

## *ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS DE PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO Y EMPRESAS DE PAÍSES DESARROLLADOS: ¿PROPICIAN LA INTERNACIONALIZACIÓN?*

Federico Quesada Chaves<sup>1</sup>

### ÍNDICE

Resumen . . . . .	331
Introducción . . . . .	332
Perspectivas teóricas de las alianzas estratégicas. . . . .	333
Tecnología y transferencia de conocimiento . . . . .	336
El aprovechamiento de las alianzas estratégicas para una internacionalización más intensa en pequeñas y medianas empresas de países en vías de desarrollo . . . . .	337
Conclusiones. . . . .	338
Bibliografía . . . . .	338

### RESUMEN

Las alianzas estratégicas o Joint Ventures entre empresas de países en vías de desarrollo y empresas de países desarrollados, constituyen un tema poco investigado en la literatura de la Dirección de Empresas. Sólo un documento se ha encargado de estudiar este tipo de alianzas (Hitt, Levitas, Arregle y Borza, 2000). En él se destaca la búsqueda de recursos tecnológicos y financieros, como el principal incentivo para buscar estas alianzas en las empresas de países en vías de desarrollo. A continuación se proporciona un estado del arte sobre el tema, y además se resalta la importancia que puede tener este tópico en las estrategias de internacionalización de pequeñas y medianas empresas.

*PALABRAS CLAVES:* ALIANZA ESTRATÉGICA, PAÍS EMERGENTE, PAÍS DESARROLLADO, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA, CONOCIMIENTO, PYMES.

---

1 Docente e investigador de la Universidad Estatal a Distancia. Bachiller y Licenciado en Economía de la Universidad Nacional, con estudios doctorales de la Universidad de Valencia, España. Ha realizado proyectos de investigación a nivel nacional e internacional tanto para la Universidad Estatal

---

a Distancia, como para la Universidad de las Naciones Unidas para la Paz. Actualmente se desempeña como profesor en la cátedra de Economía de la UNED, instancia en la que fue Encargado de Cátedra. fequesada@uned.ac.cr

## ABSTRACT

Strategic Alliances or Joint Ventures between enterprises in emerging and develop countries is not highly researched topic in management literature. Just one document has established the importance of such alliances ((Hitt, Levitas, Arregle and Borza, 2000). This paper argues that the pursuit of technological and finance resources are the primary incentive for enterprises in emerging countries to look forward such joint ventures. This document provides a state of the art on the subject, and highlights the importance of this topic for the internationalization strategies for small and medium enterprises.

*KEY WORDS:* STRATEGIC ALLIANCE, EMERGING COUNTRY, DEVELOP COUNTRY, TECHNOLOGICAL TRANSFERENCE, KNOWLEDGE, SMES.

## INTRODUCCIÓN

Las alianzas internacionales, especialmente de países desarrollados y países emergentes o en vías de desarrollo, han sido poco estudiadas, sin embargo, resulta pertinente analizar este fenómeno, especialmente si una economía pretende incursionar en mercados internacionales especialmente en Europa y China, como se lo propone Costa Rica.

El objetivo de este artículo es establecer un estado del arte, sobre la formación de alianzas estratégicas, empresas de países en vías de desarrollo, y empresas de países desarrollados, y si este tipo de colaboración puede propiciar de alguna manera, la internacionalización de la empresa del país en vías de desarrollo.

A continuación se proponen los cimientos teóricos para realizar una investigación acerca de este tema, la cual determine la pertinencia de elaborar esta indagación en Costa Rica; un país que ha adoptado la globalización como motor de desarrollo.

Se pretende establecer, si las alianzas estratégicas de este tipo permiten a las empresas de países emergentes, desarrollar ventajas competitivas que les permitan acelerar su proceso de internacionalización. La mayoría de las empresas multinacionales incursionan en países en vías de desarrollo mediante la formación de Joint Ventures (Beamish, 1994). Igualmente se ha detectado que en muchos casos, las empresas que mantienen una relación estrecha con multinacionales, tienden a internacionalizarse de una

manera más veloz (Gabrielsson, 2008), considerando constantes otras variables; como la conformación de la industria, el nivel tecnológico de la misma, el entorno cultural de la empresa y el nivel de apertura de la economía. Este efecto parece intensificarse ante la presencia de Joint Ventures (Oviatt y McDuogall, 1994), según una comprobación empírica realizada en estudios cualitativos por Freeman, Edwards y Schroder (2006). A continuación se proporcionan algunas perspectivas teóricas con respecto a este tema.

Las alianzas internacionales son acuerdos de cooperación cuyos flujos y relaciones utilizan recursos y métodos de supervisión que provienen de organizaciones autónomas, localizadas en diferentes países (Parkhe, 1991). Un acuerdo particular de alianza internacional es la llamada Joint Venture, la cual consiste en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas u organizaciones deciden crear una nueva empresa u organización, con entidad jurídica propia. Ambas empresas proporcionan su correspondiente capital social, y dedican los recursos necesarios para su funcionamiento y finalmente en compensación, ambas organizaciones recibirán los beneficios generados por la actividad desarrollada en el nuevo emprendimiento (Menguzato, 1992).

Las Joint Ventures se conforman por diferentes motivos, uno de los más reconocidos es para realizar proyectos de investigación y desarrollo (R&D) de manera conjunta; sobre todo en industrias intensivas en tecnología donde el ciclo de vida del producto cada

vez se acorta más y es necesario realizar innovación de manera intensiva (Sampson, 2007).

El proceso de cooperación empresarial a nivel internacional es una opción por la que han optado varios países en vías de desarrollo, según Beamish (1994), citado por Hitt et al (2000). El tipo de alianza más comúnmente observada entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vías de desarrollo es precisamente, la Joint Venture.

En general, las organizaciones de países emergentes colaboran a nivel internacional porque de esta forma pueden tener acceso a recursos específicos, entre los que se pueden mencionar los siguientes: capital financiero, capacidades técnicas, capacidades gerenciales y otro tipo de activos intangibles como la marca y reputación (Hitt et al 2000).

Por otro lado, las empresas de países desarrollados pueden observar como un incentivo para colaborar en una alianza con una empresa de un país emergente, el acceso a recursos específicos (Hitt et al 2000). Para explicar la dinámica que sigue un proceso de cooperación derivado de una alianza entre empresas de países en vías de desarrollo, y empresas de países desarrollados, en la siguiente sección se explicitan las diferentes perspectivas teóricas de la formación de alianzas a nivel internacional. Posteriormente, en la tercera sección nombrada “tecnología y la transferencia de conocimiento”, se proporciona un argumento sobre el desarrollo de ésta como una forma de transferencia de conocimiento que se da a través de las Joint Ventures. En esta sección también se identifica a la investigación y desarrollo conjunto, como el principal incentivo para mantener una alianza estratégica entre empresas de países en vías de desarrollo y empresas de países desarrollados. Luego, se argumenta la existencia de una relación causal entre la formación de este tipo de alianzas estratégicas y la presencia de una internacionalización acelerada, ya que ésta se presenta mayoritariamente, en industrias que son intensivas en conocimiento. Finalmente se realizan conclusiones sobre este tema.

## PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

A pesar de los esfuerzos realizados por analizar la cooperación internacional en empresas que operan en países en vías de desarrollo y la colaboración con países desarrollados (Hitt et al, 2000; Lee y Beamish, 1995; Beamish, 1994), estos trabajos/informes se han encargado de estudiar temas como la selección de aliados y las características de las uniones formadas. Sin embargo, son escasos los estudios sobre la evolución de la cooperación entre este tipo de alianzas.

La evolución de la cooperación empresarial en general, es un tema poco trabajado. Así lo reconoce Doz (1996), quien aduce que la investigación realizada se ha centrado en analizar la búsqueda y selección del *partenaire* (Gabrielle, 1986; Hacklisch, 1986; Hergert y Morris, 1986; Porter y Fuller, 1984; Pisano, 1987; Tyebjee, 1988, Doz, 1992) todos citados por Doz (1996), o en analizar los resultados finales de la cooperación con base en los objetivos iniciales o a las características de los aliados (Burgers, Hill y Kim, 1993; Hagedoorn y Schkenraad; 1994) citados por Doz (1996).

Otro problema importante que rodea a la investigación en las alianzas estratégicas, es la ausencia de estudios que indiquen cómo asesorar las alianzas estratégicas (Osborn y Hagedoorn, 1997), lo cual puede también ser traducido con mayor profundidad, a las alianzas tan particulares seleccionadas para este trabajo.

Ante la ausencia de estudios sobre la evolución de alianzas estratégicas entre empresas de países en vías de desarrollo y países desarrollados, sobre todo en temas de vital importancia como la investigación y desarrollo (R&D), es en torno a este tema que se ha planteado este documento, el cual dio origen la siguiente pregunta:

¿Cuál es la evolución entre el objetivo inicial y los resultados finales de las alianzas estratégicas entre iniciativas de empresas de países desarrollados, y organizaciones de países en vías de desarrollo en América Latina, en proyectos de investigación y desarrollo (R&D)?

La transferencia de conocimiento en una Joint Venture con las características esbozadas anteriormente resulta vital, y se presume es un incentivo fuerte para que tanto, empresas de países desarrollados, como en vías de desarrollo, tengan motivo para participar de una alianza en investigación y desarrollo (R&D), a pesar del comportamiento oportunista. Según la teoría de los costos de transacción, para evitar el comportamiento oportunista de una empresa, es necesario implementar estructuras de control que contenga algún tipo de acuerdo formal, con el pleno involucramiento de recursos, especialmente financieros (Li et al, 2008).

Sin embargo, las empresas de países desarrollados, especialmente pequeñas y medianas, muchas veces deciden no colaborar con empresas de países en vías de desarrollo

(especialmente de China e India), a pesar de que los gobiernos proponen condiciones favorables para alianzas formales con aportación de recursos financieros. Existe un fallo que resulta en un incentivo para el comportamiento oportunista aún más poderoso, especialmente en países donde no existe una cultura de alianzas estratégicas (Li et al, 2008).

Dentro de las corrientes que estudian las alianzas estratégicas, existe una dispersión importante debido a que la mayoría de las investigaciones se han centrado en una amplia diversidad de temas. Expertos en este tópico se han dado a la tarea de intentar dar un cuerpo teórico más definido al tema de la cooperación. A continuación se analizan las diferentes corrientes teóricas existentes que se encargan de estudiar el tema de la cooperación, según Osborn y Hagedoorn (1997).

#### PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL ANÁLISIS DE ALIANZAS

Lógica de la cooperación	perspectivas	Propuestas	Autores
Lógica económica		Esta corriente de análisis del fenómeno de cooperación se forma debido a la necesidad de analizar el impacto social y económico del fenómeno	Tirole (1988), Milgron y Roberts (1992)
	Colaboración en investigación y desarrollo (R&D)	La cooperación entre empresas en R&D, se traduce en mayor innovación en la economía, y esto genera beneficio social	Ordover y Willing (1985), Katz (1986) y Tirole (1988)
	Negocios Internacionales	Se denota la cooperación como un mecanismo temporal para la expansión de empresas multinacionales	Vasta cantidad de autores, desde Hymen (1960) hasta Hennart (1991)
	Los costos de transacción	En torno a las tendencias que ha generado esta teoría, se han desarrollado estudios que van en las siguientes direcciones: Formas de control Las características clave de una alianza Costos de transacción y costos de no transacción	Williamson, (1985,1991) como propuesta seminal, autores que le siguen: Park y Ungson, Berger y Noorderhaven, Singh y Hagedoorn, entre muchos otros

*Continúa...*

Lógica de la cooperación	perspectivas	Propuestas	Autores
Lógica Estratégica		A pesar de tener un desarrollo reciente y poca coherencia teórica, esta perspectiva propone que la alianza se desarrolla para cumplir con los objetivos de la empresa.	Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Perlmutter & Heenan, 1986; Reich & Mankin, 1986
	Expectativas mixtas en las alianzas	Discusión de ejecutivos documentada, entre la necesidad de establecer una alianza y los respectivos problemas de control y gerencia de la misma	Harrigan, 1985 Hamel et al, 1989)
	La perspectiva revisionista	Referencia sobre la dificultad implícita de gerencia de una alianza y el tratamiento del fenómeno como un problema de estrategia de negocios, y no de estrategia de empresa.	Hagedoorn, 1993, 1996 Geringer & Hebert, 1989 Gomes-Casseres, 1987
	Revisiones sobre las perspectivas teóricas iniciales	La mayoría de los estudios realizados en esta línea tenían como fundamento la racionalidad y el determinismo ejecutivo.	Burgers, Hill y Kim, 1993. Gomes-Caseres, 1996
Lógica Organizativa		Básicamente, esta tendencia brota de las investigaciones más que todo de sociólogos que analizan los acuerdos de cooperación. Estos acuerdos, no son estudiados únicamente como determinantes para crecer, sino también como impulsos para sobrevivir y prestan especial atención al conocimiento en la mayoría de los casos.	Warren, 1967 Human y Provan, 1997
	La tecnología y la visión del conocimiento de las alianzas	Esta visión delimita que muchas firmas asumen acuerdos de cooperación o alianzas como una forma de socavar alguna carencia en esta área	Contractor & Lorange, 1988; Hegert & Morris, 1987
	Las características individuales y sociales de los entornos	Esta tendencia asume que la posibilidad de pactar para cooperar tiene un alto determinante social e individual, el cual se forma en un ambiente cultural y social determinado	(March & Olsen, 1976
	La Institucionalización	El más reciente de los enfoques ha prestado atención a trabajos en el campo de la sociología, y cuya principal preocupación es el proceso de la Institucionalización en sistemas organizados.	Di Maggio & Powell, 1983

Fuente: elaboración propia con base en Osborn y Hagedoorn (1997)

## TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La tecnología como incentivo para realizar una alianza estratégica ha sido estudiada en la literatura, sin embargo, ningún estudio aclara de manera contundente si su relevancia en una alianza se encuentra en el cambio tecnológico provocado por la misma, la intensidad tecnológica, o la inseparabilidad comercial (Osborn y Hagedoorn, 1997). A pesar de la ambigüedad, es un hecho que las empresas buscan establecer alianzas cuando enfrentan algún tipo de reto tecnológico (Hagedoorn, 1993).

La literatura reconoce que a lo largo de un proceso de cooperación se transmite conocimiento entre los involucrados. De hecho, se presume que el conocimiento sirve de variable mediadora entre los objetivos iniciales y el resultado final de la cooperación (Doz, 1996). Ahora bien, el conocimiento particular que se da en un proceso de cooperación es reconocido como conocimiento interorganizacional (Osborn y Hagedoorn, 1997). Este tipo de conocimiento provoca que las empresas inicien un mejoramiento en la forma de desempeñar sus actividades y en las tecnologías aplicadas en los procesos productivos (ajuste).

La alianza funciona como un catalizador de este cambio debido a la modificación del ambiente en el que ambas organizaciones realizan sus actividades. Esta tendencia de pensamiento corresponde a la lógica organizativa del análisis de la cooperación, y uno de los temas que en general se ha encargado de estudiar los impulsores de esta lógica ha sido el ajuste mutuo necesario entre los participantes para cambiar las condiciones tecnológicas imperantes (Osborn y Hagedoorn, 1997).

Las Joint Ventures son el tipo de alianza más utilizada en empresas ubicadas en países desarrollados, cuando se desea crear algún tipo de encadenamiento tecnológico. Es importante aclarar que los estudios avalan la proliferación de este tipo particular de alianza, cuando se da en industrias con crecimiento muy dinámico (Auster, 1992; Li et al, 2008), sin embargo no muestran evidencias en industrias con tecnologías que se encuentran en estado constante.

En aras de determinar la dinámica del cambio tecnológico dentro de las alianzas estratégicas, se ha utilizado un modelo de transferencia de tecnología y Know-how, propuesto por Simonin (2004), el cual se desarrolló con base en trabajos previos de Hagedoorn y Schakenraad (1994), y siguió un proceso de análisis de la muestra similar al propuesto por Parkhe (1993), sin embargo la muestra consistió en 147 empresas norteamericanas grandes.

Los resultados obtenidos por Simonin aducen que la cultura de la empresa y su tamaño, pueden influir en el resultado final de la transferencia de conocimiento debido a la tendencia de protección del mismo. Esta afirmación se presume que sería aún mas intensa según la propuesta desarrollada por Doz (1996), quien sostiene que cuando la alianza es con socios a nivel internacional, se debe realizar un esfuerzo aún mayor para que la cooperación sea exitosa, y, al mismo tiempo, ante esta situación, se tienden a desarrollar mecanismos de defensa aún mas intensos (Doz, 1996 y Li et al, 2008).

Un aspecto de las alianzas estratégicas que está presente en las alianzas entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vías de desarrollo, es la presencia de formas de control jerárquicas, siendo la empresa del país desarrollado, la que se encuentra en la posición de control, y la empresa del país en vías de desarrollo, en la posición subordinada (Hitt et al, 2000). Del modelo de Li et al (2008), se extrae que las empresas tienden a desarrollar más alianzas estratégicas con empresas cercanas con las que han colaborado con anterioridad, a las que estos autores reconocen como amigos. Adicionalmente, se trata el tema de los derechos de autor, y se plantea que en mercados donde la legislación no protege estos derechos, es probable que exista un comportamiento representativo de la aversión de las empresas de países desarrollados para realizar alianzas estratégicas con empresas de países en vías de desarrollo. Sin embargo, Li et al (2008), no obtienen resultados concluyentes que respalden la anterior hipótesis.

## EL APROVECHAMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA UNA INTERNACIONALIZACIÓN MÁS INTENSA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

El descubrimiento de las pequeñas empresas de internacionalización temprana ha transformado la forma de estudiar la internacionalización y ha puesto en entredicho la validez de las propuestas de los modelos tradicionales de internacionalización secuencial por etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990). La teoría de Born Globals también contradice todas aquellas teorías que consideran la internacionalización como un tipo de innovación asociada con el ciclo del producto (Bilkey y Tesar 1977 y Cavusgil 1984).

La velocidad de internacionalización de una empresa es un tema ampliamente estudiado, y tiene sus orígenes en investigaciones realizadas con el objetivo de determinar por qué algunas empresas se internacionalizan de manera prematura. El artículo más influyente sobre este tema, fue escrito por Benjamin Oviatt profesor del Departamento de Ciencias Empresariales del Robinson College of Business de la Universidad de Georgia, y Patricia Phillips McDougall, profesora del Instituto de Tecnología de Georgia en Atlanta en 1994. Oviatt y McDougall (1994). Estos autores destacan empresas que se internacionalizan de una manera no lineal, en un periodo muy corto después de su fundación (5 años o menos).

Madsen y Servais (1997) resumen tres fuerzas que impulsan un proceso de internacionalización en estas condiciones: 1) nuevas condiciones en los mercados, 2) avances tecnológicos en transporte, producción y telecomunicaciones y 3) fundadores y emprendedores más capacitados para desarrollar incursiones en los mercados internacionales. Freeman, Edwards y Schroder (2006) consideran que este tipo de empresas requiere especial tratamiento debido a sus características particulares, ya que no siguen un proceso de internacionalización tradicional por etapas, o secuencial.

Las investigaciones realizadas en este tema destacan que este tipo de organizaciones interactúan en redes de propiedad altamente dinámicas (Coviello, 1997), y que el proceso de internacionalización se puede acelerar de manera drástica si la empresa desarrolla vínculos estables, o inestables, con otras empresas similares o instituciones públicas que incentivan la internacionalización (Zhou, Weiping y Xueming, 2007), o empresas multinacionales (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg y Zuchella, 2008).

La pertinencia de determinar si las empresas pequeñas y medianas en países en vías de desarrollo, se internacionalizan de manera acelerada, deriva de la necesidad de establecer el incremento de competitividad en países en vías de desarrollo, siempre y cuando ésta sea auténtica y no espuria.

Según las investigaciones relacionadas en este tema, la alianza estratégica entre una empresa pequeña y una multinacional facilita la internacionalización de ésta última; si se da una transmisión efectiva de conocimiento, particularmente sobre las redes en las que interactúa la empresa multinacional, entre ellos clientes, proveedores y transporte. Este tipo de facilidades, permiten que la empresa pequeña pueda desarrollar una compleja red de clientes, y no tenga que construirla, lo cual puede retardar la internacionalización (Gabrielsson et al, 2008).

Otro elemento relevante es la transferencia tecnológica que se puede dar entre empresas, particularmente en una sola vía, de la empresa multinacional a la empresa pequeña. Generalmente, a las empresas multinacionales no les interesa el desarrollo de ciertos productos, y la atención de nichos de mercado en los cuales las empresas pequeñas se pueden beneficiar como proveedores. Otro punto importante por destacar, es que las empresas multinacionales necesitan proveedores especializados, y en muchas ocasiones, toman la iniciativa en la formación de empresas de temprana internacionalización para cubrir sus propias necesidades, y evitar el desarrollo de activos específicos que pueden resultar costosos.

## CONCLUSIONES

Para concluir este documento, se determina que en la literatura son pocos los estudios que se dan a la tarea de analizar la evolución de las alianzas estratégicas entre empresas de países desarrollados, y empresas de países en vías de desarrollo. Ambos tipos de empresas dilucidan que pueden obtener beneficios de una posible colaboración. Las empresas de países en vías de desarrollo se pueden beneficiar con el acceso a recursos financieros, capacidades técnicas y gerenciales, y otro tipo de activos intangibles como marca y reputación. En general existe un incentivo para ambos tipos de empresas que buscan participar en este tipo de alianzas, de las cuales, la forma de alianza predominante es la Joint Venture.

La literatura identifica tres tendencias teóricas en el análisis de las alianzas estratégicas: la lógica económica, la lógica estratégica y la lógica organizativa. Según el criterio del investigador, la tercera de estas lógicas tiene mayor representatividad a la hora de estudiar el tipo particular de alianzas estratégicas internacionales que atañen a este documento, debido al análisis de transferencia de conocimiento que realiza esta literatura.

La literatura relacionada con esta lógica, sostiene que este tipo particular de alianzas tiene como objetivo el analizar la transferencia de tecnología como el principal incentivo que tienen las empresas de países en vías de desarrollo para participar en alianzas estratégicas con empresas de países desarrollados. Sin embargo, también aduce que las empresas de países desarrollados pueden experimentar reticencia a la hora de involucrarse en este tipo de alianzas debido al riesgo del comportamiento oportunista, por lo que se recomiendan sistemas de control estrictos, y alianzas donde exista un aporte de capital efectivo.

Finalmente, se argumenta que es necesario analizar la evolución de este tipo de alianzas, especialmente para que las empresas en vías de desarrollo puedan experimentar algún tipo de beneficio a largo plazo en aras de incrementar el bienestar social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auster, E. R. 1992. The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages Joint Ventures, and direct investment between U.S. and Japan. *Management Science*. Vol 38. No 6.
- Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 8: 93-100.
- Cavusgil, S.T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management* 43(3): 287-308.
- Coviello, N. y Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review* 6(4): 361-386.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. Vol 17, pp, 55-83.
- Freeman, S.; Edwards, R. y Schroder, B. (2006) How Small Globals use networks and Alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 14 (3): 33-63.
- Gabrielsson, M.; Kirpalani, V.H.; Dimitratos, P.; Soldberg, C.A. y Zuchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review* 17: 385-401
- Hagedoorn, J. U. (1993) Understanding the rationale of strategic technology partnering: International modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol 14. pp, 371-385.

- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas E, Arregle, J.L., Borza, ANCA. (2000). Partner selection in emerging and Developed contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*. Vol 43. No 3, pp, 449-467.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies* 8: 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7 (4): 11-34.
- Johanson, J. y Wiedershei-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*: 305-322.
- Madsen, T.K. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?. *International Business Review* 6(6): 561-583.
- Menguzzato, M. (1992) La Cooperación Empresarial: Análisis de un Proceso. IMPIVA. Primera Edición. Noviembre 1992. Páginas: 9-82.
- Osborn, R., y Baughn, C. C. 1990. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal*. No 33. pp, 503-519.
- Osborn, R.N., Hagedoorn, J. (1997) The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*. Vol 40. No 2, pp, 261-278.
- Oviatt, B.J. y McDougall, P.P.(1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45-64.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22: 579-601.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*. Vol, 3. No 4, 794-829.
- Sampson, R.C. (2007). R&D Alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*. Vol 50. No 2, pp,364-386.
- Simonin, B.L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*. No 35. pp, 407-427.
- Zhou, L.; Wei-ping W. y Xueming, L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies* 38: 673-690.