

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

# Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**El efecto de la aversión al riesgo y la  
zona de confort en la formación de  
alianzas estratégicas**

Área Temática:

**Administración y emprendedurismo**

Autor (es):

**Arcelia Toledo López\***  
arcetole@hotmail.com

**Patricia Soledad Sánchez\***  
ms\_287506@yahoo.com.mx

**Juan Regino Maldonado\***  
juanregino@hotmail.com

\*Profesores del Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca  
Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlan Oax., México, 71230  
Tel. +52-951-5170400 ext. 82754

Guayaquil, Ecuador, del 22 al 25 de septiembre del 2009

## **El efecto de la aversión al riesgo y la zona de confort en la formación de alianzas estratégicas**

### *Resumen:*

*Este estudio se enfoca en explicar cómo la percepción de riesgo, la aversión al riesgo y la zona de confort afectan el comportamiento de las pequeñas empresas para formar alianzas estratégicas. Guiados en un cuestionario, se entrevistaron a 75 dueños de empresas alfareras en dos comunidades de los Valles Centrales de Oaxaca, México.*

*Mediante el análisis de regresión lineal múltiple se probaron las hipótesis y se encontró que la zona de confort afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas, pero la aversión al riesgo influye positivamente para que las pequeñas empresas formen alianzas estratégicas.*

*Palabras Clave: Aversión al riesgo, zona de confort, alianzas estratégicas*

### **1. Introducción**

En los últimos años ha aumentado las investigaciones sobre las relaciones de cooperación entre las empresas (Das 2006; Das & Kumar, 2007; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Heide, Wathne, & Rokkan, 2007; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Lado, Dant, & Tekleab, 2008; Lavie, 2006). Desde los 1990s en países desarrollados y en desarrollo, la formación de alianzas estratégicas entre Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) ha proliferado (OCDE, 2001; Das & Kumar, 2007). Pues el rápido desarrollo tecnológico y el aumento de los mercados globalizados están creando un ambiente competitivo en la cual competir sólo, con recursos propios significa abandonar las oportunidades y recursos disponibles de las otras empresas (Das 2001a). Las alianzas estratégicas son acuerdos voluntarios entre los dueños de las empresas para ganar una posición en el mercado o complementar recursos que les hace falta para hacer negocio (Das & Teng, 2001a; BarNir & Smith, 2002; Gulati, 1998; Ireland et al., 2002; Lavie, 2006; Rigsbee, 2000) y están siendo promovidas entre las organizaciones empresariales para ganar oportunidades de competir en el mercado global (Das & Kumar, 2007; Das & Teng, 2003; Das, 2004; Das, 2006).

Algunos estudios en alianzas estratégicas han dado explicaciones teóricas y empíricas de la permanencia, éxito (Das & Kumar, 2007; Gulati, 1998; Heide, Wathne, & Rokkan, 2007; Ireland et al., 2002; Monczka, 1995; Oliver, 1990) y los motivos que tienen las empresas para

entrar en ellas. Mejorar desempeño, tener acceso a nuevas tecnologías, entrar a nuevos mercados, así como adquirir recursos complementarios son las razones más citadas para establecer alianzas estratégicas (Das & Teng, 2000; Dussauge & Garrette, 1999; Koza & Lewin, 1998).

La perspectiva económica y de recursos refiere que el poder, control financiero y las consideraciones materiales son determinantes para la formación de alianzas entre las empresas (Gulati, et al., 2000; Oliver, 1990). Recientes estudios han enfatizado la importancia de los factores personales compartidas en redes sociales tales como la reputación, confianza, experiencias y el oportunismo como claves para la toma de decisión en las pequeñas empresas para entrar o no en alianzas estratégicas (Ariño, Torre, & Ring, 2005; Das 2006; Das 2004; Das & Kumar, 2007; Das & Teng, 2001b; Gulati et al., 2000; Lavie, 2006; Oliver, 1990). No obstante, el contexto de las pequeñas empresas la formación alianzas estratégicas no es una práctica cotidiana entre ellas (Das, 2006; Fernández & Nieto, 2005). A pesar de que la mayoría de estas fueron fundadas por emprendedores que tomaron riesgos personal y financiero para iniciar su negocio (Das & Teng, 1997), estos emprendedores perciben a la formación de alianzas como una estrategia de alto riesgo, entrar en alianzas significa perder el control, la autonomía y el poder de la empresa (Das & Teng, 2001a; 2001b; 2001c; Das, 2006; Das, 2004; Das & Kumar 2007; Fernández & Nieto, 2005).

En la literatura de las alianzas estratégicas, la percepción de riesgo es a menudo citado como el riesgo relacional o comportamiento oportunista (Das & Teng, 2001c; Das, 2006; Das, 2004; Das & Kumar 2007; Judge & Dooley, 2006; Rigsbee, 2000; Suarez-Villa, 1998). Según Das y Teng (2001a, 2003), la percepción de riesgo relacional se refiere al grado de la cual el tomador de decisión (es decir, dueño de las pequeñas empresas) centra su esfuerzo de cooperación en base al comportamiento oportunista del socio. La percepción de riesgo es fuertemente percibido por los dueños de los pequeños negocios en las decisiones de cooperación (Ariño, 2005; Ariño & Reuer, 2004), esta situación no es ajena al contexto artesanal, pues está formada de pequeñas empresas tradicionales administradas por emprendedores que dependen fuertemente de su actividad para obtener ingresos que los convierte en adversos al riesgo, conformistas e individualistas para trabajar para asegurar un ingreso diario. Así participar en una decisión de juego incierto en el que cooperar significa tomar riesgo la convierte en una decisión estratégica no viable. Según Song y Panayides,

(2002) la decisión de una empresa para cooperar se da cuando se percibe que los beneficios de cooperar es más alto que trabajar solo.

De aquí que en este estudio hace un puente entre la teoría estratégica que refiere al comportamiento oportunista como el principal riesgo que afecta la formación de alianzas estratégicas y el enfoque de riesgo individual y empresarial (aversión al riesgo, zona de confort y percepción de riesgos y beneficios de los recursos) con el propósito de explicar cómo los riesgos y beneficios percibidos por el dueño y la zona de confort de las pequeñas empresas artesanales afectan la formación de alianzas estratégicas.

## **2. Perspectivas teóricas de las alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas son acuerdos voluntarios de cooperación entre las empresas en actividades de negocio (BarNir & Smith, 2002), comparten recursos para mejorar posición competitiva y desempeño (Gulati, et al., 2000; Ireland et al., 2002; Lavie, 2006) logrando ventaja competitiva para los socios (Das & Teng, 2000). Una alianza puede tener muchos grados de formalidad o puede ser simplemente un apretón de mano entre dos personas para ayudarse las veces que sea posible (Rigsbee, 2000).

Las alianzas estratégicas han explicado el crecimiento de las empresas (Ireland et al., 2002). Mejorar el desempeño económico, tener acceso a nuevas tecnologías, entrar a nuevos mercados, así como adquirir recursos complementarios son las razones más citadas que tienen las empresas para establecer alianzas (Das & Teng, 2000). Según Fajnzylber et al. (2006) cuando una firma no tiene una figura legal ante las instituciones de financiamiento externo, la formación de alianzas estratégicas es una estrategia viable para ganar una presencia legal ante las instituciones financieras para acceder a los créditos. Formar alianzas estratégicas con los competidores es una manera para que las pequeñas empresas robustezcan la cadena de valor para aumentar ventas y producción (Fernández & Nieto, 2005; Ireland et al., 2002; Tambunan, 2005). Según Geisler (1997) las alianzas estratégicas entre las instituciones educativas y las pequeñas empresas son estrategias que pueden ayudar a las empresas a acceder tecnologías y promover su crecimiento. De acuerdo con Fernández y Nieto (2005) las alianzas y los acuerdos cooperativos pueden ofrecer a las pequeñas empresas los medios para insertarse en

un mercado internacional. A través de las alianzas, las pequeñas empresas pueden compartir los altos costos de entrar a un mercado externo.

Desde la teoría basada en recursos (RBV), la formación de alianzas es vista como una estrategia para acceder a recursos valiosos de otras empresas (Das & Teng, 2000; Eisenhardt & Scoonhoven, 1996), tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984) que no están disponibles en el mercado o que tienen precios altos (Eisenhardt & Scoonhoven, 1996), los cuales son fuente de ventaja competitiva (Barney, 2001; Das & Teng, 2000; Dussauge & Garrette, 1999; Ireland et al., 2002). Las empresas con restricciones de recursos voluntariamente pueden decidir entrar o no en alianzas estratégicas con miras a complementar sus recursos o capacidades que les hace falta (Das, Sen, & Sengupta, 2003; Das & Teng, 2000) o para ganar posición competitiva (Dussauge & Garrette, 1999), según Rumel (1984) ganar posición competitiva significa poseer un conjunto de recursos y relaciones únicas que explican el crecimiento de las empresas.

La teoría de costos de transacción refiere a las alianzas como una estrategia para reducir costos de transacción y producción entre los socios (Williamson, 1979). Además, para esta teoría las alianzas estratégicas son un intermedio o estructura de gobierno híbrida formada de compromisos, confianza y responsabilidades (Ireland et al., 2002) para reducir los costos de inversión en los mecanismos de monitoreo y control para detectar comportamiento oportunista de los socios (Ireland et al., 2002; Jarillo, 1988; Judge & Dooley, 2006). Los mecanismos de control y la confianza son los factores claves que determinan los resultados de una alianza estratégica (Judge and Dooley, 2006; Williamson, 1979).

La teoría de juegos visualiza a las alianzas como una estrategia de entrada en mercados dominados por las grandes corporaciones (Lee, Lim, & Tan, 2000). Las pequeñas empresas que formen alianzas pueden entrar exitosamente en los mercados que han estado en poder de las grandes empresas. En esta teoría se asume que la maximización de ganancias y las experiencias son los principales motivos de las empresas para decidir entrar o no en nueva alianza estratégica. Para que una empresa decida entrar en alianzas es porque percibe que el resultado de cooperar es más alto que el de no cooperar. El resultado del anterior juego depende la decisión de participar en un nuevo juego (Song & Panayides, 2002).

Según las explicaciones teóricas arriba mencionadas las empresas entran en alianzas para robustecer cualquiera de los eslabones de su cadena de valor dando mayor importancia a los recursos materiales, al poder y control (Gulati et al., 2000; Oliver, 1990) y la falta de

alianzas dificulta el desarrollo de sistemas de producción complejos, tales como las cadenas de producción industrial, las economías de escala, los volúmenes de producción en serie para entrar al mercado global (Ariño, 2005; Fernández & Nieto, 2005; Fillis, 2004).

En los últimos años han proliferado estudios para explicar cuáles son los factores que afectan la formación de alianzas estratégicas entre las empresas (Ariño et al., 2005; Das & Teng, 2000; Delerue, 2005; Gulati et al., 2000; Ireland et al., 2002) y las razones por las cuales algunas deciden entrar o no en alianzas (Ariño, 2005; BarNir & Smith, 2002; Das & Teng, 2000; Gulati et al., 2000). Varios autores se han centrado en explicar a la confianza interpersonal, la reputación, el poder y el control y al comportamiento oportunista como las variables que influyen en la formación de alianzas estratégicas (Das et al., 2003; Das & Teng, 2001a; Das & Teng, 2001b; Delerue, 2005; Gulati, et al., 2000; Ireland et al., 2002) y han coincidido que el comportamiento oportunista es el factor que más influyen en la decisión del dueño para entrar en alianzas (Das & Teng, 2001b; Das, 2006; Das, 2004; Das & Kumar 2007; Judge & Dooley, 2006; Rigsbee, 2000).

Según la teoría de social exchange las empresas intercambian información sobre la confiabilidad, reputación y capacidades específicas de los socios actuales o potenciales a través de las redes (Gulati, 2000), lo que reduce el riesgo relacional (BarNir & Smith, 2002) y ayudar a las empresas a seleccionar con quienes formar o no alianzas (Gulati, et al., 2000). Sin embargo, la decisión de entrar o no en alianzas no una decisión exclusiva de las actitudes oportunistas o características personales de los socios, pues la decisión del dueño está afectada fuertemente por la cantidad de riesgo que perciba en una relación de cooperación cualquiera que sea la razón para entrar (Jensen y Meckling, 1976), esta percepción aumenta cuando las alianzas se forman para acceder a recursos externos ( Das & Teng, 1999) que están en control de los más fuertes de la relación. Además de la aversión del empresario para tomar riesgos de cooperación y el conformismo por operar con recursos limitados (Holmstrom & Milgrom, 1991; Van den Berghe & Carchon, 2003). El riesgo percibido es importante en la decisión de formar o no alianzas.

### **3. Riesgos percibidos en la formación de las alianzas estratégicas**

El riesgo es el factor más importante en la administración estratégica, para tomar una decisión es inevitable centrarse en evaluar las ventajas competitivas de la acción para mejorar

el desempeño del negocio. El riesgo percibido en el proceso de toma de decisión aumenta en una decisión de cooperación, pues a menudo en las alianzas estratégicas resultan negativos para la mayoría de las empresas (Das & Teng, 1999), más para los pequeños negocios familiares (Ariño, 2005). Según Das y Teng (2001a) la percepción de riesgo se refiere a esas ambigüedades, tal como lo perciben los socios, sobre los eventos futuros que pueden impactar negativamente al desempeño de las alianzas. Sin embargo, la percepción de riesgo también puede influir negativa o positivamente en la decisión estratégica de empresa, pues la formación de alianzas es también una estrategia para compartir riesgo y reducir la cantidad de riesgo percibido que involucra entrar en nuevos mercados o acceder a recursos externos con precios altos del mercado (Das & Teng, 1999; Das, 2006; Das & Teng, 2001a; Das & Teng, 2001b; Das & Kumar 2007).

Según Das y Teng (1999) los factores internos y externos a la firma impactan en los riesgos percibidos por la empresa, es decir los factores internos y externos a la empresa son fuentes del riesgo. Tradicionalmente, en estudios sobre alianzas estratégicas el comportamiento oportunistas y la desconfianza son analizas como fuentes de riesgo (Das & Teng, 1999; 2001a; 2002; 2006; Das, 2007), argumentando que una empresa se asocia con otra para obtener beneficios, y su permanencia en ella depende en gran medida de que los socios mantengan una cooperación efectiva ( Das & Teng, 1999; Das & Teng, 2001a; Das & Teng, 2001b; Das & Kumar, 2007, Das, 2006). No obstante, estas empresas enfrentan conflictos cuando no perciben los beneficios de mantener una relación de cooperación o cuando los socios no se comprometen y tratan de beneficiarse de la relación con engaño, es decir con oportunismo (Williamson, 1979, Das, 2006) que afecta la decisión de formar alianzas estratégicas.

### *3.1 Comportamiento oportunista*

Las empresas que deciden establecer alianzas comparten riesgo con sus socios, entre estos riesgos se ubica el comportamiento oportunista de cualquiera de los socios, el cual puede reducir la posibilidad de permanecer en ella (Das 2006; Das 2004; Das and Teng, 2000; Das and Teng, 2001b; Das and Teng, 2003). Según Williamson (1975, 9), oportunismo “se refiere a la falta de candor u honestidad en las transacciones, incluyendo la búsqueda de intereses propios con engaño”. El comportamiento oportunista es el principal riesgo que se toma en una relación



de cooperación (Das, 2006). El problema del comportamiento oportunista está muy presente en una relación de cooperación dada la duración de la relación, es decir una relación temporal entre los socios, por lo que la mayoría de empresas se asocian y trabajan para sus propios intereses ( Das & Teng, 1999; Das & Teng, 2001a; Das & Teng, 2001b; Das 2006).

El comportamiento oportunista se manifiesta como evasión de responsabilidades, omisión y distorsión de la información, y apropiación de los recursos del socio (habilidades, clientes y empleados), así como la entrega de productos o servicios no satisfactorios a los clientes, los cuales afectan la imagen y reputación de uno de los socios e incrementa el problema del riesgo (Das & Teng, 2001a; Judge & Dooley, 2006; Mcclenahen, 1987). Una empresa puede rechazar participar en alianzas cuando detecta comportamiento oportunista de cualquiera de los socios actuales o potenciales (Das & Teng, 2001a; Gulati, et al 2000).

El comportamiento oportunista ha sido muy estudiado desde la teoría de agencia que, aplicada a la formación de alianzas estratégicas examina cómo los directivos toman decisiones que satisfacen objetivos particulares (Jensen & Meckling, 1976). Según Laffont & Martimort (2002) el comportamiento oportunista surge de la asimetría de información que se presenta en una relación de agencia y es el comportamiento perverso del principal, quien tiene el poder y controla los recursos en una relación, o agente, quien tiene limitados recursos y para accederlos acepta las condiciones y el poder del principal, los dos pueden actuar con engaño para lograr intereses propios. Este conflicto se manifiesta ocultando información antes del establecer formalmente una alianza, es decir por selección adversa, y ocultando acciones o resultados después del contrato durante la relación, es decir en forma de riesgo moral. En la teoría de agencia, se asume que el agente tiene más posibilidades de comportarse de manera oportunista. Sin embargo, también el principal puede hacerlo con tal de lograr su objetivo, entonces cualquiera de los socios puede hacerlo, esto influye en la percepción del dueño sobre los riesgos que implica para su empresa formar alianzas estratégicas. Así se plantea el supuesto de que el comportamiento oportunista limita la formación de alianzas.

**Hipótesis 1:** *el comportamiento oportunista afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas.*

### *3.2 Zona de confort*

La teoría de agencia establece las empresas que tienen un amplio portafolio de opciones para formar alianzas con diferentes empresas, además controla o tiene más recursos que las otras empresas juega el papel del principal en una relación de cooperación por la neutralidad al riesgo. Los agentes son representados por aquellas empresas que tienen pocas opciones de asociarse con otras porque sus recursos son escasos y limitados, y para acceder a recursos externos se limitan y aceptan lo que le ofrece el principal para trabajar como una única opción (Laffont, 1994; Laffont & Martimort, 2002), esta situación somete al agente a las condiciones del principal y se conforma en una zona de no riesgo, donde las actividades comerciales desconocidas es percibida como una acción perversa (Holmstrom & Milgrom, 1991), lo crea dependencia de los recursos que le ofrece el principal (Van den Berghe & Carchon, 2003).

La mayoría de los agentes prefieren no tomar riesgos en los negocios, perder oportunidades de hacer crecer la empresa, descuidar el ambiente y abandonar los conocimientos y habilidades de los trabajadores por el problema del confort (Fillis, 2002), lo que crea dependencia de recursos (Holmstrom & Milgrom, 1991; Van den Berghe & Carchon, 2003). Estos agentes, dueños de pequeños negocios, se adaptan a una posición en desventaja con el mercado competitivo con pocos beneficios e intereses comerciales (Fillis, 2002; Laffont & Martimort, 2002) y salir de ella significa romper con la zona de confort en la que están insertados.

La teoría de dependencia de recursos refiere que las empresas que dependen de recursos, propiedad de otras, perciben a las alianzas estratégicas como medios para reducir su dependencia e incertidumbre respecto a estos (Pfeffer & Salancik, 2003). Sin embargo según Eisenhardt (1989) las pequeñas empresas familiares en zona de confort forman alianzas como una estrategia para obtener recursos, con el menor esfuerzo, protegerse de los riesgos al entrar en mercados inciertos, pero estas alianzas se forman sólo cuando no impliquen tomar riesgo o hacer un esfuerzo más de lo acostumbrado, además percibe a la alianzas como una relación permanente para crear dependencia de recursos externos.

El enfoque de riesgo refiere que la zona de confort o de no riesgo afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas, pues, para las empresas en confort las alianzas son estrategias de alto riesgo. La zona de confort es a menudo percibido como una variable que

afecta negativamente el crecimiento de las empresas, dada la dependencia de recursos, las empresas no exploran oportunidades del mercado, ni forman alianzas con socios desconocidos, pues la seguridad que le brinda mantenerse en una relación de agencia no implica tomar riesgo de negocio, ni personal. La decisión de establecer una nueva relación de cooperación con socios potenciales, moverse a nuevos mercados, hacer actividades con un mayor esfuerzo a lo acostumbrado significa riesgo que no es aceptable (Eisenhardt, 1989; Fillis, 2002; Holmstrom & Milgrom, 1991; Laffont & Martimort, 2002; Van den Berghe & Carchon, 2003).

Según Duysters, De Man, Wildeman (1999) el confort está relacionado con el oportunismo, la falta de confianza y compromiso entre los socios y afecta directamente a la formación de alianzas estratégicas. En una la zona de confort el microempresario se siente seguro y protegido del comportamiento oportunista, por lo que trata de no cooperar en ninguna relación que perciba que beneficia a otros. Esto sucede a menudo en el contexto de las pequeñas empresas en una economía emergente, que por el problema de dependencia de recursos gubernamentales limita la posibilidad de que los empresarios exploren otras opciones de recursos externos limitando así el crecimiento (Azam, Bates, & Biais, 2005; Zevallos 2003). Así, la hipótesis 2 es planteada:

***Hipótesis 2: la zona de confort afecta negativamente en la formación alianzas.***

### *3.3 Percepción de riesgos y beneficios*

La percepción de riesgo ejerce influencia en la toma de decisión estratégica ( Das & Teng, 1999; Das, & Teng, 2001a). Según la teoría de las alianzas estratégicas, las alianzas son los medios para que las empresas accedan a recursos tangibles o intangibles tales como tecnología, financiamiento, mercado, conocimiento y habilidades (Das & Teng, 1998; Das, & Teng, 2001a Fernández & Nieto, 2005; Ireland et al., 2002; Tambunan, 2005). Sin embargo, el problema de riesgo afecta esta relación, ya que son recursos que están en propiedad de otros socios. Para Berggren et al., (2000) cuando se accede a recursos externos de manera individual o colectiva, la percepción de riesgos limita el acceso y la percepción de beneficios aumenta la posibilidad de acceder a los recursos.

Según Das y Teng (1999) la percepción del dueño es clave para que las empresas formen en alianzas. La percepción está relacionada con acciones que no son controladas por la

empresa, como son los recursos externos que se acceden a través de las alianzas. Para Song y Panayides, (2002) una empresa forma alianzas cuando el dueño percibe que asociarse le trae más beneficios que trabajar sólo. De aquí que, la percepción de riesgos limita el la formación de alianzas estratégicas y la percepción de beneficios la aumenta.

Según Das y Kumar (2007) La percepción de riesgo es esencial para la administración de las alianzas estratégicas, que en la mayoría de los casos involucra toma de decisiones de trabajar temporalmente con socios poco conocidos y con actividades poco inciertas. Para Wyk, Dahmer, y Custy (2004) la percepción de riesgo está directamente relacionada con la toma de decisión de emprendedores para participar en los mercados, industrias y acceder a recursos financieros. El riesgo percibido aumenta cuando la decisión involucra actividades de riesgo que afecten el desempeño y la rentabilidad de la empresa. En la mayoría de las pequeñas empresas el acceso a recursos financieros, tecnológicos y de mercados se logra a través de las alianzas, la decisión del dueño de formar o no alianzas depende del riesgo percibido (Das y Teng 2001a, 2001b; 2001c; Das y Kumar 2007).

Los individuos difieren en la manera de resolver una tarea o en tomar decisiones personales que involucre riesgo e incertidumbre, lo que conduce a actitudes de resistencia hacia actividades de alto riesgo que involucre cuestiones financieras, ética y social (Weber, Blais, & Betz, 2002). Según Das y Teng (2001a; 2001c) la percepción está relacionada con el tipo de recursos que se accede a través de las alianzas de riesgo. Para Wyk, et al., (2004) las pequeñas empresas perciben más riesgo cuando acceden a recursos financieros.

La percepción de riesgo también está relacionada con la cantidad de información disponible sobre un recurso externo, la cual juega un rol importante para reducir el riesgo y aumentar la percepción de beneficios (Siegrist, Cvetkovich, & Roth, 2000). La percepción de riesgo aumenta por la asimetría de información (comportamiento oportunista), la cual es vista como una práctica muy común entre las PyMEs para acceder a recursos externos (Berggren et al., 2000; Bronfman & Cifuentes, 2003; Cvetkovich et al., 2002; Siegrist et al., 2000; Slovic, 1993; White & Eiser, 2005).

Slovic & Peters (2006) señalan que la percepción del riesgo está inversamente relacionada con la percepción de beneficio. De aquí, la decisión de acceder a los recursos a través de las alianzas estratégicas depende de la percepción de menos riesgos y más beneficios para las empresas (Bronfman & Cifuentes, 2003; Cvetkovich, Siegrist, Murray, & Tragesser,

2002; Siegrist et al., 2000; Slovic, 1993; Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2004; Slovic & Peters, 2006; White & Eiser, 2005). De aquí se plantean dos hipótesis:

**Hipótesis 3:** *La percepción de riesgo afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas*

**Hipótesis 4:** *La percepción de beneficios afecta positivamente la formación de alianzas estratégicas*

### 3.3 Aversión al riesgo

La aversión al riesgo es otra de las variables citadas que afecta las decisiones estratégicas de las firmas, el grado de riesgo que el dueño de una empresa está dispuesto aceptar afecta positiva o negativamente el desempeño de las pequeñas empresas (Fillis, 2002; Fernández, & Nieto, 2005; Laffont & Martimort, 2002).

La aversión al riesgo ha sido analizada por una oportunidad para no estancarse y estar en zona de confort considerando que la aversión al riesgo es la habilidad de la personalidad del dueño. Tomar decisiones de riesgo es parte de la experiencia de los emprendedores y el éxito de la mayoría de las pequeñas empresas (Weber et al., 2002). Sin embargo la aversión al riesgo puede una acción natural y atractiva para algunos individuos y hostil para otros. De aquí que la aversión al riesgo es analizado con los juegos al azar y los seguros contra riesgo (Holt y Laury, 2002).

Para Holt y Laury (2002) la versión al riesgo tiene una relación directa con los incentivos, es decir, el pago que hay que pagar por el riesgo debe ser menor para motivar al individuo a tomar riesgo, a mayor pago, mayor aversión al riesgo. Por lo que la aversión al riesgo puede no ser favorable para motivar la formación de alianzas por el precio que las pequeñas empresas tienen que pagar para acceder a los recursos cooperativos (Ariño, 2005; Ariño, Torre, & Ring, 2005). En las alianzas estratégicas se supone que las empresas entran cuando perciben que van a recibir más beneficios trabajando en grupos que solas (Das y Teng 2001c). No obstante, cuando el precio a pagar por trabajar en grupos es más alto que los beneficios aumenta la aversión al riesgo limitando la formación de alianzas.

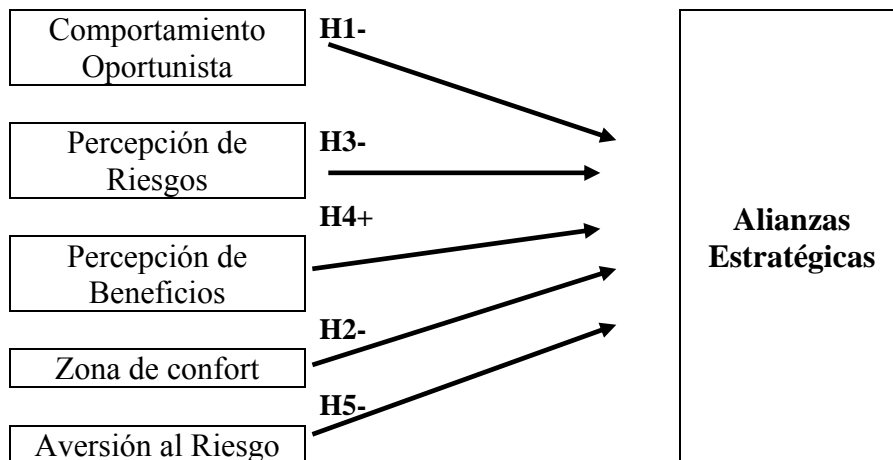
Según Fillis (2002), por naturaleza los dueños de las pequeñas empresas son adversos al riesgo, razón por la cual no aceptan el riesgo de entrar en nuevos mercados o invertir en

actividades inciertas. Las actividades de negocio que impliquen tomar decisiones de riesgo no son aceptadas. La aversión al riesgo es crucial para que las empresas decidan trabajar solas.

Para Berggren et al., (2000), tomar decisiones de riesgo como la de asociarse, acceder al financiamiento, entrar a nuevos mercados, e internacionalizarse no depende de la disponibilidad de las instituciones para trabajar con las PyMEs, sino de la aversión al riesgo del dueño de la firma. La aversión por no perder el poder y el control del negocio limita a los dueños a involucrarse en actividades de riesgo y a trabajar en con otros. El rechazo a las actividades de riesgo es el factor que más impacto negativo ha tenido sobre el desempeño de las PyMes. Según Ariño (2005) la aversión al riesgo de los emprendedores de las pequeñas empresas familiares crea autonomía dentro estas firmas, donde el poder y el control de los negocios están en manos de los dueños, que con la intención de no perder dicha autonomía se resisten a formar alianzas estratégicas que podría ayudarlos a mejorar el desempeño. Según los estudios en las pequeñas empresas la aversión al riesgo afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas, de aquí se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5: La aversión al riesgo afecta negativamente la formación de alianzas estratégicas*

**Figura 1.** Modelo de investigación



De todo lo dicho anteriormente se deriva el modelo presentado en la figura 1. En ella se muestra que las alianzas estratégicas es resultado del comportamiento oportunista, la percepción de riesgos, beneficios de acceso a recursos, la zona de confort y la aversión al

riesgo de los dueños que impactan directa, positiva o negativamente en la decisión del dueño para entrar o no en alianzas (ver figura 1).

#### **4. Metodología**

Para recolectar la información de campo se hicieron entrevistas usando como guía un cuestionario y haciendo las observaciones contextuales para contrastar la opinión de los dueños de las pequeñas empresas. La muestra se tomó en dos comunidades alfareras, Santa María Atzompa y San Bartolo Coyotepec, localizadas en los Valles centrales de Oaxaca, en el sureste de México. Se aplicaron entrevistas a 76 dueños de las firmas alfareras, se realizaron 43 en Santa María Atzompa y 33 en San Bartolo Coyotepec, el 69.7 por ciento se administraron a mujeres y 30.3 a hombres. El 36.8 por ciento de los dueños no concluyeron la educación primaria, el 27.6 por ciento tiene educación primaria, 19.7 por ciento la secundaria, 11.8 por ciento la técnica y 3.9 por ciento la educación profesional. Para el 85.5 por ciento de los dueños de las firmas su principal fuente de ingresos es la alfarería y para el 14.5 es una fuente de ingresos complementaria.

Las variables alianzas estratégicas, el comportamiento oportunista, percepción de riesgos, percepción de beneficios, la zona de confort, y la aversión al riesgo, fueron validadas internamente mediante un análisis factorial, por el método de componentes principales, con rotación Varimax, con la normalización de Kaiser, y el análisis de confiabilidad con el alfa de Crobach (ver tabla 1, 2, 3,4, 5).

*Las alianzas estratégicas* se definen operacionalmente como el grado de asociación de la firma con otras empresas de familiares, locales, nacionales e internacionales del mismo giro, con proveedores y compradores, con empresas de otra actividad empresarial, universidades e instituciones de gobierno. Las escalas utilizada fueron de tipo Likert con 5 puntos: (1) Nada... (5) Muchísima. Los cuatro factores cargados fueron alianzas con las instituciones de gobierno (factor 1), con proveedores y compradores (factor 2), con competidores (factor 3) y con empresas complementarias (factor 4). La suma de los factores midió la formación de alianzas estratégicas como un solo constructo (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis factores de las alianzas estratégicas.

<b>En qué medida, forma alianzas estratégicas con:</b>	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Artesano de otra región de Oaxaca	.186	.059	<b>.832</b>	.082
Artesano de otro Estado	-.096	.039	<b>.729</b>	-.046
Proveedor	-.131	<b>.859</b>	.002	.108
Comprador	.278	<b>.824</b>	.109	.011
Inversionistas	-.165	.055	.127	<b>.888</b>
Otra empresa diferente de la artesanía	.509	.122	-.245	<b>.618</b>
Institución educativa	<b>.728</b>	-.106	.239	-.138
Institución de gobierno	<b>.875</b>	.200	-.106	.069
<b>Total de Varianza Explicada</b>				<b>72.568</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>.555</b>

Principal Component Analysis. Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 5 iterations.

*Comportamiento oportunista*, es definido operacionalmente como el grado de selección adversa y riesgo moral percibido por el dueño de la firma durante su participación en las relaciones de trabajo conjunto con sus socios y clientes. Las dimensiones son selección adversa y riesgo moral. Los indicadores de la selección adversa son falsificación y ocultamiento de información e incumplimiento de compromisos para trabajar en los grupos. Los indicadores del riesgo moral son falsificación, ocultamiento de información y resultados, evasión de responsabilidades e incumplimiento de compromisos durante su trabajo en asociación. La escala fue de: (1) Nada... (5) Muchísima. Cargaron 2 factores, ver tabla 2.



Tabla 2. Análisis de factores de comportamiento oportunista

	1 Riesgo Moral	2 Selección adversa
<b>En qué medida, usted está de acuerdo con los artesanos que</b>		
Falsean la información al reportar los gastos del proyecto	<b>.670</b>	.532
Ocultan información para dar buenos resultados del proyecto	<b>.830</b>	.454
Les echan la culpa a otros por el mal manejo de los gastos del proyecto	<b>.863</b>	.259
Evaden sus responsabilidades cuando trabajan en grupo	<b>.868</b>	.247
Buscan su propio interés cuando obtienen un apoyo del grupo	<b>.789</b>	.261
Ocultan información que deben compartir con el grupo	<b>.762</b>	.338
Le echan la culpa a los otros por los malos resultados del proyecto	<b>.719</b>	.511
Falsifican información para conseguir el crédito	.319	<b>.895</b>
Falsifican información para participar en el proyecto	.321	<b>.893</b>
Ocultan información sobre la situación real de su negocio para beneficiarse de algún apoyo	.396	<b>.869</b>
Se comprometen a participar en un proyecto que no cumplen	.129	<b>.500</b>
Ocultan información de sus habilidades y conocimiento para no trabajar con el grupo	.385	<b>.784</b>
Ocultan información sobre sus clientes para participar en un grupo	.478	<b>.687</b>
<b>Total de varianza explicada</b>		<b>75.861</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>.955</b>

Principal Component Analysis. Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

*La percepción de riesgo/beneficio* se define operacionalmente el grado de apreciación del dueño de la firma sobre el riesgo/beneficio asociado con el acceso al financiamiento, tecnología y formación de alianzas estratégicas. Mediante un el análisis factorial las escalas utilizadas cargaron en 6 factores identificando a 3 precepciones como riesgos y 3 beneficios, (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis factorial de percepción de riesgo y beneficios

<b>Percepción de riesgo&amp; beneficio</b>	1 Riesgo finan	2 Benef alianza	3 Riesgo Tecn	4 Benef tecn	5 Benef finan	6 Riesgo alianza
<b>En qué medida percibe que el financiamiento que le den haya riesgo de que</b>						
Tenga intereses altos que no pueda pagar	<b>.716</b>	.012	.179	-.165	.008	.347
No pueda pagarlo por falta de ventas	<b>.648</b>	.073	.266	-.236	.043	.315
No pueda pagarlo y se queden con lo que deje en garantía	<b>.645</b>	.017	.313	-.154	.026	.339
No le permitan comprar lo que necesita para el negocio	<b>.614</b>	-.036	.417	.063	-.196	.249
Sea insuficiente y no le alcance para comprar lo que necesita	<b>.753</b>	-.064	.216	-.026	-.035	.282

Percepción de riesgo& beneficio	1 Riesgo finan	2 Benef alianza	3 Riesgo Tecn	4 Benef tecn	5 Benef finan	6 Riesgo alianza
<b>En qué medida, al solicitar financiamiento haya riesgo de que</b>						
No sepa llenar la solicitud	<b>.754</b>	.022	.105	-.216	-.038	-.177
No pueda pagar el proyecto para el financiamiento	<b>.894</b>	.059	.099	-.054	-.047	-.167
Le pidan dinero para agilizar el trámite y no pueda cubrirlo	<b>.843</b>	-.036	.204	-.025	.003	.001
<b>En qué medida al conseguir o utilizar tecnología más moderna haya riesgo de que</b>						
No dé los resultados que necesita	.304	-.090	<b>.856</b>	-.096	-.040	.000
No pueda utilizarlo como debe de ser	.380	-.150	<b>.813</b>	-.061	.023	-.023
No elija la adecuada para el negocio	.495	-.172	<b>.662</b>	.004	-.048	-.013
No saber utilizarla	.213	.074	<b>.761</b>	-.264	.063	.055
<b>En qué medida al asociarse haya riesgos de que los otros</b>						
No tomen en cuenta su idea y opinión	.124	.050	.107	-.196	.182	<b>.798</b>
No cumplan las reglas del grupo	.038	-.004	-.102	.128	.003	<b>.853</b>
No sé pongan de acuerdo para trabajar	.164	.125	.023	-.093	.140	<b>.780</b>
<b>En qué medida el crédito que le den tiene los siguientes beneficios</b>						
Que llegue muy a tiempo	-.040	.112	-.066	.334	<b>.719</b>	.139
Que sea flexible en su comprobación y pago	-.013	.147	.040	.180	<b>.812</b>	.022
Que compre los equipos y herramientas que necesita para aumentar su producción	-.096	.092	-.130	-.077	<b>.797</b>	.104
Aumentar sus ventas	.014	.092	.115	-.022	<b>.816</b>	.062
<b>En qué medida la tecnología más moderna que consiga o utilice le den los siguientes beneficios</b>						
Entrar a otros mercados	-.136	.229	-.052	<b>.864</b>	.097	-.106
Conseguir más compradores	-.176	.075	-.068	<b>.887</b>	.125	-.057
Aumentar sus ventas	-.133	.167	-.224	<b>.831</b>	.086	-.016
<b>En qué medida la asociación, le dé los siguientes beneficios</b>						
Aumentar su producción	.106	<b>.717</b>	.154	.080	.291	-.006
Aumentar ganancias	-.094	<b>.811</b>	.045	.194	.108	-.021
Aumentar sus ventas	-.010	<b>.798</b>	-.005	.007	.033	.169
Entrar a otros mercados	.028	<b>.783</b>	-.183	.034	.113	-.024
Encontrar más clientes	-.013	<b>.772</b>	-.277	.187	-.012	.065
<b>Total Varianza Explicada</b>						<b>72.314</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>						<b>.808</b>

Principal Component Analysis. Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 6 iterations.

La zona de confort es definida operacionalmente como el grado en que el dueño es pasivo para buscar el crecimiento de su empresa. Las dimensiones son confort en crecimiento (factor 1) y confort en inserción en mercados (factor 2), ver tabla 4.

Tabla 4. Análisis de factores de zona de confort

<b>En qué medida usted está de acuerdo con los artesanos que:</b>	1 Confort en crecimiento	2 Confort en inserción
Son conformistas	<b>.748</b>	.387
Creer que lo que venden es suficiente para comer y no necesitan más	<b>.928</b>	.042
Creer que el crédito del gobierno es su única opción de financiamiento	<b>.946</b>	.035
Creer que el apoyo del gobierno es indispensable para su negocio	<b>.877</b>	-.022
Van a vender a las ferias fuera de Oaxaca	.034	<b>.977</b>
<b>Total de varianza explicada</b>		<b>83.869</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>.820</b>

Principal Component Analysis. Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

*La aversión al riesgo* es definida operacionalmente como el grado en que el dueño de la firma prefiere no aceptar el riesgo asociado con actividades económicas y de seguridad familiar. Las dimensiones son aversión al riesgo económico (factor 1) y aversión al riesgo familiar (factor 2), tabla 5.

Tabla 5. Análisis de factores de aversión al riesgo

<b>En qué medida, usted</b>	Aversión económico	Aversión familiar
Juega a la lotería, tris, melate, etc.	<b>.903</b>	-.170
Juega apuestas (caballo, futbol, etc.)	<b>.916</b>	-.107
Deja en garantía su patrimonio o negocio por algún crédito	<b>.815</b>	-.050
Manda a sus hijos a la escuela solos	<b>.685</b>	.046
Asegura a su familia haciendo testamento	-.048	<b>.936</b>
Compra seguro de: vida, automóvil, negocio, casa, etc.	-.070	<b>.918</b>
Viaja a algún lugar sin conocer o sin referencia	<b>.709</b>	-.028
<b>Total de varianza explicada</b>		<b>72.328</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>.705</b>

Principal Component Analysis. Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 4 iterations

Para probar las hipótesis planteadas en el modelo de investigación (ver figura 1) se utilizó análisis de correlación bivariada y regresión lineal múltiple.

## 5. Resultados y discusiones

En la tabla 6 se muestra los resultados de las correlaciones bivariadas de Pearson entre las variables (dependiente e independientes) del modelo de investigación (figura 1). Mediante

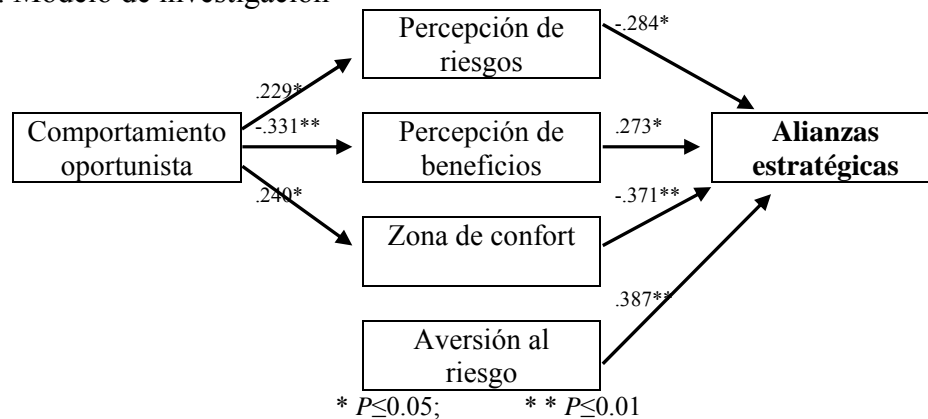
este análisis se encontró que el comportamiento oportunista tiene relación negativa con las alianzas estratégicas pero no fue significativa. La percepción de riesgo se relacionó negativa y significativamente con la formación de las alianzas estratégicas ( $-.284, P \leq 0.05$ ). La percepción de beneficios se relacionó significativa y positivamente con las alianzas ( $.273, P \leq 0.05$ ). La zona de confort se asoció negativa y significativamente ( $-.371, P \leq 0.05$ ) con alianzas y la aversión al riesgo se correlacionó positivamente y con más significancia con la formación de alianzas estratégicas ( $.387, P \leq 0.01$ ). Con estos resultados de las correlaciones se prueban las hipótesis 2, 3 y 4, tal como lo señala la literatura identificada, pero no fue lo igual para las hipótesis 1 y 5.

Tabla 6. Correlacion bivariada de Pearson

	1	2	3	4	5
1. Alianzas estratégicas					
2. Comportamiento oportunista	-.131				
3. Percepción de riesgo	<b>-.284*</b>	.229*			
4. Percepción de beneficios	<b>.273*</b>	<b>-.331**</b>	-.161		
5. Zona de confort	<b>-.371**</b>	.240*	<b>.334**</b>	-.271*	
6. Aversión al riesgo	<b>.387**</b>	.016	-.078	<b>.299**</b>	-.132

\*. La correlación es significante al nivel 0.05. \*\*. La correlación es significativa al nivel 0.01.

Figura 2. Modelo de investigación



La no confirmación de la hipótesis 1 en un contexto de pequeñas empresas del sector tradicional como lo es la artesanía contradice a la literatura tradicional sobre las alianzas estratégicas, pues no se encontró relación directa y significativa entre el oportunismo y la

formación de alianzas estratégicas. Sin embargo, siguiendo al contenido de la tabla 6 se puede observar que el comportamiento oportunista se relaciona significativamente con las alianzas estratégicas de manera indirecta. Se encuentra que el comportamiento oportunista tiene relación negativa y significativa con las alianzas a través de la percepción del dueño sobre los riesgos de acceder a recursos externos (.229,  $P \leq 0.05$ ) y a través de la zona de confort (.240,  $P \leq 0.05$ ), pero es más significativo es a través de la percepción de beneficios (.334,  $P \leq 0.01$ ), ver figura 2.

Una explicación a estos resultados es que las pequeñas empresas artesanales en Oaxaca representan el sector que más comportamientos oportunistas han experimentado en su larga trayectoria. Sin embargo, el oportunismo no ha sido una limitante directa que pueda afectar la decisión del dueño para trabajar en asociación con otros socios con intención de aumentar sus ventas. Pues por ser un sector con actividades de subsistencia, con limitado acceso a recursos y limitada participación en los mercados nacionales e internacionales, los dueños perciben a las alianzas como una oportunidad para acceder a recursos financieros y tecnológicos, así como para participar en ferias nacionales e internacionales que les ha ayudado a promocionar sus productos, buscar clientes y participar en otros mercados para aumentar ventas, por lo que no se percibe al comportamiento oportunista con una limitante directa para formación alianzas sino como un variable se relaciona directamente con la percepción de riesgos, al grado de que al percibir más oportunismo aumenta la percepción de riesgos y menor beneficios. Esta relación tiene similar efecto con la zona de confort como lo señala la literatura, a mayor oportunismo percibido por los dueños de las firmas mayor es la posibilidad de ubicarse en una zona de no riesgo para medida de protección y así crear una actitud conformista de no explorar nuevas oportunidades para el negocio.

La correlaciones bivariada representadas en la figura 2, también reportan resultados que son contrarios a la literatura identificada de la aversión al riesgo y la formación de alianzas planteadas en la hipótesis 5. Pues en el contexto de las pequeñas empresas artesanales la aversión al riesgo está asociado positivamente con la formación de alianzas estratégicas, lo que explica que el artesano que no le gusta tomar de riesgo percibe a las alianzas estratégicas como una estrategia de protección para reducir la cantidad de riesgo que implica entrar a otros mercados, acceder a recursos y tomar decisiones, entonces a mayor aversión al riesgo, más formación de alianzas.

Estos hallazgos nos conducen a realizar un análisis con más rigor para analizar los efectos del oportunismo, percepción de riesgos, beneficios, la zona de confort y la aversión al riesgo en las alianzas estratégicas, planteados en el modelo de investigación, (figura 1). Para probar estos supuestos se utilizó un análisis de regresión lineal múltiple con el método de pasos sucesivos (ver tabla 7 y 8) y como resultado la siguiente ecuación de regresión:

$$Y_1 = 9.162 + .344X_1 - .356X_2$$

Donde:

$Y_1$  = Alianzas estratégicas     $X_1$  = Aversión al riesgo     $X_2$  = Zona de confort

Con el análisis de regresión se comprueba la aversión al riesgo y la zona de confort están asociadas directamente con la formación de alianzas estratégicas en un 50 por ciento (tabla 8). No obstante la formación de alianzas estratégicas es explicada por la aversión al riesgo y la zona de confort en menor porcentaje ( $R^2 = .254$ ).

Tabla 7. Análisis de regresión múltiple

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	7.120	.744		9.573	.000
Aversión al riesgo	.190	.053	.387	3.607	.001
2 (Constante)	9.162	.949		9.656	.000
Aversión al riesgo	.169	.050	.344	3.369	.001
Zona de confort	-.141	.044	-.326	-3.196	.002

- a. Variable dependiente: Alianzas estratégicas  
 b. Variables predictoras: (Constante), aversión al riesgo, zona de confort

Tabla 8. Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.387 <sup>a</sup>	.150	.138	2.28342
2	.504 <sup>b</sup>	.254	.233	2.15333

- a. Variables predictoras: (Constante), aversión al riesgo  
 b. Variables predictoras: (Constante), aversión al riesgo, zona de confort

Así el modelo de investigación propuesto para explicar la formación de alianzas estratégicas de las pequeñas empresas en el contexto artesanal (ver figura 1), las que más explican la decisión estratégica del dueño para entrar o no en alianzas es la aversión al riesgo y la zona de confort. A mayor aversión al riesgo del dueño mayor en la posibilidad de formar alianzas y a menor zona de confort mayor alianzas (ver tabla 7).

## **5. Conclusiones**

La aversión al riesgo y la zona de confort son las variables que explican la formación de alianzas estratégicas entre las pequeñas empresas alfareras. La aversión al riesgo tiene un efecto positivo en la decisión de los dueños de los negocios para entrar en alianzas estratégicas, contrario a lo que refiere la teoría de riesgo, pues esta industria parece que la aversión al riesgo del artesano es motivo para que busque asociarse con otros para llevar a cabo actividades de negocio que impliquen riesgos como entrar a nuevos mercados, solicitar préstamos y acceder a recursos tecnológicos y así a través de las asociaciones estos riesgos se reducen y mejora al desempeño del negocio. Las alianzas que los dueños de las pequeñas empresas formaron por la aversión al riesgo fueron con sus competidores regionales y nacionales y con otras empresas complementarias, tales como hoteles, jardinerías, restaurantes, galerías, entre otros.

La zona de confort influye negativamente en la formación de alianzas, pues como lo es indicado en la literatura parece que para dueños de los pequeños negocios alfarería de subsistencia la formación de alianzas no es una estrategia adecuada para ellos, dado el conformismo que se ha generado en permanecer en un mercado local, creando dependencia de recursos institucionales. Los dueños de las pequeñas empresas de alfarería perciben al gobierno como su única fuente de financiamiento y tecnología, y cualquier apoyo que reciban del gobierno es indispensable para su negocio.

La formación de alianzas los principales riesgos de las alianzas fueron no cumplir con las reglas, que no haya acuerdos para trabajar en grupo y que no se tomen en cuenta las ideas y opiniones de los socios. Este artículo se concluye que el comportamiento oportunista no tiene un efecto directo en la decisión de los dueños de pequeños negocios para entrar en una alianza estratégica contrario a la literatura existente sobre la formación de alianzas estratégicas. Una

mejor explicación a la decisión de los microempresarios en una economía de subsistencia para formar alianzas es la perspectiva de riesgo.

## 6. Referencias

- Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: una forma de potenciar el crecimiento de la empresa. *IESE Business School, Nota Técnica(DGN-648)*.
- Ariño, A., Torre, J. d. l., & Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review, 2*, 15-27.
- Azam, J. P., Bates, R., & Biais, B. (2005). Political Predation and Economic Development.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the source-based view. *Journal of Management, 27*(1), 643-650.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management, 40*(3), 219-232.
- Berggren, B., Olofsson, C., & Silver, L. (2000). Control Aversion and The Search for External Financing in Swedish SMEs. *Small Business Economics, 15*(3), 233-242.
- Das, T., & Teng, B. (1999). Managing Risks in Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 50-62.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (2003). Strategic alliance: a valuable way to manage intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital, 4*(1), 10-19.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001a). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology, 15*(3), 449-465.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001b). Strategic risk behaviour and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies, 38*(4), 515-534.
- Bronfman, N. C., & Cifuentes, L. A. (2003). Risk Perception in a Developing Country: The Case of Chile. *Risk Analysis, 23*(6), 1271-1285.
- Cvetkovich, G., Siegrist, M., Murray, R., & Tragesser, S. (2002). New Information and Social Trust: Asymmetry and Perseverance of Attributions about Hazard Managers. *Risk Analysis, 22*(2), 359-367.
- Das, T. (2007). Interpartner legitimacy in the alliance development process. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1425-1453.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001c). Trust, control, and risk strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies, 22*(2), 251-283.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management, 26*(1), 31-61.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (2003). Strategic alliance: a valuable way to manage intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital, 4*(1), 10-19.
- Das, T. (2004). Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal Of Managerial Psychology, 19*, 744-759.
- Das, T. (2006). Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism\*. *British Journal of Management, 17*(1), 1-21.
- Das, T., & Kumar, R. (2007). Learning dynamics in the alliance development process. *Management Decision, 45*(4), 684-707.



- Delerue, H. (2005). Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs. *European Business Review*, 17(6), 531-546.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (Eds.). (1999). *Cooperative strategy*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Duysters, G., De Man, A., & Wildeman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), 182-187.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fajnzylber, P., Maloney, W. F., & Rojas, G. V. M. (2006). Releasing constraints to growth or pushing on a string? the impact of credit, training, business associations, and taxes on the performance of Mexican micro-firms. *The World Bank Policy Research Working Paper*(3807), 1-41.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalisation. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 912-927.
- Fillis, I. (2004). The Internationalizing Smaller Craft Firm: Insights from the Marketing/Entrepreneurship Interface. *International Small Business Journal*, 22(1), 57.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Geisler, E. (1997). Intersector technology cooperation: Hard myths, soft facts. *Technovation*, 17(6), 309-320.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24-52.
- Holt, C., & Laury, S. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American Economic Review*, 1644-1655.
- Ireland, R., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Judge, W. O., & Dooley, R. (2006). strategic Alliance outcomes: a transaction-cost economics Perspective. *British Journal of Management*, 17, 23-37.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Sciences*, 9(3), 255-264.
- Laffont, J. J., & Martimort, D. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Laffont, J. (1994). The New Economics of Regulation Ten Years After. *Econometrica*, 62(3), 507-537.

- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *The Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Tan, S. J. (2000). Feasibility of Strategic alliance as an entry strategy into markets dominated by major competitors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(1), 43-57.
- Monczka, R. (1995). Predictors of relationships among buying and supplying firms Robert M. Monczka, Thomas J. Callahan, Ernest L. Nichols The Authors. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(10), 45-59.
- OCDE. (2001). New Patterns of Industrial Globalization Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances. *OECD Publishing*.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press
- Rigsbee, E. (2000). *Developing strategic alliances*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Siegrist, M., Cvetkovich, G., & Roth, C. (2000). Salient Value Similarity, Social Trust, and Risk/Benefit Perception. *Risk Analysis*, 20(3), 353-362.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2004). Risk as analysis and risk as feelings: some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk Anal*, 24(2), 311-322.
- Slovic, P., & Peters, E. (2006). Risk Perception and Affect. *Current Directions in Psychological Science*, 15(6), 322-325.
- Song, D.-W., & Panayides, P. M. (2002). A conceptual application of cooperative game theory to liner shipping strategic alliances. *Maritime Policy & Management*, 29(3), 285-301.
- Suarez-Villa, L. (1998). The structures of cooperation: Downscaling, Outsourcing and Networked Alliance. *Small Business Economics*, 10, 5-16.
- Tambunan, T. (2005). Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A Policy Experience from Indonesia. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 138-154.
- Van den Berghe, L. A., & Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, 11(3), 171-179.
- Weber, E., Blais, A., & Betz, N. (2002). A Domain-specific Risk-attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(4), 263-290.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- White, M., & Eiser, R. (2005). Information Specificity and Hazard Risk Potential as Moderators of Trust Asymmetry. *Risk Analysis*, 25(5), 1187-1198.
- Wyk, J. v., Dahmer, W., & Custy, M. (2004). Risk Management and the Business Environment in South Africa. *Long Range Planning*, 37(3), 259-276.

Zevallos, E. V. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.