

Efecto de las normas relacionales sobre el resultado exportador de la empresa

Fernando Losada Pérez* • Antonio Navarro García
Emilio Ruzo Sanmartín* • José Manuel Barreiro Fernández*¹**

*Universidad de Santiago de Compostela • **Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 22 de noviembre de 2004

ACEPTADO: 23 de mayo de 2005

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, se estudiará el efecto que sobre los mismos ejerce la dependencia del exportador respecto a sus representantes legales en los mercados internacionales, las características empresariales 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 82 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 clave: Normas relacionales / Dependencia / Características empresariales / Competencias internacionales / Resultado exportador.

The Effect of Relational Norms on Firm's Export Performance

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, firm characteristics and exporter's international competencies on relational exchanges. Second, we examine the influence of some relational norms (cooperation, exchange of information and flexibility) on export performance. The results of the empiric study performed with a sample 150 Galician exporter firms confirm that firm characteristics and 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 / Firm characteristics / International competencies / Export performance.

INTRODUCCIÓN

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

- **Ámbito de los servicios:** Berry (1983, 1995), Grönroos (1983, 1990, 1995a), Christopher *et al.* (1991), Bitner (1995), Bendapudi y Berry (1997), Selnes (1998), Grayson y Ambler (1999), Esteban *et al.* (2000), Gómez (2000), Howcroft *et al.* (2003), etc.
- **Ámbito industrial:** Håkansson (1982), Hallen *et al.* (1987), Dwyer *et al.* (1987), Ford (1990), Anderson (1995), Wilson (1995), Doney y Cannon (1997), Joshi y Stump (1999), Jap y Ganesan (2000), Coote, *et al.* (2003), Duarte y Davies (2003), Styles y Ambler (2003), Walter *et al.* (2003), etc.

- **Canales de distribución:** Buzzel y Ortmeier (1995), Frazier y Antia (1995), Nevin (1995), Weitz y Jap (1995), Sánchez (1996), Camarero (1998), Goodman y Dion (2001), Cruz *et al.* (2001), Vázquez *et al.* (2002), Vázquez *et al.* (2003), etc.
- **Comportamiento del consumidor:** Bagozzi (1995), Peterson (1995), Sheth y Parvatiyar (1995), Payne y Holt (2001), Deepak *et al.* (2002), Lee y Dubinsky (2003), Noor (2005), etc.

Sin embargo, 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.

El objetivo del presente trabajo no es otro que el de analizar cómo los intercambios relacionales entre las empresas exportadoras y sus representantes legales en los mercados extranjeros afectan al rendimiento exportador de la organización. Para ello se ha estructurado el trabajo a desarro-

llar del siguiente modo. Tras una breve introducción en torno a la importancia del marketing relacional dentro de la actividad de marketing, en general, y dentro del ámbito internacional, en particular, se realiza una revisión de la literatura existente en torno a las normas relacionales, analizando las dimensiones subyacentes apuntadas por las investigaciones efectuadas, sus antecedentes y su influencia sobre el rendimiento exportador. Después del planteamiento de las hipótesis, surgidas a partir de la revisión realizada, se presenta el trabajo empírico desarrollado para tratar de contrastar dichas hipótesis, realizando una descripción de la muestra empleada, de los instrumentos de medida utilizados en el mismo y, finalmente, de los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos mediante el planteamiento de un modelo estructural. Por último, se describen las conclusiones alcanzadas, detallando las implicaciones directivas extraídas, las limitaciones del trabajo y las posibles líneas de investigación a desarrollar en el futuro.

EL ENFOQUE DEL MARKETING RELACIONAL

Desde su aparición a principios del siglo XX el marketing se encuentra sometido a un constante proceso evolutivo. En los últimos años y tomando como principal referencia la definición de marketing propuesta por la AMA (1985), se ha aceptado de forma generalizada que el epicentro del marketing lo constituyen las relaciones de intercambio entre vendedores y compradores. Sin embargo, la concepción del intercambio como una función discreta y a corto plazo, que considera al cliente como un ser anónimo y pasivo, centrada fundamentalmente en la captación de nuevos clientes, denominado "marketing transaccional", está perdiendo vigencia en los mercados actuales caracterizados por el exceso de capacidad productiva de las empresas, la intensidad y globalización de la competencia, la maduración y fragmentación de los mercados, el elevado ritmo de desarrollo tecnológico y la presencia de clientes más exigentes que demandan un producto más personalizado y adaptado a sus necesidades (Barroso y Martín, 1999).

La superioridad actual del marketing de relaciones sobre el enfoque transaccional o de mar-

keting-mix se encuentra en su verdadera orientación al mercado (Sánchez *et al.*, 2000), aunque el segundo tiene perfecta cabida bajo la óptica del primero.

En cualquier caso sí parece claro, tal y como señalan Morgan y Hunt (1994), Peterson (1995) y Sánchez *et al.*, (2000), que el marketing relacional no es "otro marketing", sino más bien una nueva forma de desarrollar el concepto de marketing más amplia y adaptada a las circunstancias cambiantes del entorno. No se trata, por tanto, de un nuevo concepto, sino más bien de un enfoque complementario del marketing tradicional, con un mayor énfasis en la creación de valor para el cliente, proporcionando resultados positivos a su negocio si se trata de una empresa o el cumplimiento de expectativas y satisfacción si el cliente es una persona (Vázquez *et al.*, 1999).

En este contexto, la adopción y puesta en práctica del marketing de relaciones está teniendo importantes implicaciones sobre la concepción y aplicación del marketing, modificando muchos de los principios tradicionalmente aceptados por los profesionales e investigadores de marketing (Gómez *et al.*, 2000; Sánchez *et al.*, 2000). Desde esta perspectiva, el marketing relacional se propugna como un nuevo modelo a seguir en la gestión de los intercambios entre compradores y vendedores, tendentes a lograr la satisfacción a largo plazo de los clientes (Grönroos, 1994, 1995b; Barroso y Martín, 1999).

Considerado por algunos autores como "paradigma" emergente de marketing (Gummesson, 1987; Ambler, 1994; Barroso y Martín, 2000) el enfoque relacional concibe al mercado como una red de relaciones de intercambio (Kotler, 1990), encontrándose su epicentro en la interdependencia de las partes relacionadas, de forma que cada individuo, empresa o entidad que actúa en el mercado necesita de otros para cubrir sus necesidades, deseos y expectativas (Styles y Ambler, 1994).

MARKETING RELACIONAL E INTERNACIONALIZACIÓN

La aplicación de los principios del marketing relacional (Grönroos, 1996), tanto en su vertiente estratégica (redefinición del negocio como una empresa de servicios, visión empresarial desde

un enfoque de gestión de procesos y no desde una vertiente funcionalista, establecimiento de alianzas y redes con otras organizaciones) como operativa (contacto directo con los clientes, desarrollo de un sistema de base de datos que contenga información individualizada de los clientes de la empresa, servicio orientado al cliente) se hace aún más necesaria cuando la empresa desarrolla o pretende desarrollar su actividad en un contexto diferente al del mercado doméstico. Ello se debe a las siguientes razones:

- La incertidumbre que rodea a la toma de decisiones es mayor, así como 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. Para superarla, puede ser indispensable la fijación de determinados servicios (postventa, atención al cliente, garantías, etc.) o la adaptación de los diferentes elementos del marketing-mix a sus deseos, expectativas y necesidades.
- La dependencia de la empresa de los denominados “clientes estratégicos” (distribuidores, agentes o intermediarios extranjeros) puede ser muy elevada. Son estos quienes realmente permiten el posicionamiento internacional de la organización, salvo que se acometan inversiones directas en el país-mercado en el que se va a operar. Por ello, resulta fundamental la constitución de verdaderas alianzas estratégicas basadas en acuerdos de cooperación.
- La coordinación interfuncional se hace más necesaria, así como la disponibilidad de una estructura específica para planificar adecuadamente la expansión internacional de la empresa.
- Finalmente, son necesarias mayores capacidades directivas, ya que 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 exporta-

ción 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 (p. ej.: empresas con un enfoque global), el compromiso de recursos y el control aumentan a medida que la empresa avanza en su proceso de internacionalización.

De todas las opciones de internacionalización, 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), probablemente sea 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.

El resultado de la actividad exportadora es considerado por Madsen (1998) como el pilar básico para la toma de decisiones en el desarrollo del comercio internacional. En la literatura internacional, para definir el resultado de la actividad exportadora se emplea el término “performance de exportación”, entendiéndose como tal la extensión por la cual los objetivos de la empresa con respecto a la exportación de un producto en un mercado extranjero, tanto económicos (beneficios, ventas, costes, etc.) como estratégicos (expansión del mercado, incremento de la cuota de mercado en el exterior, etc.) son logrados a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing de exportación (Cavusgil y Zou, 1994). Desde esta perspectiva son numerosos los estudios que han investigado sus antecedentes², así como la importancia relativa de los mismos. Sin embargo, a pesar del extenso tratamiento de la performance de exportación por parte de los estudios realizados dentro de esta vía de investigación son muy escasos los que han analizado la influencia que los intercambios relacionales tienen en el rendimiento exportador (Leonidou y Kaleka, 1998), siendo éste el objeto del presente trabajo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

INFLUENCIA DE LAS NORMAS RELACIONALES EN EL RENDIMIENTO EXPORTADOR

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). La principal diferencia con las denominadas *normas discretas*, presentes en cualquier transacción, radica en que las normas relacionales están basadas en las expectativas de intereses mutuos, buscando la consecución de los objetivos para las partes que intervienen en la relación de intercambio, extendiéndose a lo largo del tiempo.

En el contexto internacional y, más concretamente, en el de la exportación, aunque son numerosos los trabajos y los campos de estudio abordados, todavía son muy escasos los que han analizado la influencia que los intercambios relacionales tienen en el éxito exportador (Leonidou y Kaleka, 1998). A continuación se destacan los estudios centrados en esta vía de investigación más relevantes.

En primer lugar, Lee y Jang (1998), en un estudio realizado sobre empresas exportadoras australianas de pequeño y mediano tamaño, 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 específi-

cos invertidos en la relación (variables consideradas como antecedentes de las normas relacionales) afectará positivamente al rendimiento exportador de la organización. Ello se debe a que las normas relacionales reducen la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, aumentando la proactividad directiva para hacer frente al dinamismo del entorno en el que opera la empresa. Asimismo, reducen la probabilidad de que sus representantes legales en los mercados exteriores desarrollen comportamientos de tipo oportunista, fomentando la inversión de la empresa exportadora en activos específicos.

En segundo lugar, en la investigación desarrollada por Ling-ye y Ogunmokun (2001) se comparó la influencia que tenían los factores internos de la empresa y los intercambios relacionales sobre las ventajas competitivas y el rendimiento exportador. Las ventajas competitivas se analizaron a través de dos dimensiones: ventajas competitivas en base a la diferenciación y ventajas competitivas en costes. El rendimiento exportador se midió en términos de objetivos financieros y estratégicos. Los factores relacionales fueron analizados a través de dos dimensiones: la cooperación exportador-distribuidor y los cambios en la intensidad de la relación. Los resultados obtenidos confirmaron que la cooperación en el canal de distribución tenía un efecto positivo sobre las ventajas competitivas en diferenciación y en costes, así como sobre la consecución de los objetivos financieros y estratégicos, mientras que la intensidad de las relaciones tenía efectos positivos sobre las ventajas competitivas en costes y diferenciación y únicamente sobre los objetivos estratégicos, de modo que influía negativamente sobre los objetivos financieros. Ling-ye y Ogunmokun (2001) concluyen que, como consecuencia del entorno cambiante y diferente al que se enfrentan las empresas exportadoras, éstas no pueden depender sólo de sus competencias internas para obtener ventajas competitivas en relación a los competidores y lograr el éxito en los mercados exteriores, sino que además deben desarrollar fuertes lazos de colaboración con sus distribuidores extranjeros.

En tercer lugar, en el trabajo realizado por Bello *et al.* (2003) se investigaron los antecedentes de las normas relacionales en los mercados

internacionales, cómo estaban constituidas estas normas y la influencia que éstas tenían en el rendimiento exportador de las organizaciones. Se consideraron tres grupos de antecedentes que afectan a las relaciones en el canal de distribución: 1) las *características de la organización*, analizadas a través de la inadecuación de los recursos necesarios para comprometerse con la exportación y la dependencia del exportador frente a sus distribuidores; 2) las *características del mercado exportador*, consideradas desde dos dimensiones: la volatilidad de los mercados foráneos y la distancia psíquica; y 3) las *características de los productos exportados*, analizadas a través de dos dimensiones: la complejidad del producto y los comportamientos de aceptación o rechazo de los consumidores extranjeros ante productos no domésticos. Bello *et al.* (2003) argumentan que existen una serie de características del entorno internacional que condicionan las relaciones entre los fabricantes y sus distribuidores en el extranjero y que pueden afectar al rendimiento exportador: en primer lugar, la distancia geográfica, que dificulta el desarrollo de contactos frecuentes y de calidad; en segundo lugar, las diferencias culturales entre el personal de las empresas, que pueden limitar el desarrollo de acciones coordinadas; por último, la incertidumbre asociada a las circunstancias políticas y legales de los diferentes países. Por ello, se hacen necesarios unos mecanismos de coordinación que gobiernen las relaciones entre los exportadores y sus distribuidores en los mercados internacionales. En este sentido, los autores consideran que las normas relacionales reflejadas a través del intercambio de información, la flexibilidad y la solidaridad, contribuyen a coordinar las relaciones de interdependencia entre los exportadores y sus distribuidores. Bello *et al.* (2003) concluyen que existe una relación positiva entre las normas relacionales y el rendimiento de los distribuidores y, en consecuencia, de la empresa exportadora. Desde esta perspectiva, es importante para las empresas exportadoras desarrollar fuertes relaciones con sus distribuidores extranjeros por dos motivos: en primer lugar, porque los distribuidores comprometerán mayores recursos de marketing con aquellos fabricantes con los que tienen una relación más estrecha, y, en segundo lugar,

porque existirá una mayor coordinación entre las tareas desarrolladas por ambas partes. 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”.

Finalmente, dentro del ámbito español también se ha apuntado la influencia positiva que ejercen las normas relacionales sobre el rendimiento exportador de la organización. Así, Navarro (2000, 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 tendrá una repercusión directa y positiva sobre el crecimiento de las ventas de exportación y la satisfacción directiva con tales crecimientos. La presencia de normas relacionales en las relaciones de carácter internacional será mucho más necesaria cuanto más elevada sea la complejidad e intensidad competitiva presente en los mercados a los que se exporta.

En definitiva, de los estudios precedentes se puede extraer 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 em-

presariales, la dimensión empresarial, el producto exportado, el sector, etc.

Partiendo de estas conclusiones, el objetivo de esta investigación consiste en tratar de analizar la incidencia que sobre el resultado exportador de la organización ejercen las normas relacionales, teniendo en cuenta que este constructo a su vez puede estar influenciado por otros factores.

MULTIDIMENSIONALIDAD DE LAS NORMAS RELACIONALES

Aunque no existe acuerdo sobre el contenido de las normas relacionales (Noordewier *et al.*, 1990; Dant y Schul, 1992; Robicheaux y Coleman, 1994) sí 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 relacionales 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 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), derivada de la creencia de cada parte de tener que contar con su

socio para desarrollar su actividad (Spriggs y Nevin, 1992). Cuanto mayor sea dicha importancia mayor será el interés de cada parte en prolongar la relación en el tiempo en aras de lograr beneficios mutuos (Lee y Jang, 1998; Bello *et al.*, 2003). Este beneficio será 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 de destino provienen de y actúan en mercados diferentes, en los cuales las prácticas de negocios y las infraestructuras no tienen por qué ser similares, 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, 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 las empresas exportadoras y sus distribuidores extranjeros se muestren flexibles para adaptarse a los requerimientos de su socio, 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 en los acuerdos previos adoptados entre los exportadores y sus distribuidores en los mercados internacionales se recojan todas las contingencias que puedan 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, ya que 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).

A partir de lo expuesto hasta el momento se puede plantear la siguiente hipótesis:

- H_1 : *Las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) establecidas entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales ejercen una influencia positiva en el resultado derivado de la actividad exportadora.*

Además, también se busca contrastar la naturaleza multidimensional de las normas relacionales.

ANTECEDENTES DE LAS NORMAS RELACIONALES EN EL ÁMBITO EXPORTADOR

Como ya se ha señalado, existen una serie de factores situacionales que pueden influenciar las relaciones establecidas entre la empresa exportadora y sus distribuidores internacionales. Aunque estos pueden ser diversos, en esta investigación se han considerado tres extensamente sugeridos por parte de la literatura.

La dependencia del exportador

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 factores como la posición ocupada dentro del 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 ésta” (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, 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 acometa inversiones directas en el exterior, no podrá vender sus productos más allá de las fronteras na-

cionales (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, se debe recordar 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 exportador 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 qué 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 último, 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. Normalmente, estas expectativas incrementan 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 *et al.*,

1995). Sin embargo, pueden arbitrarse 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. Desde esta perspectiva, este mayor compromiso y colaboración del exportador con sus distribuidores internacionales, puede aumentar la confianza del distribuidor y favorecer el desarrollo de comportamientos similares de los intermediarios hacia las empresas exportadoras. En base a todo lo anterior puede plantearse la siguiente hipótesis:

- *H₂: La dependencia relativa del exportador respecto a los distribuidores-intermediarios extranjeros ejerce una influencia positiva en las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) que gobiernan la relación entre ambos.*

Las competencias empresariales

Las *competencias empresariales* en el ámbito internacional pueden definirse como "aquellas 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, 1991), facilitando las tareas de organización y planificación de las exportaciones (Madsen, 1989) y ayudando a conocer las preferencias, gustos, deseos y necesidades de los consumidores extranjeros. El alcance de tal conocimiento puede lograrse 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 su 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 (Shlegelmilch y Ross, 1987; Gray, 1997). 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 (Holzmüller 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).

A partir de lo expuesto hasta el momento se propone la siguiente hipótesis:

- *H₃: Las competencias empresariales de la empresa influyen positivamente en la relación establecida entre la empresa exportadora y sus distribuidores internacionales, instrumentada a través de las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) que gobiernan la relación entre ambos.*

Las características empresariales

Las *características de la empresa exportadora* hacen referencia a “los rasgos distintivos de la organización, entre los que se incluyen: tamaño, edad, experiencia internacional, tipo de producto exportado, características del personal dedicado a la actividad exportadora, etc.”.

Han sido múltiples las características empresariales analizadas como posibles determinantes del comportamiento exportador de las organizaciones, aunque, por encima de todas, destaca la

dimensión o el tamaño empresarial (Dean *et al.*, 2000; Eusebio *et al.*, 2004). Según Alonso y Donoso (1994, 1998) el tamaño de la empresa es una referencia obligada en cualquier estudio que se haga acerca del comportamiento empresarial, puesto que se trata de una variable síntesis a la que es posible referir otros muchos aspectos relacionados con las posibilidades técnicas y con la capacidad económica y financiera de la empresa, al tiempo que constituye un buen criterio de segmentación organizacional.

En la literatura de marketing internacional no existe consenso sobre el efecto que el tamaño empresarial ejerce sobre la actividad exportadora, pues si bien se asocia una mayor dimensión al logro de economías de escala en producción y a la probabilidad de disponer de una estructura específica para las exportaciones, facilitando las tareas de planificación; sin embargo, menor será la flexibilidad para adaptarse a los cambios en el entorno y mayores los requisitos burocráticos para cambiar el contenido de los acuerdos previamente adoptados con sus distribuidores extranjeros. En consecuencia, no existe acuerdo sobre el efecto que ejerce la dimensión empresarial sobre el comportamiento y resultado de la actividad exportadora.

Sin embargo, el tamaño empresarial puede condicionar positivamente el nivel de recursos y capacidades directivas poseídas, al poder disponer de un mayor número de empleados que dominen idiomas extranjeros, que posean una formación específica en negocios internacionales, etc. A su vez, ello se traducirá en una menor dependencia de los distribuidores extranjeros para el posicionamiento internacional de sus productos.

En consecuencia, se pueden plantear las siguientes hipótesis de investigación:

- *H₄: La presencia de normas relacionales en las relaciones que mantienen exportadores y distribuidores extranjeros no depende del tamaño empresarial.*
- *H₅: El tamaño de la empresa exportadora ejerce una influencia positiva sobre el nivel de competencias internacionales poseídas por la organización.*
- *H₆: El tamaño de la empresa exportadora ejerce una influencia negativa sobre el grado de*

dependencia de sus distribuidores extranjeros.

Por otra parte, la *experiencia internacional* de la empresa exportadora contribuye a disminuir significativamente la incertidumbre asociada al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Del Río, 2000), a conocer mejor los mecanismos que rigen en los mercados exteriores, desarrollar relaciones estables con los distribuidores y los clientes de la empresa y, consecuentemente, diseñar e implementar estrategias de marketing más eficaces (Madsen, 1989). La experiencia internacional permitirá a la empresa exportadora conocer mejor que nadie cuales son los valores que debe fomentar en la relación que mantiene con sus distribuidores extranjeros. En este sentido, asumiendo la posición asimétrica que ocupan los exportadores y que las normas relacionales pueden ser las que moderen el efecto de la misma, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- *H₇: La experiencia internacional de la empresa influye positivamente en la relación establecida entre la empresa exportadora y sus distribuidores internacionales, instrumentada a través de las normas relacionales (cooperación, intercambio de información y flexibilidad) que gobiernan la relación entre ambos.*

Por otra parte, la *organización de la actividad exportadora*, a través de la disponibilidad de una estructura específica para la misma (departamento de exportación, directivos cuyas funciones sólo están vinculadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior, existencia de un presupuesto de exportación, etc.), puede ayudar a mejorar las competencias internacionales de la organización (Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994; Beamish *et al.*, 1999), así como a mantener y mejorar la relación con los representantes legales de la empresa en los mercados exteriores, al facilitar un intercambio continuo de información y un contacto permanente con los mismos (Navarro, 2000). Por ello, se enuncian las siguientes hipótesis de investigación:

- *H₈: La organización de la actividad exportadora condiciona positivamente el clima rela-*

cional (normas relacionales) que rige la relación que mantienen los exportadores con sus distribuidores extranjeros.

- *H₉: La organización de la actividad exportadora condiciona positivamente las competencias internacionales que posee la empresa exportadora.*

ANÁLISIS EMPÍRICO

MUESTRA

Para el contraste de las hipótesis planteadas se realizó un estudio empírico tomando como marco de estudio la empresa exportadora gallega. De este modo, el universo objeto de estudio estaba constituido por todas las empresas exportadoras con sede social en Galicia. Ante la ausencia de una base de datos que recogiese la totalidad de las empresas exportadoras gallegas³ se consultaron las principales publicaciones que incluían información sobre el tema objeto de estudio:

- Comercio exterior de Galicia 2001: incluye un listado de 1067 empresas exportadoras extraídas de OFERES, antigua base de datos del ICEX.
- Catálogo de exportadores de Galicia: incluye información sobre 854 empresas exportadoras.
- Base de datos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España: incluye datos de 351 empresas exportadoras (a fecha 22 de agosto de 2003).
- Base de datos del Consorcio Zona Franca de Vigo: en esta base aparecen datos de 450 empresas exportadoras (a fecha 22 de agosto de 2003).
- ARDAN GALICIA 2002/10000 empresas. Directorio e informe económico financiero y de la competitividad: contiene información sobre 600 empresas exportadoras.

Del total de las empresas exportadoras obtenidas a partir de las bases de datos anteriores se eliminaron las que se encontraban duplicadas y aquellas empresas de las que no se disponían datos sobre el domicilio y teléfono. Después de realizar todo este proceso se obtuvo una base de

datos constituida por 1734 empresas exportadoras gallegas, la cual constituye la población objeto de estudio. Para la recogida de los datos se realizó una encuesta personal a aquellos dirigentes de la empresa con responsabilidades de exportación. La ficha técnica del estudio se presenta en la tabla 1.

Tabla 1.- Ficha técnica de la investigación empírica

Universo	1734 empresas exportadoras
Ámbito	Comunidad Autónoma de Galicia
Tamaño muestral	150 entrevistas personales
Error muestral	±7.65%
Nivel de confianza	95% para el caso más desfavorable ($p=q=0.5$)
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple con estratificación por provincias (afijación proporcional al número de empresas de cada provincia)
Trabajo de campo	Septiembre-Octubre de 2003

Como puede apreciarse, el trabajo de campo se realizó entre el 25 de septiembre y el 14 de octubre de 2003, obteniendo un número final de 150 cuestionarios válidos en relación a los objetivos propuestos para el proyecto de investigación completo, que incluía, además de los constructos analizados en el presente estudio, el análisis de otros antecedentes de la performance de exportación (compromiso exportador, orientación al mercado de exportación, ventajas competitivas y estrategia de marketing mix). Sin embargo, en la revisión de los cuestionarios obtenidos se detectó que 68 empresas no habían contestado a las preguntas referentes a las relaciones sociopolíticas en los canales de distribución (dependencia y normas relacionales), ya que estas empresas se caracterizaban por realizar la venta de sus productos a los mercados exteriores de forma directa, sin utilizar intermediarios. En consecuencia, el presente estudio se realizó sobre una submuestra de 82 empresas.

Teniendo en cuenta que la cooperación entre las partes y el mantenimiento de relaciones estables y duraderas ente los integrantes del proceso de intercambio, puede verse influenciada por el tipo de mercado de exportación (países) al que se dirigen las empresas, ya que en principio, puede ser más factible conseguir relaciones más estrechas con distribuidores ubicados en aquellos países más próximos geográficamente, o con entor-

nos culturales, sociales, económicos etc. similares al país de origen de la empresa exportadora, se ha incluido en el cuestionario una pregunta en la que se le solicitaba a las empresas encuestadas que indicasen los cinco principales países a los que realizaban exportaciones, así como el porcentaje aproximado de las ventas de exportación que corresponden a cada uno de ellos.

El análisis efectuado, pone de manifiesto que Portugal es el principal país destino de las exportaciones de las empresas que configuraron la muestra, ya que el 64,63% de las empresas encuestadas mantiene relaciones comerciales con este país, siguiéndole en orden de importancia, Francia (31,77%), Italia (28,05%), Alemania (25,61%) y México (24,39%). Además, se observa como la mayoría de las empresas concentran sus exportaciones en un único país, representando como media el 50,72% del total de las ventas de exportación realizadas y duplicando al segundo país en orden de importancia (23,55%). Finalmente, se constata que el 90,95% del volumen total de las exportaciones de las empresas encuestadas se concentran solamente en cinco países, y concretamente, el 57,30% realizan la totalidad de sus exportaciones, a cinco o menos de cinco países, lo cual nos indica la fuerte concentración de las exportaciones gallegas en un número reducido de países.

ESCALAS DE MEDIDA

Normas relacionales

En esta investigación y a partir de los trabajos de Zhang (1993) y Bello *et al.* (2003) se han considerado las normas relacionales compuestas por tres dimensiones, solidaridad, intercambio de información y flexibilidad, adaptando las escalas propuestas por estos autores para su medición. De este modo, se planteó un bloque de preguntas para analizar el tipo de relación que mantiene la empresa con sus distribuidores extranjeros, empleando una escala Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo), utilizando los ítems que se indican en la tabla 2.

Tabla 2.- Normas relacionales: escala utilizada

ÍTEM	NOTACIÓN	CONSTRUCTO
Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mantiene mi empresa con nuestros distribuidores se analiza conjuntamente y no individualmente	<i>COOP1</i>	Solidaridad
Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente y no a una sola	<i>COOP2</i>	
La cooperación es la característica predominante en la relación que mantenemos con nuestros distribuidores extranjeros	<i>COOP3</i>	
Es fundamental para la consecución de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo	<i>INTINF1</i>	Intercambio de información
El intercambio de información entre las partes se realiza frecuentemente	<i>INTINF2</i>	
Se espera que ambas partes transmitan información sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar a la otra parte	<i>INTINF3</i>	
Mis intermediarios o distribuidores extranjeros me facilitan cualquier información solicitada	<i>INTINF4</i>	
Mi empresa facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros	<i>INTINF5</i>	
La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes	<i>FLEX1</i>	Flexibilidad
Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte	<i>FLEX2</i>	
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	<i>FLEX3</i>	

Dependencia

En esta investigación, para medir la dependencia de la empresa exportadora de los intermediarios extranjeros se empleará una adaptación de las escalas propuestas por Zhang (1993), Ganesan (1994) y Bello *et al.* (2003). De este modo, se planteó un bloque de preguntas para determinar la interdependencia de la empresa con los distribuidores o intermediarios respecto a la distribución de los productos de la empresa en los mercados exteriores, empleando una escala Likert de 7 puntos (1= el distribuidor mucho más que nosotros; 7= mi empresa mucho más que el distribuidor), utilizando los ítems que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.- Dependencia: escala utilizada

ÍTEM	NOTACIÓN
¿Quién depende más de la otra parte para la consecución de sus objetivos?	<i>DEP1</i>
En general, en el caso de que se extinguiese la relación con nuestros distribuidores ¿quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte?	<i>DEP2</i>
En general, en el caso de que se extinguiese la relación con nuestros distribuidores ¿quién tendría mayores dificultades para encontrar otro socio?	<i>DEP3</i>
En general, en el caso de que se extinguiese la relación con nuestros distribuidores ¿quién incurriría en mayores costes?	<i>DEP4</i>
En general, en el caso de que se extinguiese la relación con nuestros distribuidores ¿qué ventas se verían más perjudicadas?	<i>DEP5</i>

Competencias empresariales

En este estudio, para medir las competencias empresariales de las empresas se han considerado las características de los empleados y directivos dedicados a la actividad exportadora, así como la formalización de un sistema de recogida de información acerca de los mercados exteriores. De este modo, se planteó un bloque de preguntas para determinar las competencias empresariales de la empresa en el ámbito internacional, empleando una escala Likert de 7 puntos (1=totamente en desacuerdo; 7=totamente de acuerdo), utilizando los ítems que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4.- Competencias empresariales: escala utilizada

ÍTEM	NOTACIÓN
El personal de la empresa dedicado a actividades de exportación tiene un elevado conocimiento sobre: idiomas, técnicas de comercio exterior...	<i>COMP1</i>
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	<i>COMP2</i>
En la empresa disponemos de un sistema de recogida de información que nos permite investigar y evaluar los mercados extranjeros	<i>COMP3</i>
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	<i>COMP4</i>

Características empresariales

Las características empresariales se analizaron a través de indicadores usualmente empleados en este tipo de investigaciones, como:

- El *tamaño empresarial*, medido a través del número de empleados.
- La *experiencia internacional*, medida a través del número de años que lleva desarrollando su actividad en los mercados exteriores.
- La *organización de la actividad exportadora*, medida a través de: a) Número de directivos con responsabilidades específicas en el ámbito exportador, y b) Existencia de un departamento de exportación.

Resultado exportador

A pesar de que son numerosos los estudios que han investigado los antecedentes del resultado exportador, no existe consenso en cuanto a su definición conceptual y operativa (Shoham, 1998; Katsikeas *et al.*, 2000). Entre las principales razones que se apuntan destaca la ausencia de medidas unificadas para su evaluación (Matthysens y Pauwels, 1996; Zou *et al.*, 1998), lo cual dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de conclusiones (Zou y Stan, 1998).

La multidimensionalidad de este concepto y la escasez de consenso entre los investigadores sobre su definición conceptual y operativa dificultan la configuración de un instrumento de medida fiable para evaluar el resultado de la actividad exportadora. En este sentido, Navarro (2000) señala tres aspectos a tener en cuenta por la comunidad científica sobre las medidas que deben incluirse para evaluar el resultado exportador de la organización. En primer lugar, el resultado de las exportaciones, como concepto multidimensional, debe ser valorado a través de medidas objetivas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y subjetivas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.). En segundo lugar, los indicadores utilizados deben permitir medir el resultado exportador a corto (p. ej., ventas o crecimiento) y a largo plazo (p. ej., logro de objetivos en un horizonte temporal). Por último,

las medidas empleadas deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados (p. ej., satisfacción).

Cuando en una investigación se emplean variables latentes medidas a través de diferentes indicadores se debe definir el tipo de relación que se establece entre el constructo y las variables observables que lo representan. De este modo, es posible encontrar dos perspectivas alternativas para establecer esta relación en función de la naturaleza de los indicadores empleados: reflectivos o formativos. La elección entre una especificación reflectiva o formativa tiene que basarse en consideraciones teóricas sobre la prioridad causal entre los indicadores y la variable latente (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). En este sentido, Bollen (1984) señala que en las variables latentes medidas con indicadores reflectivos las variables observables son expresadas en función del constructo. Su característica clave es que un cambio en la variable latente se verá reflejado en un cambio en todos los indicadores (Bollen y Lennox, 1991). Por el contrario, en las variables latentes medidas con indicadores formativos las variables observables son las que forman o generan el constructo (Bollen, 1989), es decir, el constructo es una función de sus indicadores y depende de sus mediciones.

Según Diamantopoulos (1999) las escalas reflectivas son las más utilizadas en la literatura de marketing internacional, especialmente cuando se trata de medir el resultado exportador de las organizaciones. Sin embargo, a partir de la revisión de las escalas (reflectivas) propuestas por Cavusgil y Zou (1994) y Zou y Stan (1998) para medir la performance de exportación, Diamantopoulos (1999) llega a la conclusión de que la utilización de indicadores formativos permite una modelización más adecuada de este constructo.

Por tanto, siguiendo las recomendaciones de Diamantopoulos (1999), se ha considerado el resultado exportador como una escala de carácter formativo. Desde esta perspectiva en la configuración del instrumento de medida de la performance de exportación se han tomado como principal referencia las escalas propuestas por Navarro (2000, 2001) y Cadogan *et al.*, (2002), considerando dos dimensiones para evaluar el éxito exportador de la empresa.

- **Resultado cuantitativo (RESCUANT)**, medido a partir del crecimiento experimentado por las ventas de la exportación en los últimos tres años, con una escala de tres ítems (*CREC00*, *CREC01*, *CREC02*). Esta dimensión refleja una evaluación objetiva del resultado exportador.
- **Resultado cualitativo (RESCUAL)**, 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 y empleando una escala Likert de 7 puntos (1=nada satisfechos; 7=muy satisfechos), como se muestra en la tabla 5. Esta dimensión refleja una evaluación subjetiva del resultado exportador.

Tabla 5.- Resultado cualitativo: escala utilizada

ÍTEM	NOTACIÓN
Crecimiento de las ventas de exportación	<i>SATF1</i>
Notoriedad e imagen de nuestra empresa en los mercados exteriores	<i>SATF2</i>
Rentabilidad de la actividad exportadora	<i>SATF3</i>
Cuota de mercado asociada a la actividad exportadora	<i>SATF4</i>
Expansión internacional de la empresa	<i>SATF5</i>

ANÁLISIS DE DATOS

Una vez construidas las diferentes escalas y obtenida la información correspondiente se procedió al análisis de datos, desarrollándose en dos etapas diferentes:

- 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 empleó la modelización mediante ecuaciones estructurales. Tal y como indican Diamantopoulos (1999) y Diamantopoulos y Winklhofer (2001) la técnica Partial Least Squares (PLS) es idónea para el análisis y evaluación de modelos que incorporan variables latentes de tipo formativo y reflectivo. Debido a lo anterior, en el presente trabajo se optó por la utilización de dicha técnica, al considerar el resultado exportador como una variable de tipo formativo.
- Para verificar la incidencia de las características empresariales en los intercambios rela-

cionales y en las competencias empresariales se realizó un análisis de la varianza (ANOVA) y el test de Duncan.

Influencia de las normas relacionales sobre el resultado exportador: modelización mediante ecuaciones estructurales

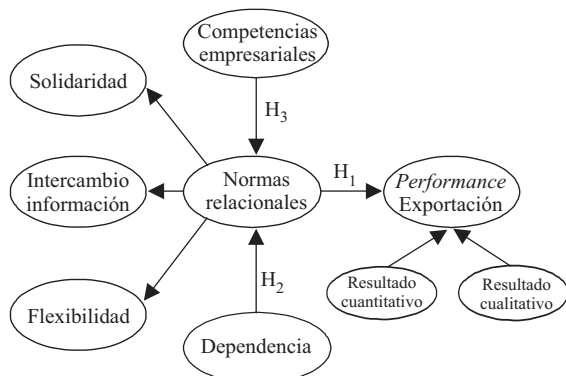
El contraste de las hipótesis planteadas a través de la modelización mediante ecuaciones estructurales (en este caso, a través de la técnica PLS) exigió desarrollar las siguientes etapas:

- Descripción gráfica del modelo.
- Análisis de la fiabilidad individual de los ítems.
- Análisis de la fiabilidad de los constructos.
- Validez convergente.
- Validez discriminante.
- Valoración del modelo estructural.

♦ *Descripción gráfica del modelo.* El desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales mediante la técnica PLS parte de la descripción gráfica del modelo, en el que se representan todas las relaciones entre las variables del modelo (Roldán, 2000). La representación gráfica del modelo supone especificar explícitamente el *modelo interno* o *modelo estructural*, es decir, la relación entre las variables latentes según la teoría que se ha tomado como referencia para la confección del modelo estructural, y el *modelo externo* o *modelo de medida*, es decir, las relaciones existentes entre los indicadores (variables manifiestas u observables) y su variable latente en el modelo de medida.

En la figura 1 se representan todos los constructos que configuran el modelo estructural y las relaciones existentes entre ellos. Las normas relacionales y la performance de exportación son variables latentes de segundo orden. Las normas relacionales están constituidas por tres dimensiones, mientras que la performance de exportación se define a través de dos dimensiones. Además, este último constructo es el único de tipo formativo, lo cual se refleja por el sentido de la flecha, que se dirige desde las dimensiones que lo integran hacia la variable latente.

Figura 1.- Descripción gráfica del modelo



♦ **Análisis de la fiabilidad individual de los ítems.** Por una parte, la fiabilidad individual de los ítems para constructos con indicadores reflectivos se evalúa mediante el análisis de 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.

Los resultados obtenidos después de efectuar varias iteraciones y eliminar los ítems que no superaban el valor mínimo establecido por Carmines y Zeller (1979) se recogen en la tabla 6.

Tabla 6.- Constructos reflectivos: fiabilidad individual de los ítems

CONSTRUCTO		ÍTEM	Escala final: Factor de carga
Competencias empresariales		COMP1	0.7502
		COMP2	0.8218
		COMP3	0.8551
		COMP4	Eliminado
Dependencia		DEP1	Eliminado
		DEP2	0.8369
		DEP3	0.8281
		DEP4	0.7609
		DEP5	0.8754
Normas relacionales	Solidaridad	COOP1	0.8154
		COOP2	0.7693
		COOP3	0.7012
	Intercambio de información	INTINF1	Eliminado
		INTINF2	0.7183
		INTINF3	0.8286
		INTINF4	0.7134
		INTINF5	Eliminado
	Flexibilidad	FLEX1	0.7650
FLEX2		0.8655	
FLEX3		0.7717	

Por otra parte, para valorar la fiabilidad individual de los ítems en constructos con indicadores formativos se deben analizar sus pesos⁴, que indican la importancia relativa que tiene cada indicador en la formación de la variable latente.

En el caso de las variables de naturaleza formativa (en este caso, 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 consistente en la especificación del contenido o dominio de la variable latente de tipo formativo y en la especificación de los indicadores de modo que estos cubran el ámbito definido de la variable latente. 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. El análisis de la misma se ha realizado a través de un análisis de regresión lineal⁵, observando que los índices de condición (FIV) presentasen valores inferiores a 5 (Belsley, 1990).

En la tabla 7 se puede observar como todos los indicadores de tipo formativo incluidos en el resultado exportador presentan un FIV inferior a 5.

Tabla 7.- Constructos formativos: pesos y test de multicolinealidad

PERFORMANCE		PESOS	MULTICOLINEALIDAD (FIV)
Resultado cuantitativo	CREC00	0.8274	2.397
	CREC01	-0.6538	2.827
	CREC02	0.9672	1.560
Resultado cualitativo	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 medida en los constructos reflectivos y confirmada la ausencia de multicolinealidad en el único constructo formativo (resultado exportador) se incluyeron en el modelo los constructos de segundo orden⁶, es decir, las normas relacionales y el resultado asociado a la actividad exportadora. Al realizar nuevamente el análisis se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 8.

Tabla 8.- Modelo con los constructos de segundo orden: cargas y pesos

CONSTRUCTO	ÍTEM	Escala final:
		Factor de carga
Competencias empresariales	COMP1	0.7446
	COMP2	0.8242
	COMP3	0.8555
	COMP4	Eliminado
Dependencia	DEP1	Eliminado
	DEP2	0.7867
	DEP3	0.7877
	DEP4	Eliminado
	DEP5	0.9125
Normas relacionales	SOLID	0.6801
	INTINF	0.7733
	FLEX	0.8233
CONSTRUCTO	ÍTEM	Pesos
Performance	RESCUANT	0.0556
	RESCUAL	0.9964

Como la performance de exportación está formada por dos dimensiones de tipo formativo es necesario analizar si existe multicolinealidad (tabla 9). Una vez que se comprueba la ausencia de multicolinealidad entre el resultado cuantitativo y cualitativo de exportación se puede considerar finalizada la fase de análisis de fiabilidad individual de los ítems.

Tabla 9.- Performance de exportación: test de multicolinealidad

PERFORMANCE	FIV
RESCUANT	1.022
RESCUAL	1.022

♦ *Análisis de la fiabilidad de los constructos.* Para evaluar la fiabilidad de los constructos se utilizó la *fiabilidad compuesta* (tabla 10), considerando el nivel más estricto propuesto por Nunnally (1978), quien establece que debe superar el valor 0.8 en investigaciones básicas. Como puede observarse todos los constructos presentan una fiabilidad compuesta muy elevada, con valores cercanos a 0.9.

Tabla 10.- Constructos reflectivos: fiabilidad compuesta

CONSTRUCTOS REFLECTIVOS	Fiabilidad compuesta
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 proporción de la varianza debida al error de medida (tabla 11).

Tabla 11.- Constructos reflectivos: validez convergente

CONSTRUCTOS REFLECTIVOS	Validez convergente (AVE)
Competencias empresariales	0.6552
Dependencia	0.6907
Normas relacionales	0.5795

Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores superiores a 0.50, de modo que más del 50% de la varianza del constructo sea debida a sus indicadores. Tal y como se muestra 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.* 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), lo que indica que dicho constructo es diferente a los demás. Esta medida sólo es aplicable a constructos con indicadores reflectivos. Para agilizar el procedimiento de cálculo, en la práctica se realiza el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de la varianza extraída media, que ha de ser mayor que las correlaciones que presenta con el resto de constructos (Roldán, 2000).

Estos valores aparecen en la tabla 12, donde los elementos de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media del constructo (la leyenda N.A. indica que este procedimiento no es aplicable para los constructos con indicadores formativos). En el caso del resultado exportador se comprueba que su correlación con el resto de constructos está muy por debajo del valor límite de 0.8.

Tabla 12.- Validez discriminante

	Depend.	Compet. empres.	Perform. export.	Normas relac.
Depend.	0.831			
Compet. empres.	-0.049	0.809		
Perform.	0.152	0.467	N.A.	
Normas relac.	0.115	0.336	0.617	0.761

En base a los resultados anteriores se admite la validez convergente y discriminante del modelo de medida.

♦ *Valoración del modelo estructural.* Una vez demostradas la validez y la fiabilidad del

modelo de medida se debe analizar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación propuesto, verificando las relaciones entre las variables latentes.

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, de modo que valores inferiores indican un bajo nivel predictivo para 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 el presente estudio todos los constructos dependientes alcanzan valores de R^2 superiores a 0.1 (tabla 13), lo que nos indica que el modelo presenta un adecuado poder predictivo.

Tabla 13.- Varianza explicada de las variables dependientes

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R^2
Normas relacionales	0.1301
Performance exportación	0.2271

El análisis de la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas se realizó analizando los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados y las correlaciones entre las variables latentes (tabla 14).

Tabla 14.- Valores de los coeficientes path para las relaciones propuestas en el modelo

Relaciones planteadas en el modelo	Coef. path	Correlac.	Valor t ⁷	% varianza explicada ⁸
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 corroborar 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 relacionales, ésta no es estadísticamente significativa, no pudiendo corroborarse H_2 .

Influencia de las características empresariales sobre los intercambios relacionales entre exportadores y distribuidores extranjeros

La incidencia de las características empresariales (tamaño y organización de la actividad exportadora) sobre los diferentes conceptos latentes incluidos en el estudio fue evaluada a través del análisis de la varianza y el test de Duncan, en el caso de hallarse diferencias significativas en el comportamiento de la variable dependiente.

Como puede observarse en la tabla 15 se encontraron diferencias significativas en:

- Las competencias empresariales, provocadas por el tamaño empresarial, la existencia de un departamento de exportación y el número de directivos con responsabilidades exclusivas en el ámbito de las exportaciones.
- La normas relacionales que gobiernan la relación que mantienen exportadores y distribuidores extranjeros, debidas al número de directivos implicados en el desarrollo de las operaciones de comercio exterior.
- El resultado asociado a la actividad exportadora, tanto en su dimensión cuantitativa como cualitativa, está influenciado por la existencia de un departamento de exportación.

Tabla 15.- ANOVA ($\alpha = 0,05$) para las características empresariales y los conceptos latentes

	Tamaño	Exp. Inter.	Direct. Export.	Depart. export.
Dependenc.	0.432	0.874	0.241	0.616
Normas rel.	0.702	0.874	0.071**	0.314
Compet. Emp	0.002*	0.777	0.005*	0.000*
Res.cuantit.	0.980	0.276	0.975	0.090**
Res.cualit.	0.213	0.623	0.119	0.004*

Nivel de significación: * $p < 0.01$; ** $p < 0.1$.

Para el resto de posibles relaciones no se apreciaron diferencias estadísticamente significativas.

Las tablas de contingencia y las pruebas realizadas a través del test de Duncan pusieron de manifiesto que:

- En primer lugar, a medida que el *tamaño* de la empresa exportadora aumenta ésta percibe poseer mayores competencias empresariales en el ámbito internacional.
- En segundo lugar, a medida que el *número de directivos* con responsabilidades asociadas a la actividad exportadora aumenta también lo hacen las competencias empresariales percibidas, así como las normas relacionales que definen el clima relacional entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales. Asimismo, también se observó que la posesión de un departamento de exportación hace percibir a la empresa la posesión de mayores competencias para enfrentarse a los retos de su proceso de internacionalización.
- Por último, el crecimiento de las ventas y la satisfacción directiva con el logro de los diferentes objetivos asociados a las exportaciones es mayor en aquellas empresas que poseen *departamento de exportación*.

Los resultados obtenidos nos permiten corroborar las hipótesis H₄, H₅, H₈ y H₉. Por el contrario, no se ha encontrado una relación significativa entre la dimensión empresarial y la dependencia del exportador de sus representantes legales en los mercados de destino, ni entre la experiencia internacional y las normas relacionales. Por tanto, no han podido corroborarse las hipótesis H₆ y H₇.

A modo de resumen, en la tabla 16 se muestran los contrastes de las hipótesis planteadas.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES DIRECTIVAS, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De los resultados obtenidos pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- 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 indirecto⁹ 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 la comercialización de sus productos y/o servicios en los mercados extranjeros.
- La posición de dependencia del exportador respecto a sus distribuidores extranjeros no tiene por qué 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 permitan gobernar la relación que ambos mantienen.

Tabla 16.- Normas relacionales y resultado exportador: contraste de hipótesis

HIPÓTESIS	V. DEPENDIENTE	V. INDEPENDIENTE	EXISTE RELACIÓN	DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN
H ₁	Resultado exportador	Normas relacionales	SI	Positiva
H ₂	Normas relacionales	Dependencia	NO	---
H ₃	Normas relacionales	Competencias empresariales	SI	Positiva
H ₄	Normas relacionales	Tamaño	NO	---
H ₅	Competencias internacionales	Tamaño	SI	Positiva
H ₆	Dependencia	Tamaño	NO	---
H ₇	Normas relacionales	Experiencia internacional	NO	---
H ₈	Normas relacionales	Organización exportación	SI	Positiva
H ₉	Competencias internacionales	Organización exportación	SI	Positiva

- Las características empresariales se revelan como determinantes importantes de las competencias empresariales en el ámbito internacional. Así, una mayor dimensión empresarial y la disposición de una estructura específica para el desarrollo de la actividad exportadora influirán positivamente en una mayor disponibilidad y variedad en los recursos humanos para afrontar los retos de la internacionalización y en la posesión de un mayor conocimiento de los mercados exteriores.
- La presencia de directivos con responsabilidades exclusivas en el ámbito exportador dentro de la estructura creada para el desarrollo del proceso de internacionalización de la empresa puede ayudar a crear el clima relacional adecuado en la relación que mantienen exportadores y distribuidores extranjeros. A ello contribuirá, seguramente, el dominio de idiomas extranjeros y su mayor formación en negocios internacionales.
- Por último, la estructura creada para dar soporte a la actividad exportadora puede mejorar el resultado exportador de la organización, al facilitar las tareas de planificación, la toma de decisiones asociadas al logro de objetivos o el contacto con los distribuidores extranjeros.

A partir de las conclusiones obtenidas se pueden realizar las siguientes recomendaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial:

- Las relaciones entre exportadores y distribuidores extranjeros deben estar basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad.
- Es importante dotar a la empresa de mecanismos que permitan seleccionar a directivos que posean formación en negocios internacionales o que dominen idiomas extranjeros, así como realizar cursos de formación en los citados campos.
- Es esencial desarrollar un sistema que permita recoger información de los mercados exteriores de un modo continuo.
- La empresa debe contar con un soporte específico para el desarrollo de su actividad exportadora, de modo que facilite las tareas de planificación y el logro de los objetivos empresariales.

Evidentemente, como todo trabajo de investigación existen una serie de *limitaciones* que deben ser consideradas. En primer lugar, se trata de un estudio transversal y realizado en el contexto de una Comunidad Autónoma concreta, lo cual puede condicionar la generalización de los resultados. En segundo lugar, analizar sólo el punto de vista de los exportadores puede sugerir que los resultados pueden ser diferentes si se hubiera captado información de los distribuidores. En tercer lugar, no haber considerado todos los posibles factores que puedan afectar a alguno de los constructos tratados, en este caso, al no ser el objeto de estudio del presente trabajo. Finalmente, el aumento del tamaño de la muestra analizada permitiría reducir la incidencia del error muestral cometido.

En cualquier caso, las limitaciones apuntadas suponen puntos de partida para futuras vías de investigación. En primer lugar, sería conveniente estudiar cómo los denominados activos específicos de transacción o la distancia cultural condicionan el clima relacional que pudiera existir entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados de destino. Por otra parte, sería recomendable extender el estudio a todos los sectores, a todas las empresas exportadoras españolas e, incluso, realizar trabajos en más de un país, con la finalidad de evaluar la naturaleza de las relaciones analizadas bajo contextos sectoriales y culturales diferentes. Por último, sería importante tratar de ampliar el análisis hacia otras variables que puedan tener influencia sobre el resultado exportador, tanto cuantitativo como cualitativo.

NOTAS

1. Los autores desean agradecer sinceramente las aportaciones efectuadas por los revisores del trabajo, las cuales han permitido enriquecer su contenido.
2. Para una revisión completa de los antecedentes del resultado exportador se pueden consultar los estudios de Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), Chetty y Hamilton (1993), Zou y Stan (1998), Navarro (2000) y Leonidou *et al.* (2002).
3. Para delimitar el número de empresas gallegas con actividades internacionales nos dirigimos inicialmente al Instituto de Comercio Exterior

(ICEX), que nos comunicó que no disponían de ninguna base de datos con la información que nosotros solicitábamos, remitiéndonos a la Agencia Estatal de Administración Tributaria y, más concretamente, al Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, que anualmente controla la totalidad de las empresas exportadoras, tanto por sectores de actividad como por comunidades autónomas. Finalmente, este último departamento nos comunicó que no podía proporcionar dicha información, debido al carácter confidencial de la misma.

4. Los pesos (*weights*) en constructos de naturaleza formativa tienen el mismo significado que los coeficientes (β) en un análisis de correlación canónica. De hecho, la estimación de la variable latente en el programa PLS se obtiene a partir de la combinación lineal de las diferentes variables observadas (indicadores formativos) teniendo en cuenta la aportación (peso) de cada una de ellas a la formación o creación del constructo.
5. Para estudiar la multicolinealidad se efectuó con la ayuda del paquete estadístico SPSS 12.0 sendos análisis de regresión lineal (uno para cada dimensión del resultado exportador) tomando como variables independientes cada uno de los indicadores de naturaleza formativa y como dependiente una de las variables observadas en el estudio.
6. La estimación de los parámetros en los constructos de segundo orden se realiza a partir de las puntuaciones medias (*scores*) de los indicadores que forman parte de los constructos de primer orden o dimensiones de la variable latente final. Por ejemplo, el rendimiento exportador se ha estimado a partir de las puntuaciones medias del componente cuantitativo (formado por tres indicadores de naturaleza formativa) y del cualitativo (formado por cinco indicadores de naturaleza formativa).
7. En el cálculo de los valores *t* se empleó la técnica Bootstrap, a partir de una prueba de 1000 submuestras.
8. 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 dependiente.
9. El valor del efecto indirecto se obtiene multiplicando los coeficientes de regresión estandarizados entre la variable independiente y la intermedia. En nuestro caso, COMPETENCIAS EMPRESARIALES \rightarrow NORMAS RELACIONALES \rightarrow PERFORMANCE EXPORTACIÓN = $0.342 \times 0.368 = 0.1258$.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E.; SLATER, S.F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, vol. 6, núm. 4, pp. 7-26.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: ICEX.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: ICEX.
- AMA (1985): "Board Approves New Marketing Definition", *American Marketing Association News*, vol. 19, núm. 5, p. 1.
- AMBLER, T. (1994): "The Relational Paradigm: A Synthesis", en J.D. Sheth y A. Parvatiyar [ed.]: *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications. Research Conference Proceedings*. Emory University.
- ANDERSON, J.C. (1995): "Relationship in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 346-350.
- ANDERSON, J.C.; 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.; WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, vol. 8, núm. 4, pp. 310-323.
- ANDERSON, T.; SVENSSON, R. (1994): "Entry Modes for Direct Investment Determined by the Composition of Firm-specific Skills", *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 96, núm. 4, pp. 551-560.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioural Approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 1, pp. 1005-1032.
- BAGOZZI (1995): "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 272-277.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (1999): *El marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (2000): "Desarrollo del marketing relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 25-46.
- BEAMISH, P.W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A.; LANE, C. (1999): "The Relationship between Organizational Structure and Export Performance", *Management International Review*, vol. 39, pp. 37-54.

- BELLO, D.C.; CHELARIU, C.; ZHANG, L. (2003): "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", *Journal of Business Research*, vol. 56, núm. 1, pp. 1-16.
- BELSLEY, D.A. (1990): *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression*. New York: John Wiley & Sons.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L.L. (1997): "Customer's Motivations for Maintaining Relationships with Services Providers", *Journal of Retailers*, vol. 73, núm. 1, pp. 15-37.
- BERRY, L.L. (1983): "Relationships Marketing", en L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upsy [ed.]: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, pp. 25-28. Chicago, IL: American Marketing Association.
- BERRY, L.L. (1995): "Relationships marketing of service. Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 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, núm. 4, pp. 246-251.
- BOLLEN, K. (1984): "Multiple Indicators: Internal Consistency of No Necessary Relationship?", *Quality and Quality*, vol. 18, pp. 377-385. (Citado por Diamantopoulos A. (1999): "Viewpoint. Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators", *International Marketing Review*, vol. 16, núm. 6, pp. 444-457).
- BOLLEN, K. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- BOLLEN, K.; LENNOX, R. (1991): "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 110, núm. 2, pp. 305-314.
- BUZZEL, R.D.; ORTMAYER, G. (1995): "Channel Partnerships Streamline Distribution", *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 85-96.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J.A. (2002): "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 3, pp. 615-626.
- CAMARERO, M.C. (1998): *Las relaciones a largo plazo entre empresas. Propuesta de un modelo integrador de enfoques*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid.
- CARMINES, E.G.; ZELLER, R.A. (1979): *Reliability and Validity Assessment*. (Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, núm. 7017). Beverly Hills.
- CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S. (1994): "Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, pp. 1-21.
- CHETTY, S.; HAMILTON, R.T. (1993): "Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis", *International Marketing Review*, vol. 10, núm. 3, pp. 26-34.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA (2002): *Base de datos de empresas exportadoras*. (Disponible en la página <http://aduanas.camaras.org/>).
- CONSORCIO ZONA FRANCA DE VIGO (2002): *Base de datos de empresas exportadoras*. Consorcio Zona Franca de Vigo. (Disponible en la página <http://www.zonafrancavigo.com/>).
- COOTE, L.V.; FORREST, E.J.; TAM, T.W. (2003): "An Investigation Into Commitment in Non-western Industrial Marketing Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 7, pp. 595-605.
- CRUZ, I.; YAGÜE, M.J.; OUBIÑA, J.; LEVY, J. (2001): "El poder y la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor de productos de gran consumo: un análisis desde la perspectiva del fabricante", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 5, núm. 1 y 2, pp. 7-40.
- DANT, R.; SCHUL, P. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, vol. 56, (enero), pp. 38-54.
- DEAN, D.L.; MENGÜÇ, B.; MYERS, C.P. (2000): "Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, núm. 5, pp. 461-477.
- DEEPAK, S.; JAGDIP, S.; SABOL, B. (2002): "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 1, pp. 15-38.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999): "Viewpoint. Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators", *International Marketing Review*, vol. 16, núm. 6, pp. 444-457.
- DIAMANTOPOULOS, A.; 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.; WINKLHOFFER, H.M. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 2, pp. 269-277.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C. [coord.] (2004): *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill.

- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. 2, pp. 35-51.
- DONTHU, N.; KIM, S.H. (1993): "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", *Journal of Global Marketing*, vol. 7, núm. 1, pp. 47-63.
- DUARTE, M.; DAVIES, G. (2003): "Testing The Conflict-Performance Assumption In Business-To-Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 2, pp. 91-100.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. (1987): "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 2, (abril), pp. 11-27.
- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): "Identificación de los beneficios para el consumidor del marketing relacional: el caso de las entidades financieras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 147-156.
- EUSEBIO, R.; LLONCH, J.; LÓPEZ, M.P. (2004): "Los determinantes internos de la propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas", *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 323-339. Alicante.
- EVANGELISTA, F.U. (1994): "Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms", *Advances in International Marketing*, vol. 6, pp. 207-229.
- FALK, R.F.; MILLER, N.B. (1992): *A Premier for Soft Modeling*. Akron, OH: The University of Akron.
- FORD, D. (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks*. London: Academy Press.
- FORNELL, C.; 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.; ANTIA, K.D. (1995): "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 321-326.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- GÓMEZ, J.T.; BELLO, L.; CERVANTES, M. (2000): "Del Marketing de relaciones al marketing postmoderno", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 113-124.
- GÓMEZ, M. (2000): "Banca de relaciones y banca de transacciones: Un análisis de las decisiones de marketing relacional en la banca corporativa española desde las perspectiva de los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 157-170.
- GOODMAN, E.L.; DION, P.A. (2001): "The Determinants of Commitment in the Distributor-manufacturer Relationship", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 287-300.
- GRAY, B.J. (1997): "Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, núm. 2, (2º trim.), pp. 387-420.
- GRAYSON, K.; AMBLER, T. (1999): "The Dark Side of Long-term Relationship in Marketing Service", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, núm. 1, pp. 132-141.
- GRÖNROOS, C. (1983): "Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firm", en Lovelock [ed.]: *Services Marketing: Text, Cases and Readings* (1991), pp. 443-448. 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, núm. 1, pp. 3-12.
- GRÖNROOS, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1995a): *The Rebirth of Modern Marketing. Six Propositions About Relationship Marketing*. (Working Papers 307, Svenska Handelshögskolan). Swedish Scholl of Economics and Business Administration.
- GRÖNROOS, C. (1995b): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 252-254.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, vol. 34, núm. 3, pp. 5-14.
- GUMMESON (1987): "Broadening and Specyfing Relationship Marketing", *Asia-Australian Marketing Journal*, vol. 2, núm. 1, pp. 31-43.
- HÅKANSSON, H. [ed.] (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; MOHAMED, N.S. (1987): "Relationship Strenght and Stability in International and Domestic Industrial Marketing", *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 2, núm. 3, pp. 22-37.
- HEIDE, J.; JOHN G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 2, pp. 32-44.

- HOLZMÜLLER, H.H.; 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, (Special Issue), pp. 45-70.
- HOLZMÜLLER, H.H.; 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, núm. 2, pp. 29-55.
- HOWCROFT, B.; HEWER, P.; DURKIN, M. (2003): "Banker-customer Interactions in Financial Services", *Journal of Marketing Management*, vol. 19, núm. 9-10, pp. 1001-1021.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. (2000): "Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safe Guarding Investment and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, núm. 2, pp. 227-245.
- JOSHI, A.W.; STUMP, R.L. (1999): "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufactures-supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 3, pp. 291-305.
- KATSIKEAS, C.S.; LEONIDOU, L.C.; MORGAN, N.A. (2000): "Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 4, pp. 493-511.
- KAYNAK, E.; 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.
- KOTLER, P. (1990): "From Transactions to Relationships to Networks. Address to the Trustees of the Marketing Science Institute", *Marketing Science Institute Review*, (Spring).
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, (agosto), pp. 348-356.
- LEE, D.J.; 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, núm. 4, pp. 12-23.
- LEE, S.; DUBINSKY, A. (2003): "Influence of Salesperson Characteristics and Customer Emotion on Retail Dyadic Relationships", *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol. 13, núm. 1, pp. 21-37.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C.; SAMIEE, S. (2002): "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-analysis", *Journal of Business Research*, vol. 55, núm. 1, pp. 51-67.
- LEONIDOU, L.C.; KALEKA, A. (1998): "Behavioural Aspects of International Buyer-seller Relationships: Their Association with Export Involvement", *International Marketing Review*, vol. 15, núm. 5, pp. 373-397.
- LING-YEE, L.; 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*. Connecticut: Yale University Press.
- MADSEN, T.K. (1987): "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings" *Advances in International Marketing*, vol. 2, pp. 177-198.
- MADSEN, T.K. (1989): "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, vol. 6, núm. 4, pp. 41-57.
- MADSEN, T.K. (1998): "Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance", *Journal of International Marketing*, vol. 6, núm. 3, pp. 82-93.
- MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. (1996): "Assessing Export Performance Measurement", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 85-114.
- MEDINA, R. (2004): "Control y normas relacionales en relaciones de colaboración interorganizativas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 85-100.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, (julio), pp. 20-38.
- 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 del XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Málaga.
- NEVIN, J.R. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels. Exploring Fundamental Issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 327-334.
- NOOR, H. (2005): "E-CRM: Are we there Yet?", *Journal of American Academy of Business*, vol. 6, núm. 1, pp. 51-58.

- NOORDEWIER, T.; JOHN, G.; NEVIN, J. (1990): "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 54, (octubre), pp. 80-93.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- PAYNE, A.; HOLT, S. (2001): "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing". *British Journal of Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 159-183.
- PETERSON, R.A. (1995): "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 278-281.
- PIERCY, N.F.; KATSIKEAS, C.S.; GRAVENS, D.W. (1997): "Examining the Role of Buyer-seller Relationships in Export Performance", *Journal of World Business*, vol. 32, núm. 1 pp. 73-86.
- RÍO, M.L. DEL (2000): *El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: antecedentes y consecuencias*. (Tesis Doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- ROBICHEAUX, R.; COLEMAN, J. (1994): "The Structure of Marketing Channel Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 1, pp. 38-51.
- ROLDÁN, J.L. (2000): *Sistemas de información ejecutivos (EIS): génesis, implantación y repercusiones organizativas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla.
- ROSSON, P.J.; FORD, I.D. (1980): "Stake, Conflict, and Performance in Export Marketing Channels", *Management International Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 31-37.
- ROSSON, P.J.; FORD, I.D. (1982): "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance", *Journal of International Business Studies*, (Fall), pp. 57-72.
- SÁNCHEZ, M. (1996): "La dependencia en el canal de comercialización: Una jerarquización de sus componentes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 2, pp. 107-118.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2000): "Estatus del marketing de relaciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 47-64.
- SCHLEGELMILCH, B.B.; ROSS, A.G. (1987): "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success", *Journal of Marketing Management*, vol. 3, núm. 2, pp. 145-158.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 3, pp. 305-322.
- SERVICIOS AVANZADOS DEL CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO (2002). *ARDÁN GALICIA 2002/10.000 empresas. Directorio e informe económico, financiero y de la competitividad*. Consorcio Zona Franca de Vigo.
- SHETH, J.N.; PARVATIAR, A. (1995): "Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications", *Research Conference Proceedings*. Atlanta: Emory University, Center for Relationship Marketing.
- SHOHAM, A. (1998): "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, vol. 6, núm. 3, pp. 59-81.
- SPRIGGS, M.; NEVIN, J. (1992): *A Relational Contracting Framework for Understanding Exchange Relationships*. (Working Paper). Madison, WI: University of Wisconsin.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A.; CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- STERN, L.; REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economics: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 52-64.
- STYLES, C.; AMBLER, T. (1994): "Successful Export Practice: The UK Experience", *International Marketing Review*, vol. 11, núm. 6, pp. 23-47.
- STYLES, C.; AMBLER, T. (2003): "The Coexistence of Transaction and Relational Marketing: Insights from the Chinese Business Context", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 8; p. 633-643.
- TENA, J.; SÁNCHEZ, J. (2002). *Comercio exterior de Galicia 2001*. Banco Pastor.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.; RÍO, B. DE (2003): "Marketing de relaciones: Importancia de la confianza y el compromiso en el proceso de relaciones comerciales entre empresas", *Estudios sobre consumo*, núm. 64, pp. 43-64.
- VÁZQUEZ, R.; IGLESIAS, V.; DÍAZ, A.M. (2002): "Calidad y satisfacción en mercados industriales: influencias de las relaciones entre proveedor y comprador", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2, pp. 23-48.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; DÍAZ, A.M.; ÁLVAREZ, L.I. (1999): *Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones*. (Documentos de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, núm. 172/99). Universidad de Oviedo.
- WALTER, A.; MÜLLER, T.; HELFERT, G.; RITTER, T. (2003): "Functions Of Industrial Supplier Relationships And Their Impact On Relationship Quality", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 2, pp. 159-170.
- WEITZ, B.A.; JAP, S.D. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Aca-*

- demy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 305-320.
- WILSON, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 335-345.
- WIXON, B.H.; WATSON, H.J. (2001): "An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success", *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1, pp. 17-41.
- XUNTA DE GALICIA, CONSELLERÍA DE INDUSTRIA E COMERCIO, DIRECCIÓN XERAL DE COMERCIO E CONSUMO (2002): *Catálogo de exportadores de Galicia*.
- ZHANG, L. (1993): *Performance in the Exporter Foreign Distributor Marketing Channel*. (Tesis doctoral). Universidad de Georgia State.
- ZOU, S.; STAN, S. (1998): "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, vol. 15, núm. 5, pp. 333-356.
- ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. (1998): "The EXPERT Scale: A Cross-national Generalized Export Performance Measure", *Journal of International Marketing*, vol. 6, núm. 3, pp. 37-58.