

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN
ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS**

YONATAN VINASCO VINASCO

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
23 DE MAYO DE 2014**

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN
ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS**

YONATAN VINASCO VINASCO

PROYECTO DE GRADO II

TUTORA:

ANA MILENA SILVA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
23 DE MAYO DE 2014**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. PROBLEMA	8
3. MARCO DE REFERENCIA	8
3.1 Contextual.....	8
3.1.1 Fondos de empleados.....	12
3.2 Model of Business Alliance Success	14
3.2.1 Recursos	16
3.2.2 Las competencias.....	16
3.2.3 La ventaja competitiva	17
3.3 Factores Claves de Relación.....	17
3.3.1 Confianza	19
3.3.2 Compromiso	21
3.3.3 Comunicación.....	23
3.3.4 Valores Compartidos	25
3.3.5 Cooperación.....	26
3.3.6 Costo Término de Relación.....	28
3.3.7 Comportamiento Oportunista	29
3.4 Acuerdos de Cooperación	31
4. METODOLOGÍA.....	33
4.1 Enfoque	33
4.2 Tipo de estudio	34
4.3 Método de recolección de datos	34
4.4 Población.....	34
4.5 Muestra.....	35
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
5.1 Resultados de Confianza.....	36
5.2 Resultados Compromiso	37
5.3 Resultados de Comunicación	38

5.4	Resultados de Valores Compartidos	39
5.5	Resultados Cooperación.....	40
5.6	Resultados de Costo de Termino de Relación.....	41
5.7	Resultados Comportamiento Oportunista	42
6.	CONCLUSIONES	43
7.	CRONOGRAMA	46
8.	PRESUPUESTO.....	46
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	47
10.	ANEXOS	52

RESUMEN

Son muchos los factores que se han proclamado claves para el éxito en los acuerdos de cooperación. En este proyecto se analizan siete factores de relación, planteados por Hunt, Lambe y Witman (2002), donde se busca aplicar el modelo en el sector solidario, específicamente en los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali, ya que no existe suficiente información sobre este tipo de estudios en dicho sector y en Colombia. Por lo que se determina como influyen los factores de confianza, compromiso, comunicación, costo de terminar la relación, cooperación, valores compartidos y comportamiento oportunista, en dichos acuerdos o convenios y en cuales se deben centrar los esfuerzos de las entidades que buscan a los fondos para ofrecer unos beneficios a los asociados.

Palabras claves: Factores claves de éxito, acuerdos de cooperación, fondos de empleados, Cali, compromiso, confianza, cooperación, comunicación, costo término de relación, comportamiento oportunista, valores compartidos, organizaciones sociales y solidarias.

1. INTRODUCCIÓN

El tema del Proyecto de Grado es: los factores de éxito en los acuerdos de cooperación de organizaciones sociales y solidarias en Colombia, para la realización de este se retomó la teoría a través de la historia sobre factores claves como confianza (Sánchez de Pablo y Jiménez 2010, Hunt Lambe y Wittmann 2002, Koza y Lewin 1998, Lewicki y Bunker 1995, 1996, Ring y Van de Ven 1994), compromiso (Morgan y Hunt 1994, Davies y Grimes 1999, Mora 2002), escogencia de socio (Geringer 1991, Camargo 2006), comportamiento oportunista (Hunt, Lambe y Wittmann 2002, Grönroos 1996), entre otros.

Se ha comprobado que estos factores han sido importantes para el éxito de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como los casos que se dan en España como el del grupo Hojiblanca (Ortega y Hernández 2011), las empresas del sector agroalimentario (Sánchez de Pablo y Jiménez 2010) y empresas que realizan acuerdos con socios entre empresas españolas, socios de la UE y externos de la UE (Arenas & García 2005).

Después del análisis de la teoría, se procedió a la escogencia de un modelo que no ha sido aplicado en las organizaciones sociales y solidarias, este modelo ha sido: Model of Business Alliance Success (Hunt, Lambe y Wittmann 2002) porque es un modelo integrador de éxito basado en sub-modelos, el modelo integrador está basado en cuatro partes: los recursos, las competencias, la ventaja competitiva y la relación de factores en las alianzas. Para el Proyecto de grado este último es el más importante, pues se toma como el gran objetivo para comprobar esta parte del modelo en las organizaciones sociales y solidarias.

Los factores de relación son las características que intervienen en la relación de un acuerdo de cooperación, estas pueden variar según las partes, pero como se busca la participación de larga duración y reflejar una relación en un proceso de constante desarrollo (Dwyer, Shurr y Oh, 1987; Macneil, 1980), los factores de relación

identificados en este modelo son: Cooperación (Das y teng, 2000; Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1990), Confianza (Arenas &García, 2005; Lewicki y Bunker, 1995, 1996; Morgan y Hunt, 1994), Costo termino de relación (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992; Dwyer y otros, 1987), (ausencia de) Comportamiento oportunista (Bitner, 1995; Grónroos, 1996; John, 1984; Hunt, Lambe y Wittmann, 2002),valores compartidos (Dwyer y otros, 1987; Heide y John, 1992; Morgan y Hunt, 1994), comunicación (Mohr y Nevin, 1990; Arenas &Garcia, 2005) y compromiso (Anderson y Weitz, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Mora Valentín, 2002).

Con el modelo definido para la aplicación, se pasó a determinar a qué tipo de organizaciones se podría realizar la investigación, teniendo como base dos tipos: a) las organizaciones solidarias de desarrollo, que están conformadas por Fundaciones, organizaciones de Voluntariado, etc. Y b) las organizaciones de economía solidaria, que están “constituidas por las organizaciones definidas por la Ley 454 de 1998” como cooperativas, Asociaciones Mutualistas, etc.

El tipo de organización que se escogió fue los Fondos de Empleados que es un tipo de organización de economía solidaria, estos se escogieron porque actualmente en la ciudad de Cali existen 111 organizaciones que reportan a la Superintendencia de la Economía Solidaria y se caracterizan por ser empresas asociativas, privadas y fomentan la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados, además son constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

Con esta investigación se busca explicar cómo influyen los factores claves de relación que proponen Hunt, Lambe y Wittman en “Model of Business Alliance Sucess”, en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali.

Para la resolución de la pregunta objetivo, se realizara un estudio aplicando encuestas a los gerentes de los Fondos de Empleados y se realizara un estudio descriptivo a partir de los resultados.

2. PROBLEMA

La pregunta problema surge como necesidad de aplicar o llevar a la practica el Modelo Business Alliance Success (Hunt, Lambe y Wittman, 2002) e integrar en una sola pregunta tres características; los factores claves de éxito, los acuerdos de cooperación y las organizaciones sociales y solidarias, el problema también se da para ver cuáles de esos factores de relación son verdaderamente relevantes para dichos acuerdos que se vuelven muy comunes para poder ser competitivos y para que las organizaciones Sociales y Solidarias, en especial los fondos de empleados, puedan tener como referente este estudio y centren sus esfuerzos en dichos factores claves de relación.

Por estas razones la pregunta problema que se planteo fue la siguiente:

¿Cómo influyen los factores claves de relación en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali?

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Contextual

El sector solidario en Colombia está conformado por las organizaciones sociales de desarrollo y las organizaciones de economía solidaria; la primera la integran las fundaciones, asociaciones, corporaciones, juntas de acción comunal y de organizaciones de voluntariado, y la segunda por las organización definidas por la ley 454 de 1998.

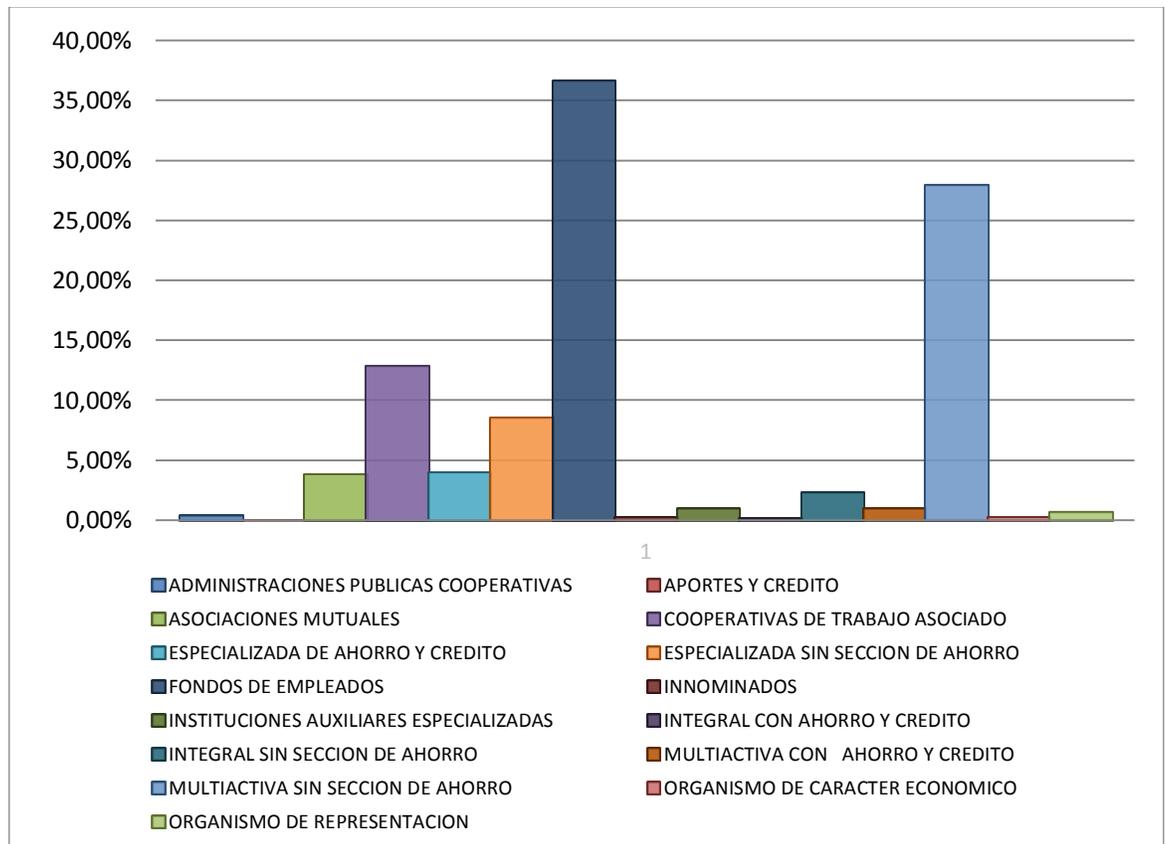
Dentro de las organizaciones de economía solidaria se encuentra las Pre-cooperativas, Cooperativas (Integrales, Multiactivas y Especializadas), Instituciones

Auxiliares de la Economía Solidaria, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutualistas, Empresas Solidarias de Salud, Empresas Comunitarias sin ánimo de lucro, Organismos de Segundo y Tercer grado, etc.

En este proyecto solo se tomara de muestra los fondos de empleados (Se explica más adelante que son y sus funciones), porque son el tipo de organizaciones con mayor participación tanto en Colombia como en el Valle del Cauca y Cali, ya que la población de las organizaciones sociales y solidarias es muy extensa, según el reporte tomado de la Superintendencia, hasta el 4 de Marzo de 2014 eran 3637 organizaciones que reportaron sus estados financieros a la Superintendencia de la Economía Solidaria y son las legalmente constituidas.

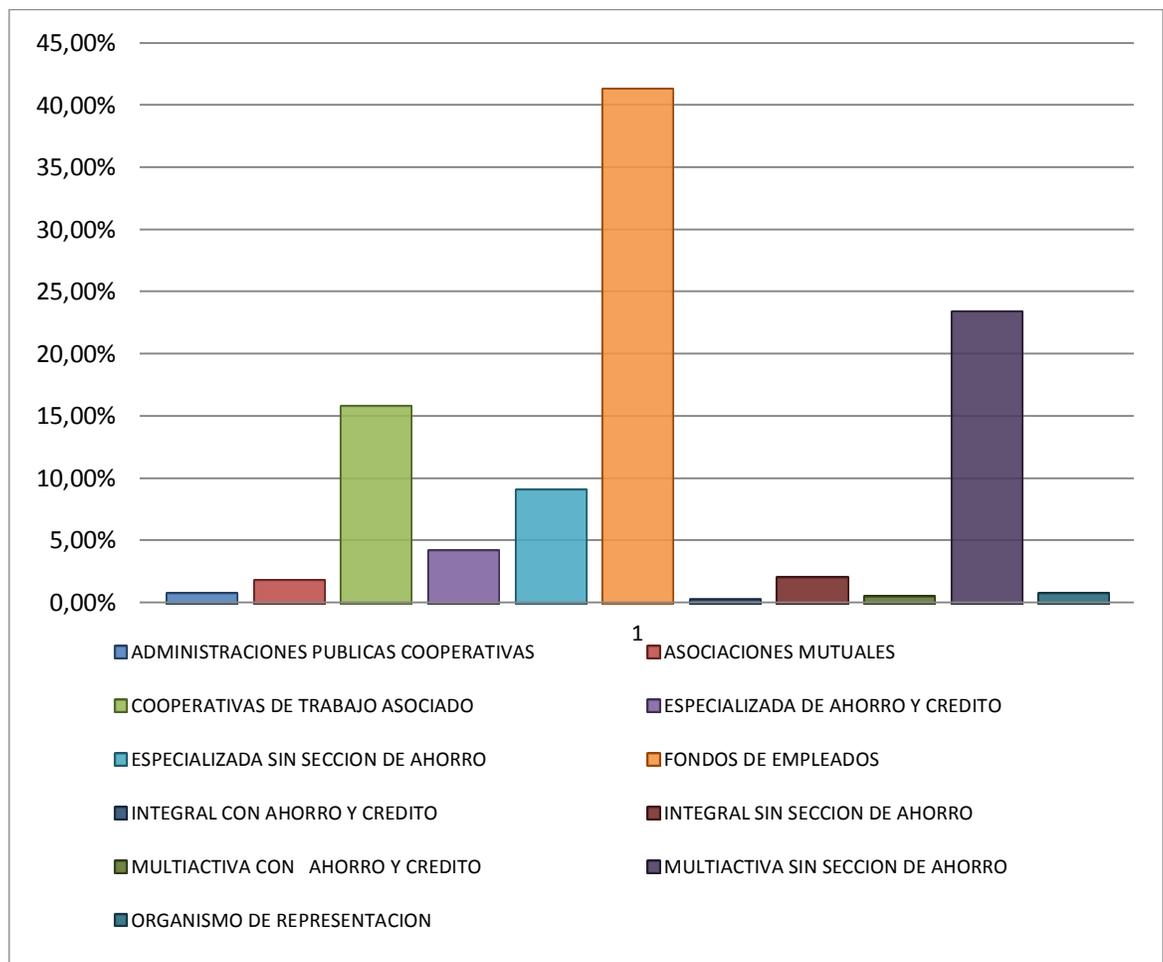
En la gráfica 1 se muestra el tipo de entidad y el porcentaje que cada una representa en Colombia, destacando los Fondos de Empleados con 36,65% y la multiactiva sin sección de ahorro con 27.99%.

Gráfica 1



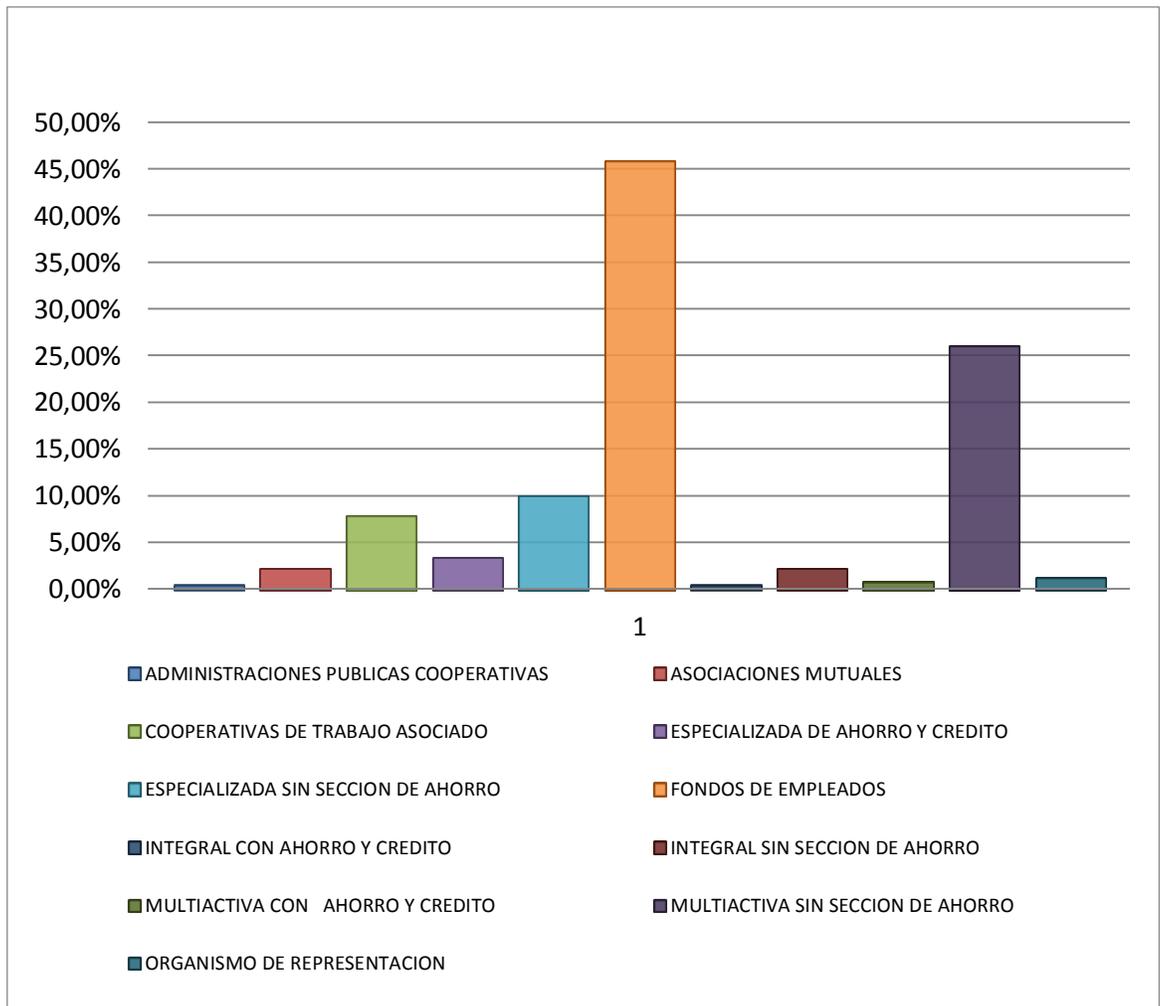
En la gráfica 1.1 se muestra el tipo de entidad y el porcentaje de cada una, de un total de 385 que existen en el Valle del Cauca con un porcentaje del 10,58%; en el Valle se puede destacar que solo están 11 de los 15 tipos de entidades que existen en Colombia, saliendo así las de aportes y crédito, innominados, instituciones auxiliares especializadas y los organismo de carácter económico; los fondos de empleados representan el 41,30% y las multiactivas sin sección de ahorro el 23,38%.

Grafica 1.1



En la gráfica 1.2 muestra las organizaciones que están en la ciudad de Cali, las cuales son 242 que representa un 6,65% de todas las legalmente existentes del país, dentro de estas la que más se sigue destacando son los Fondos de Empleados con un 45,87% y las multiactivas sin sección de ahorro con un 26,03%.

Grafica 1.2



3.1.1 Fondos de empleados

La unidad administrativa especial de organizaciones solidarias los define como: “empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados”¹. Dicha Unidad Administrativa establece las siguientes características a los fondos de empleados: la asociación y el retiro sean voluntarios, que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes, que presten servicios en beneficio de los asociados, que se integren básicamente con trabajadores asalariados, que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y en liquidación, la del remanente patrimonial, que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos, que su patrimonio sea variable e ilimitado, debe ser constituida con duración indefinida y también debe fomentar la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

Los asociados del fondo de empleados deben tener un vínculo común de asociación, en una de estas modalidades:

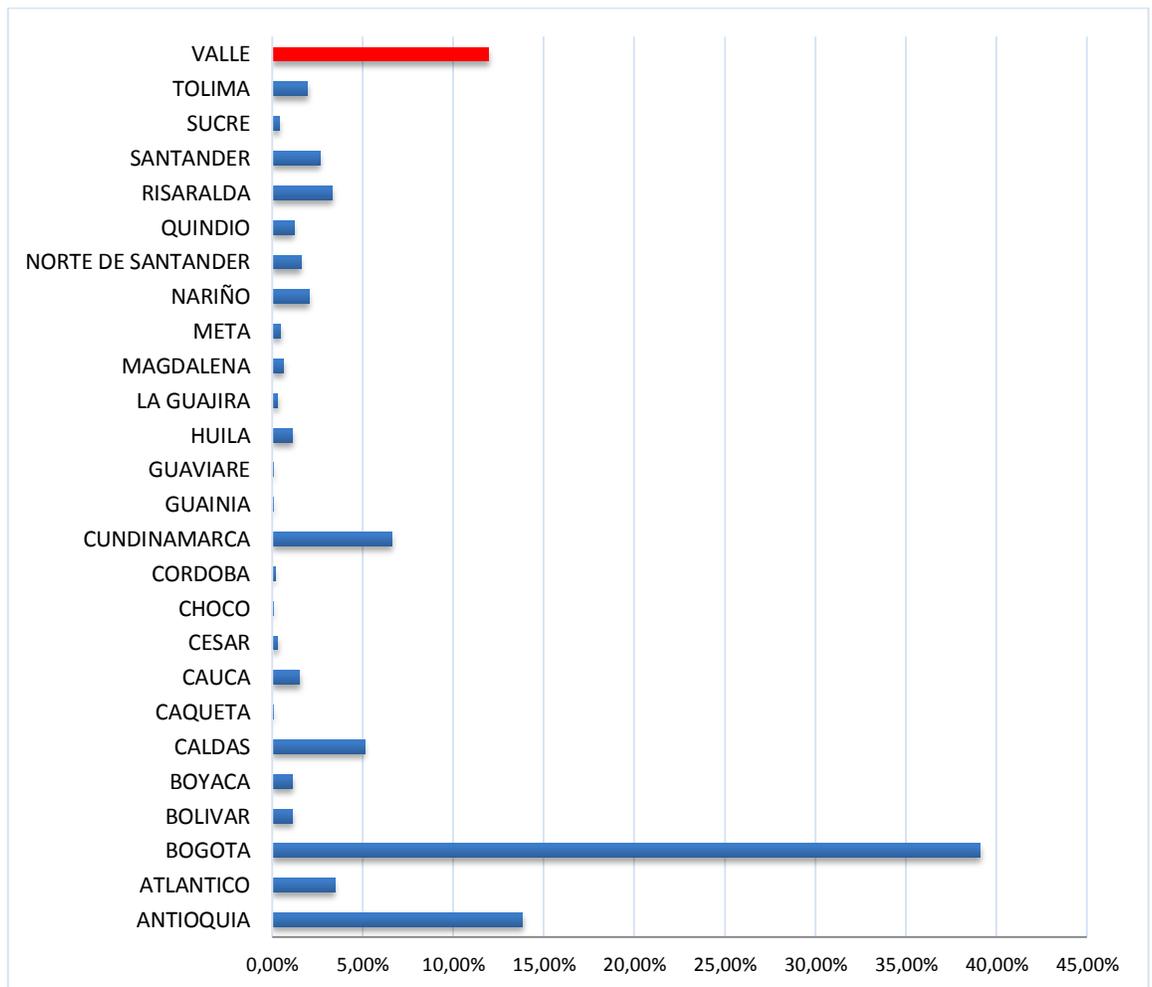
- De una misma institución o empresa.
- De varias sociedades en las que se declare unidad de empresa, de matrices subordinadas o de empresas integradas que conforman un grupo empresarial.
- De varias empresas independientes entre sí, pero que desarrollen la misma clase de actividad.

Cabe resaltar que para formar un fondo de empleados se necesita un mínimo de diez trabajadores quienes presentaran todos los requisitos y registro ante la Cámara de Comercio, además enviar los documentos de control de legalidad a la Superintendencia de la Economía Solidaria.

¹ Unidad Administrativa especial de organizaciones sociales y solidarias, plan estratégico 2012 – 2014. Pág. 24.

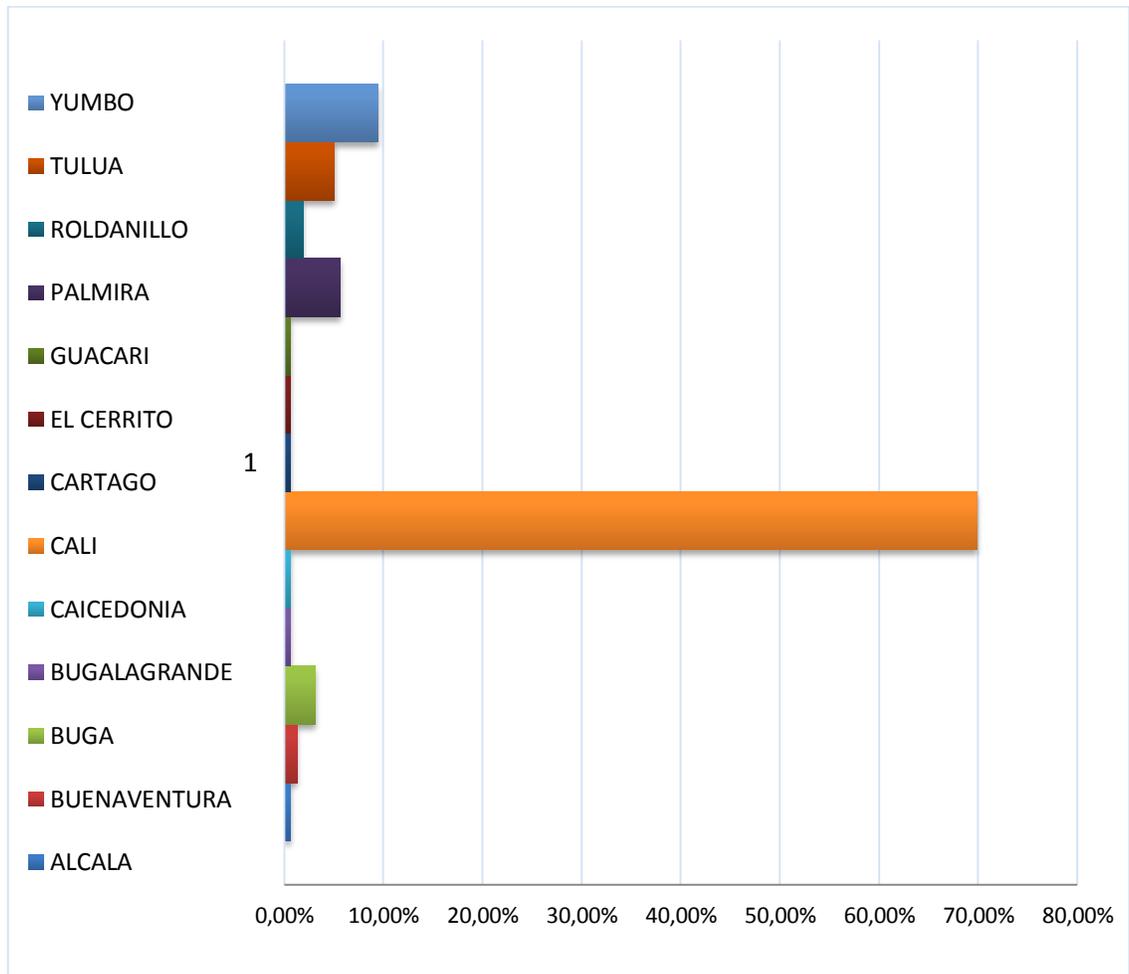
Hasta el reporte del 4 de Marzo de 2014 de la Superintendencia, en Colombia existen 1333 fondos de empleados que representan el 36,65% de las organizaciones sociales y solidarias, como se puede observar en el grafico 2, en el Valle del Cauca hay un total de 159 Fondos de Empleados que representan el 11,93% de esas 1333 del país siendo el tercer departamento con mayor población después de Bogotá 39,08% y Antioquia 13,80%.

Grafico2



Por otra parte en el grafico 2.1 encontramos que en la ciudad de Cali existen un total de 111 fondos que representan un 69.81% del total de fondos del Valle del Cauca, obteniendo una población grande para realizar la investigación en este sector del País.

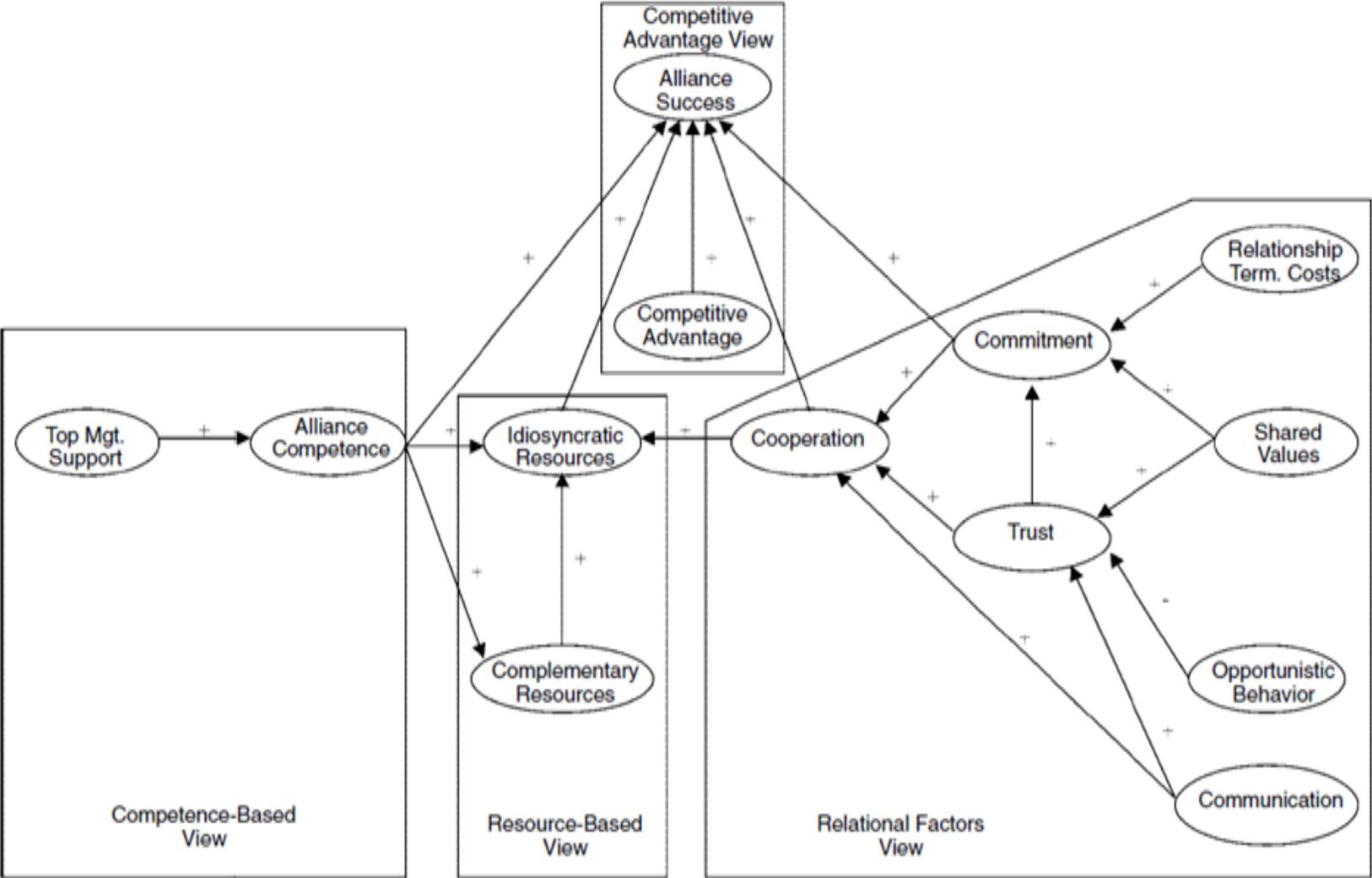
Grafica 2.1



3.2 Model of Business Alliance Success

Los factores se toman de Model of Business Alliance Success (Hunt y otros, 2002), donde se presenta un modelo integrador de las cuatro vistas que hacen parte del éxito de una alianza propuesto por autores y defensores para reconocerlas entrelazadas, están son: los recursos, las competencias, los factores de relación y la ventaja competitiva de las alianzas (Ver imagen 1), que serán explicadas a continuación a excepción de los factores de relación que estarán expuestas en el numeral 3.3.

Imagen 1



3.2.1 Recursos

En la vista de los recursos se plantea que las empresas producen productos homogéneos mediante la combinación de recursos homogéneos (trabajo y capital), (Morgan y Hunt, 1995) definen los recursos como cualquier entidad tangible o intangible a disposición de la empresa que le permite producir una oferta de mercado que tiene valor para algún segmento de mercado. Hunt Lambe y Wittman (2002) afirman que las empresas que cuentan con recursos inmóviles tienen mayor rendimiento financiero ya que estos recursos son inimitables e insustituibles. Pero existen unos recursos que son complementarios los cuales no pertenecen a una empresa pero que son llevados a una alianza por otra empresa para lograr ser competitivos y desarrollar mejores procesos, o como su nombre lo dice complementar esa variedad de recursos que las empresas puedan tener. Por ende este modelo plantea que los recursos complementarios e idiosincrásicos serán positivamente relacionados con el éxito.

3.2.2 Las competencias

Son la segunda explicación del éxito de la alianza que se basa en la teoría de la empresa y la naturaleza de la competencia. (Sánchez, 1996, p.8) define la competencia como “la capacidad de mantener el despliegue coordinado de los activos de tal manera que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos”. También plantea que la competencia debe centrarse en los activos intangibles, ser dinámica, pertenece al aprendizaje estratégico y que se encaja dentro de los sistemas de las relaciones sociales y las estructuras sociales. Lambe, Spekman y Hunt (2000) definen la competencia como una capacidad organizacional para asegurar, desarrollar y gestionar alianzas y proponer que una competencia es un “recurso superior” para una alianza, por esta razón se postula que la competencia de la alianza es positivamente relacionada con los recursos complementarios y que el apoyo de la alta gestión es esencial para las empresas que desean desarrollar un alto grado de competencias en una alianza.

3.2.3 La ventaja competitiva

Es la cuarta explicación del éxito de las alianzas, esta dice que se tiene éxito cuando se ofrecen ambas partes con algún tipo de ventaja sobre sus competidores. Clark (1954) mantuvo la teoría de que las empresas compiten por una búsqueda de un diferenciador o ventaja para obtener mayores ganancias sobre otras empresas. En cuanto a ventaja de mercado Alderson (1957) identifico seis bases de la ventaja diferencial: la segmentación del mercado, la transveccion, la mejora del producto, la selección de las apelaciones, la mejora de procesos y la innovación de productos. Por estas razones Hunt, Lambe y Wittman (2002) tienen la ventaja competitiva positivamente relacionada con el éxito de las alianzas, pues esta proporciona un diferenciador sobre sus competidores.

3.3 Factores Claves de Relación

Hunt, Lambe y Wittman proponen los factores de relación como la tercera explicación del éxito de las alianzas, estos factores se vuelven cada día más importantes porque las partes de un acuerdo buscan relaciones a largo plazo, confiables, comprometidas y que estén en constante desarrollo (Dwyer y otros, 1987). Los factores de este modelo de integración están basados en gran medida en los factores relacionales de marketing relacional de Morgan y Hunt (1994), que tiene la cooperación como variable dependiente y el compromiso y la confianza como variables mediadoras. Pero para esta investigación se cogerán todos los factores de relación como variables independientes, la confianza, el compromiso, la comunicación, los valores compartidos, la cooperación, el costo de terminar la relación y el comportamiento oportunista; a continuación se mostrara el cuadro 1 con todos los factores, sus definiciones y algunos autores que han investigado sobre estos.

Cuadro 1

FACTOR CLAVE	DEFINICIÓN	AUTOR
COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA	Cuando alguna de las partes busca el beneficio propio, incurriendo a engaños, falsas promesas, desinformación y mentiras. Lo que produce desconfianza y falta de compromiso.	Williamson (1975), Bitner (1995), John (1984), Hunt, Lambe y Wittmann (2002), Arenas y Garcia (2005).
COMPROMISO	Nivel de participación que tienen las partes en un acuerdo de cooperación, aportación de recursos, apoyo de los directivos y la implicación del personal.	Anderson y Weitz (1990), Berry y Parasuraman (1991), Mohr y Spekman (1994), Morgan y Hunt (1994), Mora Valentín (2002)
COMUNICACIÓN	Medio por el que se transmite información de las partes y lo que los conserva en contacto para tomar decisiones y actividades en un acuerdo de cooperación.	Mohr y Nevin (1990), Morgan y Hunt (1994), Arenas y Garcia (2005), Hunt, Lambe y Wittman (2002)
CONFIANZA	Creer que las partes van a cumplir con lo pactado en la alianza sin afectar negativamente los intereses de una de las partes, reduciendo la incertidumbre. La confianza va evolucionando a través del tiempo y con ella el compromiso de la alianza.	Arenas y Garcia (2005), Morgan y Hunt (1994), Ring y Van de Ven (1994), Sanchez de Pablo y Jimenez (2010), Lewicki y Bunker (1995, 1996)
COOPERACIÓN	Comportamiento según lo que se espera de la(s) parte(s) del acuerdo, regido por unas acciones y actitudes. Trabajando unidos para lograr un mismo fin.	Anderson y Narus (1990), Dwyer, Schurr y Oh (1987), Morgan y Hunt (1994), Hunt, Lambe y Wittman (2002)
COSTO TERMINO RELACIÓN	Las pérdidas monetarias, competitivas, emocionales y psicológicas, entendidos como sanciones monetarias, gastos por disolución de la cooperación y pérdida de competitividad al terminar la relación con la(s) otra(s) parte(s).	Morgan y Hunt (1994), Dwyer y otros (1987), Anderson y Weitz (1992)
VALORES COMPARTIDOS	Se refiere a las creencias comunes acerca de lo que es importante/poco importante, apropiado/inapropiado y correcto/incorrecto. Las partes que comparten valores están más comprometidas con la alianza.	Dwyer , Schurr y Oh (1987), Heide y John (1992), Morgan y Hunt (1994)

3.3.1 Confianza

Das y Teng (1998) al igual que Koza y Lewin (1998), hablan de que la confianza es un factor clave que determina el éxito de un acuerdo cooperativo, tanto para su creación, su desarrollo y futuros acuerdos (Gulati y Singh, 1998).

La confianza es la puerta del éxito en los acuerdos empresariales (Panteli y Sockalingam, 2005), también ayuda a la comunicación efectiva (Dodgson, 1993) e incrementa la cooperación y promoverá el compromiso en un acuerdo de cooperación (Hunt y otros, 2002).

Lewicki y Bunker (1995, 1996) proponen tres tipos de confianza: la calculativa (basada en el incentivo), que se relaciona con los resultados derivados de seguir una relación o el temor a las represalias o castigos cuando se incumple con dicha confianza, la Cognoscitiva (basada en el conocimiento), que es el intercambio de información pero no se puede pasar a este tipo de confianza cuando los acuerdos solo son de transacciones de negocios, la interdependencia de las partes es limitada y regulada, cuando las partes ya cuentan con suficiente información como para realizar reuniones innecesarias y cuando se produce alguna falta en la etapa de confianza calculativa. El último tipo de confianza es la Identificativa (basada en la identificación), que es cuando el entendimiento es mutuo y alguna de las partes puede actuar en nombre de la otra y garantizar que sus intereses están protegidos sin amenazas de ningún tipo.

En los acuerdos de cooperación, la confianza puede generar tres grandes beneficios (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2010):

- a) La reducción de costes de transacción, con el desarrollo de la confianza mutua se reduce el efecto negativo de la incertidumbre que pueda generar el entorno (Ring y Van de Ven, 1994).
- b) Ayuda a predecir el comportamiento de los socios en la primera fase de un acuerdo (Gulati, 1995), generando comportamientos favorables (Das y Teng, 1998) y por ende mejora la resolución de conflictos (Ring y Van de Ven, 1994).

- c) Incrementa la flexibilidad operativa y estratégica en los cambios del entorno y los desafíos organizativos.

Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) en el trabajo de investigación sobre el sector agroalimentario español, han evaluado la confianza preguntando a los encuestados sobre su conformidad con tres ítems:

- a) Tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio.
- b) Nuestro socio es perfectamente honesto y creíble.
- c) Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios serán beneficiosas.

Ellos encontraron que se tiene mayor nivel de confianza cuando los acuerdos se dan para un aprendizaje, acceso a recursos y capacidades complementarias y satisfacción del cliente. Además resaltan que la confianza genera un acuerdo para contribuir en el nivel de compromiso con el acuerdo y que este va aumentando en el largo plazo, reduciendo comportamientos oportunista e incertidumbre.

Por otra parte en el estudio realizado por Rubio y Espada (2010) sobre el análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil, llegan a concluir que el modelo de Lewicki y Bunker (1995, 1996) permite entender la parte teórica y como es necesaria la evolución de la confianza y el fomento de colaboración. Tomando ejemplos reales donde se comparte el conocimiento, se aumenta la calidad, reducen precios y se integran valores, también se ven reflejado como por abuso de confianza en Occidente no se llega a un estadio de confianza Identificativa y se queda en una confianza cognoscitiva.

Morgan y Hunt (1994) al igual que Moorman y otros (1992) definen la confianza como “la disposición a confiar en un compañero de intercambio en los que se tiene confianza”. Morgan y Hunt (1994) dicen que esta definición da cabida a que la confianza en la cooperación genera fiabilidad, integridad, consistencia, competencia, honestidad, justicia, responsabilidad y benevolencia. A su vez plantean que la definición de voluntad dentro del análisis de la

confianza es innecesario o redundante, ya que se necesita una genuina confianza en que un socio puede depender de otro, y por ende la intención de confiar, si uno está seguro entonces estaría dispuesto a cooperar, pero si no está dispuesto, entonces no estaría realmente seguro y dispuesto a realizar esa alianza o cooperación. Finalmente y al igual que Achrol (1991) determinan que la confianza es un factor determinante de compromiso de relaciones.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Influye la confianza positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.3.2 Compromiso

Anderson y Weitz (1992) definen el compromiso como el nivel que tienen las partes de un acuerdo para involucrarse o participar del mismo. Por otra parte Mohr y Spekman (1994) ven el compromiso como la obligación de las partes a realizar esfuerzos en nombre de la relación y Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso como “la creencia de las partes del intercambio de que la relación actual es tan importante como para garantizar la realización de los máximos esfuerzos para mantenerla, es decir, la parte comprometida cree que la relación está funcionando para asegurar que se mantendrá indefinidamente”.

El compromiso se percibe cuando hay niveles de confianza altos y la incertidumbre es poca (Kim, 2000) y solo se crea si se considera que las partes tendrán algún beneficio de la relación, por otra parte Arenas & García (2005) entienden que entre más alejado este el socio (geográficamente o psicográficamente), es más difícil construir el compromiso y plantean que al existir esta distancia se violan dos de los tres pilares del compromiso: 1) el establecimiento de inversiones específicas y 2) el desarrollo de una actitud, de

un vínculo afectivo, hacia los objetivos y los valores de la alianza y de sus socios e individuos.

Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) plantean que el compromiso debe cumplir tres características para que se mantenga a largo plazo:

- a) Ser realista y estar sujeto a un cuidadoso cálculo y control.
- b) Investigar las salvaguardas legales para que la(s) otra(s) parte(s) no incumplan el acuerdo.
- c) Realizar un contrato por escrito para que no surjan ambigüedades.

Ellos en su estudio analizaron el compromiso como “el esfuerzo que está dispuesto a realizar el socio para mantener la relación”² y lo valoraron con dos ítems desarrollados por Rodríguez y Wilson (2002): “a) estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que la alianza cumpla las condiciones que la hagan exitosa; y b) mi rendimiento en la alianza es eficiente.”³

También se puede medir como: el volumen de recursos aportados por los socios, el apoyo de la alta dirección a la empresa y la implicación del personal que participa directamente en la alianza.

En el estudio realizado por Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) encontraron que tanto el compromiso como la confianza son fundamentales para adquirir el conocimiento de los socios y para generar estos factores en altos niveles es necesario que directivos desarrollen cinco características:

- 1) Establecer relaciones estrechas con sus socios.
- 2) La rotación de los directivos debe ser reducida para que el contacto entre las partes se establezca.
- 3) Especificar las aportaciones y la distribución de resultados para cada una de las partes, antes de desarrollar el acuerdo.

²Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación, Jesús David Sánchez de Pablo Gonzales del Campo, Pedro Jiménez Estévez (2010) Pág. 8.

³Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación, Jesús David Sánchez de Pablo Gonzales del Campo, Pedro Jiménez Estévez (2010) Pág. 8.

- 4) Crear sistemas de control que analicen el comportamiento de las partes durante el desarrollo del acuerdo.
- 5) Tener clara visión en el largo plazo para alcanzar los objetivos.

Hunt, Lambe y Wittman (2002) concluyen que las partes con voluntad de trabajar duro incitado por el compromiso lo hacen para que la alianza tenga éxito y a su vez se fomenta la cooperación.

Arenas &García (2005) en su investigación concluyen que existen diferencia significativas entre las alianzas formadas solo por empresas españolas de aquellas que tienen socios extranjeros; esto se da en gran medida para los costes de término de la relación, normas relacionales, comunicación y compromiso relacional.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H2: Influye el Compromiso positivamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.3.3 Comunicación

Morh y Nevin (1990) plantean que son intercambios relacionales, que se caracterizan por factores como la confianza y el compromiso, lo que hace que las partes compartan actividades, información y decisiones. Ellos en su estudio sobre comunicación interempresarial, describen la comunicación como una especie de pegamento que mantiene unidos los canales de distribución.

Esta se puede dar de varias formas:

- a) Verbal, que puede ser oral o escrita.
- b) Visual, que se transmite por imágenes como gráficas, fotos, etc.

- c) Aduitiva, que se comunica por los sonidos, en este caso puede ser celulares, tabletas, instrumentos.
- d) Corporal, se transmite por los movimientos, por ejemplo la mirada, las piernas, las manos, gestos de la cara, etc.
- e) Táctil, por medio del contacto físico, como un apretón de manos o un abrazo.

Es muy importante la comunicación porque no es solo el mensaje que el emisor quiere transmitir sino que el receptor capte el mensaje como es y no como él cree que es. Esto eliminara malos entendidos y aumentara la confianza.

Como argumentan Arenas &García (2005) se necesita de una mayor frecuencia de contactos para coordinar las actividades comunes, con esto se puede lograr un sentimiento de identificación y así a largo plazo este nivel de comunicación disminuya porque se lograría una confianza identificativa Lewicki y Buncker (1995, 1996).

Arenas y García (2005) también argumentan que para que las actividades estén mejor coordinadas, se necesita que la información fluya por ambas partes y por ende que la información sea más informal, agregándole las complicaciones que puedan surgir como el entorno cambiante o incertidumbre y los costos de transacción.

Ellos en su investigación proponen que la distancia cultural y geográfica entre las partes es un inconveniente en el desarrollo de la comunicación en el interior de las alianzas estratégicas. Confirmando así su hipótesis de que “deben existir diferencias significativas en la comunicación interempresarial mantenida entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mejor la comunicación desarrollada en alianzas entre empresas españolas, y peor en las alianzas con socios fuera de la UE.”⁴

⁴ Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. Página 78. Arenas & García (2005).

Para medir este factor se pueden realizar preguntas subjetivas o empíricas como: el número de veces que se pone en contacto con la(s) parte(s) del acuerdo de cooperación, medio por el cual se establece el contacto y/o número de actividades que realizan juntos para tener éxito en el acuerdo.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Influye la comunicación positivamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.3.4 Valores Compartidos

Morgan y Hunt (1994) definen los valores compartidos como el único concepto que plantea como un recurso directo del nivel de relación, del compromiso y la confianza, es el grado en que los socios tienen creencias en común sobre políticas, metas, comportamientos, etc.

Dentro de estas creencias comunes se establece que es lo importante/poco importante, apropiado/inapropiado, correcto/incorrecto y se define que las partes o socios que comparten valores están más comprometidos con la alianza.

Por ejemplo Heide y John (1992) dicen que las “normas” se refieren a las “acciones apropiadas” y por lo tanto se cataloga valores compartidos. Dwyer, Shurr y Oh (1987, p.21) teorizan que los valores compartidos que contribuyen el desarrollo del compromiso y la confianza.

Los valores de una empresa son la base de la cultura de una organización (Enz 1988, Weiner 1988). Por otra parte Schein (1990) dice que existen tres niveles donde la cultura se manifiesta: a) los artefactos observacionales, b) los valores y c) los supuestos básicos subyacentes.

Dentro de la cultura de una organización Kelman (1961) propone que las actitudes de las personas y los comportamientos inducidos por tres cosas: 1) las recompensas o castigos que pueda tener un individuo por su comportamiento o

cumplimiento de metas, 2) el deseo de estar asociado con otra(s) persona(s) o grupo(s) para sentirse identificado y 3) tener los mismos valores de un individuo o un grupo lo que produce internalización.

En la literatura organizacional (Chatman 1991) distingue entre dos tipos de compromiso: 1) cuando una persona comparte valores, se identifica, comparte o se internaliza con la organización y 2) cuando se provoca por una evaluación cognitiva de lo instrumental, el valor de la relación se da por la suma de pérdidas y ganancias, ventajas y desventajas, o premios y castigos.

Arenas y García (2005) para su investigación los definen como las normas relacionales y plantean que en las alianzas internacionales, cuanto mayor sea la distancia entre los socios, será más difícil desarrollar esas normas. Ellos realizaron una media de datos y encontraron que su planteamiento era cierto puesto que en las alianzas formadas solo por empresas españolas eran más fuertes las normas relacionales y no tan fuertes en las alianzas con socios de fuera de la Unión Europea.

Este factor se mide con las siguientes preguntas tomadas del análisis de la teoría: tienen las partes valores compartidos, influye la cultura de las organizaciones en un acuerdo de cooperación o determinan en conjunto unas normas relacionales en el acuerdo.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H4: Influyen los valores compartidos positivamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.3.5 Cooperación

Hunt, Lambe y Wittman (2002) al igual que Arenas y García (2005) lo describen como el principal factor para el éxito de una alianza, pues postulan que entre más caracterizada este la alianza por la cooperación, mayor será su

efectividad en el desarrollo de los recursos. Esta cooperación se dará por el nivel de confianza que se genere en el acuerdo.

Axelrod y Kehoane (1986), dicen que el comportamiento cooperativo es entendido como el ajuste del comportamiento de una empresa a las expectativas y preferencias que tienen o que puedan tener (según el entorno) de su socio. Este cooperativismo está regido por acciones y actitudes (Ariño, 1997) como el cumplimiento de compromisos (Mohr y Spekman, 1994), los esfuerzos en la coordinación de actividades (Mohr y Spekman, 1994), la transmisión de información o comunicación (Ariño, 1997; Mohr y Spekman, 1994) o la utilización de métodos para la resolución de conflictos (Anderson y Narus, 1990). Escribá (2002) toma ese comportamiento cooperativo para ver el papel que desarrolla en los procesos de generación de confianza.

La cooperación permite que las partes tengan sus propios objetivos, pero estos deben ser compatibles para que se alcance el mutuo éxito (Morgan y Hunt, 1994), en el Marketing Relacional ellos plantean que la cooperación eficaz dentro de una red favorece la competencia efectiva entre las redes, promoviendo el éxito. También se basan en Frazier (1983) quien propone que la cooperación no es simplemente la ausencia de conflictos, pues estos pueden aparecer y las partes tienen que seguir cooperando debido a los costos de término de la relación.

Un socio comprometido con la relación va a cooperar con otro miembro debido a un deseo de hacer que la relación funcione, Holm y otros (1996) lo resumen diciendo “trabajar unidos para un mismo fin”.

Arenas y García (2005) en su investigación confirman su hipótesis de que existen diferencias significativas en la cooperación interempresarial entre los socios de los tres grupos de alianzas que ellos manejaron. Mayor cooperación entre las alianzas de empresas españolas y menor cooperación en las alianzas con empresas de la Unión Europea y fuera de la UE.

Esta variable se puede identificar o medir con preguntas como: las partes realizan actividades mutuas en el acuerdo de cooperación, establecen objetivos en común para establecer cooperación y/o comparte la información necesaria para el éxito del acuerdo de cooperación.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H5: Influye la cooperación positivamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.3.6 Costo Término de Relación

Morgan y Hunt (1994) los definen como todas las pérdidas de terminación por incertidumbre y el resultado de una percepción de falta de socios potenciales alternativos comparables con los gastos de disolución de la relación o los costos sustanciales de conmutación. Dentro de estos se incluyen los costos monetarios o financieros, competitividad, emocionales y psicológicos, además del estrés físico de las personas responsables (Dwyer y otros, 1987).

Los costos de relación tienden a ser muy altos para comprometer a las partes a no buscar alternativas y por lo tanto se da lo que proponen Dwyer y otros (1987, p. 14) “La anticipación de los altos costos de conmutación da lugar a los intereses del comprador en el mantenimiento de una relación de calidad.”

Es por esta razón que las partes suelen ser más comprometidas cuando se dan inversiones en activos específicos (Morgan y Hunt, 1994), estos se refieren a las inversiones en activos duraderos y especializados, que prácticamente solo sirven para esa relación y no para otras, lo que hace aún más difícil buscar socios alternativos (Ganeson, 1994), amarrando pues así a un compromiso en el acuerdo de cooperación.

Estas inversiones actúan a favor de la relación, pues además de ser como un “seguro”, también se convierte en una señal para confiar demostrando buena voluntad. Como plantearon Gundlach y otros (1995) en el desarrollo de las dimensiones del compromiso, este tipo de inversiones demuestran el compromiso de los socios en la relación y la intención de conservarla a largo plazo.

Pero también pueden actuar en contra de la relación, puesto que una de las partes podría aprovechar la inversión de activos específicos y crear un comportamiento oportunista, generando barreras de salida y dependencia.

Arenas y García (2005) en su trabajo de investigación confirman su hipótesis que entre mayor es la distancia entre los socios, menor es la disposición por hacer inversiones en activos específicos, generando así, unos costos de termino de relación mayores en las alianzas entre empresas españolas y menores en las alianzas con socios externos de la Unión Europea.

La metodología de preguntas realizada por algunos autores conlleva a la realización de algunas afirmaciones o preguntas como: ha realizado inversiones específicas en sus acuerdos de cooperación, sabe los costes a los que incurre cuando termina la relación con su socio o ha establecido costos de termino de relación con la(s) parte(s) de un acuerdo.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

***H6:** Influyen los costos de termino de relación positivamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.*

3.3.7 Comportamiento Oportunista

(Williamson 1975, p.6) lo define desde la literatura del análisis de costos como “el interés propio que buscan con alevosía” y John (1984, p. 279) lo apoya cuando dice “la esencia del comportamiento oportunista es violación, engaños

orientados a las promesas implícitas o explícitas sobre la propia conducta de rol apropiado o necesario”.

Morgan y Hunt (1994), postulan que cuando una de las partes de la alianza considera que la otra tiene un comportamiento oportunista, esta conducta se ve reflejada en la disminución de la confianza, esto basado en lo planteado por Dwyer y otros (1987) donde ven el comportamiento oportunista como una variable explicativa al factor de la confianza involucrado en los modelos de relación de canal de distribución.

Arenas y García (2005) proponen que si aparece el comportamiento oportunista, la otra parte de la alianza debe gastar recursos en el seguimiento y control de su socio, esto se considera una altísima pérdida porque los recursos que invirtieron en dicho control podrían haberse invertido en cosas más productivas y se considera un elevado costo de oportunidad. Además los comportamientos oportunistas afectan la satisfacción y el desempeño de las partes en una alianza o acuerdo de cooperación.

(Lee, 1998) establece que la distancia cultural dificulta la comunicación, que se suministre toda la información y que a su vez esta sea la correcta, además se incrementa el costo de obtener esta información y por ende favorece el oportunismo. A esto se le suma que no se van a establecer normas y/o valores relacionales que ayuden al éxito de la alianza.

Pero Arenas y García (2005) encontraron en su investigación que los datos analizados no eran suficientes para confirmar la teoría de Lee (1998) rechazando así la hipótesis que plantearon, la cual dice que deben existir diferencias significativas en los comportamientos oportunistas entre los tres grupos de alianzas estratégicas que estudiaron, siendo menor el comportamiento oportunista en las alianzas entre empresas españolas, y mayor en las alianzas con socios de fuera de la Unión Europea.

Para medir este factor se pueden realizar preguntas o afirmaciones que comprueben la teoría planteada por Williamson (1975): He tenido que gastar recursos para el control y seguimiento de la otra parte, percibo algún comportamiento oportunista por parte de mi socio y/o la(s) otra(s) partes del acuerdo de cooperación me han ocultado algún tipo de información.

Para esta investigación, tomando este factor de relación se plantea la siguiente hipótesis:

H7: Influye el comportamiento oportunista negativamente en los acuerdos de cooperación en los Fondos de Empleados.

3.4 Acuerdos de Cooperación

Los acuerdos de cooperación siempre han estado presentes en las diferentes etapas de la historia, donde se establece una organización para el trabajo colectivo y en busca del bien común. Dejando de lado el beneficio propio y el individualismo que creaba dos tipos de sociedades una que ganaba y otra que perdía.

A pesar de que en 1771 Roberto Owen habla sobre la cooperación y es reconocido como el padre de esta, solo hasta 1970 se dan los primeros acercamientos a la aplicación de la teoría de acuerdos de cooperación a nivel empresarial, por lo que Dussauge y Garrette (1995) descubren como las empresas comenzaron a realizar acuerdos o alianzas con diferentes países, Levitt (1938) concluye que estos acuerdos se dan gracias a la globalización de mercados que obliga a la expansión de territorio. Porter(1980) dice que dichos acuerdos de cooperación de las empresas en diferentes países se realizan para ser más competitivos y reducir la incertidumbre que genera la inexperiencia en el mercado y la limitación de recursos.

Dussauge y Garrette (1991) definen los acuerdos de cooperación como la unión entre empresas que tienen un fin en común y que aportan unos recursos y unas competencias para poder cumplirlo. A pesar de que García Canal (1993) está de acuerdo con la definición de cooperación como un conjunto de acciones conscientes

y deliberadas realizadas por varias empresas, este aclara que no existe una relación de subordinación y que no hay lugar para la jerarquización en el acuerdo.

Como ya se planteó existen varias razones por las cuales se realiza un acuerdo de cooperación pero según Cuervo García (2002) estas se dan por obtener tecnología, la estructura del mercado y las exigencias de capital, por otra parte Child y Faulkner (1998) habían dicho que los acuerdos empresariales se dan con tres fines: obtener conocimiento o aprender del mercado al que se incurre, ser más eficientes y adaptarse al entorno cambiante y globalizado.

De lo anteriormente dicho se pueden resaltar las características de los acuerdos de cooperación, las cuales se basan en compromiso, confianza, la no jerarquización entre los socios, la dependencia entre las partes del acuerdo, la pérdida de la autonomía y fronteras organizativas.

Por último vale aclarar que para este proyecto cuando se habla de acuerdos de cooperación en los fondos de empleados se refiere a los convenios que estos realizan con diferentes empresas u otros fondos para obtener unos beneficios mayores a los asociados, también cabe explicar que cuando se habla de socio en un acuerdo de cooperación de los fondos de empleados se refiere a la entidad que ofrece unos beneficios de dicho convenio y no a los asociados del fondo de empleados.

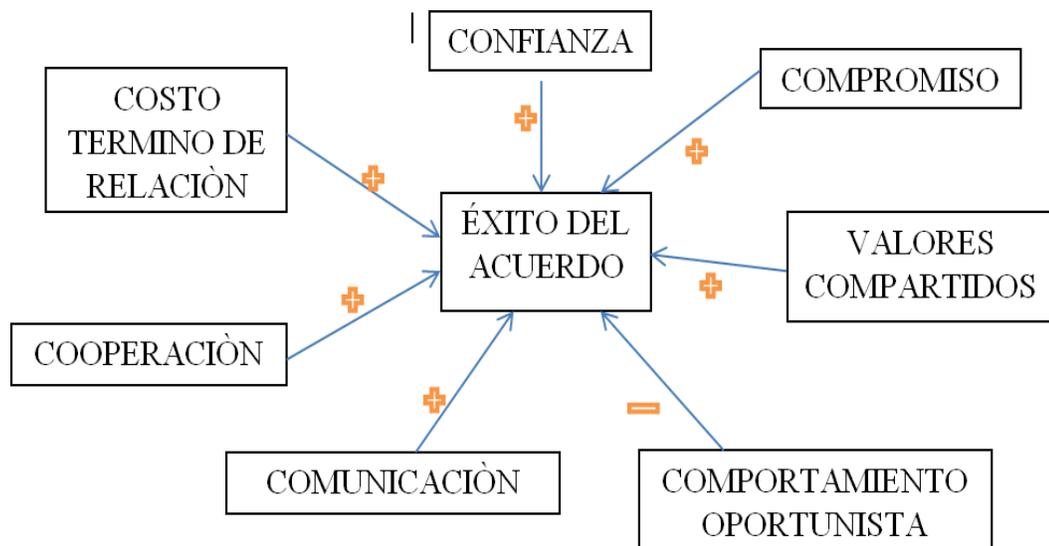
Para poder hablar de que un acuerdo de cooperación es un convenio en los fondos de empleados retomamos lo dicho por uno de los aportes seminales de Ring & Van de Ven (1994) sobre el tema de acuerdos interorganizacionales y que se entienden como toda alianza, asociación, coalición, franquicia, consorcio y otras formas asociativas que buscan un objetivo común, este puede ser de carácter formal, informal, social, legal u otros.

4. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque

Se analizarán los factores claves de relación propuestos por Hunt, Lambe y Wittman (2002), en el campo de las organizaciones sociales y solidarias, en concreto en los Fondos de Empleados de la Ciudad de Cali. Esto se realiza con el fin de determinar si estos factores influyen de una forma positiva o negativa en el éxito de los acuerdos de cooperación. Estos acuerdos son entendidos como convenios que celebran los Fondos de Empleados con otras entidades para el beneficio de sus asociados.

Se realizó una investigación con enfoque deductivo, que permitió confrontar la teoría con la práctica, a partir de unas hipótesis previamente planteadas y del siguiente modelo:



Donde los factores que influyen en el éxito del acuerdo son variables independientes y el éxito del acuerdo o alianza se tomara como variable dependiente.

Con los hallazgos significativos se podrá aportar a la teoría y consolidar una investigación identificando y analizando los factores que contribuyen al éxito de un

acuerdo en los fondos de empleados, lo cual permitirá que las empresas o proveedores se enfoquen en dichos factores a la hora de crear relaciones con los fondos de empleados.

4.2 Tipo de estudio

El estudio es descriptivo, ya que permite deducir sobre la circunstancias de los fondos de empleados de la ciudad de Cali, donde se describen todas las dimensiones de los factores y se recolectan datos sobre algunas afirmaciones que permiten analizar la teoría, además se identifica la importancia de cada factor, la frecuencia y las tendencias de la población estadística, probando así las hipótesis.

4.3 Método de recolección de datos

Se diseñó una encuesta que consta de un total de 36 preguntas, de las cuales 34 son unas afirmaciones que son calificadas por una escala de likert de 5 puntos (1 totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo), una pregunta de clasificación de mayor a menor importancia de los factores y una pregunta de escogencia, todas las preguntas son cerradas (Ver anexo 1). Esta encuesta se aplicó a 22 gerentes o directivos de los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali y fue realizada personalmente para tener la oportunidad de hablar y profundizar más en algunos puntos que permitieron entender mejor el contexto de los acuerdos de cooperación en dichas entidades.

4.4 Población

La población objetivo fueron los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali, que reportaron sus estados financieros a la superintendencia de la economía solidaria. Hasta el día 4 de Marzo de 2014 se contaba con un total de 111 Fondos lo que representa un 8,32% del total existente en Colombia

4.5 Muestra

Para la selección de la muestra se tomo la base de datos de la superintendencia de la economía solidaria y se efectuó un muestreo aleatorio simple para obtener una población muestral de 22 Fondos de Empleados.

Se determino la muestra con la siguiente fórmula:

N: Población total = 111

k: Nivel de confianza = 85%

e: Error = 14%

p: Variabilidad positiva = 0.5

q: Variabilidad negativa = 0.5

n: Tamaño de la muestra = 22

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

La tabulación de datos se realizo en Excel, al igual que el análisis de estos, gracias a la facilidad de obtener graficas, media, diagramas de dispersión, la realización de tablas dinámicas, entre otros que permiten un mejor análisis de la agrupación o tendencia de respuestas.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de resultados, se realizó por cada factor, esto quiere decir que los resultados se dieron por cada 5 preguntas, a excepción de la comunicación que solo fue de 4 preguntas y una de información.

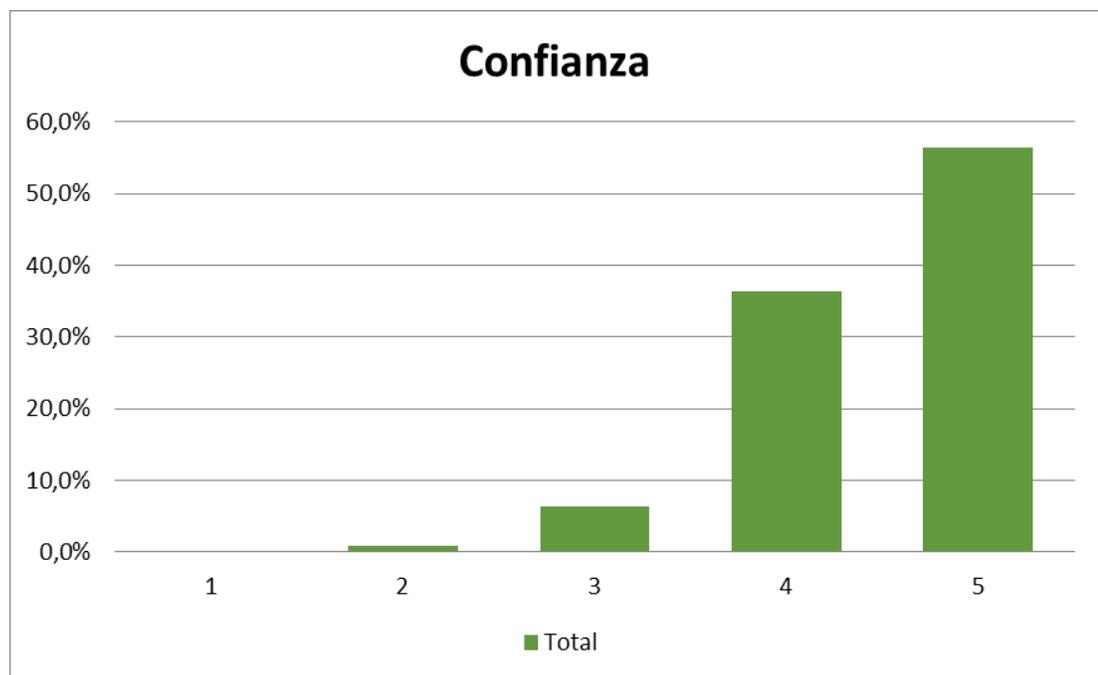
El color verde representa el porcentaje de fondos que contestaron en cada calificación y los números en orientación horizontal 1, 2, 3, 4 y 5 representan la

calificación en la escala de Likert, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con las afirmaciones que contenía la encuesta.

5.1 Resultados de Confianza

Para el factor confianza se analizó de la afirmación 1 a 5, donde se encontró que la tendencia hacia las afirmaciones como: si creía que el socio era perfectamente honesto y creíble o que entre mayor confianza menor incertidumbre. Como se puede observar en la gráfica 3, el 56,4% está totalmente de acuerdo y el 36,4 % dice de acuerdo. En la suma de los obtenemos un 92,8% de calificación buena o muy buena hacia este factor, haciéndolo el más importante y el más influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando la hipótesis uno que el factor confianza afecta positivamente al éxito de los acuerdos de cooperación. Cabe resaltar que ningún fondo de empleados califico las afirmaciones como totalmente en desacuerdo y solo una afirmación fue calificada como en desacuerdo, por lo cual se puede afirmar que hasta ahora dichas organizaciones confían en sus proveedores y no se han presentado mayores inconvenientes.

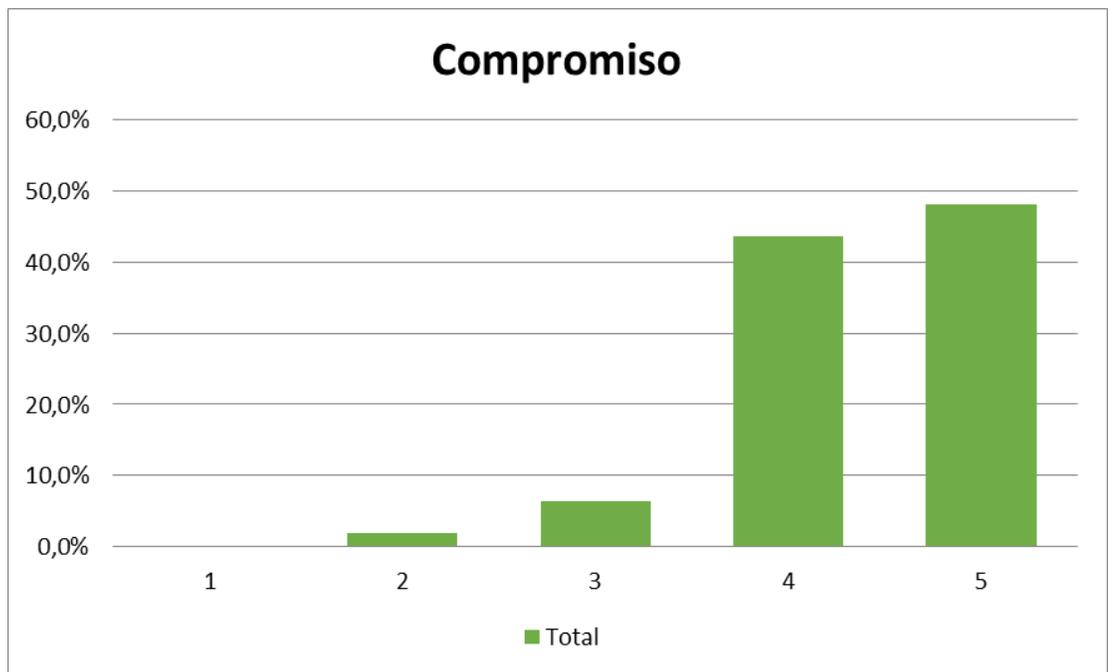
Grafica 3



5.2 Resultados Compromiso

Para el factor compromiso se analizaron de las afirmaciones 6 a 10, donde se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor confianza, pero a las afirmaciones era como si quería mantener los acuerdos a largo plazo o que si el rendimiento del fondo de empleados era eficiente en dicho acuerdo. Como se puede observar en la gráfica 4, el 48,2% estaba totalmente de acuerdo y el 43,6% estaba por lo menos de acuerdo. En la suma de estos se obtiene un total de 91,8% de calificación positiva, posicionando al factor compromiso como el segundo más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, comprobando así la hipótesis 2, que influye positivamente en el éxito del acuerdo. En este factor también se puede resaltar que ningún fondo realizó la calificación de totalmente en desacuerdo y que solo el 1,8% califico algunas de las afirmaciones en desacuerdo.

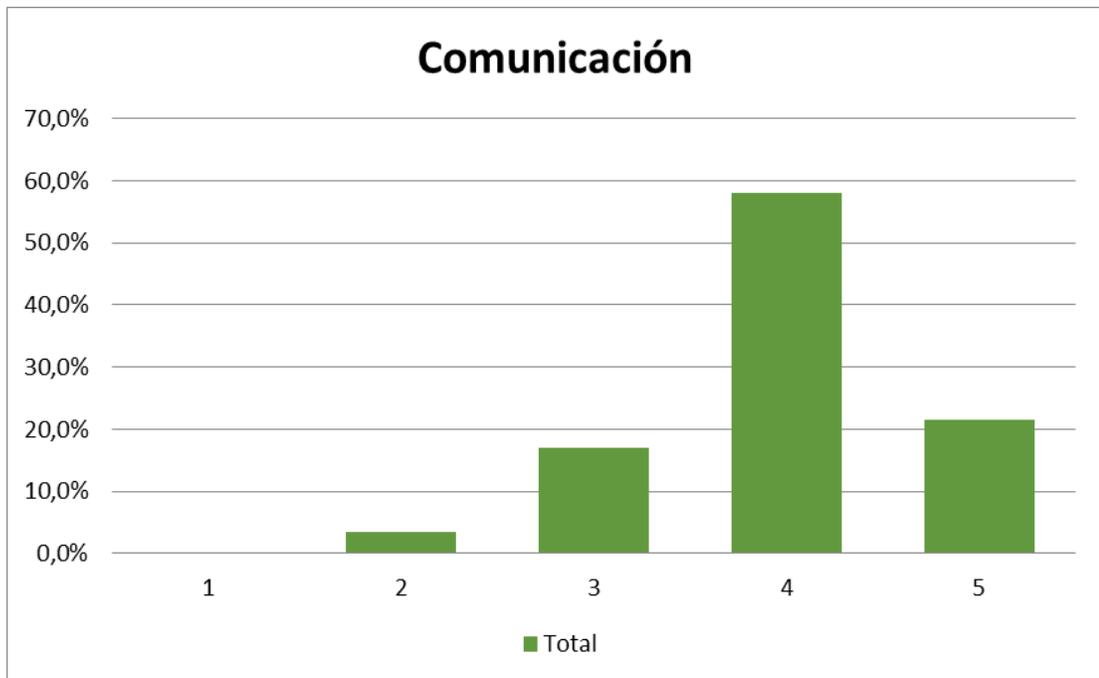
Grafica 4



5.3 Resultados de Comunicación

Para el factor comunicación se analizaron de las preguntas 11 a 15, pero la pregunta 15 no era de calificación, por lo cual en el análisis de las afirmaciones 11 a 14 que decían si el número de veces que se reunía con la otra parte del acuerdo era suficiente o que si la comunicación era efectiva, como lo muestra la gráfica 5 el 58% de los fondos estaba de acuerdo y el 21,6% totalmente de acuerdo. Al sumar estos dos porcentajes tenemos un 79,6% ubicando este factor como el cuarto más importante e influyente. Esto se debe a que el 17% de los fondos respondieron ser indiferentes a las 4 afirmaciones, pero aun así ningún fondo respondió estar totalmente en desacuerdo. Comprobando así la hipótesis número 3, que la comunicación influye positivamente en el éxito de los acuerdos de cooperación.

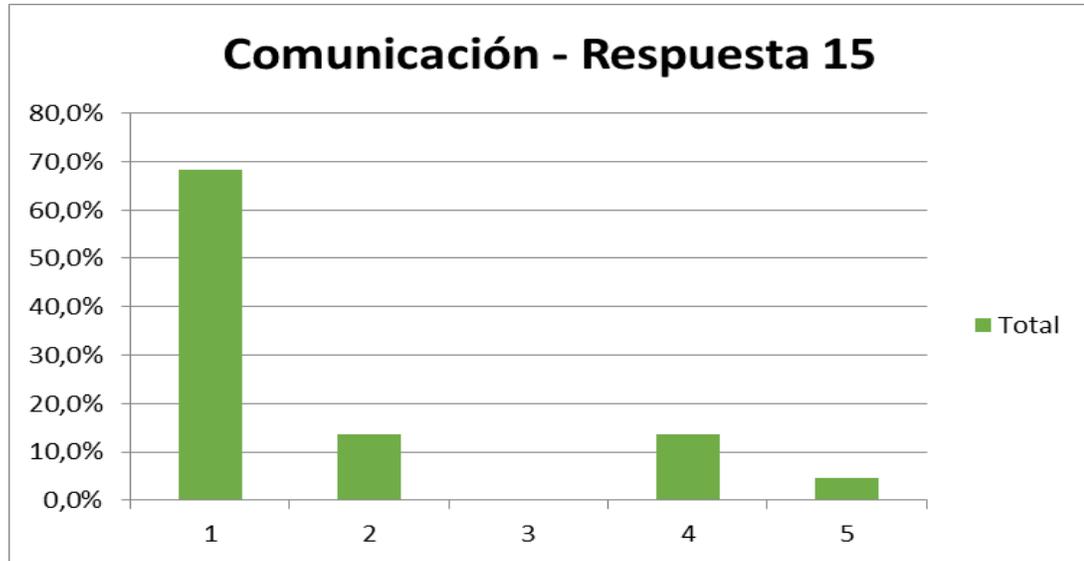
Grafica 5



La pregunta 15 tenía como objetivo determinar cuál era el medio más utilizado por los fondos para obtener información y como se puede observar en el grafico 6, el 68,2% dice que el mismo proveedor es quien suministra la información y el 13,6% obtiene la información por medio de referidos (otros fondos de empleados) y por

internet, en cada uno. Es importante resaltar que ningún fondo de empleados obtiene información por noticias.

Grafica 6

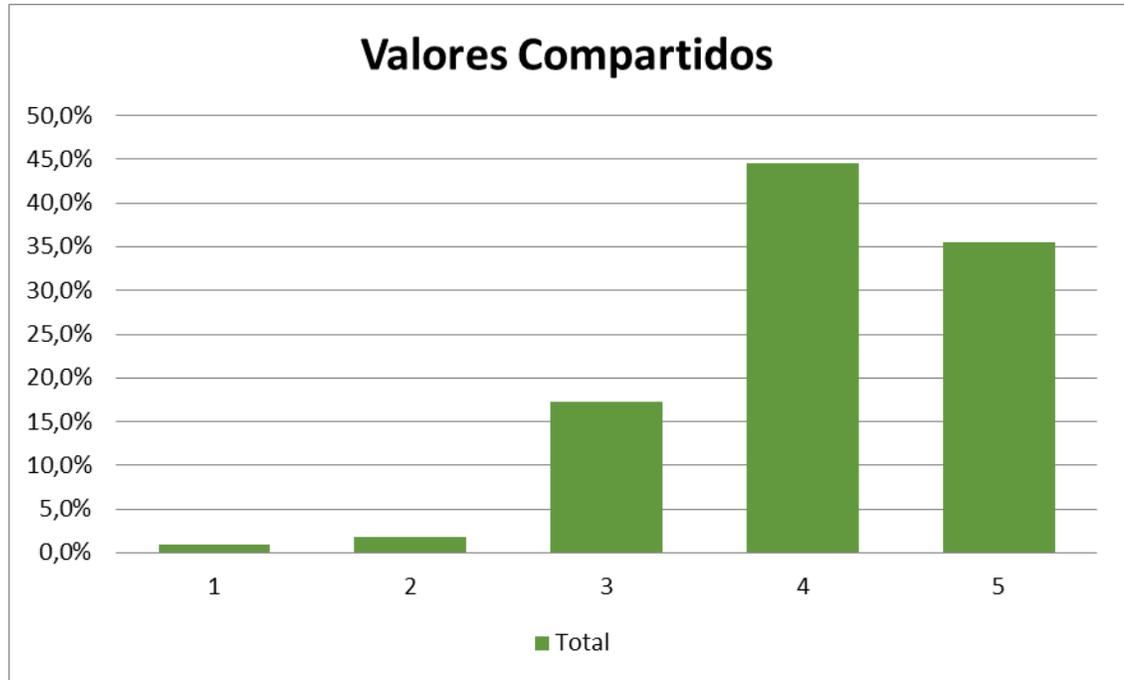


5.4 Resultados de Valores Compartidos

Para el factor de valores compartidos se analizó de las afirmaciones 16 a 20 donde se encontró una tendencia muy parecida a la del factor comunicación, pero las afirmaciones eran si influía la cultura organizacional o si tenían comportamientos, valores y metas en común en los acuerdos que realizaban con sus proveedores. Como se puede observar en la gráfica 7, el 44,5% estaba de acuerdo y el 35,5% estaba totalmente de acuerdo con las afirmaciones. En la suma de estos se obtiene un total de 80% de calificación positiva, posicionando al factor valores compartidos como el quinto más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, aunque está por encima del factor comunicación a la hora de la enumeración de los factores más importantes para los fondos el factor valores compartidos es inferior al de comunicación, como se podrá observar en la gráfica 11 de las conclusiones. Pero aun así se comprueba la hipótesis 4, que influye positivamente en el éxito del acuerdo. En este factor también es válido resaltar que solo el 0,9% realizó la

calificación de totalmente en desacuerdo y que el 1,8% califico algunas de las afirmaciones en desacuerdo.

Grafica 7

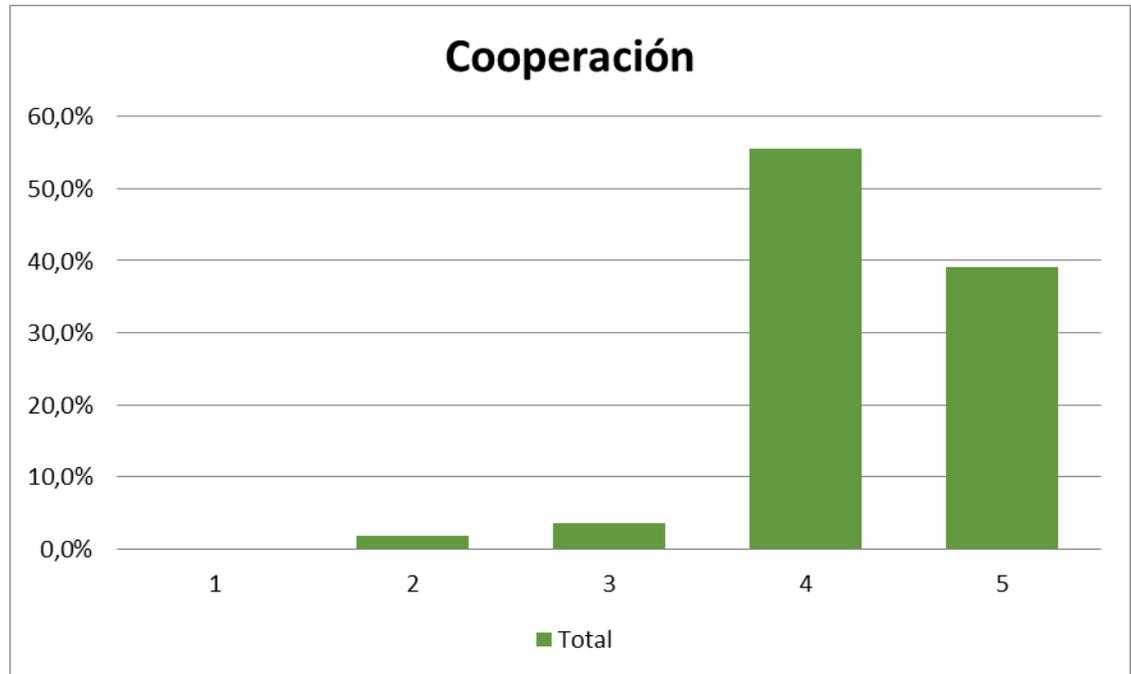


5.5 Resultados Cooperación

Para el factor cooperación se analizaron de las afirmaciones 21 a 25, donde se encontró una tendencia muy parecida o casi igual al factor compromiso, pero a las afirmaciones eran como si trabajaban juntos por un mismo fin, o si planeaban actividades en conjunto para el éxito del acuerdo. Como se puede observar en la gráfica 8, el 55,5% estaba totalmente de acuerdo y el 39,1% estaba por lo menos de acuerdo. En la suma de estos se obtiene un total de 94,6% de calificación positiva, posicionando al factor cooperación como el tercero más importante e influyente en los acuerdos de cooperación, y aunque vemos que está por encima de los demás factores, a la hora de la clasificación de los factores por parte de los fondos de empleados, en el grafico 11 el factor confianza y compromiso resultan ser más importantes que cooperación, pero esto nos permite determinar que la hipótesis 5 se

cumple, y la cooperación influye positivamente en el éxito del acuerdo. En este factor también se puede resaltar que ningún fondo realizó la calificación de totalmente en desacuerdo y que solo el 1,8% calificó algunas de las afirmaciones en desacuerdo.

Grafica 8

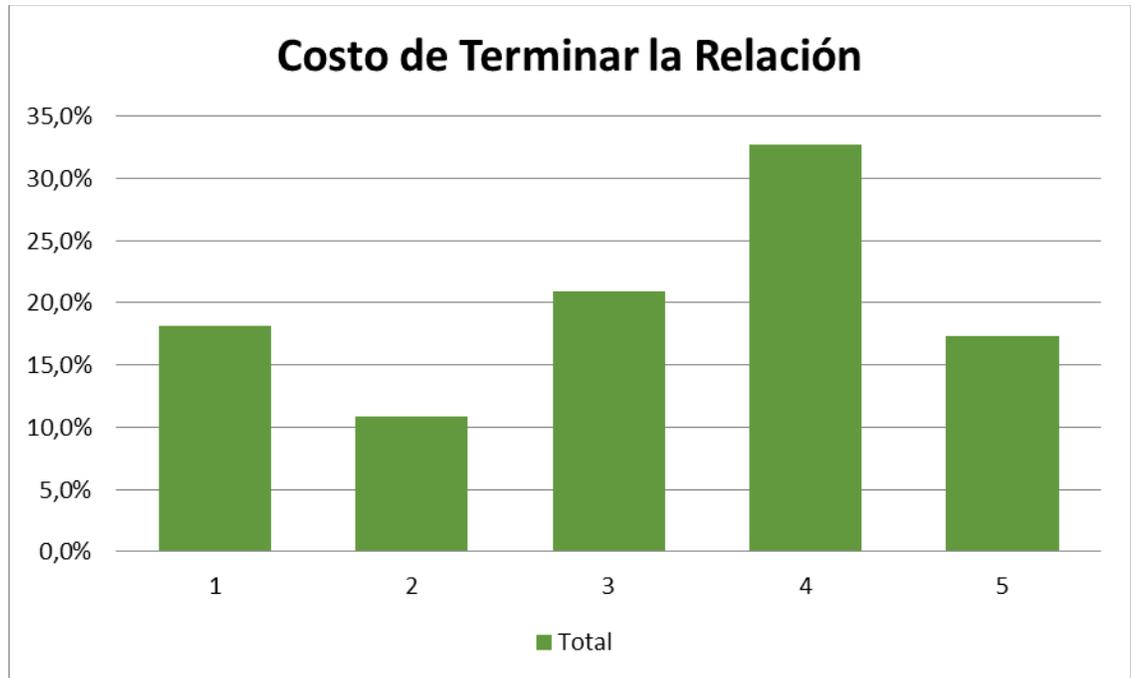


5.6 Resultados de Costo de Terminación de Relación

Para el factor Costo de terminar la relación se analizaron de las preguntas 26 a 30, y se encontró que la tendencia cambia totalmente a lo que se venía presentado, pues en las afirmaciones se buscaba saber si los fondos de empleados establecían dichos costos o los conocían, si habían realizado alguna vez inversiones específicas, entre otros. Como lo muestra la gráfica 9, los porcentajes fueron muy parejos, ya que el 32,7% decía estar de acuerdo y el 17,3% totalmente de acuerdo, sumando así un 50%; mientras que la sumatoria de las calificaciones 1, 2 y 3 (totalmente en

desacuerdo, desacuerdo e indiferente respectivamente) fue del 50%, lo que posiciona a este factor en el 2 menos importante para el éxito del acuerdo y no se puede determinar que la hipótesis 6 se cumple, la cual era que este factor influía positivamente en el acuerdo.

Grafica 9

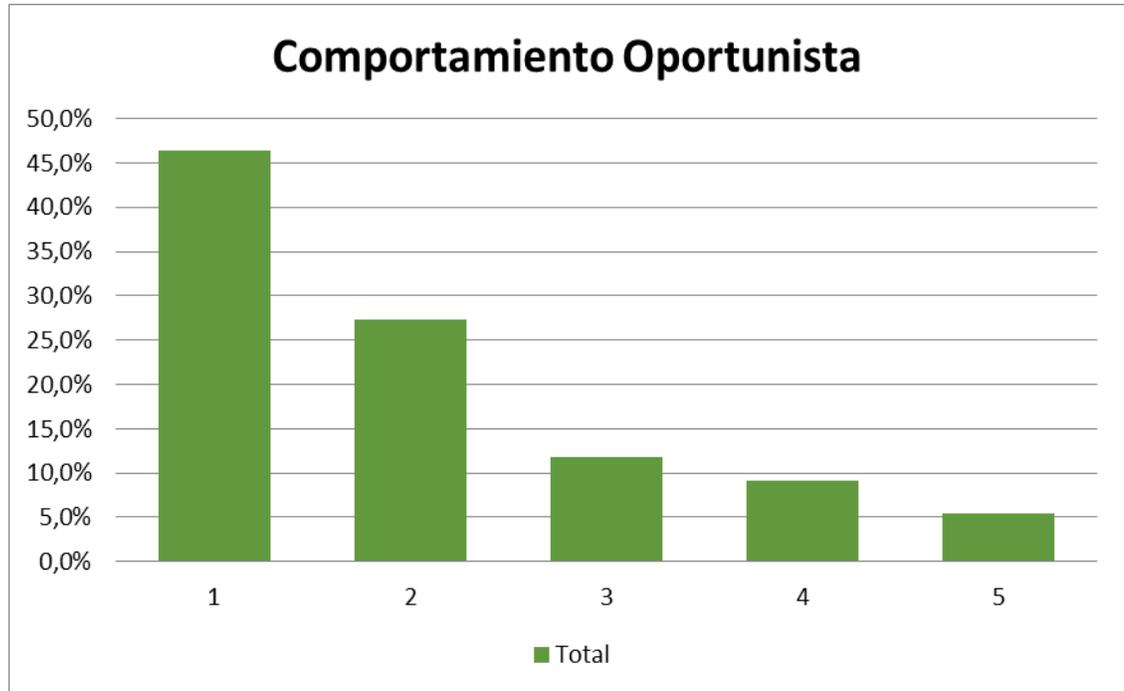


5.7 Resultados Comportamiento Oportunista

Para este factor se analizaron de las preguntas 31 a 35, y se encontró que la hipótesis 7 si se cumplía, que el comportamiento oportunista influye negativamente en el éxito de los acuerdos. Porque la tendencia cambio totalmente y como se muestra en el grafico 10, el 46,4% decía estar totalmente en desacuerdo con las afirmaciones y el 27,3% en desacuerdo, pero eran afirmaciones como: si alguna vez su socio lo había engañado, ocultado información, o se había aprovechado de alguna de sus inversiones. Lo que quiere decir que en su mayoría estos comportamientos o escenarios no se han presentado, aunque el 9,1% estaba de acuerdo y el 5,5% totalmente de acuerdo, la sumatoria refleja un 14,6% muy diferente al 73,7% de las

otras calificaciones, por lo cual se determina que este factor es el menos importante a la hora del éxito en un acuerdo.

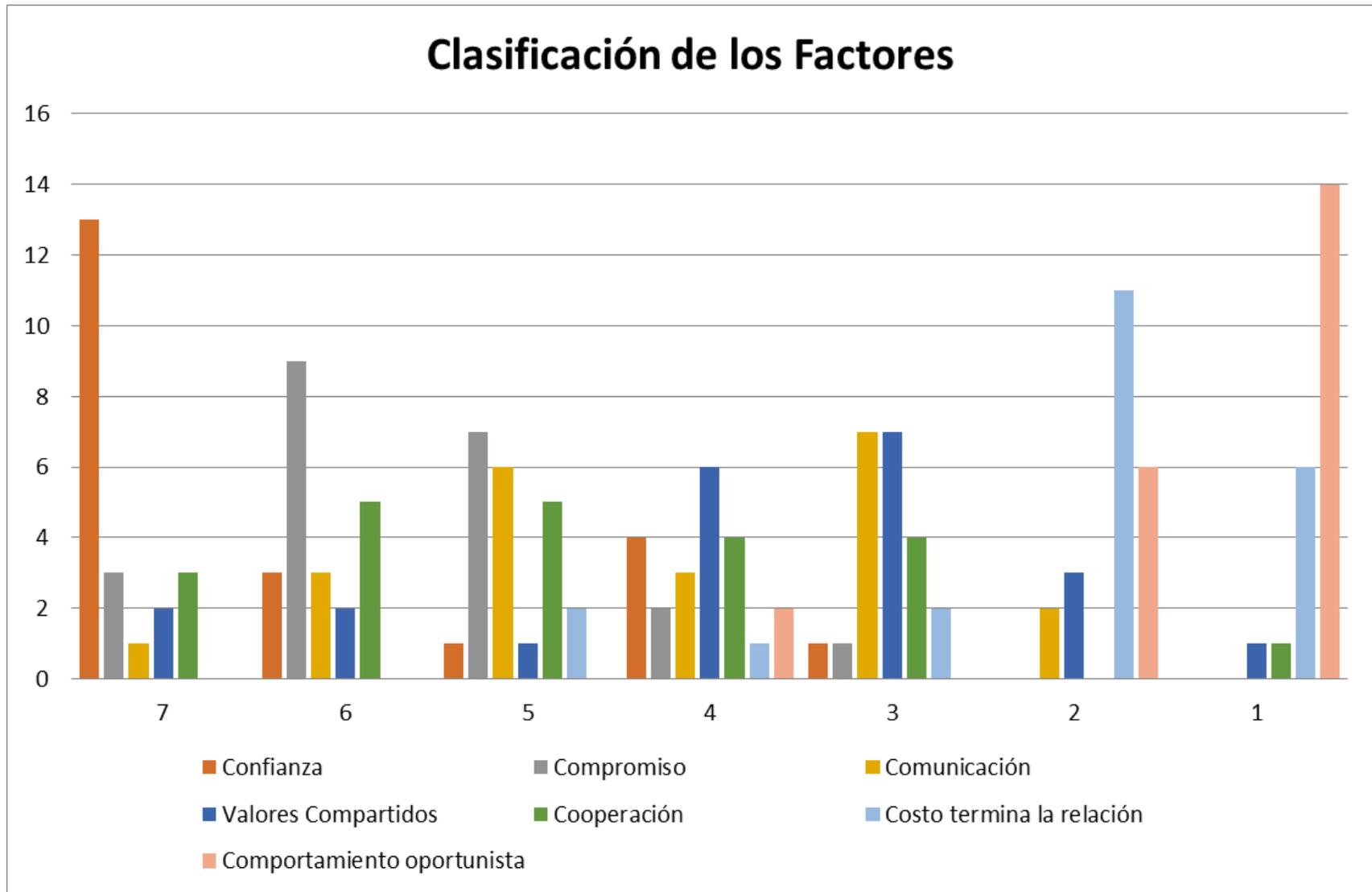
Grafica 10



6. CONCLUSIONES

La principal conclusión a la que se pudo llegar, fue a determinar el orden de importancia de estos factores de relación a la hora de realizar un acuerdo de cooperación en los Fondos de Empleados de la ciudad de Cali. Como lo muestra la gráfica 11, los factores fueron calificados de 7 a 1, siendo 7 el factor más importante y 1 el menos importante. En ese orden del mejor calificado fue confianza, seguido de compromiso, cooperación, comunicación, valores compartidos y por ultimo comportamiento oportunisto.

Grafica 11



Con esto también se puede concluir que las entidades que vayan a realizar convenios con los fondos de empleados deben trabajar más duro en la generación de confianza, preocuparse por ser honestos, por transmitir credibilidad y así mismo esto va relacionado con el compromiso, pues deben comprometerse a trabajar para y con los asociados, que a la hora de realizar convenios van a contar con un apoyo total de su entidad, tanto de la alta dirección como del personal que trabaja directamente y así se crean lazos de confianza, evolucionando cada día y haciendo que el acuerdo sea más exitoso, obteniendo mayores beneficios para cada parte.

Por otra parte esta información nos dice que es muy importante la cooperación que puedan brindar tanto los fondos de empleados como las otras partes del acuerdo, deben trabajar en conjunto por un mismo fin y es este un factor que puede determinar el seguimiento o no de una relación, ya que un fondo de empleados se basa también en la cooperación de los asociados, puesto que su adhesión y retiro de uno de estos es totalmente voluntario.

Es importante recalcar que los fondos de empleados no presentan mayores inconvenientes con las entidades porque se presente un comportamiento oportunista y esto debe seguir de la misma manera, dar la información completa y no aprovecharse de ninguna de las inversiones de tiempo, recursos humanos, monetarias, entre otras, porque esto lleva a un acuerdo de gana – pierde y no a uno de gana – gana que es el que se busca en este tipo de alianzas, siempre buscando el mejor y el mayor beneficio para los asociados.

Se cumple con el objetivo de tener un estudio o investigación sobre la influencia que tienen los factores de relación que son importantes a la hora de realizar un acuerdo de cooperación en el sector solidario, específicamente de los fondos de empleados de la ciudad de Cali y que se pueda comprobar un comportamiento ecuánime, donde se tenía fondos de empleados de diferentes sectores como del gobierno, educativo, salud, económico, financiero, entre otros.

7. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA PROYECTO DE GRADO II: FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS				
TAREA \ MES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
FORTALECIMIENTO MARCO TEORICO				
LECTURA DE PAPERS	X			
REALIZACIÓN BASE DE DATOS	X			
REDACCION MARCO TEORICO	X			
AFIANZAR CONCEPTOS	X			
METODOLOGIA				
DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA	X	X		
DISEÑO ENCUESTA		X		
TRABAJO DE CAMPO				
APLICACIÓN DE ENCUESTA		X	X	
DATOS				
TABULACIÓN DE DATOS			X	
ANÁLISIS DE DATOS			X	
ETAPA FINAL				
REDACCIÓN DOCUMENTO				X
SUSTENTACIÓN				X

8. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
FOTOCOPIAS	80	60	4800
LAPICEROS	2	1200	2400
IMPRESIONES A COLOR	40	300	12000
IMPRESIONES BLANCO Y NEGRO	60	100	6000
TRANSPORTE PARA REALIZAR ENCUESTAS	70	1600	112000
TRANSPORTE PARA REUNIONES EN OFICINA	8	1600	12800
CD'S PARA ENTREGA	2	1000	2000
ARGOLLADO DOCUMENTO FINAL	2	2000	4000
TOTAL		7860	156000

9. BIBLIOGRAFÍA

Achrol, R. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.

Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, (January), 42-58.

Anderson, E. and Weitz, B. (1990). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.

Anderson, E. and Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, (February), 18-34.

Arenas, J., & García, R. (2005). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 139-161.

Ariño, A. (1997): "Veracity and commitment", en Beamish, P. W. y J. P. Killing (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco, CA; The New Lexington Press. 215 – 241.

Axelrod, R. y R. O. Keohane (1986): "Achieving cooperation under anarchy", en Oye, K. A. (Ed.): *Cooperation under anarchy*, Princeton, NJ; Princeton University Press.

Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York: The Free Press.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 246-251.

Camargo, F. (2006). Factores determinantes del éxito en las alianzas estratégicas: una investigación exploratoria. Trabajo de Investigación del Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.

Chatman, Jennifer A. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, 36 (September), 459-84.

Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press.

Clark, J. M. (1954). Competition and the objectives of government policy. In Chamberlain Ed. 1954: 317-37.

Cuervo García (2002). "De la economía de la empresa a la administración de empresas. Reflexiones sobre los estudios de empresa en España", en: Economía y Economistas. La consolidación académica de la Economía. Tomo 7, La consolidación académica de la economía. Fuentes Quintana, E. (Director), Galaxia, Gutemberg. Barcelona, pp. 845-875.

Das, T. K. y Teng, B. S. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", Academy of Management Review, Vol. 23, No.3, pp.491-512.

Das, T. K., & Teng, B. (2000). A resource-based: Theory of strategic alliances. Journal of Management, 26(1), 31-61.

Davies y Grimes (1999). Collaborative Research Programmers: Building Trust from Difference. Technovation 19 (1999) 31-40.

Dodgson, M. (1993): "Learning, Trust and Technological Collaboration, Human Relations, 46, 1, pp. 77-95.

Dussauge, P. and B. Garrette (1995). 'Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry', Journal of International Business Studies, 26, pp. 505-530.

Dwyer, F. R., Schurr P. H., and Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. Journal of marketing, 5, 1 (April), 11-27.

Enz, Cathy A. (1988), "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", Administrative science Quarterly, 33 (June), 284-304.

Escribá, A. (Setiembre-Diciembre de 2002). Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: Una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13, 469-497.

Frazier, Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," Journal of Marketing, 47 (Fall), 68-78.

Ganeson, S. (1994). Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58, (April), 1-19.

García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. Información Comercial Española (714), 87-98.

Geringer, J. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. Journal of International Business Studies, pp 41-62

Gronroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34, (3): 5-14.

Gulati, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.

Gulati, R. y Singh, H. (1998): "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 781-814.

Gundlach, G.T., Achrol, R.S. y Mentzer, J.T. (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol.59, Enero, pp.78-92.

Heide, B. and John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56, (April), 32-44.

Holm, D.B., Eriksson, K. y Johansson, J. (1996): "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship", *Journal of the International Business Studies*, Special Issue, pp. 1033-1053.

Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, (April), 1-15.

Hunt, S. D., Lambe, C. D., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 17-35.

John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.

Kelman, Herbert C. (1961), "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.

Kim, K. (2000): "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads", *Journal of the Academic of Marketing Science*, Vol. 28, No.3, pp. 388-405.

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.

Lambe, C. J., Spekman, R. E., and Hunt, S. D. (2000). Alliance competence and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. Unpublished manuscript, Texas Tech University, Lubbock, TX.

Lee, D.J. (1998) "Developing International Strategic Alliances between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters". *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, pp. 335-348.

Lewicki, R.J. y Bunker, B.B. (1995): "Trust Relationships: A Model of Trust Development and Decline" En B.Bunker and J.Z. Rubin (ed.) Conflict, Cooperation and Justice, San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R.J. y Bunker, B.B. (1996): "Developing and Maintaining Trust in Working Relationships", in Trust in Organizations: Fronteries of Theory and Research, Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Macneil, I. (1980). The new social contract: an inquiry into modern contractual relations, New Haven, CT and London: Yale University Press.

Mohr, J y Nevin J.R. (1990) "Collaborative Strategies in Marketing Channels", Journal of Marketing, vol.58, July, pp.20-38.

Mohr, J& Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success –partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. Strategic Management Journal, 15(2), 135-152.

Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. Journal of marketing Research, 29, (August), 314-29.

Mora Valentín, E. M. (2002). Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación. Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Morgan, R. M, and Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, (July), 20-38.

Ortega y M. J. Hernández (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo hojiblanca.

Panteli, N. y Sockalingam, S. (2005): "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", Decision Support Systems, Vol. 230 no. 4, pp. 599 -620.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries andcompetitors,the Free Press, NY. Existe versión homónima en castellano (1982): estrategia competitiva.Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de laCompetencia, CECSA, México.

Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizationalrelationships. Academy of Management Review, 19(1), 90-118.

Rodriguez, C. M. y Wilson, D. T. (2002): "Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S. - Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 53-76.

Rubio y Espada. (2010): "Análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil ¿hemos llegado a la confianza identificativa?". *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 15, N° 2, 2009, pp. 143-158.

Sánchez de Pablo & Jiménez Estévez (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, N° 2, 2010, pp. 83-96.

Sanchez, R., Heene A., and Thomas, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition*. New York: Elsevier Science, Inc.

Schein, Edgar H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45 (2), 109-19.

Weiner, Yoash (1988), "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review*, 13 (4), 534-45.

Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. Free Press, New York.

10. ANEXOS

Anexo 1

Nombre del encuestador: _____ N° encuesta: _____

Proyecto de Grado: Factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación de organizaciones sociales y solidarias en Colombia.

La siguiente encuesta consta de 35 preguntas para medir su grado de conformidad frente algunas afirmaciones. La realización de esta no le tomara más de 20 minutos, de antemano le agradezco por su tiempo y colaboración.

El objetivo de la encuesta es determinar cómo influyen los factores de relación para el éxito en un acuerdo de cooperación en los fondos de empleados de la ciudad de Cali. Los datos de esta encuesta serán utilizados solo para fines académicos como parte del Proyecto de Grado de la Universidad ICESI.

Nombre de la organización: _____

Cargo que desempeña dentro de la organización: _____

Por favor marque con una **X** su respuesta.

Número de Empleados: De 1 a 10 ___ De 10 a 20 ___ De 20 a 50 ___ Más de 50 ___

Número de Asociados: De 10 a 100 ___ De 101 a 1000 ___ De 1001 a 3000 ___ Más de 3000 ___

¿Ha realizado alguna vez acuerdos de cooperación?: Si ___ No___

(Si su respuesta es **NO** por favor no continúe con la encuesta)

Califique de 1 a 7 los siguientes factores de relación para el éxito en un acuerdo de cooperación, siendo 7 el más importante y 1 el menos importante.

Confianza ___

Cooperación ___

Compromiso ___

Costos de terminar la relación ___

Comunicación ___

(Ausencia) Comportamiento Oportunista ___

Valores compartidos ___

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Pregunta	Totalmente des-acuerdo	Des-acuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Tengo plena confianza en la información que nos proporciona nuestro socio en el acuerdo o la alianza	1	2	3	4	5
2. Nuestro socio en el acuerdo o la alianza es perfectamente honesto y creíble	1	2	3	4	5
3. Tengo la expectativa de que las relaciones con nuestros socios en un acuerdo de cooperación serán beneficiosas	1	2	3	4	5
4. Confió en que mi socio protegerá mis intereses	1	2	3	4	5
5. Cuanto mayor es la confianza con mi socio, menor es la incertidumbre en el acuerdo	1	2	3	4	5
6. Estoy dispuesto a incrementar mi grado de esfuerzo para que el acuerdo sea exitoso	1	2	3	4	5
7. Mi rendimiento en la alianza es eficiente	1	2	3	4	5
8. El total de recursos aportados por las partes en el acuerdo o alianza son adecuados	1	2	3	4	5
9. El apoyo de la alta dirección y la implicación del personal que participa directamente es suficiente para el éxito del acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
10. Quiero mantener mis acuerdos de cooperación a largo plazo	1	2	3	4	5
11. Considero que la comunicación con mi socio en el acuerdo es efectiva	1	2	3	4	5
12. Realizamos actividades juntos para el éxito del acuerdo	1	2	3	4	5
13. Es fácil obtener información de la(s) otra(s) partes del acuerdo o alianza	1	2	3	4	5
14. El número de veces que me reúno con mi socio es el adecuado para que el acuerdo tenga éxito	1	2	3	4	5

Marque con un **X** la(s) respuesta(s) que corresponda(n)

15. ¿Por medio de que canal obtengo información sobre mi socio?:

El mismo suministra la información que necesito ___

Otros fondos de empleados ___ Noticias ___ Internet (Páginas web) ___

Otro ___ ¿Cuál?: _____

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Pregunta	Total-mente des-acuerdo	Des-acuerdo	Indife-rente	De acuerdo	Total-mente de acuerdo
16. Influye la cultura organizacional en el acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
17. Debo tener valores compartidos para la realización de un acuerdo de cooperación.	1	2	3	4	5
18. Determino en conjunto normas relacionales o valores para el éxito del acuerdo.	1	2	3	4	5
19. Tengo creencias en común con mi socio sobre políticas, metas, comportamientos, etc.	1	2	3	4	5
20. Los valores compartidos son importantes por los premios o castigos que pueda obtener	1	2	3	4	5
21. Suministro o comparto la información necesaria a mi socio para el éxito de la cooperación	1	2	3	4	5
22. Establezco objetivos con mi socio en la alianza o acuerdo para incentivar la cooperación	1	2	3	4	5
23. Planeo actividades con mi socio para el éxito en el acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
24. Trabajo de la mano de mi socio en el acuerdo o alianza por un mismo fin	1	2	3	4	5
25. Coopero con mi socio en el acuerdo o alianza para obtener una mayor efectividad en el desarrollo de recursos.	1	2	3	4	5
26. He realizado *inversiones específicas* en el acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
27. Se los costos a los que incurro cuando termino la relación con mi socio en el acuerdo o alianza	1	2	3	4	5
28. He establecido los costos de la terminación de la relación con mi socio en el acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
29. Soy más comprometido cuando los costos de termino de relación son más altos	1	2	3	4	5
30. Estoy dispuesto a realizar inversiones específicas cuando deseo una relación a largo plazo	1	2	3	4	5
31. He percibido que alguna vez mi socio en la alianza o acuerdo tiene un comportamiento oportunista	1	2	3	4	5
32. He tenido que gastar recursos para el control y el seguimiento de mi socio en un acuerdo de cooperación	1	2	3	4	5
33. Mi socio en un acuerdo de cooperación me oculta información y trata de engañarme.	1	2	3	4	5
34. Percibo que mi socio en la alianza solo quiere defender sus propios intereses y no los míos	1	2	3	4	5
35. Mi socio del acuerdo ha tratado de aprovecharse de alguna de las *inversiones específicas* u otro tipo de inversiones.	1	2	3	4	5

***Inversiones específicas:** estos se refieren a las inversiones en activos duraderos y especializados, que prácticamente solo sirven para una relación y no para otras.