valor  $>0,05$  (0,269), luego existe independencia entre las variables; sin embargo, en el recuento hay mayor disposición a cooperar en algún tipo de red empresarial (N.º de afirmaciones = 45), que la propia asistencia a las jornadas técnicas (N.º de afirmaciones = 20). Por tanto, podríamos afirmar que para llevar a cabo algún tipo de red empresarial en cooperación, no sería necesario que asistieran a formación en esta materia, y además de que existe a priori cierta predisposición a cooperar entre los encuestados.

*H<sup>12</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad pertenecer a alguna asociación (pertenecer a alguna asociación empresarial de la agrupación de desarrollo del proyecto Micro).*

*Aceptamos la hipótesis formulada*, ya que el p-valor  $< 0,05$  (0,041), luego existe dependencia entre ambas variables y una

influencia significativa entre la asistencia a las jornadas técnicas de cooperación (recibir formación en materia de cooperación), y la posibilidad de pertenecer a alguna asociación empresarial de la agrupación de desarrollo del proyecto Micro. En este caso, el valor de la chi-cuadrado es el mayor valor planteado que en el resto de los casos analizados (4,194), la frecuencia mínima esperada inferior a 5, es menor del 20% (10,19%). Por tanto, los encuestados valoran positivamente la implicación de los diferentes agentes participantes en el proyecto, con su aportación y conocimientos divulgados en las jornadas técnicas, mediante sesiones de formación en materia de cooperación empresarial. De la misma forma, podríamos pensar que estas sesiones en materia de cooperación, también les podría llevar a entablar alguna relación entre los participantes del proyecto para constituir una agrupación o asociacionismo entre los miembros participantes.

*H<sup>13</sup>: Existe influencia significativa positiva entre asistir a las jornadas técnicas de cooperación, y la posibilidad practicar acuerdos informales sobre compras, publicidad, prestación de servicios, etc.*

*Rechazamos la hipótesis formulada*, el p-valor  $>0,05$  (0,415), luego existe independencia entre las variables; sin embargo, en el recuento hay mayor disposición a practicar acuerdos informales sobre compras, publicidad, o prestación de servicios (N.º de afirmaciones = 39), que los asistentes a las sesiones de formación (N.º de afirmaciones = 26). Por tanto, podríamos afirmar con esta pregunta filtro que es igual a la planteada con la hipótesis H<sup>11</sup>; es decir, que para llevar a cabo algún tipo de red empresarial en cooperación, no sería necesario que asistieran a formación en esta materia, y además de que existe a priori cierta predisposición a cooperar informalmente entre los encuestados, y por tanto a ayudarse entre los participantes del proyecto Micro.

*La última pregunta de la evaluación de las acciones de cooperación valora la existencia de un departamento para la gestión de proyectos de cooperación.*

Los contrastes efectuados para las hipótesis que se desprenden de esta proposición manifiestan, de forma general la independencia entre las variables “*asistencia a las jornadas técnicas de cooperación empresarial*” y “*llevar a cabo algún mecanismo de cooperación empresarial*”.

Sin embargo, el recibir formación en materia de cooperación mediante la asistencia a las jornadas técnicas está débilmente relacionado con la posibilidad de pertenecer a alguna asociación de la agrupación de desarrollo del proyecto Micro (por ejemplo, AMUSAL, CROEM, AJE, UCOMUR, etc.), o empezar a cooperar débilmente entre los participantes en el proyecto, considerando la posibilidad de formar una asociación independiente a los agentes que participan en la agrupación de desarrollo del proyecto Micro. Además, para pertenecer los encuestados a algún tipo de red empresarial, mediante acuerdos y alianzas con proveedores, distribuidores y clientes, no necesitan de la formación en materia de cooperación; sin embargo, la asistencia a estas reuniones o jornadas técnicas puede ser un buen inicio de estas relaciones previas entre los participantes.

La última pregunta de la evaluación de las acciones de cooperación valora la existencia de un departamento para la gestión de proyectos de cooperación. Si, finalmente, consideramos el factor de asistir o no asistir a las jornadas técnicas o espacios de cooperación habilitados para los emprendedores del proyecto Micro, con los posibles beneficios acerca de la existencia de un departamento de gestión de proyectos de cooperación, podríamos formular la siguiente hipótesis H<sup>14</sup>: *existe influencia significativa positiva entre la idoneidad de las jornadas técnicas y la valoración del equipo gestor de proyectos de cooperación.*

Esta pregunta se presenta con una escala ordinal tipo *likert* con valoración de 1 (poco importante) a 5 puntos (muy importante); y son ocho las variables que se analizan. Con el cálculo de los descriptivos, podemos

advertir la opinión más representativa de la población estudiada. En primera opción, la mayoría de los encuestados contesta favorablemente la idoneidad de la existencia de un departamento para la gestión de proyectos de cooperación (último ítem con media = 3,7159), y en segundo lugar manifiestan que es necesario la existencia del equipo gestor de proyectos para que se produzca mayor diálogo en la animación de los acuerdos de cooperación (primer ítem con media = 3,6591). Por orden de importancia, los resultados nos muestran la existencia de otras variables consideradas muy importantes dentro del análisis efectuado; con ese fin les preguntamos a las empresas encuestadas acerca de variables muy significativas dentro de la literatura de los procesos de cooperación empresarial, tales como y por orden de mayor a menor importancia; las relaciones de comunicación entre empresas (media=3,5341), el potencial de acuerdos de cooperación (media = 3,5), el nivel de compromiso en los acuerdos de cooperación (media = 3,44), la capacidad de reacción ante los cambios (media = 3,38), las ventajas y los inconvenientes de los acuerdos de cooperación (media = 3,31) y, finalmente, el nivel de confianza existente entre los posibles socios (media = 3,2841).

Siguiendo con el análisis de descriptivos, a priori observamos que la mediana, considerado también con el percentil 50, es el valor por debajo del cual se presentan el 50% de las observaciones, siendo para todas las variables analizadas el valor 4, lo cual nos hace pensar que las variables analizadas recogen bien las impresiones que tienen los encuestados de la necesidad de un departamento de gestión de proyectos de cooperación para la animación de acuerdos. Existen varias modas, y se muestra el menor de los valores, la moda nos dice el valor más frecuente que se presenta en cada una de las variables. Si el menor de los valores es 4 como contestación más habitual, el único que queda es el valor 5, como también más contestado, lo cual confirma que la mayoría de las empresas

*El marco teórico del trabajo tiene como finalidad explicar los procesos de cooperación diseñados para las microempresas, con el propósito de establecer propuestas y argumentos para la formación de acuerdos, identificar los factores que afectan su desarrollo, así como la materialización de las acciones para la animación de la cooperación.*

encuestadas consideran muy acertada la incidencia de un departamento de proyectos de cooperación para repercutir en mayor medida en cada una de las variables o factores necesarios, para que surjan acuerdos de cooperación. Además, las desviaciones típicas de todos los ítemes son muy parecidas y pequeñas, lo cual indica que los errores respecto de la media son mínimos y aproximados, lo cual significa que los encuestados han comprendido la idoneidad de la existencia del equipo gestor de proyectos de cooperación.

Observamos que donde se presentan mayores valores atípicos extremos, el grado de dispersión y de asimetría de la distribución es en las siguientes variables: 1) el potencial de acuerdos de cooperación, depende de la asistencia o no a las reuniones; 2) dentro de las razones de la existencia de un departamento de proyectos de cooperación, el conocer las ventajas e inconvenientes respecto a los posibles acuerdos, depende de la asistencia o no a las reuniones o jornadas técnicas; 3) la capacidad de reacción ante los cambios en la realización de acuerdos de cooperación, depende de la asistencia o no a las reuniones o jornadas técnicas; 4) la idoneidad del equipo gestor de proyectos de cooperación depende de la asistencia o no a las reuniones o jornadas técnicas.

## Conclusiones

El marco teórico del trabajo tiene como finalidad explicar los procesos de cooperación diseñados para las microempresas, con el propósito de establecer propuestas y argumentos para la formación de acuerdos, identificar los factores que afectan su desarrollo, así como la materialización de las acciones para la animación de la cooperación. La evaluación de las acciones de la animación de acuerdos de cooperación se presentan con el estudio empírico, donde se consideran los factores determinantes de la respuesta de las empresas a los procesos de cooperación llevados a cabo

en el proyecto Micro. La intención última es promocionar una herramienta válida para la animación de los acuerdos de cooperación, y plantear los retos del equipo de trabajo en la gestión y el seguimiento de los acuerdos de cooperación. Se muestra la idoneidad y respuesta de los promotores y las promotoras ante la presencia de un equipo gestor de proyectos de cooperación, o departamento con funciones para la gestión de alianzas.

## Bibliografía

- Adobor, H. (2005): "Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances", *Journal of Business Research*, vol. 58, N.º 3, pp. 330-338.
- Argyres, N.S. (2004): "R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge", *Strategic Management Journal*, vol. 25, N.º 8/9, agosto-septiembre, pp. 929-959.
- Bueno Campos, E.; Rodríguez, O. y Salmador, M.P. (2003): "El capital social en el capital intelectual de las organizaciones: propuesta y contraste empírico de un modelo de medición y gestión", *XIII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Salamanca.
- Delgado Piña, M.I. (2004): "Estudio del efecto interacción tipos de autonomía/interdependencia en la eficacia de los equipos", *XIV Congreso ACEDE*, septiembre, Murcia.
- Doh, J.P. (2005): "Offshore outsourcing: implications for international business and strategic management. Theory and practice", *Journal of Management Studies*, vol. 42, N.º 3, mayo, pp. 695-704.
- Dussauge, P. (2004): "Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry", *Strategic Management Journal*, vol. 25, N.º 7, julio, pp. 701-712.
- Dyer, J.H.; Kale, P. y Singh (2002): "Creación de valor a través de alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, N.º 109, julio, pp. 24-32.
- Dyer, J.H.; Kale, P. y Singh, H. (2005): "Cuándo aliarse y cuándo adquirir empresas", *Harvard Deusto Business Review*, N.º 131, enero, pp. 71-79.

- Eerola, E. y Maattanen, N. (2004): "Strategic alliances, joint investments, and market structure", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 22, N.º 2, pp. 241-252.
- Escribá, A. y Urra, J.A. (2001): "Propuesta de un marco conceptual integrador para el análisis de la cooperación interempresarial desde la perspectiva del conocimiento", *XI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Zaragoza.
- Fernández Sánchez, E. (2003): "Alianzas empresariales y transferencia de tecnología", En Mandado, E.; Fernández, F.J. y Doiro, M. (2003): *La innovación tecnológica en las organizaciones*, Ed. Thomson, Madrid.
- Fogarty, T. J. y Rogers, R.K. (2005): "Financial analysts' reports: an extended institutional theory evaluation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, N.º 5, mayo, pp. 331-356.
- Gebrekidan, D. A. y Awuah, G.B. (2002): "Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 679-693.
- Jimeno, J. (2004): "Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation", *Academy of Management Journal*, vol. 47, N.º 6, pp. 820-842.
- Harris, S. y Wheeler, C. (2005): "Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies", *International Business Review*, vol. 14, N.º 2, pp. 187-207.
- Heugens, P.; Riel, C. y Bosch, F. (2004): "Reputation management capabilities as decision rules", *Journal of Management Studies*, vol. 41, N.º 8, diciembre, pp. 1349-1377.
- Honh, I.B. (2002): "A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles", *Information & Management*, N.º 39, pp. 261-270.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002): "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 28, N.º 3, pp. 413-446.
- Li, L. (2005): "The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries intra-an inter-organizational relationships", *International Business Review*, vol. 14, N.º 1, febrero, pp. 77-95.
- Malhotra, A.; Gosain, S. y El Sawy, O. (2005): "Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation", *MIS Quarterly*, vol. 29, N.º 1, pp. 145-188.
- Marchington, M. y Vincent, S. (2004): "Analysing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping Inter-organizational relations", *Journal of Management Studies*, vol. 41, N.º 6, septiembre, pp. 1029-1056.
- Montoro, A. y Mora, E. M. (2004): "El rendimiento de las relaciones de cooperación: un enfoque basado en el logro de objetivos", *XIV Congreso ACEDE*, Septiembre, Murcia.
- Narayanan, V. K. y Fahey, L. (2005): "The relevance of institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: an epistemological analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 42, N.º 1, enero, pp. 207-223.
- Norman, P. M. (2002): "Protección del conocimiento en las alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, N.º 108, mayo-junio, pp. 46-57.
- Rhee, M. (2004): "Network updating and exploratory learning environment", *Journal of Management Studies*, vol. 41, N.º 6, septiembre, pp. 933-949.
- Scout-Kennel, J. y Enderwick, P. (2004): "Inter-firm alliance and network relationships and the eclectic paradigm of international production: an exploratory analysis of quasi-internalisation at the subsidiary level", *International Business Review*, vol. 13, pp. 425-445.
- Singh, K. y Mitchell, W. (2005): "Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 497-521.
- Yehekel, O; Newbury, W. y Zeira, Y. (2004): "Significant differences in the pre- and post-incorporation stages of equity international joint ventures (IJVs) and international acquisitions (IAs), an their impacts on effectiveness", *International Business Review*, vol. 13, pp. 613-636.
- Zhao, Z.; Anand, J. y Will, M. (2005): "A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D Capabilities: international joint ventures in the chinese automotive industry", *Journal of Management Studies*, vol. 42, N.º 1, enero, pp. 127-160.