

Fernando Losada Pérez, [oenando@lugo.usc.es](mailto:oenando@lugo.usc.es)

Profesor asociado del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la

Universidad de Santiago de Compostela

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Campus de Lugo

Avda. Alfonso X o Sabio, s/n

27002 - LUGO (España)

Dr. Antonio Navarro García, [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es)

Profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Administración de Empresas y

Marketing de la Universidad de Sevilla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Ramón y Cajal, nº 1

41018 Sevilla

Dr. Emilio Ruzo Sanmartín, [oeemiruz@lugo.usc.es](mailto:oeemiruz@lugo.usc.es)

Profesor asociado del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la

Universidad de Santiago de Compostela

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Campus de Lugo

Avda. Alfonso X o Sabio, s/n

27002 - LUGO (España)

Dr. José Manuel Barreiro Fernández

Catedrático de Universidad del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de

la Universidad de Santiago de Compostela

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Campus de Lugo

Avda. Alfonso X o Sabio, s/n

27002 - LUGO (España)

## **THE IMPORTANCE OF EXPORT RELATIONAL EXCHANGES**

### **ABSTRACT:**

The purpose of this paper is twofold. First, we analyze the antecedents of the relational exchanges in the export field. Thus, we'll study the influence of exporter's dependence regarding his foreign agents and exporter's international competencies in relational exchanges. Second, we examine the influence of some relational norms (cooperation, exchange of information and flexibility) in export performance. The results of the empiric study performed with a sample 150 Galician exporter firms confirm that international competencies have influence over the relationship between exporters and their foreign distributors. Moreover, relational norms are shown as essential determinants of export performance.

**KEY WORDS:** Relational norms, dependence, international competencies, export performance.

## **LA IMPORTANCIA DE LOS INTERCAMBIOS RELACIONALES EN EL ÁMBITO DE LAS EXPORTACIONES**

### **RESUMEN:**

El objetivo del presente trabajo es doble. En primer lugar, analizar cuáles son los antecedentes de los intercambios relacionales en el ámbito de las exportaciones. Así, estudiaremos el efecto que sobre los mismos ejerce la dependencia del exportador respecto a sus representantes legales en los mercados internacionales y las competencias de la empresa exportadora en el ámbito internacional. En segundo lugar, analizar el efecto que sobre el resultado exportador ejercen las denominadas normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad). Los resultados del estudio empírico, efectuado sobre una muestra de 150 empresas exportadoras gallegas, confirman que las características empresariales y las competencias internacionales condicionan el clima relacional entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros. Además, las normas relacionales se revelan como determinantes esenciales del resultado logrado por la empresa exportadora en los mercados exteriores.

**PALABRAS CLAVES:** Normas relacionales, dependencia, características empresariales, competencias internacionales, resultado exportador.

## **1 INTRODUCCIÓN.**

Sin lugar a dudas, el marketing de relaciones constituye, junto a la orientación al mercado, la línea de investigación que, en la última década, más ha centrado la atención de los profesionales e investigadores de marketing. Han sido diversas las aportaciones en torno a esta línea de investigación:

- **Ámbito de los servicios:** Berry, 1983 y 1995; Grönroos, 1983, 1990 y 1995a; Bitner, 1995; Christopher et al., 1991, etc.
- **Ámbito del marketing industrial:** Hakansson, 1982; Ford, 1990; Hallen et al., 1987; Dwyer et al., 1987; Anderson, 1995; Wilson, 1995, etc.
- **Canales de distribución:** Weitz y Yap, 1995, Frazier y Antia, 1995; Nevin, 1995; Buzzel y Ortmeyer, 1995, etc.
- **Comportamiento del consumidor:** Sheth y Parvatiyar, 1995; Bagozzi, 1995; Peterson, 1995, etc.

Sin embargo, aún son escasos los trabajos que han tratado de contrastar la aplicabilidad de los principios del marketing relacional en el contexto internacional, constituyendo el reto de la presente investigación.

Nuestro objetivo no es otro que el de analizar como los intercambios relacionales entre las empresas exportadoras y sus representantes legales en los mercados extranjeros afectan al rendimiento exportador de la organización. Para ello hemos estructurado el trabajo a desarrollar en cinco etapas:

1. **Proposición del marco teórico.**
2. **Relaciones entre variables e hipótesis de investigación.**
3. **Desarrollo del estudio empírico para contrastar las hipótesis planteadas.**
4. **Resultados de la investigación empírica.**
5. **Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.**

## **2. MARKETING RELACIONAL E INTERNACIONALIZACIÓN**

La aplicación de los principios del marketing relacional (Grönroos, 1996), tanto en su vertiente como operativa se hace aún más necesaria cuando la empresa desarrolla o pretende desarrollar su actividad en un contexto diferente al del mercado doméstico (Ambler, 1994). Ello se debe a las siguientes razones:

- Es mayor la incertidumbre que rodea a la toma de decisiones, así como posiblemente la complejidad del entorno en el que opera la organización.

- Los consumidores se muestran cautos, al menos inicialmente, ante la compra de productos extranjeros, manteniendo una cierta distancia psicológica.
- Puede ser muy elevada la dependencia de la empresa de los denominados clientes estratégicos (distribuidores, agentes, intermediarios extranjeros).
- Se hace más necesaria la coordinación interfuncional, así como la disponibilidad de una estructura específica para planificar adecuadamente la expansión internacional de la empresa.
- Son necesarias mayores capacidades directivas por cuanto puede ser necesario el dominio de idiomas extranjeros, la posesión de una formación específica en negocios internacionales, etc.

Partiendo de las premisas anteriores, la empresa puede elegir diferentes opciones de internacionalización, aunque lo habitual es seguir un enfoque secuencial, comenzando por la exportación y culminando, una vez consolidada la presencia en el país-mercado correspondiente, por el establecimiento de subsidiarias comerciales o de producción, asumiendo inversiones directas en el exterior. En este proceso secuencial, que no tiene por qué darse (ej: empresas con un enfoque global), el compromiso de recursos y el control aumentan a medida que la empresa avanza por su proceso de internacionalización.

De todas las opciones de internacionalización, es quizás la exportación, por la elevada dependencia de quienes actúan como representantes legales en el país-mercado en el que se va a comercializar el producto (importadores, agentes, distribuidores), la que mayor necesidad tenga de aplicar los principios del marketing relacional. Desde esta perspectiva, es recomendable que la relación entre la empresa exportadora y sus distribuidores extranjeros estén basadas en un conjunto de normas que permitan la búsqueda de un beneficio mutuo y eviten el desarrollo de comportamientos oportunistas de carácter unilateral.

### **3. LA NECESIDAD DE NORMAS RELACIONALES EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA**

La necesidad de asegurar la continuidad en el tiempo de la relación que la empresa exportadora mantiene con sus representantes legales en los mercados internacionales, plantea la necesidad de definir un clima relacional basado en ciertas normas, que propugnen la cooperación dentro del canal de distribución (Navarro, 2001).

Las normas relacionales se definen como el comportamiento que ocurre en las relaciones, que debe ocurrir si estas continúan y que deberá ocurrir mientras se valore su continuidad

(Macneil, 1980). Se trata, en definitiva, de expectativas sobre el comportamiento, al menos parcialmente aceptadas por los decisores (Medina, 2004).

En el contexto internacional y más concretamente en el de la exportación, aunque son numerosos los trabajos y los campos de estudios abordados, aún son muy escasos los que han analizado la influencia que los intercambios relacionales tienen en el éxito exportador (Leonidou y Kaleka, 1998). Entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Lee y Jang (1998), en un estudio realizado sobre empresas exportadoras de pequeño y mediano tamaño australianas, analizaron los antecedentes y las consecuencias que las normas relacionales podrían tener en la relación de intercambio con los distribuidores coreanos. Estos dos autores encontraron la existencia de una relación positiva entre las normas relacionales y el rendimiento exportador, de tal manera que cualquier acción que disminuya la distancia cultural percibida y aumente los activos específicos invertidos en la relación (éstas dos variables se consideraron antecedentes de las normas relacionales), afectaría positivamente al rendimiento exportador de la organización.
- En la investigación desarrollada por Ling-ye y Ogunmokun (2001), compararon la influencia que sobre las ventajas competitivas y el rendimiento exportador, tenían los factores internos de la empresa y los intercambios relacionales. Los resultados obtenidos confirmaron que la cooperación y la intensidad de la relación afectaban positivamente al logro de ventajas competitivas en diferenciación y en costes, así como al logro de objetivos estratégicos.
- En el trabajo realizado por Bello et al. (2003), concluyen que existen una serie de características del entorno internacional (distancia geográfica, diferencias culturales e incertidumbre), que condicionan las relaciones entre los fabricantes y sus distribuidores en el extranjero y que pueden afectar al rendimiento exportador. Por ello, se hacen necesarios unos mecanismos de coordinación (normas relacionales) que gobiernen las relaciones entre los exportadores y sus distribuidores en los mercados internacionales. Estos autores demuestran la existencia de un efecto positivo de las normas relacionales sobre el resultado exportador. A estas mismas conclusiones había llegado unos años antes Piercy et al. (1997), estableciendo que “el rendimiento del canal de distribución mejora cuando las empresas que lo integran establecen fuertes vínculos relacionales, comprometiéndose unas con otras y coordinando eficientemente sus actuaciones en los países-mercados donde operan”.
- En el ámbito español, también se ha apuntado la influencia positiva que ejercen las normas relacionales sobre el rendimiento exportador de la organización. Así, Navarro

(2000 y 2001), constata que es necesario que las relaciones entre las empresas exportadoras y sus distribuidores extranjeros se basen en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad. Ello no sólo amortiguará los posibles efectos derivados de comportamientos oportunistas de sus representantes legales en los mercados exteriores, sino que además tendrán una repercusión directa y positiva sobre el crecimiento de las ventas de exportación y la satisfacción directiva con tales crecimientos.

En definitiva, de los estudios precedentes podemos concluir que:

- El éxito exportador de la empresa puede depender en gran medida del clima relacional que se haya establecido con sus representantes legales en los mercados internacionales. Un clima apropiado será aquél que potencie la cooperación, el intercambio de información, la participación mutua en la toma de decisiones, la flexibilidad, etc. A ello contribuirá la definición de ciertas normas que actúen como mecanismos de gobierno de la relación que mantienen exportadores y distribuidores extranjeros.
- La definición del clima relacional dependerá de factores situacionales, tales como el grado de dependencia del exportador respecto a sus distribuidores extranjeros, las competencias empresariales, la dimensión empresarial, el producto exportado, el sector, etc.

Partiendo de estas conclusiones, nuestro objetivo a partir de este momento se centra en tratar de analizar la incidencia que sobre el resultado exportador de la organización ejercen las normas relacionales, teniendo en cuenta que su efecto puede venir moderado por algunos factores situaciones (antecedentes).

#### **4. MULTIDIMENSIONALIDAD DE LAS NORMAS RELACIONALES**

Aunque no existe acuerdo sobre el contenido de las normas relacionales (Robicheaux y Coleman, 1994; Dant y Schul, 1992; Noordewier, John y Nevin, 1990), si parece existir un cierto consenso sobre su naturaleza multidimensional. En todo caso, parece que el desarrollo de una estrategia de marketing relacional requiere siempre de la existencia de las normas de: flexibilidad, solidaridad o cooperación e intercambio de información (Vázquez et al., 1999).

##### **La solidaridad o cooperación**

La distancia geográfica y las diferencias culturales entre las empresas exportadoras y sus representantes legales en los mercados internacionales pueden crear tensiones en las

relaciones mantenidas, derivado del escaso compromiso de colaboración adquirido por las partes. Desde esta perspectiva, las empresas exportadoras pudieran temer que los distribuidores extranjeros no dediquen los recursos y esfuerzos necesarios a la venta de sus productos en los mercados de destino. Por su parte, los distribuidores pudieran entender que el exportador les utiliza como “conejiillo de indias” para introducir y posicionar sus productos en nuevos mercados. Bajo estas circunstancias, la norma de solidaridad es vital para reducir el escepticismo de las partes relacionadas y fomentar la colaboración en el canal de distribución.

La solidaridad se refiere a la importancia atribuida a la relación de intercambio que se mantiene (Dant y Schul, 1992), derivado de la creencia de cada parte de tener que contar con su homónimo para desarrollar su actividad (Spriggs y Nevin, 1992). Cuanto mayor sea dicha importancia, mayor será el interés de cada parte de prolongar la relación en el tiempo en aras de lograr beneficios mutuos (Lee y Jang, 1998, Bello et al., 2003). Será este beneficio el que actúe como elemento disuasorio para que las partes no apliquen mecanismos de control unilaterales o comportamientos de carácter oportunista que afecten negativamente al rendimiento del canal (Heide y John, 1992).

En definitiva, en la medida en que exportadores y distribuidores extranjeros reconozcan que los intercambios actuales y futuros pueden otorgar beneficios mutuos, mayor será la confianza y el deseo de cooperar en el canal de distribución (Zhang, 1993).

### **El intercambio de información**

Dado que el exportador y sus representantes legales en los mercados destino provienen y actúan en mercados diferentes, en los cuales las prácticas de negocios no tienen por qué ser similares, ni tampoco las infraestructuras, resulta fundamental que cada parte comprenda cuáles son las necesidades de la otra en relación a sus funciones y objetivos. En este contexto, el intercambio de información se convierte en una herramienta esencial para el logro de los objetivos fijados (Zhang, 1993).

La norma relacional “intercambio de información” se refiere a las expectativas de comportamiento de los miembros relacionados de que compartirán, de forma continua, información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades. Esta comunicación bilateral facilitará la toma de decisiones y aumentará la confianza entre las partes relacionadas, permitiendo establecer prioridades, deseos y objetivos.

Como indican Heide y John (1992), el intercambio de información es un mecanismo por el que las partes del intercambio proporcionan información útil al otro socio, afectando al rendimiento de sus actividades.

En definitiva, el intercambio de información facilita las labores de coordinación entre las empresas exportadoras y sus representantes legales en los mercados internacionales, incidiendo positivamente en el éxito de sus actividades.

### **La flexibilidad**

La comprensión de las necesidades de cada parte es sólo la primera etapa en el camino de la cooperación interorganizacional. El logro de la misma también requiere que los miembros relacionados se muestren flexibles para adaptarse a los requerimientos de su homónimo, así como a los cambios imprevistos que pudieran derivarse del entorno. La ausencia de flexibilidad imposibilitará la coordinación eficaz y eficiente de las funciones a desempeñar en el canal.

Heide y John (1992), definen la flexibilidad como “una expectativa bilateral de buena voluntad para adaptarse a los cambios de las circunstancias”. Estos ajustes son importantes por dos razones (Zhang, 1993). En primer lugar, porque es materialmente imposible que los miembros relacionados hayan previsto, en los acuerdos previos adoptados, todas las contingencias que pudieran surgir. En segundo lugar, porque la volatilidad y elevada incertidumbre son características asociadas “per se” a los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, la flexibilidad mostrada por los exportadores y distribuidores extranjeros para responder a las nuevas situaciones es crucial para el éxito de la actividad exportadora (Lee y Jang, 1998).

En definitiva, la flexibilidad supone que los integrantes de la relación de intercambio se muestren dispuestos a adaptarse a los requerimientos de la otra parte y a los cambios que se produzcan en el entorno, siendo especialmente relevante en las relaciones internacionales porque las empresas suelen actuar en entornos económicos, políticos y culturales diversos, obligando a realizar ajustes en las relaciones para superar las condiciones cambiantes del entorno (Aulakh et al., 1996).

De lo expuesto hasta el momento, planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) establecidas entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales y el resultado derivado de la actividad exportadora.*



Además, queremos corroborar:

*“La naturaleza multidimensional de las normas relacionales”*

## **5. EFECTO DE LA DEPENDENCIA Y DE LAS COMPETENCIAS INTERNACIONALES SOBRE LOS INTERCAMBIOS RELACIONALES.**

Como ya hemos señalado, el efecto que las normas relacionales puede ejercer sobre el resultado de la actividad exportadora depende de ciertos factores situacionales. Aunque estos pueden ser diversos nosotros nos vamos a centrarnos en dos de ellos.

### **La dependencia del exportador de sus distribuidores extranjeros**

Uno de los aspectos más importantes del análisis de las estructuras de los canales de comercialización es comprender que están formados por empresas y entidades interdependientes para la realización de sus funciones y la consecución de sus objetivos (Stern et al., 1999). El nivel de dependencia vendrá determinada por la posición ocupada en el canal, por los recursos poseídos y valorados por la otra parte (poder), etc. (Díez de Castro, 2004). La dependencia relativa determina el grado en que una empresa podrá influir en otra y ser influida por esta (Anderson y Narus, 1990).

En el ámbito internacional, las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros también están caracterizadas por nexos de interdependencia. El exportador depende de los distribuidores extranjeros para desarrollar su estrategia de marketing y posicionar sus productos en los mercados internacionales. Los intermediarios ubicados en los mercados de destino dependen de los exportadores para seguir ofreciendo al mercado productos o servicios que le generan unas ventas, un margen comercial, rotación y, en consecuencia, rentabilidad, así como prestigio, notoriedad, etc. En todo caso, suele ser el exportador el que se encuentra en una posición asimétrica en la relación que mantiene con los distribuidores extranjeros, ya que sin éstos, salvo que la empresa acometiese inversiones directas en el exterior, no podrá vender sus productos más allá de las fronteras nacionales (Rosson y Ford, 1980; Zhang, 1993). En consecuencia, para la mayoría de empresas exportadoras, los distribuidores extranjeros constituyen su principal fuente de supervivencia en los mercados exteriores.

Por otra parte, debemos ser conscientes de que los acuerdos entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales suponen una serie de beneficios y costes para ambas partes. Desde la óptica del exportador, el principal beneficio es que con escasas inversiones, y por tanto, reducido riesgo, obtiene representación para sus productos en aquellos mercados internacionales en los que ha decidido competir. Sin embargo, ello implica unos costes; los asociados al reducido control que puede ejercer sobre las operaciones del

distribuidor en los mercados exteriores. Por esta razón, el distribuidor puede percibir que el distribuidor extranjero no está desarrollando correctamente las actividades de marketing sobre sus productos. Evidentemente, en esta balanza de beneficios y costes habrá que incluir que otras alternativas viables tiene la empresa exportadora para comercializar los productos internacionalmente. La ausencia de alternativas supondrá un mayor grado de dependencia del exportador respecto a los distribuidores extranjeros (Rosson y Ford, 1982).

Por otro lado, los distribuidores también desempeñan un papel activo en las relaciones comerciales, ya que al poder representar a más de una empresa exportadora desarrollan una noción de lo que se espera de ellos, e igualmente de lo que ellos esperan de los exportadores. Estas expectativas incrementan, normalmente, las necesidades del exportador de ofrecer una serie de “recompensas” a los distribuidores para el mantenimiento de la relación. Es decir, sitúan al exportador en una situación de dependencia relativa frente a los distribuidores, lo que disminuye su capacidad de influencia en los procesos de toma de decisiones de los intermediarios extranjeros y aumenta su receptividad a las demandas o peticiones realizadas por estos (Zhang, 1993). Por ello, las relaciones caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica no propician el entorno apropiado para que se desarrolle una atmósfera relacional (Stern y Reve, 1980, Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Kumar, Scherr y Steenkanp, 1995). Sin embargo, pueden arbitrase mecanismos basados en la cooperación, intercambio de información y flexibilidad para que el resultado de la relación no sea disfuncional (Macneil, 1978; 1980). Así, Bello et al. (2003) verificaron que los fabricantes altamente dependientes de sus distribuidores extranjeros tienden a desarrollar relaciones más fuertes con esos intermediarios, basadas en una mayor flexibilidad hacia las peticiones de sus socios foráneos, un mayor deseo de intercambiar información y, en definitiva, una mayor cooperación. Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre la dependencia relativa del exportador respecto a los distribuidores-intermediarios extranjeros y la presencia de normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) que gobernarán la relación entre ambos.*

### **Las competencias empresariales**

Las competencias empresariales en el ámbito internacional pueden definirse como aquéllas habilidades de la organización que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994).

Estas competencias empresariales pueden venir dadas por la posesión de un conocimiento acumulado sobre los mercados exteriores, permitiendo reducir la incertidumbre en la toma de

decisiones asociadas al proceso de internacionalización de la organización (Holzmüller y Kasper, 1990) y facilitando las tareas de organización y planificación de las exportaciones (Madsen, 1989). Además, ayudará a conocer las preferencias, gustos, deseos y necesidades de los consumidores extranjeros. El alcance de tal conocimiento puede lograrse, o bien mediante la posesión de información primaria (investigación de mercados) o secundaria, o bien mediante un intercambio de información permanente con sus distribuidores extranjeros (Styles y Ambler, 1994).

Por otra parte, Diamantopoulos y Schlegelmilch (1994), señalan que las características de los propios directivos pueden proporcionar capacidades que condicionen el proceso de internacionalización de la organización. Por ejemplo, la formación recibida, en términos generales, por los directivos inmersos en actividades de exportación, y específicamente la relacionada con las áreas de marketing y/o administración internacional, son determinantes esenciales de sus percepciones y actitudes (Gray, 1997; Shlegelmilch y Ross, 1987). Ello condiciona positivamente el desarrollo de un comportamiento más proactivo en la búsqueda de información y de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros y, en consecuencia, el logro de los objetivos empresariales (Hozmüller y Söttinger, 1996). Asimismo, la formación en negocios internacionales o el dominio de idiomas extranjeros facilitará el contacto y relación con los distribuidores que operan en los mercados de destino, ayudando a crear el clima más apropiado para que la relación continúe a largo plazo (Kaynak y Kuan, 1993).

De lo expuesto hasta el momento, proponemos la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre las competencias empresariales y la presencia de normas relacionales en la relación que mantienen los exportadores con sus distribuidores extranjeros.*

## **6. ESCALAS DE MEDIDA**

### **Normas relacionales**

En nuestra investigación, basándonos en los trabajos de Zhang (1993) y Bello et al. (2003), hemos considerado las normas relacionales compuestas de tres dimensiones: solidaridad, intercambio de información y flexibilidad; adaptando para su medición las escalas propuestas por estos autores.

El siguiente bloque de preguntas tiene por objetivo analizar el tipo de relación que mantiene su empresa con sus distribuidores extranjeros. Responda empleando una escala de 1 a 7 (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo).

<b>SOLIDARIDAD</b>
1.-Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mantiene mi empresa con nuestros distribuidores se analiza conjuntamente y no individualmente
2.- Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente y no a una sola
3.- La cooperación es la característica predominante en la relación que mantenemos con nuestros distribuidores extranjeros
<b>INTERCAMBIO DE INFORMACION</b>
1.- Es fundamental para la consecución de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo
2.- El intercambio de información entre las partes se realiza frecuentemente
3.- Se espera que ambas partes transmitan información sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte
4.- Mis intermediarios o distribuidores extranjeros nos facilitan cualquier información solicitada
5.- Mi empresa facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros
<b>FLEXIBILIDAD</b>
1.- La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes
2.- Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte
3.- Ante situaciones imprevistas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplan

## **Dependencia**

En esta investigación, para medir la dependencia de la empresa exportadora de los intermediarios extranjeros emplearemos una adaptación de las escalas propuestas por Zhang (1993), Ganesan (1994) y Bello et al. (2003).

El siguiente bloque de preguntas tiene por objetivo determinar la INTERDEPENDENCIA de la empresa o grupo, con los distribuidores o intermediarios respecto a la distribución de los productos de la empresa en los mercados exteriores. Responda empleando la siguiente escala (1= mi empresa mucho más que el distribuidor, 7= el distribuidor mucho más que nosotros)

1.- ¿Quién depende más de la otra parte para la consecución de sus objetivos?
-------------------------------------------------------------------------------

**En general, en el caso de que se extinguiese la relación con nuestros distribuidores:**

2.- ¿Quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte?
3.- ¿Quién tendría mayores dificultades para encontrar otro socio?
4.- ¿Quién incurriría en mayores costes?
5.- ¿Qué ventas se verían más perjudicadas?

## **Competencias empresariales**

En este estudio, para medir las competencias empresariales hemos considerado las características demográficas de los empleados y directivos dedicados a la actividad exportadora, y el nivel de conocimiento que tiene la empresa de los mercados exteriores.

El siguiente bloque de preguntas tiene por objetivo analizar las COMPETENCIAS EMPRESARIALES de la empresa en el ámbito internacional. Empleando una escala de 1 a 7, (1= Totalmente en desacuerdo, 7= Totalmente de acuerdo).

El personal de la empresa dedicado a actividades de exportación, tiene un elevado conocimiento sobre:
-------------------------------------------------------------------------------------------------------

idiomas, técnicas de comercio exterior...
En la empresa los directivos implicados en el proceso de exportación realizan visitas periódicas a los mercados de exportación o participan periódicamente en ferias internacionales
En la empresa disponemos de un sistema de recogida de información que nos permite investigar y evaluar los mercados extranjeros
El conocimiento de los valores, cultura y costumbres que imperan en los mercados extranjeros es un atributo importante para el desarrollo de la actividad exportadora

## Resultado exportador

En la configuración del instrumento de medida empleado en este trabajo para evaluar el resultado de la actividad exportadora (performance de exportación) se han tomado como principal referencia las escalas propuestas en los trabajos de Navarro (2000 y 2001) y Cadogan et al. (2002). Siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos (1999), basándose en la escala inicial propuesta por Cavusgil y Zou (1994), consideramos al resultado exportador como una escala de carácter formativo. Desde esta perspectiva, se han considerado dos dimensiones para evaluar el éxito exportador de la empresa:

- *Resultado cuantitativo*, medido a partir del crecimiento experimentado por las ventas de la exportación en los últimos tres años, con una escala de tres ítems. Esta dimensión refleja una evaluación objetiva de los resultados exportadores.
- *Resultado cualitativo*, medido a partir del grado de satisfacción de la empresa exportadora en relación a una serie de objetivos relacionados con su actividad exportadora a lo largo de los tres últimos años, con una escala de cinco ítems. Esta dimensión refleja una evaluación subjetiva de los resultados exportadores.

Las siguientes preguntas tienen por objetivo reflejar los resultados obtenidos por su empresa en el desarrollo de la actividad exportadora.

Crecimiento experimentado por las ventas de exportación en los últimos tres años

Crecimiento	2000	2001	2002	Crecimiento	2000	2001	2002
Crecimiento Negativo				Entre 11-15%			
Nulo crecimiento				Entre 16-20%			
Crecimiento Entre 1-5%				> 20			
Crecimiento Entre 6-10%							

Con el siguiente bloque de preguntas pretendemos conocer cual es el grado de satisfacción de su empresa con respecto a la actividad exportadora en los últimos tres años. Empleando una escala de 1 a 7 (1= Nada satisfechos 7= Muy satisfechos)

Crecimiento de las ventas de exportación	1	2	3	4	5	6	7
Notoriedad e imagen de nuestra empresa en los mercados exteriores	1	2	3	4	5	6	7
Rentabilidad de la actividad exportadora	1	2	3	4	5	6	7
Cuota de mercado asociada a la actividad exportadora	1	2	3	4	5	6	7
Expansión internacional de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

## 7. ESTUDIO EMPÍRICO

### 7.1. Población objeto de estudio y muestra

Para el contraste de las hipótesis planteadas desarrollamos un estudio empírico, tomando como referencia las empresas exportadoras gallegas. Razones económicas y operativas nos impulsaron a elegir este ámbito poblacional. Para definir la población objeto de estudio se consultaron: a) el informe de comercio exterior de Galicia 2001; b) catalogo de exportadores de Galicia; c) base de datos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio Industria y Navegación de España; d) exportación gallega, directorio de empresas y productos exportables; e) ARDAN GALICIA 2002.

La exhaustiva revisión de las distintas bases de datos manejadas nos llevó a obtener un total poblacional de 1.734 empresas exportadoras.

### Muestra

Con objeto de obtener una muestra representativa de la población objeto de estudio, desarrollamos un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional al número de empresas de cada provincia.

A través de encuestas personales se obtuvieron un total de 150 cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que supone para un nivel de confianza del 95% y un  $p=q=0,5$ , un error muestral de  $\pm 7,65\%$ . La muestra era representativa del total poblacional, así como en cada uno de los estratos considerados.

El trabajo de campo se realizó entre el septiembre y octubre de 2003. La ficha técnica del estudio se presenta en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación empírica.**

<b>Universo</b>	1.734 empresas exportadoras
<b>Ámbito</b>	Comunidad Autónoma de Galicia
<b>Tamaño muestral</b>	150 entrevistas personales
<b>Error muestral</b>	$\pm 7,65\%$
<b>Nivel de confianza</b>	95% para el caso más desfavorable $p = q = 0,5$
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Aleatorio simple con estratificación por provincias (afijación proporcional al número de empresas de cada provincia)
<b>Trabajo de campo</b>	Septiembre-Octubre de 2003

### 7.2. Análisis de datos

Recopilada la información pertinente, se procedió al análisis de datos. Para verificar las relaciones entre los constructos: dependencia, normas relacionales y resultado exportador, así como la idoneidad de las escalas empleadas en su medición, se empleo la modelización mediante ecuaciones estructurales. Al ser la el resultado exportador una variable de tipo formativo, optamos por el empleo de la técnica Partial Least Squares (PLS).

## Modelización mediante ecuaciones estructurales

La contrastación de hipótesis a través de la modelización mediante ecuaciones estructurales, en nuestro caso a través de la técnica PLS, nos exigió desarrollar las siguientes etapas:

- *Análisis de la fiabilidad individual de los ítems.*

La fiabilidad individual de los ítems para constructos con indicadores reflectivos es evaluada examinando las cargas o correlaciones simples de los indicadores con el constructo que pretenden medir. Para que un indicador se acepte como integrante de un constructo, Carmines y Zeller (1979), establecen que el valor de la carga estandarizada debe ser igual o superior a 0.707, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores sea mayor que la varianza del error.

Para valorar la fiabilidad individual de los ítems en constructos con indicadores formativos, se deben analizar sus pesos, que indican la importancia relativa que tiene cada indicador en la formación de la variable latente.

Los resultados después de efectuar varias iteraciones, y tras la eliminación de los ítems que no superaban el valor mínimo establecido por Carmines y Zeller (1979), se recogen en la tabla 2.

**Tabla 2. Fiabilidad individual de los ítems.**

COMPETENCIAS EMPRESARIALES	Escala final	NORMAS RELACIONALES	Escala final
	Factor de carga		Factor de carga
COMP1	0.7502	<i>SOLIDARIDAD</i>	
COMP2	0.8218	COOP1	0.8154
COMP3	0.8551	COOP2	0.7693
COMP4	<i>Eliminado</i>	COOP3	0.7012
<b>DEPENDENCIA</b>		<i>INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</i>	
DEP1	<i>Eliminado</i>	INTINF1	<i>Eliminado</i>
DEP2	0.8369	INTINF2	0.7183
DEP3	0.8281	INTINF3	0.8286
DEP4	0.7609	INTINF4	0.7134
DEP5	0.8754	INTINF5	<i>Eliminado</i>
		<i>FLEXIBILIDAD</i>	
		FLEX1	0.7650
		FLEX2	0.8655
		FLEX3	0.7717

En el caso de las variables de naturaleza formativa (resultado exportador), no es recomendable la depuración de las escalas al perder información cuando se elimina un indicador (Bollen y Lennox, 1991). Para Wixon y Watson (2001), se debe utilizar un proceso alternativo basado en una profunda y exhaustiva revisión teórica de las medidas de estos constructos. Partiendo del cumplimiento de esta condición en nuestro estudio, según Diamantopoulos y Winklhofer (2001), el único problema que pueden plantear los constructos de tipo formativo es la existencia de multicolinealidad. Para ello calculamos los valores a través de un análisis de regresión lineal, observando que los índices de condición (FIV) sean

inferiores a 5 (Belsley, 1990). En la tabla 3, se puede observar como todos los indicadores de tipo formativo incluidos en el resultado exportador presentan un FIV inferior a 5.

**Tabla 3. Pesos y test de multicolinealidad en los constructos formativos.**

CONSTRUCTOS FORMATIVOS	PESOS	MULTICOLINEALIDAD(FIV)
<b>PERFORMANCE</b>		
<b>RESULTADO CUANTITATIVO</b>		
CREC00	0.8274	2.397
CREC01	-0.6538	2.827
CREC02	0.9672	1.560
<b>RESULTADO CUALITATIVO</b>		
SATF1	-0.4246	1.682
SATF2	0.6931	1.771
SATF3	0.2864	1.781
SATF4	0.1779	2.811
SATF5	0.2520	1.427

Realizada la depuración inicial de las escalas de medidas en los constructos reflectivos y confirmada la ausencia de multicolinealidad en el resultado exportador, se incluyó en el modelo los denominados constructos de segundo orden. Es decir, las normas relacionales y el resultado asociado a la actividad exportadora. Al ejecutar nuevamente el programa, se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4. Cargas y pesos en el modelo con los constructos de segundo orden.**

	Escala final		Escala final
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	Factor de carga	NORMAS RELACIONALES	Factor de carga
COMP1	0.7446	SOLID	0.6801
COMP2	0.8242	INTINF	0.7733
COMP3	0.8555	FLEX	0.8233
COMP4	<i>Eliminado</i>	<b>PERFORMANCE</b>	<b>Pesos</b>
DEPENDENCIA	Factor de carga	RESCUANT	0.0556
DEP1	<i>Eliminado</i>	RESCUAL	0.9964
DEP2	0.7867		
DEP3	0.7877		
DEP4	<i>Eliminado</i>		
DEP5	0.9125		

Como la performance de exportación está formada por dos dimensiones de tipo formativas, es necesario analizar si existe multicolinealidad (tabla 5). Una vez que se comprueba la ausencia de colienalidad entre el resultado cuantitativo y cualitativo de exportación, podemos considerar finalizada la fase de análisis de fiabilidad individual de los ítems.

**Tabla 5. Test de multicolinealidad para la performance de exportación.**

PERFORMANCE	FIV
RESCUANT	1.022
RESCUAL	1.022

- *Análisis de la fiabilidad de los constructos*



Para evaluar la fiabilidad de los constructos utilizaremos la fiabilidad compuesta (tabla 6), considerando el nivel más estricto propuesto por Nunnally (1978), que establecen que debe superar en investigaciones básicas el valor 0.8. Como puede observarse, todos los constructos presentan una fiabilidad compuesta muy elevada, ya que casi todas las variables latentes tienen valores cercanos a 0.9.

**Tabla 6. Fiabilidad compuesta para los constructos con indicadores reflectivos.**

<b>CONSTRUCTOS REFLECTIVOS</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	0.850
DEPENDENCIA	0.870
NORMAS RELACIONALES	0.804

- *Validez convergente*

La validez convergente fue analizada a través de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (tabla 7)

**Tabla 7. Validez convergente de los constructos con indicadores reflectivos**

<b>CONSTRUCTOS REFLECTIVOS</b>	<b>Validez Convergente (AVE)</b>
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	0.6552
DEPENDENCIA	0.6907
NORMAS RELACIONALES	0.5795

Fornell y Larcker (1981), recomiendan valores superiores a 0.50, con lo que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Tal y como aparece en la tabla anterior, todos los constructos reflectivos presentan valores muy superiores a 0.50, aceptando por tanto que se cumple esta propiedad.

- *Validez discriminante*

Se dice que un constructo está dotado de validez discriminante si su varianza extraída media es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo (Fornell y Larcker, 1981), e indica que un constructo es diferente a otros. Esta medida es sólo aplicable a constructos con indicadores reflectivos. En la práctica, y para agilizar el procedimiento de cálculo, realizamos el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada del AVE, que ha de ser mayor que las correlaciones que presenta con el resto de constructos (Roldán, 2000).

Estos valores aparecen en la tabla 8, donde los elementos de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media del constructo (AVE), mientras que la leyenda N.A. implica que este procedimiento no es aplicable para los constructos con indicadores formativos. En el caso del resultado exportador comprobamos que su correlación con el resto

de constructos estaba muy por debajo del valor límite de 0,8. Por tanto, se admite la validez convergente y discriminante del modelo de medida.

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida hay que analizar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación propuesto, verificando la relación entre las variables latentes.

**Tabla 8. Análisis de la validez discriminante.**

	<b>Depend.</b>	<b>Comp. Emprs.</b>	<b>Perform Export.</b>	<b>Normas Relac.</b>
<b>Depend.</b>	<b>0.831</b>			
<b>Comp. Emprs.</b>	-0.049	<b>0.809</b>		
<b>Perform.</b>	0.152	0.467	<b>N.A.</b>	
<b>Normas Relac.</b>	0.115	0.336	0.617	<b>0.761</b>

- *Modelo estructural*

El modelo fue testado considerando la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados y la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas o dependientes. Falk y Miller (1992) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0.1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente. Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica nos ofrece la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores  $t$  de Student de los parámetros del modelo. En nuestro estudio (tabla 9), todos los constructos dependientes tienen valores de  $R^2$  superiores a 0.1, lo que nos indica que el modelo presenta un adecuado poder predictivo.

**Tabla 9. Varianza explicada de las variables dependientes**

<b>CONSTRUCTOS ENDÓGENOS</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Normas Relacionales	0.1301
Performance Exportación <sup>1</sup>	0.5893

El análisis de la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas se realizó estudiando los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados (tabla 10), así como las correlaciones entre las variables latentes.

Los resultados obtenidos nos permiten confirmar las hipótesis  $H_1$  y  $H_3$ . Sin embargo, aunque se aprecia una relación positiva entre la dependencia del exportador respecto a sus distribuidores extranjeros y la presencia de normas relaciones, ésta no es de carácter significativo, no pudiendo confirmarse  $H_2$ .

---

<sup>1</sup> Este valor corresponde a la varianza explicada del resultado exportador incluyendo como determinantes no sólo las normas relacionales y las competencias empresariales, sino también el compromiso exportador, la orientación al mercado de las empresas exportadoras, la adaptación de los elementos de marketing-mix y las ventajas competitivas.

**Tabla 10. Valores de los coeficientes path para las relaciones propuestas en el modelo**

Relaciones planteadas en el modelo	Coefficientes Path	Correlaciones	Valor t <sup>2</sup>	% de varianza explicada <sup>3</sup>
Depend. → Normas Relac.	0.132	0.115	0.824**	1.52%
Compt.Empr. → Normas Relac.	0.342	0.336	3.535*	11.49%
Normas Relac. → Perfor.Export.	0.368	0.617	4.113*	22.71%

\*Significativo a  $p < 0,01$ ; \*\*No significativo

Los resultados obtenidos nos permiten confirmar las hipótesis H<sub>1</sub> y H<sub>3</sub>. Sin embargo, aunque se aprecia una relación positiva entre la dependencia del exportador respecto a sus distribuidores extranjeros y la presencia de normas relaciones, ésta no es de carácter significativo, no pudiendo confirmarse H<sub>2</sub>.

## 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De los resultados obtenidos, podemos concluir que:

- La cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad en las relaciones que mantiene la empresa exportadora con sus representantes legales en los mercados de destino es un determinante esencial del resultado exportador, tanto en su vertiente cuantitativa (crecimiento de las ventas) como cualitativa (satisfacción directiva).
- Las competencias empresariales en el ámbito internacional se revelan como un importante antecedente de los intercambios relacionales en el ámbito de las exportaciones. Además, ejerce cuando menos un efecto indirecto<sup>4</sup> y positivo sobre el resultado exportador de la organización. En este sentido, las habilidades de la organización en su expansión internacional incidirán en el éxito alcanzado en los mercados extranjeros en la comercialización de sus productos y/o servicios.
- Aunque el exportador se encuentre en una posición de mayor dependencia respecto a sus distribuidores extranjeros, ésta no tiene porqué afectar al clima que defina la relación entre ambos. En cualquier caso, siempre es preferible que la misma esté basada en un conjunto de normas que permita gobernar la relación que ambos mantienen.

Evidentemente, como en todo trabajo de investigación, existen una serie de *limitaciones* que creemos conveniente apuntar. En primer lugar, se trata de un estudio trasversal y realizado en el contexto de una Comunidad autónoma, pudiendo condicionar la generalización de los

<sup>2</sup> En el cálculo de los valores t se empleó la técnica Bootstrap, a partir de una prueba de 1000 submuestras.

<sup>3</sup> Es el resultado de multiplicar los coeficientes path por las correlaciones existentes entre cada par de constructos. Según Falk y Miller (1992), una variable predictora debería explicar al menos el 1.5% de la varianza de una variable predecida

<sup>4</sup> El valor del efecto indirecto se obtiene multiplicando los coeficientes de regresión estandarizados entre la variable independiente y la intermedia. En nuestro caso, Compt. Empr. → Normas Relac. → Perfor. Export. =  $0,342 \times 0,368 = 0,1258$

resultados. En segundo lugar, el analizar sólo el punto de vista de los exportadores nos lleva a pensar que quizás los resultados fuesen otros si hubiésemos captado también información de los distribuidores. En tercer lugar, el que no se hayan tenido en cuenta todos los posibles factores que pudieran afectar a alguno de los conceptos tratados. Finalmente, el que no hayamos podido disponer de una muestra de mayor tamaño, que permita reducir la incidencia del error muestral cometido.

En cualquier caso, las limitaciones apuntadas suponen puntos de partida para futuras investigaciones. Así, sería conveniente estudiar como los denominados activos específicos de transacción, la distancia cultural o las características empresariales condicionan el clima relacional que pudiera existir entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados de destino. También, sería recomendable extender el estudio a todos los sectores y a todas las empresas exportadoras españolas e incluso realizar trabajos en más de un país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMBLER, T. (1994): The relational paradigm: a synthesis, en *Relationship marketing: theory, methods and applications*, 1994. Research Conference Proceedings, Emory University, Editado por Sheth, J.D. y Parvatiyar, A.
- ANDERSON, J.C. (1995): "Relationship in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assesment". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 346-350.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): "A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, vol. 8, nº 4, pp. 310-323.
- ANDERSON, T. y SVENSSON, R. (1994): Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 96, nº 4, pp. 551-560.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996): "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 1, pp. 1005-1032.
- BAGOZZI (1995): "Reflections on relationship marketing in consumer markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23m, nº 4, pp. 272-277.
- BELSLEY, D.A. (1990): *Conditioning diagnostics: collinearity and weak data in regression*, John Wiley and Sons, New York.
- BELLO, D.C.; CHELARIU, C. y ZHANG, L. (2003): "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels", *Journal of Business Research*, vol. 56, nº 1, pp. 1-16.

- BERRY, L.L. (1983): "Relationships marketing" en (eds.), BERRY, L.L., SHOSTACK, G.L. y UPSAY, G.: "Emerging perspectives on services marketing". Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28.
- BERRY, L.L. (1995): "Relationships marketing of service. Growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 236-245.
- BITNER, M.J. (1995): "Building service relationship it's all about promises". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 246-251.
- BOLLEN, K. y LENNOX, R. (1991): "Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 110, n° 2, pp. 305-314.
- BUZZEL, R.D. y ORTMEYER, G. (1995): "Channel partnerships streamline distribution" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 85-96.
- CADOGAN, J.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. (2002): "Export market-oriented activities: their antecedentes and performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 3, pp. 615-626
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.A. (1979): "Reliability and validity assessment", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage, Beverly Hill: 7-17.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, pp. 1-21.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): "*Relationship marketing: bringing quality, customer services, and marketing together*". Oxford, Butterworthc Heinemann.
- DANT, R. y SCHUL, P. (1992): Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (enero), pp. 38-54.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999): Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators", *International Marketing Review*, vol. 16, n° 6, pp. 444-457.
- DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B.B. (1994): Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data, *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 161-181.
- DIAMANTOPOULOS, A. y WINKLHOFER, H.M. (2001): "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 2, pp. 269-277.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. –Coordinador–: "Distribución Comercial". McGraw-Hill, 2004. Madrid.
- DONTHU, N. y KIM, S.H. (1993): Implications of firm controllable factors on export growth, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, n° 1, pp. 47-63.
- DWYER, R., SCHURR, P. y OH, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2 (abril), pp. 11-27.
- FALK, R.F. y MILLER, N.B. (1992): A premier for soft modeling, Akron, Ohio: The University of Akron.

- FORD, D. (1990): “*Understanding business markets: interaction, relationships, and networks*”. London, Academy Press.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- FRAZIER, G.L. y ANTIA, K.D. (1995): “Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 321-326.
- GANESAN, S. (1994): “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- GRAY, B.J. (1997): Profiling managers to improve export promotion targeting, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n° 2 (segundo trimestre), pp. 387-420.
- GRÖNROOS, C. (1983): “Innovative marketing strategies and organization structures for services firm” en Lovelock (1991): “*Services marketing: text, cases and readings*”, pp. 433-448. Prentice Hall International.
- GRÖNROOS, C. (1990): “Relationship approach to the marketing function in service context: the marketing and organizational behavior interface”. *Journal of Business Research*, Vol. 20, n° 1, pp. 3-12.
- GRÖNROOS, C. (1995): “The rebirth of modern marketing. Six propositions about relationship marketing”. *Working Papers 307*, Svenska Handelshögskolan. Swedish School of Economics and Business Administration.
- GRÖNROOS, C. (1996): “Relationship marketing: strategic and tactical implications”, *Management Decision*, vol. 34, n° 3, pp. 5-14.
- HÅKANSSON, H. (Ed) (1982): *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J. y MOHAMED, N.S. (1987): “Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing”. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 2, n° 3, pp. 22-37.
- HEIDE, J. y JOHN G. (1992): “Do norms matter in marketing relationships?”, *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, pp. 32-44.
- HOLZMÜLLER, H.H. y KASPER, H. (1991): On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms, *Management International Review*, Vol. 31, número especial (special issue), pp. 45-70.
- HOLZMÜLLER, H.H. y STÖTTINGER, B. (1996): Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model, *Journal of International Marketing*, Vol. 4, n° 2, pp. 29-55.
- KAYNAK, E. y KUAN, W.K. (1993): “Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firm”, *Journal of Business Research*, vol. 27, pp. 33-49.

- KUMAR, N., SCHEER, L. y STEENKAMP, J. (1995): The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (agosto), pp. 348-356.
- LEE, D.J. y JANG, J.I. (1998): "The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, nº 4, pp. 12-23.
- LEONIDOU, L.C. y KALEKA, A. (1998): "Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: their association with export involvement", *International Marketing Review*, vol. 15, nº 5, pp. 373-397.
- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G.O. (2001): "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis", *International Business Review*, vol. 10, pp. 399-420.
- MACNEIL, I.R. (1978): Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relations contract law, *Northwestern Law Review*, Vol. 72, pp. 854-902.
- MACNEIL, I.R. (1980): *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, Editorial, Yale University Press, New Haven, Connecticut.
- MADSEN, T.K. (1989): Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, pp. 41-57.
- MEDINA, R. (2004): "Control y normas relacionales en relaciones de colaboración interorganizativas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 1, pp. 85-100.
- NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- NAVARRO, A. (2001): "Efecto de las normas relacionales sobre el resultado exportador de la organización", *actas de los XIII Encuentros de Profesores de Marketing*, Málaga.
- NEVIN, J.R. (1995): "Relationship marketing and distribution channels. Exploring fundamental issues". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 327-334.
- NOORDEWIER, T.; JOHN, G. y NEVIN, J.R. (1990): "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer vendor relationship", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 80-94.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric theory*, Editorial McGraw-Hill, New York.
- PETERSON, R.A. (1995): "Relationship marketing and the consumer", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 278-281.
- PIERCY, N.F., KATSIKEAS, C.S. y GRAVENS, D.W. (1997): "Examining the role of buyer-seller relationships in export performance", *Journal of World Business*, vol.32, nº 1 pp. 73-86.
- ROBICHEAUX, R. y COLEMAN, J. (1994): The structure of marketing channel relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- ROLDAN, J.L. (2000): *Sistemas de información ejecutivos (EIS): Génesis, implantación y repercusiones organizativas*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

- ROSSON P.J. y FORD. I.D. (1982): Manufacturer-overseas distributor relations and export performance, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 57-72.
- ROSSON, P.J. y FORD, I.D. (1980): Stake, conflict, and performance in export marketing channels, *Management International Review*, Vol. 20, n° 4, pp. 31-37.
- SCHLEGELMILCH, B.B. y ROSS, A.G. (1987): The influence of managerial characteristics on different measures of export success, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, n° 2, pp. 145-158.
- SHETH, J.N. y PARVATIJAR, A. (1995): "Relationship marketing: theory, methods and applications". *Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, G.A. June.
- SPRIGGS, M. y NEVIN, J. (1992): A relational contracting framework for understanding exchange relationships, Working Paper, Madison, University of Wisconsin.
- STERN, L. y REVE, T. (1980): "Distribution channels as political economics: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 52-64.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*, 5ª Edic., Editorial Prentice Hall, Madrid.
- STYLES, C. y AMBLER, T. (1994): Successful export practice: the UK experience, *International Marketing Review*, Vol. 11, n° 6, pp. 23-47.
- uring firm, *Journal of Business Research*, Vol. 27, pp. 33-49.
- VAZQUEZ, R.; SANTOS, Mª.L.; DIAZ, A.Mª. y ALVAREZ, L.I. (1999): "Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones", Documentos de Trabajo Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, n° 172/99.
- WEITZ, B.A. y YAP, S.D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 305-320.
- WINSON, D.T. (1995): "An integrated model of buller-seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 335-345.
- WIXON, B.H. y WATSON, H.J. (2001): "An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success", *MIS Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 17-41.
- ZHANG, L. (1993): Performance in the exporter foreign distributor marketing channel. Tesis Doctoral, Universidad de Georgia State.