

# El efecto curvilíneo del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa: evidencia de México

Daniel A. Cernas Ortiz, Universidad Autónoma del Estado de México, Estado de México, México

Patricia Mercado Salgado, Universidad Autónoma del Estado de México, Estado de México, México

*Resumen: El capital relacional de una empresa consta del conocimiento que se encuentra incrustado en sus relaciones con entidades ajenas a ella. Diversas corrientes de investigación han proporcionado hallazgos divergentes sobre el posible efecto del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa. Construyendo sobre la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles, en esta investigación se hipotetiza, y se encuentra, que el capital relacional tiene un efecto curvilíneo-invertido sobre la rentabilidad empresarial. En otras palabras, que la rentabilidad es más alta a niveles medios que a niveles bajos o altos de capital relacional. También se encuentra que la experiencia entre una empresa y aquellas entidades con las que se relaciona modera tal efecto en forma parcial. La prueba empírica de esta investigación se realiza con una muestra de 29 empresas mexicanas que cotizan en el mercado de valores y que llevaron a cabo al menos una alianza estratégica o una joint venture durante los años 2000 y 2005.*

Palabras Clave: Capital relacional, Desempeño financiero, Alianzas y joint ventures

*Abstract: A firm's relational capital encompasses the knowledge that is embedded in its relations with external parties. Several research streams provide divergent results concerning the possible effect of relational capital on financial performance. Elaborating on the strength of weak ties theory, in this study we hypothesize, and find, that relational capital has an inverted-curvilinear (inverted U-shaped) effect on financial performance. More specifically, we find that financial performance is higher at medium rather than at low or high levels of relational capital. We also find that experience in inter-organizational relationships partially moderates such affect. The empirical study is undertaken with a sample of 29 Mexican public companies that carried out, at least, one strategic alliance or joint venture during the period 2000 to 2005.*

Keywords: Relational capital, Financial performance, Alliances and joint ventures

## Introducción

**C**ADA AÑO, CIENTOS de empresas alrededor del mundo invierten importantes recursos en relaciones formales e informales con otras compañías; en otras palabras:



en su capital relacional. Un ejemplo reciente es el de la empresa mexicana FEMSA, quien en el año 2010 invirtió 7,347 millones de dólares en formalizar una relación de negocios con la cervecera internacional Heineken® (Roldán, 2010). Si bien las relaciones entre empresas tienen como objetivo el proveer a éstas de un acceso a recursos ajenos sobre los que pueden capitalizar para mejorar su desempeño, la evidencia científica indica que tales relaciones no siempre son benéficas y que las potenciales pérdidas económicas suelen ser considerables (Park & Ungson, 2001; Kale & Singh, 2009).

De acuerdo a una variedad de estudios sobre capital intelectual, el capital relacional tiene un efecto benéfico en el desempeño de la empresa. Según Bontis (1999), el término capital relacional se refiere al conocimiento incrustado en las relaciones externas que una organización mantiene, sean éstas con clientes, proveedores, compañeros de alianza, el gobierno o asociaciones industriales. Una suposición convencional de la literatura sobre el concepto en mención es que entre más duradera o estrecha sea la relación entre una empresa y otra, u otras, entidad(es) mayor será su capital relacional (Bontis, 1998, 1999; Moon & Kim, 2006). Ya que la organización puede utilizar el conocimiento que posee de las entidades con las que tiene relación para satisfacer mejor las necesidades de éstas, a mayor capital relacional mejor el desempeño financiero de la empresa (Bontis, Keow & Richardson, 2000; Horimiga, Batista & Sánchez, 2011).

No obstante los supuestos beneficios del capital relacional, varias investigaciones apuntan que éste también puede tener implicaciones perniciosas para la empresa. Contrario a lo que la literatura sobre capital intelectual sugiere, algunos hallazgos provenientes de la investigación en alianzas estratégicas indican que las relaciones duraderas y estrechas que una organización tiene con otras entidades pueden tener un efecto negativo en el desempeño financiero de ésta (Hoang & Rothaermel, 2005; Goerzen, 2007). El contraste de estos hallazgos con aquéllos que apoyan los beneficios del capital relacional pone de relieve la necesidad de mayores investigaciones que ayuden a entender el verdadero efecto que éste tiene en la rentabilidad de las organizaciones modernas. En este contexto, uno de los propósitos de la presente investigación es dar respuesta a la pregunta de: *¿c uál es el efecto del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa?*

Si bien la pregunta anterior es interesante, ésta se vuelve intrigante si se toma en cuenta que diversos factores pueden afectar la influencia del capital relacional en el desempeño financiero. La experiencia que una organización tiene en relaciones inter-organizacionales es uno de tales factores. Anand y Khana (2000) encuentran que aquellas empresas con experiencia en relaciones con otras entidades son más efectivas para aprender de éstas que las que no la tienen. Si los hallazgos previos sobre el tema están en lo correcto, entonces la experiencia en relaciones inter-organizacionales podría afectar el efecto del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa. Esta conjetura sugiere la siguiente interrogante *¿Cuál es el impacto que la experiencia en relaciones inter-organizacionales tiene sobre la relación entre el capital relacional y el desempeño financiero de la empresa?* Un segundo propósito de esta investigación es el dar respuesta a este cuestionamiento.

---

, "Este documento fue elaborado con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (Conacyt). Los autores agradecen este apoyo y aclaran que el contenido del presente documento expresa su perspectiva y puntos de vista y no los del citado organismo de apoyo a la ciencia. Los autores también agradecen las valiosas sugerencias y contribuciones hechas a este documento por dos revisores anónimos.

En aras de cumplir con los propósitos anteriores, en este estudio se elabora sobre la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles inicialmente articulada por Granovetter (1973). Esta teoría sugiere que las relaciones distantes, o débiles, que una persona tiene con otras (sus conocidos) son importantes pues le proveen de información que por su novedad es difícil de obtener a través de sus relaciones estrechas, o fuertes (sus amigos y parientes). Aplicada al contexto organizacional, la mencionada teoría sugiere que cuando la organización mantiene una gran cantidad de relaciones fuertes, o lo que es lo mismo su capital relacional es alto, ésta se priva de información que por novedosa es valiosa, y que es más probable de obtener si su capital relacional no fuera tan alto, y por lo tanto, contara con algunas relaciones débiles. Con base en esta lógica, en este documento se sugiere, y se encuentra, que el efecto del capital relacional sobre el desempeño financiero de la empresa es curvilíneo. En otras palabras, la rentabilidad empresarial es más alta a niveles medios que a niveles bajos o altos de capital relacional. Adicionalmente se encuentra que la experiencia en relaciones inter-organizacionales modera parcialmente este efecto curvilíneo.

Al brindar una respuesta a las preguntas de investigación presentadas anteriormente, esta investigación contribuye tanto al conocimiento teórico actual sobre capital relacional como a la práctica administrativa. En cuanto a la teoría, clarificar el efecto del capital relacional en el desempeño de la empresa ayuda a integrar predicciones y hallazgos divergentes sobre los beneficios económicos de éste. Respecto a la práctica, es posible informar a las empresas sobre los beneficios y posibles riesgos de comprometer importantes sumas de recursos en la formación y consolidación de su capital relacional.

Es de notar que aunque el capital relacional incluye relaciones con diversos tipos de entidades, en este documento sólo se analiza el capital en mención como relaciones de alianza y joint venture (inversiones conjuntas). Esta acotación se justifica, pues el efecto del capital relacional como alianzas y joint ventures requiere de mayor investigación (Moon & Kim, 2006). Además, las alianzas estratégicas son fuente importante de recursos intangibles (por ejemplo: conocimientos) que pueden afectar positivamente el desempeño de las empresas (Garrette, Castañer & Dussauge, 2009).

Antes de introducir el resto de este documento, también es importante resaltar que enfocar la atención de la investigación en México es importante para la investigación sobre capital relacional. Según una variedad de estudios, las implicaciones que las relaciones inter-organizacionales pueden tener para la empresa difieren en este país con respecto a contextos más desarrollados como los de los Estados Unidos, Canadá o Francia (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000).

El resto de este documento fluye como sigue. Primero se presentan algunos antecedentes de investigación sobre el tema en cuestión. Segundo, se introduce la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles. Tercero, se presenta un argumento teórico que sustenta las hipótesis centrales de esta investigación. Cuarto, se describen los métodos de investigación utilizados para verificar las hipótesis y se muestran los análisis y resultados correspondientes. Finalmente, se discuten los hallazgos obtenidos y se describen algunas limitaciones del estudio junto con varias oportunidades para investigaciones futuras sobre el tema.

## **Anomaliag Yb la investigación sobre relaciones entre organizaciones**

A la fecha, diversos estudios sugieren que el capital relacional de la empresa contribuye a su capital intelectual. Una variedad de autores han definido el capital intelectual en formas

distintas: genéricamente como la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado de la empresa (Brooking, 1997), o el conjunto de activos intangibles de ésta (Knight, 1999), y específicamente como el conocimiento que posee una organización (Nahapiet & Goshal, 1998). Aunque la gama de definiciones sobre capital intelectual es amplia, la mayoría de los autores concurre en que éste tiene tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Rodríguez-Ruiz & Fernández-Menéndez, 2009). De acuerdo a la gran mayoría de los estudios sobre capital intelectual, cada uno de los componentes de este concepto contribuye al acervo de conocimiento que la organización posee (Bontis, 1998, 1999). En el caso concreto del capital relacional, éste es importante para aumentar el capital intelectual, pues es fuente de conocimiento no perteneciente a la organización, y que, dado su costo o su naturaleza histórico-dependiente (Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994), podría ser difícil para la empresa desarrollar en forma independiente.

A pesar de la aparente relevancia del capital relacional, la investigación es ambigua en cuanto a la naturaleza del conocimiento al que este concepto se refiere. Una de las definiciones más citadas del mencionado capital es la de Bontis (1998, 1999), quien lo define en términos generales como el conocimiento incrustado en las relaciones que una organización mantiene con entidades ajenas a ella. No obstante, esta concepción tiene al menos dos interpretaciones. La primera: que el conocimiento al que se refiere el capital relacional es aquél que la empresa desarrolla sobre otras entidades, por ejemplo sus clientes, a través de la interacción con ellas. Y la segunda: que el capital relacional se refiere al conocimiento que es propio de las entidades externas con las que una organización tiene relación y al que ésta puede tener acceso en virtud de tales relaciones. A la fecha, una variedad de estudios sobre capital relacional parecen tomar la primera interpretación, pues indican que el conocimiento que una empresa desarrolla sobre sus clientes le habilita a satisfacer mejor las necesidades de éstos, y por lo tanto, a mantener negocios duraderos con ellos (Bontis, Keow & Richardson, 2000; Moon & Kim, 2006; Hormiga, Batista y Sánchez, 2011; Sussan, 2012).

El asumir que el conocimiento que una organización desarrolla sobre las entidades con las que tiene relación constituye el capital relacional conlleva una suposición importante. Esto es, que para que tal conocimiento se desarrolle, la interacción entre organizaciones debe ser constante y estrecha. Esta suposición queda de relieve en varios estudios que sostienen que de la interacción frecuente con sus clientes (Moon & Kim, 2006; Susan, 2012), o proveedores (Hormiga, Batista y Sánchez, 2011), una organización aprende sobre las necesidades y características de éstos en una forma tal que la probabilidad de interacción futura con ellos se eleva. Aunque suponer que la interacción estrecha entre empresas eleva el capital relacional es ciertamente válido, también resulta problemático a la luz de una variedad de hallazgos que parecen contradecir los beneficios de este tipo de interacción.

Investigaciones llevadas a cabo en el campo de las alianzas estratégicas brindan evidencia de que la interacción constante entre dos organizaciones no siempre es benéfica. Comenzando con Kogut (1988), diversos estudios se han llevado a cabo con el objetivo de demostrar los beneficios de la formación repetida de alianzas entre dos empresas. El argumento básico es que de la formación recurrente de alianzas entre las mismas organizaciones germinan beneficios que facilitan alcanzar los objetivos de la alianza, y por lo tanto, aumentar la rentabilidad de las empresas que la formaron (Kogut, 1988; Gulati, Levie & Singh, 2009). Entre éstos, el aprendizaje mutuo sobre las necesidades y procesos de cada una de las partes que forman la alianza, así como el desarrollo de la confianza, amistad y respeto entre ellas. No obstante la lógica de esta línea de pensamiento, varios estudios han encontrado que cuando una

empresa forma alianzas constantes con el mismo (o los mismos) compañero(s), su desempeño es más probable que baje en vez de aumentar (Hoang & Rothaermel, 2005; Goerzen, 2007).

Como se infiere de los párrafos anteriores, la investigación sobre capital relacional y aquella sobre alianzas estratégicas requieren de reconsideración y/o integración. Por una parte, la literatura sobre capital relacional sugiere que la interacción constante entre empresas genera un capital que tiene el potencial de incrementar el desempeño financiero de la empresa. Por otro lado, la literatura sobre alianzas sugiere que tal interacción puede afectar negativamente la rentabilidad empresarial. La existencia de esta discrepancia entre corrientes de investigación sugiere la existencia de un fenómeno hasta ahora poco estudiado. Esto es: el capital relacional puede aumentar el desempeño de la empresa hasta cierto punto –como lo sugiere la literatura en capital intelectual– y afectarlo después de éste –tal y como lo sugiere la literatura sobre alianzas estratégicas. Como se detalla en la siguiente sección, la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles provee de una explicación para esta especulación y ayuda a hacer predicciones al respecto.

### **La teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles**

En 1973, Granovetter postula la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles. Según esta teoría, todo individuo tiene relaciones sociales fuertes y débiles. Mientras que las relaciones sociales fuertes se caracterizan por ser estrechas y frecuentes (amigos), las relaciones débiles lo hacen por ser distantes e infrecuentes (conocidos). El punto de vista dominante de los años setenta sostenía que sólo las relaciones fuertes son relevantes para un individuo pues éstas brindan apoyo, comprensión, legitimidad e información detallada e idiosincrática imposible de adquirir vía mecanismos de mercado. Granovetter (1973; 1983), sin embargo, indica que las relaciones fuertes también tienen desventajas y que, al contrario de lo que se creía, las relaciones sociales débiles pueden ser de gran valor.

Según la teoría en cuestión, la principal desventaja de las relaciones fuertes es que la información que proporcionan al individuo redundante con la que él posee. De acuerdo con postulados psicológicos anteriores a los setenta (por ejemplo los de Vroom, 1966), los seres humanos tienden a socializar con individuos que son similares a ellos en una variedad de características personales como percepciones, actitudes y valores. Cuando un individuo encuentra a otro similar experimenta un confort que, dado el contexto apropiado, hace muy probable que se forme una relación estrecha y frecuente con él. No obstante, si todos los individuos con los que una persona tiene relación fuerte se parecen a ella, por implicación todas las personas que guardan una relación de esta magnitud con tal persona también tenderían a parecerse entre sí. Según Granovetter (1973), la desventaja de este fenómeno es que la información que una persona puede obtener de sus relaciones fuertes es redundante con la que ésta ya posee dada su similitud con ellas y la de ellas entre sí.

A diferencia de las relaciones sociales fuertes, las débiles proveen al individuo de información, que por no ser redundante, es valiosa. Continuando con la lógica de Granovetter, cuando un individuo encuentra a una persona no similar a él, y dado el contexto apropiado, lo más que ésta pudiese formar con aquélla es una relación débil. Puesto que es poco probable que los individuos con los que una persona en particular tiene relaciones débiles se parezcan a ella, tales individuos tampoco se parecerían a aquéllos con los que la persona en particular tiene relaciones fuertes. Debido a la diferencia entre individuos en una relación débil, la información que una persona puede obtener de relaciones como éstas es poco probable que

redunde con lo que ya sabe, y lo que puede saber por medio de sus relaciones fuertes. Una variedad de hallazgos dan soporte empírico a este raciocinio. Por ejemplo, desde inicios de los ochenta se encontró que un individuo puede obtener información sobre mejores oportunidades de empleo de sus conocidos que de sus parientes o amigos (Lin, Ensel & Vaughn, 1981).

### **El efecto curvilíneo del capital relacional en el desempeño financiero**

Aplicada al tema del capital relacional, la teoría presentada anteriormente predice que el capital relacional puede ser benéfico para la empresa (al menos hasta cierto punto). De acuerdo con algunas investigaciones llevadas a cabo en el campo de la estrategia empresarial, es más probable que una organización se relacione con entidades similares a ella que con aquéllas que no lo son. Por ejemplo: cuando una empresa produce y vende artículos de bajo costo es más probable que se relacione con clientes que prefieren bajos precios que con aquéllos que no lo hacen (Song, Calantone & Di-Benedetto, 2002). Notablemente, la similitud entre empresas hace probable las relaciones duraderas, y por lo tanto el aprendizaje mutuo que conlleva al desarrollo de un alto grado de capital relacional. Si el conocimiento, producto de una relación estrecha y frecuente (o fuerte), hace probable la interacción futura entre las empresas que forman tal relación (Moon & Kim, 2006), entonces a mayor capital relacional mayor el desempeño financiero de la empresa pues la posibilidad de realizar nuevos negocios con las mismas organizaciones es alta.

No obstante lo anterior, la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles predice que, después de cierto nivel, el capital relacional puede tener efectos negativos en el desempeño de la empresa. Además de que, por virtud de sus relaciones, una organización puede aprender sobre sus contactos (por ejemplo: sus gustos y necesidades), también tiene la posibilidad de aprender de ellos. Mediante sus relaciones con otras organizaciones una empresa tiene acceso al conocimiento que éstas poseen y que le sería muy difícil o costoso aprender o desarrollar por cuenta propia (Hammel, 1991). El conocimiento que una empresa obtiene de otras organizaciones es crítico pues le habilita a reconfigurar sus capacidades y recursos en formas novedosas que le pueden permitir mantenerse a la cabeza de sus competidores (Lane & Lubatkin, 1998), e identificar nuevas oportunidades de negocios (Desmond, 2007). Sin embargo, cuando una organización posee una gran cantidad de relaciones fuertes, aunque se puede decir que tiene un capital relacional alto, el conocimiento que puede obtener de sus contactos es posible que redunde con el que ya posee, pues no sólo sus contactos serían muy similares a ella sino también muy parecidos entre sí. Una empresa sin renovación de conocimientos es poco creativa (Capaldo, 2007), y por lo tanto es poco probable que obtenga rendimientos superiores a los de sus competidores.

A diferencia de las relaciones fuertes, las débiles aportan conocimiento no redundante al que la empresa ya posee pues aquellas organizaciones con las que ésta mantiene relaciones de tal tipo serían poco similares a ella. El conocimiento no redundante contribuye a que la empresa reconfigure sus recursos y capacidades en una forma tal que su nivel de creatividad e innovación aumenta (Capaldo, 2007), y por lo tanto también lo hacen sus ganancias.

Una síntesis de los escenarios anteriores sugiere que la empresa puede tener un desempeño financiero más alto cuando su capital relacional es medio que cuando es muy bajo o muy alto. Si cuando el capital relacional es bajo la empresa conoce poco sobre las entidades con las que se relaciona, y cuando éste es muy alto lo que la empresa puede aprender de ellos es

redundante con lo que ya sabe, entonces el desempeño financiero de una organización sería más alto a niveles medios que a niveles bajos o altos de capital relacional. A un nivel medio de capital relacional una empresa no sólo mantiene negocios constantes con las mismas organizaciones, sino que también se beneficia de lo que puede aprender de aquéllas con las que mantiene relaciones débiles. Esta argumentación sugiere la siguiente hipótesis:

*H1. El capital relacional tiene un efecto curvilíneo-invertido en el desempeño financiero de la empresa*

No obstante que el capital relacional puede tener un efecto no lineal en la rentabilidad de una empresa, este efecto puede variar de acuerdo a la experiencia que aquélla pudiese tener en relaciones con otras entidades. La literatura sobre relaciones inter-organizacionales sugiere que de la experiencia de formar relaciones con otras organizaciones, una empresa aprende a manejar sus relaciones para la mejor transferencia de conocimientos (Helfat & Lieberman, 2002).

De la práctica de formar relaciones con otras organizaciones, una empresa aprende lo que debe y no debe hacer para ganarse la confianza de sus compañeras de relación. La empresa por ejemplo, aprende a formular e implementar una serie de mecanismos administrativos para interactuar con otras entidades sin que éstas perciban un interés desmedido en aprender más de lo que se debería (Park & Kim, 1997). Cuando una empresa percibe que sus compañeras de relación intentan aprender más de la cuenta, ésta tiende a formular e implementar procedimientos (burocráticos) para impedir tal oportunismo (Park & Russo, 1998). Lo negativo de tales mecanismos es que no sólo disuaden el potencial oportunismo, sino que interfieren con toda transferencia de conocimientos que pudiese darse entre organizaciones (Park & Russo, 1998). Por el contrario, una empresa que por su experiencia aprende a no ser percibida como oportunista se gana la confianza de sus compañeras de relación. La confianza, a su vez, facilita el aprendizaje de, y sobre, otras entidades (Anand & Khana, 2000; Schreiner, Kale & Cortesen, 2009).

El razonamiento anterior sugiere que la experiencia en relaciones inter-organizacionales puede alterar el efecto curvilíneo del capital relacional en el desempeño financiero de una empresa. Si la confianza entre organizaciones es clave para la transferencia de conocimientos (Anand & Khana, 2000), entonces una empresa con poca experiencia en relaciones con otras entidades es posible que sea más lenta para aprender de, y sobre, las organizaciones con las que forma y sostiene relaciones fuertes y débiles. Por el contrario, una empresa con alta experiencia es muy probable que sea rápida y efectiva para ganarse la confianza de sus compañeras de relación, y por lo tanto para aprender de, y sobre las organizaciones con las que tiene relaciones de ambos tipos. Si la experiencia en relaciones con otras organizaciones afecta lo que una empresa puede aprender de sus conexiones, entonces tal experiencia tiene el potencial de moderar el posible efecto curvilíneo del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa. Una síntesis de este argumento sugiere la siguiente hipótesis.

*H2. La experiencia en relaciones inter-organizacionales modera el efecto curvilíneo-invertido del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa en una forma tal, que a niveles medios de capital relacional la rentabilidad es más alta cuando la experiencia es alta que cuando es baja.*

## Método de investigación

### Datos y muestra

Para efectos de esta investigación, las relaciones que una empresa tiene con otras se operacionalizan como aquellas alianzas estratégicas y joint ventures (inversiones conjuntas) que ésta formó durante un periodo de tiempo.

En congruencia con una variedad de estudios sobre relaciones inter-organizacionales, la muestra de empresas requerida para verificar las hipótesis planteadas fue obtenida de la base de datos SDC Platinum®. Esta base de datos es un producto de Thompson Reuters® y proporciona información detallada y completa sobre las alianzas y joint ventures llevadas a cabo por las empresas más importantes de una gran cantidad de países. Sólo aquellas empresas mexicanas que llevaron a cabo una o más alianzas o joint ventures durante el periodo de tiempo que va del año 2000 al año 2005 y que cotizan en algún mercado de valores fueron tomadas en cuenta. Entre los mercados de valores considerados están el New York Stock Exchange (©NYSE), el American Exchange (©AMEX) y la Bolsa Mexicana de Valores (©BMV). La información financiera de las empresas que cotizan en NYSE y AMEX fue obtenida de la base de datos Standard & Poors Compustat®. La información financiera de las empresas que cotizan en BMV fue obtenida directamente de tal organismo. Información complementaria fue obtenida de la base de datos ©Hoover's que es un producto de © Dun & Bradstreet.

La limitación temporal de la muestra obedece a que a la fecha en que los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación fueron recolectados no se tuvo acceso a los datos que la SDC Platinum publicó con anterioridad a 1995 y con posterioridad al año 2005. El límite inferior de la muestra es el año 2000, pues como se verá más adelante se requiere información adicional de por lo menos cinco años anteriores al inicio del periodo de estudio para calcular la experiencia que las empresas tienen en relaciones con otras organizaciones. Sólo se consideran las empresas que cotizan en bolsa debido a que únicamente ellas publican información necesaria para analizar su desempeño financiero.

En total, la SDC Platinum reporta 60 empresas mexicanas que formaron al menos una alianza o joint venture durante el periodo de tiempo especificado. Dado que 31 organizaciones fueron eliminadas debido a que no cotizan en bolsa, la muestra final empleada en este estudio incluye 29 empresas. Para el año 2005, el promedio de ventas de las compañías bajo análisis fue de 38, 545,437 miles de pesos, por lo que se pueden considerar como grandes de acuerdo a los criterios de la Secretaría de Economía de México.

No obstante, dado que las empresas incluidas en la muestra fueron examinadas cada vez que realizaban una nueva alianza o joint venture, y a que varias de éstas llevaron a cabo más de un trato de este tipo durante el periodo especificado, la muestra final se compone de un total de 118 observaciones. Examinar a las empresas cada vez que realizan una alianza o joint venture es apropiado para analizar los cambiantes efectos del capital relacional en el desempeño financiero pues cada vez que una empresa se asocia con otra su capital relacional cambia. El mínimo de tratos realizado por una empresa en la muestra es dos y el máximo veinte.

## Operacionalización de variables

**Variable dependiente:** *Desempeño financiero*. Esta variable se operacionaliza como el retorno sobre los activos (ROA) de las empresas bajo estudio en el año fiscal cuando ocurre una determinada alianza o joint venture. El ROA es una de los indicadores más utilizados en administración estratégica y finanzas para medir las implicaciones financieras de las acciones empresariales (véase por ejemplo: Delong & Deyoung, 2007). El uso de este indicador financiero permite que los resultados de esta investigación puedan ser comparados con el de otras investigaciones que utilizan el mismo indicador (por ejemplo: Goerzen, 2007). ROA se mide como la utilidad neta dividida sobre los activos totales. Agle, Mitchel y Sonnefeld (1999) sugieren promediar el ROA de un año focal con el del año inmediato anterior para reducir sesgos causados por posibles observaciones anuales atípicas.

**Variable independiente:** *Capital relacional*. Para medir esta variable se realizaron varios cálculos. Primero, durante un periodo de tiempo de cinco años (contados desde la fecha de formación de una determinada alianza o joint venture entre los años 2000 y 2005 hacia atrás) se identificó a todas aquellas empresas con las que una empresa en particular estaba relacionada por lo menos con una alianza o joint venture. El límite de cinco años obedece a que después de este tiempo los efectos de aprendizaje de las relaciones entre organizaciones tiende a declinar (Hoang & Rothaermel, 2005). Posteriormente, se contaron todas las alianzas y joint ventures que la empresa en particular formó con cada una de las empresas con las que en el paso anterior se detectó que se había relacionado. Esto se llevó a cabo de un modo similar al utilizado por Gulati, et al. (2009) para medir experiencia en alianzas con los mismos compañeros. El número de alianzas y joint ventures que la empresa formó con cada una de las entidades con las que estaba relacionada se promedió para obtener un indicador de capital relacional.

El indicador de capital relacional empleado en esta investigación es inédito. No obstante, se considera válido, pues encapsula la noción básica de éste como un producto de la interacción constante y estrecha entre organizaciones. Es de notar que entre mayor es el promedio de alianzas y joint ventures que una empresa ha llevado a cabo con aquellas organizaciones con las que está relacionada, más constante y estrecha se infiere la relación con ellas, y por lo tanto más alto se presume su capital relacional.

**Variable moderadora:** *Experiencia en relaciones inter-organizacionales*. En congruencia con la literatura sobre alianzas estratégicas (por ejemplo: Anand & Khana, 2000), esta variable se mide como el número total de alianzas estratégicas y joint ventures que una empresa determinada formó durante los cinco años anteriores inmediatos al anuncio de una alianza o joint venture en particular. Hoang y Rothaermel (2005) sugieren, y encuentran, que después de cinco años los efectos de la experiencia están sujetos a rendimientos decrecientes.

**Variables control.** Para asegurar su validez interna y minimizar la probabilidad de encontrar relaciones espurias, un estudio debe estar diseñado en una forma tal que minimice algunas hipótesis rivales que pudiesen explicar o afectar la covariancia entre variables. En esta investigación se incluyen los siguientes controles:

- *Año.* Con el objetivo de minimizar potenciales efectos macroeconómicos en el ROA de las empresas bajo análisis se incluyen variables dummy por cada año considerado en la muestra. El 2000 es el año base.

- *Tamaño de la empresa.* Este factor se controla ya que puede afectar la rentabilidad de la organización al simultáneamente facilitarle un costo de capital bajo y disminuir su riesgo (Chang & Thomas, 1989). Aunque las empresas bajo análisis son grandes (como se indica anteriormente), el tamaño se controla porque aun dentro de esta categoría las empresas difieren considerablemente en su tamaño. En esta investigación el tamaño de las empresas se mide como el logaritmo natural de los activos totales de éstas. La escala logarítmica se utiliza para suavizar las discrepancias entre los datos obtenidos.
- *Apalancamiento de la empresa.* El apalancamiento financiero se debe controlar, pues es un factor que al influir en la relación entre el riesgo y el retorno económico de la empresa puede afectar su rentabilidad (Jensen, 1989). En esta investigación el apalancamiento financiero se mide como la división de la deuda total de las empresas entre sus activos totales.
- *Proporción de joint ventures a alianzas estratégicas en el portafolio total de relaciones inter-organizacionales de una empresa (Proporción jv/ae).* Esta variable es controlada ya que una alta proporción de joint ventures en el portafolio de relaciones de la empresa puede fomentar un desempeño financiero alto. Ya que una joint venture implica una importante inversión de capital, las empresas que las llevan a cabo están más comprometidas a lograr una rentabilidad alta que aquéllas que forman alianzas estratégicas sin compromisos importantes de capital.
- *Sector industrial.* Es de notar que en los siguientes análisis también se controló por el sector industrial primario al que pertenecen las empresas incluidas en la muestra. Dado que en un análisis preliminar no se detectaron efectos industriales significativos, el control de sectores no se incluye en los análisis que se presentan a continuación.

**Análisis y resultados**

La Tabla 1 muestra algunas estadísticas descriptivas de las variables bajo estudio así como correlaciones bivariadas entre ellas. Como se observa, el ROA de las empresas y su capital relacional no parecen tener una asociación lineal significativa; lo cual sugiere que tal relación puede ser cuadrática tal y como se propone en la hipótesis 1. Por su parte, la experiencia en relaciones inter-organizacionales tiene una relación positiva y marginalmente significativa con la rentabilidad de las empresas. A primera instancia, este resultado pone en duda el carácter moderador de la experiencia, pues de acuerdo con Baron y Kenny (1986) una variable moderadora no debería tener una relación significativa con la variable dependiente de una ecuación de regresión. Además, el que la experiencia esté asociada significativamente con el capital relacional sugiere posibles problemas de multicolinealidad en el análisis del efecto moderador. Algunas de las variables control muestran relaciones significativas entre ellas.

Variables	Desviación		1	2	3	4	5
	Media	estándar					
1 ROA	0.039	0.047					
2 Capital relacional	1.048	0.110	0.022				
3 Experiencia en relaciones inter-organizacionales	4.539	4.035	0.159 †	0.190 **			
4 Tamaño de la empresa	8.167	1.461	0.243 ***	-0.045	0.273 ***		
5 Apalancamiento de la empresa	0.280	0.115	0.205 **	-0.032	0.353 ***	0.166 †	
6 Proporción jv/ae	0.623	0.323	-0.017	-0.190 **	-0.360 ***	0.392 ***	0.035

\*\*\* Valor p < 0.01; \*\* valor p < 0.05; † valor p < .10

Tabla 1: Estadísticas Descriptivas y Correlaciones

La técnica econométrica empleada para verificar las hipótesis anteriormente presentadas es la regresión de series de tiempo transversales de efectos fijos por el método de mínimos cuadrados (OLS, ordinary least squares por su acrónimo en inglés). Esta técnica corrige por la auto-correlación del error debido a efectos invariantes específicos a cada empresa al insertar un término de error que se asume constante sobre el tiempo (Greene, 2003). En la presente investigación es importante controlar por tales efectos específicos debido a que los datos obtenidos constituyen un panel desbalanceado que incluye varias observaciones de las mismas empresas a través de los años especificados. La estimación por efectos fijos fue elegida debido a que el resultado de la prueba de Hausman rechaza la hipótesis de la aleatoriedad de los residuales ( $\chi^2 = 19.77$ ,  $p < 0.05$ ). La técnica elegida controla los factores específicos de la empresa (heterogeneidad no observada como el talento gerencial o la cultura organizacional) que pudiesen afectar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente (Greene, 2003; Wooldridge, 2010).

La Tabla 2 contiene cuatro modelos de estimación que verifican las hipótesis de este trabajo. En esta tabla, los números sin paréntesis representan coeficientes de regresión, y aquéllos con paréntesis errores estándar. El Modelo 1 de dicha tabla sugiere que existen efectos particulares a cada año (presumiblemente macroeconómicos) que afectan el desempeño de las empresas y que difieren del año 2000 (el año base). El Modelo 1 sugiere también que el tamaño de la empresa, su grado de apalancamiento y su proporción de joint ventures a alianzas estratégicas tienen un efecto significativo en el ROA, y por lo tanto justifican su control ya que pueden contaminar los posibles efectos del capital relacional sobre éste.

La hipótesis 1 sugiere que el capital relacional tiene un efecto curvilíneo-invertido en el desempeño financiero de la empresa. Aiken y West (1990) indican que para verificar la existencia un efecto de este tipo, en una ecuación de regresión se deben incluir tanto efectos lineales como cuadráticos de la variable independiente. Si ambos efectos son estadísticamente significativos, siendo el lineal de signo positivo y el cuadrático de signo negativo, entonces se puede decir que una variable tiene un efecto curvilíneo-invertido sobre otra. Es de notar que en los análisis que siguen se utilizan variables centradas a la media para evitar multicolinealidad entre efectos lineales, cuadráticos e interacciones.

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Constante	-0.014 (0.016)	0.015 (0.012)	-0.004 (0.016)	0.001 (0.016)
Año 2001	0.017 (0.003)***	0.022 (0.002)***	0.024 (0.003)***	0.023 (0.003)***
Año 2002	-0.002 (0.004)	0.011 (0.004)***	0.009 (0.004)**	0.008 (0.005)†
Año 2003	0.053 (0.009)***	0.046 (0.006)***	0.052 (0.007)***	0.052 (0.007)***
Año 2004	-0.041 (0.007)***	-0.027 (0.006)***	-0.018 (0.007)**	-0.016 (0.007)**
Año 2005	0.066 (0.008)***	0.072 (0.006)***	0.078 (0.007)***	0.077 (0.007)***
Tamaño de la empresa	0.044 (0.013)***	0.045 (0.010)***	0.030 (0.013)**	0.030 (0.013)**
Apalancamiento de la empresa	0.050 (0.030)†	-0.010 (0.024)	-0.004 (0.027)	-0.013 (0.028)
Proporción jvfae	0.054 (0.020)**	0.015 (0.015)	0.041 (0.020)**	0.041 (0.020)**
Capital relacional		0.289 (0.033)***	0.259 (0.036)***	0.209 (0.052)***
Capital relacional <sup>2</sup>		-0.721 (0.084)***	-0.810 (0.095)***	-0.610 (0.176)***
Experiencia en relaciones inter-organizacionales			0.000 (0.000)	-0.001 (0.001)
Capital relacional x experiencia en relaciones inter-organizacionales			0.008 (0.004)†	-0.020 (0.009)**
Capital relacional <sup>2</sup> x experiencia en relaciones inter-organizacionales				0.041 (0.030)
R <sup>2</sup> Total	0.0859	0.0730	0.0707	0.0668
F	64.63***	106.84***	91.55***	85.53***

\*\*\* Valor p < 0.01; \*\* valor p < 0.05; † valor p < .10

Tabla 2: Estimación OLS de efectos fijos sobre el ROA

En la Tabla 2, el Modelo 2 incluye, además de las variables control, efectos lineales y cuadráticos del capital relacional. Dado que los coeficientes de estos efectos son significativos y además siguen el patrón sugerido de signos, la hipótesis 1 es soportada. El efecto cuadrático del capital relacional sobre el desempeño financiero de la empresa se ilustra en la Figura 1.

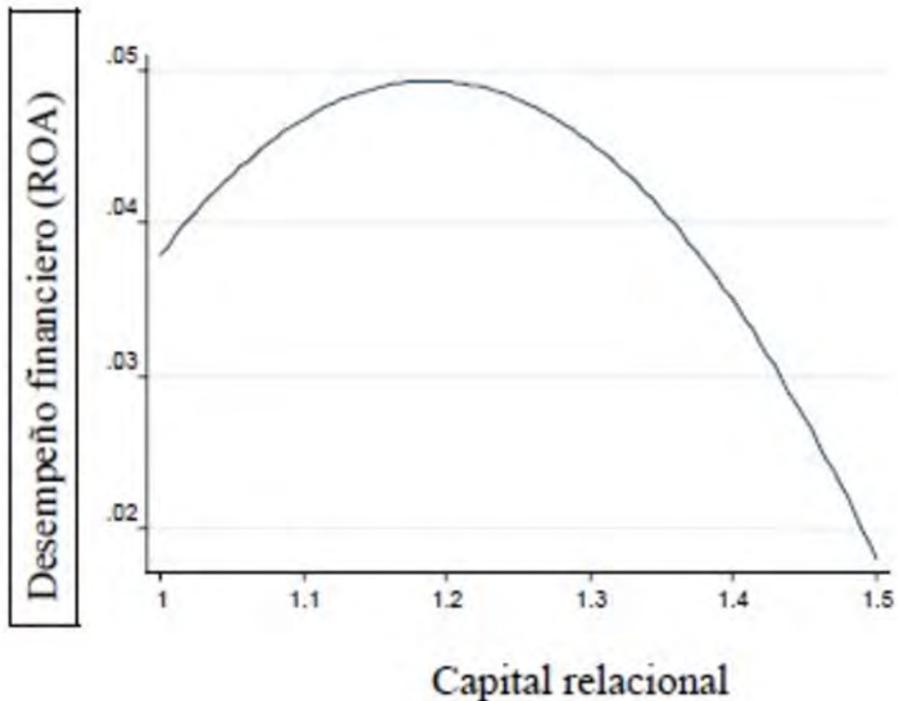


Figura 1. Efecto Curvilíneo-invertido del Capital Relacional  
sobre el Desempeño Financiero

La hipótesis 2 indica que la experiencia en relaciones inter-organizacionales modera el efecto descrito en la hipótesis 1. Aiken y West (1990) sugieren que la verificación de efectos moderadores en una relación cuadrática involucra dos pasos.

Primero, en la ecuación se deben incluir, además de los efectos principales lineales y cuadráticos de la variable independiente, el efecto principal de la variable moderadora y la interacción que se obtiene de multiplicar el efecto lineal de la primera por la última. Si la mencionada interacción resulta estadísticamente significativa, entonces se puede decir que la relación cuadrática entre dos variables es moderada por una tercera; o lo que es lo mismo: que se comporta de manera distinta a diferentes niveles de ésta. No obstante, que esta interacción sea significativa no quiere decir que la relación cambie de cóncava a convexa –o viceversa.

En un segundo paso, además de lo anterior, a la ecuación de regresión se agrega la interacción formada por la multiplicación del efecto cuadrático de la variable independiente por el efecto lineal de la variable moderadora. Si esta interacción resulta significativa, entonces la relación cuadrática no sólo cambia a diferentes niveles de la variable moderadora, sino que también altera su concavidad.

En la Tabla 2, el Modelo 3 incluye, además de las variables control y los efectos lineales y cuadráticos del capital relacional, el efecto principal de la experiencia en relaciones inter-

organizacionales y la interacción formada por éste y el efecto lineal del capital relacional. Debido a que el coeficiente de la interacción resulta marginalmente significativo, entonces la hipótesis 2 es sólo parcialmente soportada. Además, dado que en el Modelo 4, de la Tabla 2, la interacción entre el término cuadrático del capital relacional y la experiencia en relaciones inter-organizacionales no es significativa, la posible relación cuadrática entre el desempeño financiero y el capital relacional no cambia su concavidad a los diferentes niveles del capital relacional.

La Figura 2 ilustra el efecto moderador marginal de la experiencia en relaciones inter-organizacionales en la relación entre el capital relacional y el desempeño financiero. Como se observa, la relación entre estas dos variables, aunque diferente en pendiente, no cambia su concavidad a diferentes niveles de experiencia en relaciones inter-organizacionales. Notablemente, el desempeño financiero de las empresas con alta experiencia en relaciones inter-organizacionales es sólo marginalmente mayor al de aquellas con baja experiencia cuando el capital relacional es mediano. Se observa también que a niveles relativamente bajos de capital relacional, las empresas con baja experiencia son incluso, aunque mínimamente, más rentables que aquellas cuya experiencia es alta. La Figura 2, por lo tanto, provee también sólo un soporte parcial para la hipótesis 2.

Es de notar que los resultados anteriormente descritos fueron replicados utilizando el retorno sobre el capital (ROE) como medida de desempeño. No se encontraron diferencias significativas entre los resultados obtenidos mediante la utilización de este indicador y aquéllos obtenidos mediante la utilización del ROA.

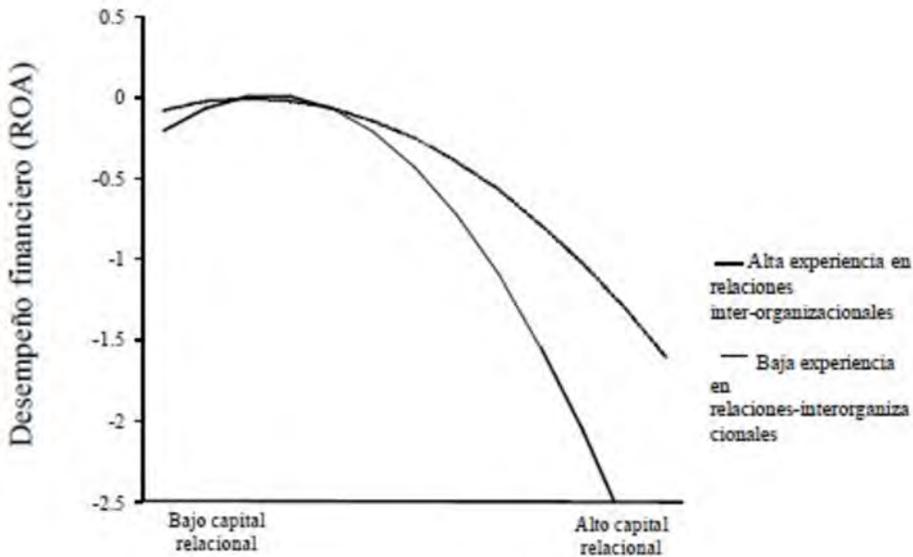


Figura 2. El Efecto Curvilíneo-invertido del Capital Relacional sobre el Desempeño Financiero a Diferentes Niveles de Experiencia en Relaciones Inter-organizacionales

## Discusión

Encabezando un análisis detallado del efecto del capital relacional en el desempeño financiero de la empresa, este estudio se enfocó en examinar un fenómeno poco considerado en la literatura relevante al tema. Esto es: que la influencia del capital relacional en el desempeño financiero no es lineal y está sujeta a moderación por parte de diversos factores que pueden alterar su forma y fuerza. Recurriendo a la teoría de las relaciones sociales débiles, este estudio brinda evidencia que ayuda a considerar la importancia del capital relacional bajo una óptica diferente.

Los resultados de esta investigación confirman parcialmente, además de extender, el conocimiento actual sobre el efecto del capital relacional en la rentabilidad empresarial. La investigación sobre la dimensión relacional del capital intelectual supone generalmente que el conocimiento incrustado en ésta es incrementalmente benéfico para la empresa. En otras palabras, que a mayor capital relacional mayor puede ser la rentabilidad de una organización. No obstante, los resultados reportados en este documento muestran que éste no es necesariamente el caso, y que al contrario de lo que generalmente se supone, el capital relacional definido como las relaciones fuertes que una organización tiene con otras entidades no sólo alcanza a tener un valor incrementalmente decreciente, sino que después de cierto punto tiene un efecto progresivamente negativo en el desempeño financiero. Esta evidencia sugiere que las empresas deben poner atención a sus relaciones débiles, pues éstas pueden ser importantes para aumentar su capital intelectual, y en consecuencia sus ganancias.

Dicho lo anterior, esta investigación también muestra evidencia de que los efectos del capital relacional en el desempeño financiero son contingentes sobre una variedad de factores; en el caso concreto de esta investigación: sobre la experiencia que la empresa puede tener en relaciones inter-organizacionales. Generalmente, la literatura que aborda los efectos del capital relacional supone que éstos son constantes bajo una mayoría de circunstancias. Si bien los resultados de esta investigación se circunscriben a sólo un factor, éstos indican que tal no es el caso y que se deben explorar las condiciones bajo las cuales el capital relacional contribuye en mayor medida a las utilidades de la empresa.

En una forma más concreta, en este estudio se encuentra que la experiencia en relaciones inter-organizaciones puede afectar el efecto del capital relacional en formas imprevistas. Si bien los resultados anteriormente presentados sugieren que las consecuencias económicas del capital relacional pueden variar de acuerdo a la experiencia de la empresa en relaciones con otras entidades en una forma tal que a niveles medios de capital relacional las empresas con amplia experiencia son un poco más rentables que aquéllas cuya experiencia es limitada, también sugieren que una experiencia alta no siempre tiene un efecto benéfico. De hecho, a un nivel relativamente bajo de capital relacional las empresas con poca experiencia son ligeramente más rentables que aquéllas con experiencia amplia –como lo revela la Figura 2. Y aunque esto podría poner en duda los beneficios de la experiencia en relaciones inter-organizacionales, el desempeño financiero de las empresas con una experiencia alta decrece menos conforme el capital relacional aumenta que el de las empresas con baja experiencia. Este hallazgo sugiere que, efectivamente, de la experiencia las empresas parecen aprender a ganarse la confianza de sus compañeras de relación y, por lo tanto, pueden absorber de ellas conocimientos y capacidades que eventualmente realzan su desempeño financiero. En síntesis, la experiencia sí importa y es benéfica para la empresa.

Desde un punto de vista meramente teórico, esta investigación también brinda soporte a la teoría de la fortaleza de las relaciones sociales débiles ya que apoya una de sus proposiciones fundamentales. Esto es: que las relaciones fuertes, ya sea individuales u organizacionales, no siempre son benéficas. Los resultados de esta investigación, por lo tanto, hacen eco a aquéllos (por ejemplo: Capaldo, 2007), que han mostrado las potenciales desventajas de las relaciones fuertes para las empresas.

Se reconoce, por supuesto, que como todas las investigaciones, la presente exhibe problemas de disponibilidad de datos y otras limitantes que restringen la generalización y poder explicativo de los resultados obtenidos. Aunque los hallazgos son sugerentes, éstos realmente no señalan cuál es el nivel de capital relacional en el que las empresas maximizan sus beneficios económicos. Adicional, y quizá más importantemente, los hallazgos aquí reportados están circunscritos a una definición y operacionalización de capital relacional (alianzas y joint ventures) que no es del todo prevalente en la literatura sobre capital intelectual. Si los resultados se sostienen, o cambian de acuerdo a otras perspectivas teóricas con otras definiciones y operacionalizaciones del concepto en mención es un asunto que motiva futuras investigaciones sobre el tema.

También es importante hacer notar que los hallazgos reportados en este documento no sugieren causalidad –que el capital relacional causa el ROA. Cabe recordar que el objetivo de este trabajo es demostrar que el capital relacional tiene un efecto curvilíneo en el desempeño financiero mas no explicarlo. El ROA de las empresas es una función de múltiples factores que están fuera del alcance de esta investigación.

Al final, este estudio aporta al entendimiento del efecto del capital relacional sobre el desempeño financiero de las organizaciones modernas. Mientras que existe soporte para indicar a las empresas que la construcción y fortalecimiento de su capital relacional puede ser rentable, también lo existe para indicarles que, como en muchos otros aspectos, el mejor nivel de capital relacional es aquél que se aleja del exceso. Es nuestro deseo que el presente documento sea una pieza que motive a otros investigadores a describir y entender en una forma más clara y concienzuda los efectos fascinantes del capital relacional.

## Referencias

- Agle, B. R., Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42: 507-526.
- Aiken L., & West, S. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. California: Sage.
- Anand, B., & Khanna, T. 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295-315.
- Baron, R. & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bontis, N. 1998. Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2): 63-76.
- Bontis, N. 1999. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18 (5): 433-462.
- Bontis, N., Keow, W., Richardson, S. 2000. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 85-100.
- Brooking, A. 1997. The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30 (3): 364-365.
- Capaldo, A. 2007. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28: 585-608.
- Chang, Y. & Thomas, H. 1989. The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, 10: 271-284.
- DeLong, G. & Deyoung, R. 2007. Learning by observing: Information spillovers in the execution and valuation of commercial bank M&As. *Journal of Finance*, 62 (1): 181-216.
- Desmond, W. 2007. A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44 (8): 1481- 1502.
- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. 2009. Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945-2000. *Strategic Management Journal*, 30: 885-894.
- Goerzen, A. 2007. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28: 487 - 509.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Greene, W. 2003. *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gulati, R., Lavie, D. & Singh, H. 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30: 1213-1233.
- Hammel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83 104.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11 (4): 725-760.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. 2005. The effect of general and partner specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48 (2): 332-345.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. & Sánchez-Medina, A. 2011. The impact of relational capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49 (4): 617-638.
- Jensen, 1989. Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review*, 67 (5): 61-74.
- Kale, P., & Singh, H. 2009. Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23 (3): 45-62.

- Knight, D. 1999. Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 27 (2): 22-25.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9 (4): 319-335.
- Lane, P. & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Lin, N., Ensel, W., & Vaughn, J. 1981. Social resources, strength of ties and occupational status attainment. *American Sociological Review*, 46 (4): 393-405.
- Moon, Y. & Kim, H. 2006. A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (3) 253-269.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Park, S. & Kim, D. 1997. Market valuation of joint ventures: joint venture characteristics and wealth gains. *Journal of Business Venturing*, 12: 83-108.
- Park, S. & Russo, M. 1996. When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42 (6): 875-890.
- Park, S., & Ungson, G. 2001. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12 (1): 37-53.
- Rodríguez-Ruiz, O., & Fernández-Menéndez, J. 2009. Intellectual capital revisited. A citation analysis of ten years of research in the area (1997-2007). *Management Research : The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7 (3): 203-219.
- Roldán, J. 2010. Heineken-Cervecería Cuauhtémoc. Escape elegante o alianza estratégica. *CNN Expansión*. <http://blogs.cnnexpansion.com/nuevos-paradigmas/2010/01/14/heineken-cerveceria-cuauhtemoc-escape-elegante-o-alianza-estrategica/>. 14 de enero.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. 2009. What is really an alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30 (13): 1395-1419.
- Song, M., Calantone, R., & Di-Benedetto, A. 2002. Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23 (10): 969-978.
- Sussan, F. 2012. Consumer interaction as intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (1): 81-105.
- Teece, D., Rumenlt, R., Dosi, G., & Winter, S. 1994. Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23: 1-30.
- Vroom, V. 1966. Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1: 212-226.
- Wooldridge, J. 2010. *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge, MASS: The MIT Press.

## Sobre los Autores

*Daniel A. Cernas Ortiz*: Is a faculty member at Universidad Autónoma del Estado de México. Daniel is author of several research papers that have been presented at various regional, national, and international conferences in the USA and Mexico. His research has also been published in various USA and Mexico journals. Daniel's research interest focuses on Business Strategy and some topics in Organizational Behavior.

*Patricia Mercado Salgado*: Es profesora investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, donde cursó la Licenciatura y Maestría en Administración. El grado de Doctorado en Administración

(Organizaciones) lo adquirió en la Universidad Nacional Autónoma de México. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (Conacyt) desde 2007. Es Coordinadora del Doctorado en Ciencias Económico-Administrativas (PNPC-Conacyt). Integrante del Cuerpo Académico Gestión del Capital Intelectual y responsable de la Línea de Investigación Capital Humano, Capital Relación y Capital Financiero. Su producción científica ha sido publicada en revistas nacionales e internacionales. Autora del libro Migración Mazahua a Estados Unidos y coordinadora de los libros Áreas Funcionales de las Organizaciones y La Artesanía Textil de Guadalupe Yancuictlalpan. Áreas de Interés: Intangibles, comportamiento humanos, redes de conocimiento, innovación empresarial no tecnológica.