

Antonio Navarro García*
Ramón Barrera Barrera**
M.^a Ángeles Revilla Camacho***

MARKETING RELACIONAL EN LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE VINOS ESPAÑOLES CON D.O.

El presente trabajo tiene como principal objetivo analizar los antecedentes y las consecuencias de la calidad de las relaciones entre los exportadores y sus distribuidores internacionales para el éxito en la comercialización de una categoría de productos tan trascendente para España como son los Vinos con Denominación de Origen (D.O.). La evaluación de la calidad de las relaciones entre exportadores e importadores se realiza a partir de tres dimensiones: solidaridad, intercambio de información y flexibilidad. Para contrastar las relaciones propuestas se ha desarrollado un estudio empírico, a partir de una muestra de 125 fabricantes-exportadores españoles de vinos con D.O.

Palabras clave: marketing relacional, calidad relacional, dependencia, competencias internacionales, volatilidad del entorno, resultado exportador.

Clasificación JEL: F20, M21, M31.

1. Introducción

Son diversas las tendencias que pueden señalarse en la comercialización de productos agroalimentarios (Mir et

al., 2008). Algunas de ellas están asociadas a los cambios y evolución experimentada en el comportamiento de los consumidores (ejemplo: comida fuera del hogar y *snacking*) o a los intensos movimientos de concentración, vía absorciones o fusiones, en las empresas de distribución, con objeto de mejorar su poder de negociación frente a proveedores. Uno de los cambios más significativos está vinculado a la internacionalización y globalización de la distribución. En este contexto, las estrategias de las empresas agroalimentarias deben basarse en la innovación, en la adaptación a las preferencias de los mercados de destino de los productos agroalimentarios y, como no, en establecer una relación permanente y eficaz

* Profesor Titular de Marketing del Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla.

** Profesor Colaborador del Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla.

*** Doctora en Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla.

Los autores desean agradecer al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, así como a la Federación Española del Vino la colaboración prestada para el desarrollo del estudio.

Versión de marzo de 2010

con los distribuidores (Mir *et al.*, 2008). Precisamente, en este último aspecto se centra el presente trabajo, cuyo objetivo central es analizar las repercusiones de la calidad de las relaciones entre fabricantes-exportadores y distribuidores-importadores dentro de una categoría específica de productos agroalimentarios, como son las denominaciones de origen vitivinícolas.

En este contexto, señalar que el *marketing* de relaciones se ha convertido en un tópico de amplio desarrollo en la literatura actual de *marketing*, tanto en el ámbito académico como empresarial (Ambler, 1994; Barroso y Martín, 1999 y 2000; Brodie *et al.*, 1997; Grönroos, 1994a, 1994b y 1995; Gummesson, 1987 y 1994; Sánchez, Gil y Mollá, 2000). Su aplicación, como no podía ser de otra manera, también ha emergido en el ámbito del comercio exterior (Zhang *et al.* 2003). Sin embargo, existe un importante *gap* en la literatura en cuanto al conocimiento de la denominada calidad de las relaciones entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros, así como su repercusión en el éxito de las exportaciones (Styles *et al.*, 2008). Contribuir a cubrir este *gap* investigador será la principal aportación que esperamos realizar en el presente trabajo, centrándonos en una categoría de productos agroalimentarios de especial importancia para la imagen de España como con los vinos con D.O. Para ello, se propone un modelo (Gráfico 1) en el que se evalúa la calidad de las relaciones entre los exportadores de vinos españoles con D.O. y sus distribuidores internacionales a partir de tres dimensiones: solidaridad en el logro de objetivos, intercambio de información mutua y flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias del entorno. En este modelo, se consideran tres potenciales determinantes de la calidad de las relaciones exportadores-importadores como son la dependencia del exportador respecto de los importadores, la volatilidad del entorno y las competencias internacionales de la organización. Por otra parte, el modelo propuesto contempla las posibles consecuencias del clima relacional entre exportadores e importadores sobre el resultado de la actividad exportadora de vinos con D.O., evaluado éste tanto desde un punto de vista cualitativo (logro de objetivos y satisfacción directiva)

como cuantitativo (crecimiento de las ventas de exportación en un período determinado de tiempo).

Para lograr los objetivos propuestos se han desarrollado las siguientes etapas. En primer lugar, se definen los conceptos tratados y se exponen las escalas empleadas para medirlos. Revisada la literatura más relevante, en una segunda etapa se proponen las relaciones entre las distintas variables, planteadas en forma de hipótesis de investigación, dando lugar al desarrollo del modelo conceptual. En una tercera fase, a través de un estudio empírico, a partir de la información de 125 fabricantes españoles exportadores de vinos con D.O., y empleando como metodología la modelización mediante ecuaciones estructurales, se exponen los resultados de la investigación, a partir de los cuales se extraerán las conclusiones más relevantes. El estudio finaliza con la presentación de las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

2. Dimensiones en la calidad de las relaciones exportadores-importadores

No es fácil evaluar la calidad de las relaciones de las empresas exportadoras y sus distribuidores internacionales, pues se trata de un constructo multidimensional y con un fuerte componente cultural (Ha, *et al.*, 2004). Zhang *et al.* (2003), condicionan la calidad de las relaciones entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales a la existencia de los denominados intercambios relacionales. Los intercambios relacionales proporcionan un marco de referencia que permite evaluar los comportamientos de los miembros de la diada, fijando sus límites (Ouchi, 1980). Es decir, a través de ellos se pueden detectar comportamientos oportunistas o no adecuados de los miembros relacionados. Son, en definitiva, mecanismos de intercambio y determinan el clima relacional en los canales de distribución (Skarmeas y Robson, 2008). Estos intercambios relacionales son esenciales para la cooperación a largo plazo, y pueden ser herramientas óptimas para el incremento de la eficacia y eficiencia en las tran-

sacciones comerciales internacionales (Bruggen *et al.*, 2005). En el presente trabajo, evaluamos la calidad de las relaciones entre fabricantes-exportadores de vinos con D.O. y sus distribuidores extranjeros a partir de tres tipos de intercambios relacionales (las escalas de medidas¹ se recogen en el Anexo):

— *La solidaridad*, hace referencia al deseo de colaborar de las partes relacionadas, y es una manifestación de la importancia atribuida a la relación (Dant y Schul, 1992). Cuanto mayor sea la importancia de esta dimensión, mayor será el interés de cada parte por mantener relaciones duraderas, así como por alcanzar beneficios mutuos. Será este beneficio el que actúe como elemento disuasivo para que las partes no apliquen mecanismos de control unilaterales o comportamientos oportunistas que afecten negativamente al rendimiento del canal (Heide y John, 1992).

— *El intercambio de información*, se refiere a las expectativas de los miembros relacionados de que compartirán, de forma continua, información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades. Esta comunicación bilateral facilitará la toma de decisiones y aumentará la confianza entre las partes relacionadas, permitiendo establecer prioridades, deseos y objetivos, lo cual aumentará el entendimiento interorganizacional. Por ello, el intercambio de información a través de la comunicación bilateral es crucial para el éxito de las operaciones de exportación, al facilitar las actividades de planificación, diseño de la fuerza de venta y actividades promocionales, así como permitir a la empresa realizar los ajustes en el tiempo a las condiciones cambiantes del entorno (Zhang, 1993).

— *La flexibilidad*, puede definirse como la voluntad mostrada por las partes para adaptarse a cambios en las circunstancias existentes (Simpson, 1990), posibilitando la coordinación eficaz y eficiente de las funciones

a desempeñar en el canal (Gundlach y Achrol, 1992), siendo crucial para el éxito de las operaciones de exportación (Heide y John, 1992).

3. Antecedentes de la calidad de las relaciones exportadores-importadores

En este trabajo hemos considerado tres posibles determinantes de la calidad de las relaciones entre los fabricantes-exportadores de vinos con D.O. y sus distribuidores internacionales: dependencia, volatilidad del entorno y competencias internacionales.

La dependencia del exportador respecto de sus distribuidores internacionales

En el ámbito internacional, las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros están caracterizadas por nexos de interdependencia (Styles *et al.*, 2008). El exportador depende del intermediario para posicionar sus productos en los mercados exteriores y desarrollar con éxito su estrategia de *marketing* internacional. Por su parte, los intermediarios dependen de los exportadores para seguir ofreciendo al mercado los productos o servicios que hasta ahora ofertan, los cuales les genera un margen comercial, rotación y, por tanto, rentabilidad, así como prestigio, notoriedad, etcétera. Sin embargo, son los exportadores los situados en una posición asimétrica respecto a los intermediarios extranjeros, ya que sin éstos, salvo que la empresa acometiese inversiones directas, no podrían vender sus productos o servicios más allá de las fronteras nacionales (Zhang, 1993). En consecuencia, para la mayoría de empresas exportadoras los distribuidores o intermediarios extranjeros son su principal fuente de supervivencia en los mercados exteriores. Además, los distribuidores al poder representar a más de un exportador pueden desarrollar expectativas de comportamientos diferentes para cada uno de ellos, mostrando diferente flexibilidad. Estas expectativas incrementan, normalmente, las necesidades del exportador de ofrecer una serie de «re-

¹ La escala «intercambios relacionales» se ha configurado como una escala reflectiva tridimensional, considerándose a su vez cada dimensión con un carácter reflectivo.

compensas» 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 éstos (Zhang *et al.*, 2003). La principal consecuencia de estas relaciones, caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica del exportador respecto de los importadores, es que no propician el entorno apropiado para que se desarrolle un adecuado clima relacional (Kumar *et al.*, 1995). Sin embargo, pueden arbitrarse mecanismos basados en la solidaridad, el intercambio de información y la flexibilidad para que el resultado de la relación no sea disfuncional (Macneil, 1980; Ural, 2009). Establecemos, así, la siguiente hipótesis:

H₁: Cuanto mayor sea la dependencia del exportador de vino con D.O. respecto de sus representantes legales en los mercados internacionales, mayor será su deseo de que exista un buen clima relacional, basado en la solidaridad, el intercambio de información y la flexibilidad.

La escala de medida para el constructo «dependencia del exportador respecto de los distribuidores internacionales», concebida con carácter formativo, se recoge en el Anexo.

Las competencias internacionales de la empresa exportadora

Las competencias internacionales de la organización pueden definirse como aquellas características de la empresa que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar sus actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994). En este contexto bajo el concepto competencias internacionales hemos recogido, por un lado, la experiencia internacional de la organización (número de años exportan-

do) y, por otro, el conocimiento poseído sobre los mercados exteriores. Las escalas de medida se recogen en el Anexo.

La experiencia internacional se configura como un mecanismo de retroalimentación del proceso de toma de decisiones, en la forma decisión-experiencia-decisión (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Desde esta perspectiva, la experiencia adquirida por la empresa en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior permite reducir la incertidumbre asociada a las mismas (Del Rio Araujo, 2000), así como conocer adecuadamente los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros (precios, competidores, prácticas empresariales, etcétera), ayudando a adaptar, cuando es necesario, los diferentes instrumentos de *marketing-mix* a las necesidades de cada país-mercado (Cavusgil y Zou, 1994). Ello contribuirá a crear un clima de relaciones apropiadas para el desarrollo de la actividad exportadora (Bodur, 1994).

Por su parte, el conocimiento acumulado sobre los mercados exteriores permite reducir la incertidumbre en los procesos de toma de decisiones, fomentando las actitudes positivas de la dirección hacia el desarrollo de la actividad exportadora (Gray, 1997). Ello facilitará las tareas de organización y planificación de las exportaciones (Madsen, 1989), y ayudará a conocer cuáles son los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores extranjeros en relación al producto exportado, facilitando el diseño de estrategias que puedan otorgar a la empresa alguna ventaja competitiva sostenible (Lim *et al.*, 1996). Además, el conocimiento de los mercados exteriores por la empresa exportadora le ayudará a crear el clima más adecuado en la relación que mantiene con sus distribuidores extranjeros (Styles y Ambler, 2000). Sobre la base de lo comentado, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H₂: Las competencias internacionales de la organización influyen positivamente en la calidad de las relaciones entre los exportadores españoles de vinos con D.O. y sus distribuidores extranjeros.

La volatilidad del entorno de los mercados exteriores

El entorno, como determinante potencial del éxito exportador de la organización, es la variable que menor atención ha recibido por la comunidad científica (Zou y Stan, 1998). En parte, se ha debido a que es un factor complejo y multidimensional, y que resulta, por tanto, difícil de analizar. Además, el situarse fuera del control directivo ha contribuido a su omisión como variable objeto de estudio. Sin embargo, la tendencia a excluirlo de antemano como antecedente potencial del resultado exportador ha sido ampliamente criticada por algunos investigadores (Cavusgil y Zou, 1994), argumentando que, si bien la empresa no puede tomar decisiones operativas sobre el mismo, sí puede activar los mecanismos necesarios para que su dinamismo no afecte negativamente al desarrollo de las exportaciones. Intentando superar la limitación apuntada, en este estudio analizamos la denominada volatilidad o incertidumbre del entorno de la empresa exportadora, definida como el grado en el cual una organización no puede prever o anticipar los cambios en los mercados exteriores (Klein *et al.*, 1990). En este sentido, dado que la actividad exportadora implica, normalmente, una mayor incertidumbre que la desarrollada en el mercado nacional, es más alta la necesidad de aumentar la coordinación de funciones entre el exportador y sus distribuidores extranjeros, con el objeto de garantizar el éxito en la exportación. Desde esta perspectiva, cuanto mayor sea la volatilidad del entorno, mayores serán las necesidades de recibir información de los distribuidores extranjeros, en orden a planificar o respaldar las decisiones tomadas (Navarro *et al.*, 2010). Por otra parte, la flexibilidad interorganizacional debe ser una característica inherente a la actividad exportadora cuando el entorno es volátil. La rigidez en los comportamientos empresariales ante condiciones cambiantes implica una suboptimización de recursos materiales e inmateriales, además de generar tensiones en el canal entre los miembros relacionados (Zhang, 1993). Ello podría coartar las iniciativas de las partes para proponer soluciones y alternativas ante

las nuevas circunstancias. Sin embargo, los acuerdos formales adoptados proporcionan a los miembros del canal una excusa para no adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Desde esta perspectiva, se hace necesaria la entrada en escena de la «solidaridad», pues evitará el desarrollo de comportamientos de tipo oportunista. Además, prolongará la relación entre exportadores-distribuidores en el tiempo, garantizando la eficacia y eficiencia de los intercambios (Heide y John, 1992). De lo manifestado anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H₃: Cuanto mayor sea la volatilidad del entorno de los mercados exteriores, mayor será el deseo de la empresa exportadora de vino con D.O. de mantener relaciones de calidad con sus distribuidores internacionales.

La escala de medida propuesta, de carácter formativo, para la volatilidad del entorno se recoge en el Anexo.

4. Consecuencias de la calidad de las relaciones exportadores-importadores sobre el resultado exportador

El resultado de la actividad exportadora es el pilar básico para la toma de decisiones en el desarrollo del comercio exterior (Madsen, 1989). Desde esta perspectiva, es amplio el número de estudios que han investigado sus antecedentes, así como la importancia relativa de los mismos (Navarro *et al.*, 2002). Sin embargo, no existe consenso en cuanto a su definición conceptual y operativa (Katsikeas, *et al.*, 2000). Entre las principales razones que se apuntan destaca la ausencia de medidas unificadas para su evaluación, lo cual dificulta la comparación de estudios que emplean diferentes medidas, así como la generalización de conclusiones (Zou y Stan 1998).

En la literatura internacional se emplea para definirlo el término *export performance* entendiéndose como tal el resultado de la respuesta estratégica de la organiza-

ción a la interacción de factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994). Es decir, es el grado de consecución de los objetivos empresariales a través de la planificación y ejecución de la estrategia de *marketing* asociada al desarrollo de operaciones de comercio exterior (Shoham, 1996). Desde esta perspectiva, para ser operativa su definición no sólo debe reflejarse el resultado financiero y estratégico de las exportaciones, sino también el grado de satisfacción directiva con los resultados alcanzados (Zou, *et al.*, 1998). En nuestro caso, en la configuración del instrumento de medida para evaluar el resultado de la actividad exportadora se han tenido en cuenta las recomendaciones señaladas anteriormente, aunque han sido los trabajos de Cavusgil y Zou (1994) y Zou *et al.* (1998) los que se han tomado como piedra angular en el diseño de la escala de medida. En esta dirección, se han considerado tres dimensiones del resultado exportador: i) dimensión económica, que refleja los crecimientos anuales de las ventas de exportación de los últimos tres años, ii) dimensión estratégica, que refleja el logro de distintos objetivos asociados a la actividad exportadora, y iii) dimensión satisfacción, que evalúa el grado de satisfacción general de la organización respecto al resultado de las exportaciones. El Anexo recoge las tres dimensiones y sus respectivas escalas de medidas.

En este contexto, Lages *et al.* (2004) señalan que la cantidad y sobre todo la calidad de la información intercambiada a través de la comunicación bilateral exportador-distribuidor extranjero es crucial para el éxito de las operaciones de exportación, al facilitar las actividades de planificación, el diseño de la fuerza de venta y las actividades promocionales en los distintos países-mercados, así como permitir a la empresa realizar los ajustes en el tiempo a las condiciones cambiantes del entorno. Por otra parte, la solidaridad entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales aumentará el compromiso de las partes para alcanzar beneficios mutuos, evitando el desarrollo de comportamientos de carácter oportunista, y reduciendo

los costes de transacción (Leonidou *et al.*, 2006). Igualmente, la flexibilidad mostrada por las partes para adaptarse a cambios en las circunstancias existentes suele influir positivamente en la confianza mutua de las partes, así como en la detección y aprovechamiento de nuevas oportunidades comerciales. Ello incidirá positivamente en el rendimiento del canal (Heide y John, 1992). En este contexto, la solidaridad, la flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias y el intercambio de información, como indicadores de la calidad de la relación mantenida entre los exportadores y sus distribuidores internacionales, ejercen una influencia positiva sobre el resultado de la actividad exportadora (Losada *et al.*, 2006; Ural, 2009). Por ello, establecemos las siguientes hipótesis de investigación:

H₄: El desarrollo de relaciones de calidad basadas en la solidaridad, intercambio de información y flexibilidad entre los exportadores de vinos con D.O. y sus distribuidores extranjeros ejerce una influencia positiva sobre:

- a) el crecimiento de las ventas exteriores en los últimos tres años*
- b) los objetivos que la dirección percibe haber alcanzado en los mercados internacionales*
- c) la satisfacción general de la dirección con el resultado de las exportaciones.*

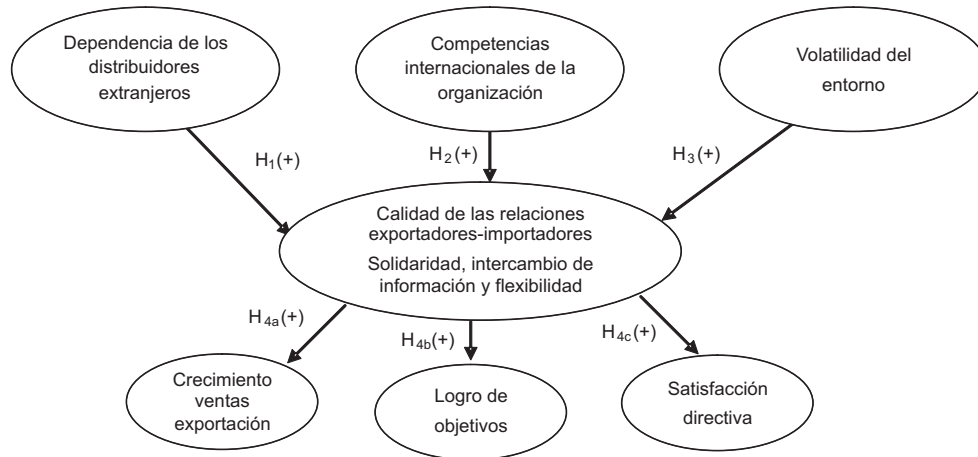
El Gráfico 1 muestra las relaciones propuestas.

5. Metodología y resultados

Recopilación de la información

Revisada la literatura relevante y delimitado el marco teórico de la investigación, la siguiente etapa consistió en el desarrollo de un estudio empírico que permitiese el contraste de las hipótesis planteadas. El sector elegido fue el vitivinícola, desarrollando el estudio para una categoría concreta de productos, los vinos con denominación de origen. La principal razón fue la gran tradición

GRÁFICO 1
RELACIONES ENTRE VARIABLES-HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN



FUENTE: Elaboración propia.

exportadora de tales vinos, respondiendo a los propósitos de la investigación. Se desarrolló un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional al número de empresas (bodegas) en cada denominación de origen, partiendo de un nivel de confianza del 95 por 100, un error muestral admisible del 5 por 100 y $p=q=0,5$. De los 440 cuestionarios enviados por correo (postal o electrónico) se recibieron 125 de forma correcta, representando un índice de respuesta del 28,5 por 100². El Cuadro 1 refleja la distribución muestral.

Análisis de datos

Para poder generalizar los resultados obtenidos en una investigación es necesario comprobar la validez y

fiabilidad de las escalas de medida empleadas. La validez se refiere al grado en que una escala o un conjunto de medidas representan con precisión el concepto de interés (Hair *et al.*, 1999). En términos generales se puede admitir la existencia de la misma cuando acontecen las propiedades de: validez de contenido, validez de constructo y validez nomológica. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de un constructo. La revisión bibliográfica exhaustiva que hemos realizado, procurando incluir todos los aspectos relevantes y responder a la definición conceptual de cada constructo, nos permite admitir la existencia de validez de contenido en las escalas utilizadas en nuestra investigación. Para evaluar la validez de constructo se emplea la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente valora el grado en el cual dos medidas del mismo concepto están correlacionadas, mientras que la validez discriminante garantiza las diferencias conceptua-

² La tasa de respuesta obtenida implica un error muestral de 7,4 por 100.

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR DENOMINACIONES DE ORIGEN VITIVINÍCOLAS

Denominación de origen vitivinícola	N.º de empresas	Denominación de origen vitivinícola	N.º de empresas	Denominación de origen vitivinícola	N.º de empresas
Alicante	2	Costers Segre	2	Rioja	24
Almansa	2	Jerez y Manzanilla	8	Rueda	4
Calatayud	2	Jumilla	3	Somontano	3
Cava	18	La Mancha	8	Utiel Requena	4
Campo de Borja	2	Málaga	2	Valdepeñas	4
Cariñena	4	Montilla-Moriles	4	Valencia	2
Conca Barberá	2	Navarra	8	Penedés	5
Condado Huelva	2	Ribera del Duero	10	Total	125

FUENTE: Elaboración propia.

les entre los distintos conceptos tratados. Por su parte, la validez nomológica refleja el grado en que la escala hace predicciones precisas de otros conceptos en un modelo basado en la teoría (Hair *et al.*, 1999). En cuanto a la fiabilidad, entendida como el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable, emplearemos para su evaluación indicadores tales como el coeficiente Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. No obstante, para realizar la validación de las escalas propuestas, siguiendo las recomendaciones de MacKenzie *et al.* (2005), es necesario tener en cuenta la naturaleza, formativa o reflectiva, del constructo.

Por lo que concierne a las características distintivas de los modelos de tipo reflectivo, podemos señalar las siguientes (Bollen y Lennox, 1991): i) las direcciones de causalidad van desde los constructos a sus indicadores; ii) los indicadores de un mismo constructo deben estar altamente correlacionados, pues son un reflejo del mismo concepto subyacente; iii) los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual; iv) el error está asociado a las medidas individuales; y v) cuando se estima un constructo con indicadores reflectivos sólo

se emplea el análisis de la varianza común, es decir, la covarianza que cada medida comparte con el resto de medidas de la variable latente. En este contexto, se siguen las siguientes etapas para la depuración de escalas con indicadores reflectivos: a) se estima un modelo AFC (Análisis Factorial Confirmatorio) para el constructo reflectivo; b) se evalúa la bondad de ajuste; c) se comprueba la validez de los ítems (significación y magnitud de las cargas factoriales); d) se evalúa la fiabilidad de los ítems, eliminando aquellos indicadores con baja validez y fiabilidad; y e) se evalúa la validez convergente (varianza media extraída) y la fiabilidad del constructo (coeficiente alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta) (MacKenzie *et al.*, 2005).

Sin embargo, los indicadores causales parecen más apropiados cuando éstos pueden ser considerados más como la causa que como el efecto de la variable latente medida (modelo formativo) (MacCallum y Browne, 1993). Las características claves de estos modelos formativos son (Jarvis *et al.*, 2003): i) que la dirección de causalidad va de la medida al constructo; ii) que no hay ninguna razón para pensar que las medidas están correlacionadas; iii) que la pérdida de un indicador del modelo de medida puede cambiar el significado del cons-

CUADRO 2

VALIDEZ CONVERGENTE Y FIABILIDAD: CALIDAD DE LA RELACIÓN EXPORTADORES-IMPORTADORES

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coficiente crítico	Fiabilidad (R ²)	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
<i>Dimensión: solidaridad</i>						
relac1.	Ítem eliminado					
relac2.	0,85	—	0,723	—	0,988	0,976
relac3.	0,932	26,214	0,869			
<i>Dimensión: intercambio de información</i>						
relac4.	0,911	—	0,830			
relac5.	0,934	20,645	0,873	0,833	0,980	0,926
relac6.	0,793	11,108	0,628			
relac7.	0,762	10,343	0,581			
<i>Dimensión: flexibilidad</i>						
relac8.	0,874	—	0,764			
relac9.	0,9	17,042	0,810	0,850	0,977	0,935
relac10.	0,754	9,017	0,569			

NOTA: A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

FUENTE: Elaboración propia.

tructo; y iv) que el error de medida está asociado al constructo y no a los indicadores que lo forman. En el caso de las escalas formativas, y siguiendo a Bollen y Lennox (1991, página 308), no es recomendable la depuración de las escalas ya que se pierde información cuando se elimina un indicador. El único problema que pueden plantear los constructos de carácter formativo es la existencia de multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

Para la validación de la escala «calidad de las relaciones exportadores-importadores», compuesta por tres dimensiones de tipo reflectivo: solidaridad, intercambio de información y flexibilidad, realizamos, en primer lugar, un modelo factorial de primer orden con las tres dimensiones correlacionadas. Se empleó para ello la modelización mediante ecuaciones estructurales (programa AMOS 16.0). Previo a la estimación del

modelo, se efectuó un test de normalidad multivariante para establecer cuál era el procedimiento de estimación más adecuado. Para un nivel de probabilidad de 0,05, la distribución multivariante será normal si el coeficiente crítico de curtosis no excede de 1,96 (en valor absoluto). Confirmada la ausencia de normalidad (kurtosis multivariante = 48,838; c.r.= 17,623), se empleó el método ADF para la estimación de los parámetros. La escala «calidad de la relación exportadores-importadores» quedó formada finalmente por nueve indicadores, agrupados en tres dimensiones diferentes, ya que el ítem «relac1» quedó eliminado por presentar una carga estandarizada de 0,01 y no ser significativamente diferente de cero (t-value = 0,1; $\alpha = 0,05$). Reespecificado el modelo de medida, se comprobó que las cargas factoriales eran significativas y las fiabilidades individuales adecuadas (Cuadro 2).

CUADRO 3

VALIDEZ DISCRIMINANTE: CALIDAD DE LA RELACIÓN EXPORTADORES-IMPORTADORES

Par de dimensiones	Correlaciones	Correlaciones ²	Dimensión
Solidaridad-intercambio de información	0,902	0,81	Solidaridad
Solidaridad-flexibilidad	0,821	0,67	Intercambio de información
Intercambio de información-flexibilidad	0,848	0,72	Flexibilidad

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4

VALIDEZ CONVERGENTE Y FIABILIDAD: ESCALA BIDIMENSIONAL, CALIDAD DE LA RELACIÓN EXPORTADORES-IMPORTADORES

Indicadores	Cargas estandarizadas	Coficiente crítico	Fiabilidad (R ²)	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
<i>Dimensión: cooperación</i>						
relac2	0,853		0,728			
relac3	0,915	30,747	0,837			
relac4	0,904	27,617	0,817			
relac5	0,937	22,911	0,878	0,891	0,990	0,944
relac6	0,776	12,565	0,602			
relac7	0,796	11,751	0,634			
<i>Dimensión: flexibilidad</i>						
relac8	0,883		0,780			
relac9	0,906	17,881	0,821	0,850	0,978	0,938
relac10	0,769	9,271	0,591			

NOTA: A través del indicador se ha fijado la escala de la variable latente dando al parámetro (carga) el valor 1, por lo cual no se calcula el t-value correspondiente.

FUENTE: Elaboración propia.

En una segunda etapa, se procedió a estimar la validez discriminante (Cuadro 3), indicativa de que las dimensiones no representan el mismo concepto. En este sentido, la correlación entre las dimensiones solidaridad e intercambio de información es de 0,902, muy por encima de los valores recomendables (0,7 a 0,8). Estos datos reflejan la ausencia de validez discriminante en ambos conceptos, lo que supuso la reespecificación del modelo de medida, considerando dos dimensiones en lugar de tres.

En este contexto, se agruparon las dimensiones solidaridad e intercambio de información en una sola dimensión denominada cooperación, pues los encuestados conciben al intercambio de información como un aspecto más de la solidaridad entre las partes relacionadas. En este sentido, la continuidad de tal intercambio de información proporciona un beneficio mutuo que es la base de la cooperación. El procedimiento volvió a repetirse considerando dos dimensiones en lugar de tres (Cuadro 4).

CUADRO 5

VALIDEZ DISCRIMINANTE: ESCALA BIDIMENSIONAL, CALIDAD DE LA RELACIÓN EXPORTADORES-IMPORTADORES

Par de dimensiones	Correlación	Correlación ²	Dimensión	Varianza extraída
Cooperación-flexibilidad	0,848	0,719	Cooperación	0,944
			Flexibilidad	0,938

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6

CALIDAD DEL AJUSTE DEL MODELO BIDIMENSIONAL: CALIDAD DE LA RELACIÓN EXPORTADORES-IMPORTADORES

Medidas absolutas de ajuste	Valores	Medidas incrementales de ajuste	Valores
Estadístico chi-cuadrado	61,764	AGFI	0,731
Grados de libertad	26,000	NFI	0,533
Probabilidad	0,000	IFI	0,663
NCP	35,764	CFI	0,628
GFI	0,845		
RMSEA	0,105		
ECVI	0,805		

FUENTE: Elaboración propia.

Como se muestra en el Cuadro 4, las cargas estandarizadas, todas ellas superiores a 0,7, son significativas en las dos dimensiones, con coeficientes críticos en cada uno de los indicadores mayores que 1,96. Respecto a la fiabilidad individual de cada *ítem*, en todos los indicadores se obtienen valores mayores que 0,50. Los valores de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída en las dos dimensiones son superiores al valor recomendado de 0,7 y 0,5, respectivamente (Hair *et al.*, 1999). Por tanto, se verifica la validez convergente y fiabilidad de estos dos instrumentos de medición. Por otro lado, dado que la correlación al cuadrado entre las dos dimensiones (0,719) es menor que la varianza extraída de cada dimensión, podemos admitir la validez discriminante de las dos dimensiones que evalúan la calidad de la relación exportado-

res-importadores (Cuadro 5). Finalmente, el Cuadro 6 refleja la elevada bondad de ajuste de los datos al modelo planteado.

Por otro lado, dado que tanto los antecedentes (dependencia, volatilidad del entorno y competencias internacionales) como las consecuencias (objetivos y crecimiento³) de la calidad de la relación entre los exportadores de vinos con D.O. y sus distribuidores extranjeros son escalas de naturaleza formativa, realizaremos un diagnóstico de multicolinealidad⁴ para evaluar la validez de estos constructos. Una medida

³ La variable satisfacción fue medida con un único *ítem*.

⁴ La multicolinealidad representa el grado en el que cualquier efecto de una variable puede ser prevista o explicada por las otras variables del análisis (HAIR *et al.*, 1999, página 21).

CUADRO 7
DIAGNÓSTICOS DE COLINEALIDAD

Antecedentes de los intercambios relacionales											
Dependencia de los distribuidores extranjeros				Volatilidad del entorno				Competencias			
Ítems	Índices condic.	FIV	Tolerancia	Ítems	Índices condic.	FIV	Tolerancia	Ítems	Índices condic.	FIV	Tolerancia
DEP1. . . .	8,176	0,009	2,671	ENT1	6,519	0,174	-1,366	COMP1	3,834	0,153	-1,438
DEP2. . . .	8,555	0,007	2,755	ENT2	8,185	0,132	-1,516	COMP2	11,753	0,088	-1,722
DEP3. . . .	9,002	0,715	-0,366	ENT3	8,535	0,104	1,637				
DEP4. . . .	11,082	0,352	-0,935								
DEP5. . . .	14,912	0,279	-1,087								
Consecuencias de los intercambios relacionales											
Objetivos				Crecimiento							
Ítems	Índices condic.	FIV	Tolerancia	Ítems	Índices condic.	FIV	Tolerancia				
OBJ1	4,813	0,332	-0,974	CREC1	4,481	0,039	2,086				
OBJ2	5,446	0,015	2,471	CREC2	6,380	0,136	1,502				
OBJ3	6,061	0,004	2,976	CREC3	7,489	0,113	-1,598				
OBJ4	6,582	0,308	1,024								

FUENTE: Elaboración propia.

formativa es esencialmente una regresión múltiple, en la que el constructo representa la variable dependiente y los indicadores son los predictores. La presencia de una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo emergente produciría estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo (Cepeda y Roldán, 2004). Los resultados del análisis de colinealidad permiten confirmar, tanto para los antecedentes como las consecuencias de la calidad de la relación exportadores-importadores, que el índice de condicionamiento no supera el valor límite de 30, que el factor de inflación de la varianza (FIV) no excede de 10, y que ninguno de los valores de tolerancia se sitúa por debajo de 0,10 en valores absolutos (Hair *et al.*, 1999) (Cuadro 7). Por tanto, no existe ningún problema de colinealidad entre

los indicadores que configuran las distintas escalas formativas consideradas en el modelo conceptual.

Contraste de hipótesis

Analizada la validez y fiabilidad de las escalas de medidas, se procedió a realizar el contraste de las hipótesis planteadas. Previamente a la estimación del modelo estructural, debido a las limitaciones asociadas al tamaño muestral, se calcularon las puntuaciones factoriales, tanto para los antecedentes como para las consecuencias de la calidad de la relación exportadores-importadores. El Cuadro 8 recoge los valores y la significación de los parámetros estructurales.

Los resultados confirman, de forma estadísticamente significativa, las hipótesis H₁, H₂, H_{4a} y H_{4c} en la dirección inicialmente planteada. Igual ocurre con la

CUADRO 8
VALORES Y SIGNIFICACIÓN DE LOS COEFICIENTES ESTRUCTURALES

Relación causal entre constructos	Dirección inicial de la hipótesis	Coefficiente estructural	t-value ($\alpha = 0,05$)
H ₁ : dependencia → calidad relación exp.-imp.	Dep → flexib.	0,585	10,366
	Dep → coop.	0,700	10,910
H ₂ : entorno → calidad relación exp.-imp.	Entorno → flexib.	0,212	3,735
	Entorno → coop.	0,378	5,183
H ₃ : competencias → calidad relación exp.-imp.	Compet. → flexib.	-0,174	-3,603
	Compet. → coop.	0,127	2,870
H _{4a} : calidad relación exp.-imp. → crecimiento	Flex. → crecim.	0,141	2,211
	Coop. → crecim.	0,654	11,242
H _{4b} : calidad relación exp.-imp. → objetivos	Flex. → objetivos	0,087	1,482
	Coop. → objetivos	-0,083	-1,820
H _{4c} : calidad relación exp.-imp. → satisfacción	Flex. → satisfacc.	0,597	7,422
	Coop. → satisfacc.	0,217	2,919

NOTAS: Coeficiente crítico > 1,96 (p<.05); coeficiente crítico > 2,576 (p<.01).

FUENTE: Elaboración propia.

hipótesis H₃, aunque sólo cuando se considera la dimensión cooperación, pues cuando se tiene en cuenta la dimensión flexibilidad la relación es de signo contrario al esperado. Finalmente, la hipótesis H_{4b} no es confirmada, ya que el efecto de la calidad de la relación exportadores-importadores sobre el logro de objetivos no es estadísticamente significativo. Los niveles de varianza explicada de las dimensiones flexibilidad y cooperación fueron del 41,8 por 100 ($R^2 = 0,418$) y del 65 por 100 ($R^2 = 0,65$), respectivamente. El Cuadro 9 muestra el buen ajuste de los datos al modelo.

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos nos permiten realizar importantes contribuciones a la literatura de *marketing* inter-

nacional, y más concretamente al tópico asociado a las relaciones entre exportadores y distribuidores internacionales. Estas contribuciones pueden dividirse en torno a los antecedentes y consecuencias de la calidad de la relación entre los exportadores de vinos con D.O. y sus distribuidores internacionales.

Desde la óptica de los antecedentes, se ha confirmado empíricamente la relación positiva entre la dependencia del exportador respecto a sus distribuidores extranjeros y el desarrollo de un clima relacional basado en la cooperación ($\gamma_{11} = 0,700$) y en la flexibilidad ($\gamma_{12} = 0,585$). Por tanto, se acepta la hipótesis H₁. En este contexto, en la medida en que la empresa exportadora perciba una mayor dependencia de los distribuidores extranjeros para el éxito de sus exportaciones, mayor será su deseo de que las relaciones estén basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Zhang, 1993). Ello permitirá a la

CUADRO 9
MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO FINAL

Medidas absolutas de ajuste	Valores	Medidas incrementales de ajuste	Valores
Estadístico chi-cuadrado	392,288	AGFI	0,988
Grados de libertad	85	NFI	0,702
Probabilidad	0	IFI	0,750
NCP.	307,288	CFI	0,746
GFI	0,991		
RMSEA	0,171		
ECVI	3,728		

FUENTE: Elaboración propia.

empresa exportadora, la creación de un clima de confianza con sus representantes legales en los mercados internacionales, potenciando el desarrollo eficiente de las funciones que le han sido asignadas (Bello y Williamson, 1985). Además, este buen clima relacional amortigua el efecto de comportamientos unilaterales u oportunistas desarrollados por los intermediarios extranjeros, ejercitados, principalmente, cuando éstos perciben encontrarse en una posición ventajosa frente a la empresa exportadora (Rosson y Ford, 1982). Desde esta perspectiva se evita que el resultado de la relación sea disfuncional (Leonidou *et al.*, 2006).

Por otra parte, la volatilidad o incertidumbre del entorno en el que opera la empresa exportadora puede atenuarse a través de la creación de un clima relacional positivo entre los exportadores y sus distribuidores internacionales. De ahí la asociación positiva de la volatilidad del entorno tanto sobre la dimensión cooperación ($\gamma_{21} = 0,378$) como sobre la dimensión flexibilidad ($\gamma_{22} = 0,212$), confirmando la hipótesis H₂. En este contexto, como señalan algunos estudios previos (Rosson y Ford, 1982; Zhang, 1993; Navarro, 2000), cuanto mayor sea la competitividad y complejidad del entorno en el que opera la empresa exportadora, mayor será la necesidad de cooperar y coordinar las funciones con sus distribuidores extranjeros, con el objeto de garantizar

el éxito de las exportaciones. Además, mayores serán las necesidades de información, en orden a respaldar las decisiones tomadas, por lo que las partes deben mostrar una actitud favorable al intercambio de información (Lee y Jang, 1998).

Por otro lado, el conocimiento de los mercados exteriores y la experiencia exportadora, concebidos ambos en este estudio como competencias internacionales de la organización, influyen positivamente en el clima relacional entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros, fomentando la cooperación y el intercambio de información, que puede ser vital para el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones desempeñadas por cada parte (Styles y Ambler, 2000). De ahí la relación positiva entre competencias internacionales y la cooperación exportadores-distribuidores internacionales ($\gamma_{31} = 0,212$). Sin embargo, la posesión de tales competencias por la empresa exportadora reducirá su dependencia de los distribuidores extranjeros, afectando a la flexibilidad que pueda mostrar ante los requerimientos de estos últimos. Esta puede ser la explicación de la relación negativa entre las competencias internacionales y la dimensión flexibilidad asociada a la calidad de la relación entre los exportadores de vinos con D.O. y sus representantes legales en los mercados internacionales ($\gamma_{32} = -0,174$).

Centrándonos en las consecuencias del clima relacional entre exportadores-distribuidores extranjeros, podemos afirmar que la calidad de estas relaciones es un determinante esencial del resultado cuantitativo de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994 y Losada *et al.*, 2006), confirmando la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa, tanto de la cooperación ($\gamma_{41} = 0,654$) como de la flexibilidad ($\gamma_{42} = 0,141$) sobre el crecimiento de las ventas de exportación de vinos con D.O. en un período concreto de tiempo (últimos tres años). Ello puede deberse a que unas relaciones entre exportadores e importadores basadas en la cooperación y el intercambio de información aumentan la confianza interempresarial (Zhang *et al.*, 2003), disminuyen los riesgos asociados a la denominada distancia cultural (Lee y Jang, 1998) y establecen obstáculos al desarrollo de comportamientos oportunistas en el canal (Ouchi, 1980). Se trata, por tanto, de mecanismos óptimos para el incremento de la eficacia y la eficiencia en las relaciones de intercambio (Heide y John, 1992), garantizando la continuidad de las relaciones (Macneil, 1980).

También, para la empresa exportadora, el mantener unas relaciones de calidad con sus distribuidores internacionales influye positivamente en el grado de satisfacción directiva con los resultados de la actividad exportadora, confirmando la hipótesis H_{4c}. Ello puede deberse a que un buen clima en las relaciones exportadores-importadores, facilita la planificación y organización de la actividad exportadora, ayudando a la empresa a desarrollar una dirección estratégica de *marketing* más eficaz en relación a los deseos y expectativas de los mercados extranjeros, lo que se traducirá en niveles más elevados de satisfacción directiva en relación a las operaciones de comercio exterior de la organización (Navarro *et al.*, 2010). Sin embargo, este clima relacional no incide en el logro de los objetivos empresariales, pudiendo depender su alcance de otras variables más asociadas al posicionamiento, la segmentación o las estrategias de *marketing mix* (Lages *et al.*, 2004). Esto puede explicar la ausencia de una relación significativa entre la calidad de las relaciones exportadores-distribui-

dores extranjeros y el logro de objetivos asociados a la actividad exportadora (hipótesis H_{4b}).

En definitiva, los exportadores, en la medida en que se sitúan en una posición asimétrica (dependencia) respecto a sus distribuidores internacionales, deben tratar de lograr que las relaciones con los mismos estén basadas en un conjunto de mecanismos que guíen los comportamientos del distribuidor extranjero en la dirección deseada. Ello permitirá minimizar los efectos de la competitividad y volatilidad asociada al entorno, aumentando las posibilidades de lograr un compromiso efectivo de los intermediarios extranjeros para el desarrollo eficaz y eficiente de cuantas funciones se le asignen. Tales mecanismos no sólo amortiguarán los posibles efectos derivados de comportamientos de carácter oportunista de estos intermediarios extranjeros, sino que además tendrán una repercusión directa y positiva sobre el crecimiento de las ventas de exportación y la satisfacción directiva con los resultados de la actividad exportadora. Por tanto, sería recomendable que las relaciones entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales estén basadas en la solidaridad, el intercambio de información y la flexibilidad. Esto puede ser vital para el éxito en la comercialización internacional de los vinos con D.O., en los cuales España es un referente mundial.

Finalmente, destacar que, como en 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 categoría de productos (vinos con D.O.), 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 importadores-distribuidores. En tercer lugar, no haber considerado todos los posibles factores que puedan afectar a alguno de los constructos tratados. 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. Así, sería conveniente estudiar cómo los denominados activos específicos de transacción o la distancia cultural condicionan el clima relacional que pudiera existir entre los exportadores de vinos con D.O. y sus representantes legales en los mercados extranjeros. Por otra parte, sería recomendable extender el estudio a otros sectores o categorías de productos 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 otros constructos que puedan tener influencia sobre el resultado exportador, como la orientación al mercado de la empresa, el compromiso con la actividad exportadora, etcétera.

Referencias bibliográficas

- [1] AMBLER, T. (1994): «The Relational Paradigm: A Synthesis», en *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Research Conference Proceedings, Emory University, Ed. por Sheth, J.D. y Parvatiyar, A.
- [2] ANDERSON, T. y SVENSSON, R. (1994): «Entry Modes for Direct Investment Determined by the Composition of Firm-specific Skills», *Scandinavian Journal of Economics*, volumen 96, número 4, páginas 551-560.
- [3] BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing relacional*, Editorial Esic, Madrid.
- [4] BARROSO, C. y MARTÍN, E. (2000): «Desarrollo del marketing relacional en España», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volumen 9, número 3, páginas 25-45.
- [5] BELLO, D. C. y WILLIAMSON, N. C. (1985): «Contractual Arrangement and Marketing Practices in the Indirect Export Channel», *Journal of International Business Studies*, Summer, páginas 65-82.
- [6] BODUR, M. (1994): «Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance», *Advances in International Marketing*, Volumen 6, páginas 183-205.
- [7] BOLLEN, K. y LENNOX, R. (1991): «Conventional Wisdom on Measurement: a Structural Equation Perspective», *Psychological Bulletin*, Volumen 110, número 2, páginas 305-314.
- [8] BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; BROOKES, R. W. y LITTLE, V. (1997): «Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Practices?», *Journal of Marketing Management*, número 13, páginas 383-406.
- [9] BRUGGEN, G. H.; KACKER, M. y NIEUWLAAT, C. (2005): «The Impact of Channel Function Performance on Buyer-seller Relationships in Marketing Channels», *International Journal of Research in Marketing*, volumen 22, número 2, páginas 141-158.
- [10] CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): «Marketing Strategy-performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures», *Journal of Marketing*, volumen 58, número 1, enero, páginas 1-21.
- [11] CEPEDA, G. y ROLDÁN, J. (2004): «Aplicando en la práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas», *XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE)*, Murcia, España.
- [12] DANT, R. y SCHUL, P. (1992): «Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution», *Journal of Marketing*, volumen 56, enero, páginas 38-54.
- [13] DEL RÍO ARAUJO, M.^a L. (2000): «El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: antecedentes y consecuencias», *Tesis Doctoral no Publicada por la Universidad de Santiago de Compostela*.
- [14] DIAMANTOPOULOS, A. y WINKLHOFER, H. (2001): «Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development», *Journal of Marketing Research*, volumen 38, número 2, páginas 269-278.
- [15] GRAY, B. J. (1997): «Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting», *Journal of International Business Studies*, volumen 28, número 2, páginas 387-420.
- [16] GRÖNROOS, C. (1994a): «From Marketing Mix to Relationship Marketing. Toward a Paradigm Shift in Marketing», *Asia-Australia Marketing Journal*, volumen 2, número 1, páginas 8-16.
- [17] GRÖNROOS, C. (1994b): «Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm», *Journal of Marketing Management*, volumen 10, páginas 347-360.
- [18] GRÖNROOS, C. (1995): «Relationship Marketing: the Strategy Continuum», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 23, número 4, páginas 252-254.
- [19] GUMMESSON, E. (1987): «The New Marketing. Developing Long Term Interactive Relationship», *Long Range Planning*, volumen 20, número 4, páginas 10-20.
- [20] GUMMESSON, E. (1994): «Broadening and Specifying Relationship Marketing», *Asia-Australia marketing Journal*, volumen 2, número 1, páginas 31-43.
- [21] GUNDLACH, G. T. y ACHROL, R. S. (1992): «Exchange Governance: Exploring Plural Forms», *Working Paper*, University of Notre Dame.
- [22] HA, J.; KARANDE, K. y SINGHAPAKDI, A. (2004): «Importers Relationships with Exporters: does Culture Matter?», *International Marketing Review*, volumen 21, números 4/5, páginas 447-461.

- [23] HAIR, J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis multivariante*, 5.ª edición, Prentice Hall, Iberia.
- [24] HEIDE, J. y JOHN, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships», *Journal of Marketing*, volumen 56, abril, páginas 32-44.
- [25] JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B. y PODSAKOFF, P. M. (2003): «A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research», *Journal of Consumer Research*, volumen 30, páginas 199-218.
- [26] JOHANSON, J. y WEIDERSHEIN-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases», *The Journal of Mananagement Studies*, volumen 12, octubre, páginas 305-322.
- [27] KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C. y MORGAN, A. (2000): «Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development», *Journal of Academy of Marketing Science*, volumen 28, número 4, páginas 493-511.
- [28] KLEIN, S.; FRAZIER, G. y ROTH, V. (1990): «A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets», *Journal of Marketing Research*, volumen 27, mayo, páginas 196-208.
- [29] KUMAR, N.; SCHEER, L. y STEENKAMP, J. (1995): «The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes», *Journal of Marketing Reseach*, volumen 32, agosto, páginas 348-356.
- [30] LAGES, C.; LAGES, C. R. y LAGES, L. F. (2004): «The REQUAL Scale: a Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures», *Journal of Business Research*, volumen 58, páginas 1-9.
- [31] LEE, D. y JANG, J. (1998): «The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers Evidence from Small and Medium-sized Australian Exporters», *Journal of Small Business Managament*, volumen 36, número 4, páginas 12-23.
- [32] LEONIDOU, L. C.; BARNES, B. R. y TALIAS, M. A. (2006): «Exporter-importer Relationship Quality: the Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict», *Industrial Marketing Management*, volumen 35, páginas 576-588.
- [33] LIM, J.; SHARKEY, T. y KIM, K. (1996): «Competitive Enviromental Scanning and Export Involvement: An Initial Inquiry», *International Marketing Review*, volumen 13, número 1, páginas 65-80.
- [34] LOSADA, F.; NAVARRO, A.; RUZO, E. y BARREIRO, J. M. (2006): «Efecto de las normas relacionales sobre el resultado exportador de la empresa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 15, número 1, páginas 51-76.
- [35] MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. y JARVIS, C. B. (2005): «The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research and Some Recommended Solutions», *Journal of Applied Psychology*, volumen 90, páginas 710-730.
- [36] MACNEIL, I. R. (1980): *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Editorial Jale University Press, New Haven, Connecticut.
- [37] MADSEN, T. K. (1989): «Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence», *International Marketing Review*, volumen 6, número 4, páginas 41-57.
- [38] MCCALLUM, R. C. y BROWNE, M. W. (1993): «The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: some Practical Issues», *Psychological Bulletin*, volumen 114, páginas 533-541.
- [39] MIR, J.; FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008): «Tendencias actuales y futuras en la comercialización de productos agroalimentarios», *Papeles de Economía Española*, número 117, páginas 142-156.
- [40] NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a los vinos con Denominación de Origen españoles*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Sevilla.
- [41] NAVARRO, A.; LOSADA, F.; RUZO, E. y DÍEZ, J. A. (2010): «Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance», *Journal of World Business*, volumen 45, número 1, páginas 49-58.
- [42] NAVARRO, A.; DÍEZ DE CASTRO, E. y OVIEDO, M. A. (2002): «Factors Associated with Export Performance», *2002 Multicultural Marketing Conference*, Valencia 26-29 junio.
- [43] OUCHI, W. G. (1980): «Markets, Bureaucracies and Clans», *Administrative Science Quaterly*, volumen 25, número 1, páginas 129-141.
- [44] ROSSON, P. J. y FORD, I. D. (1982): «Manufacturer-overseas Distributor Relations and Export Performance», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 57-72.
- [45] SÁNCHEZ, M.; GIL, I. y MOLLÁ, A. (2000): «Estatus del marketing de relaciones», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 9, número 3, páginas 47-64.
- [46] SHOHAM, A. (1996). «Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance», *Journal of Global Marketing*, volumen 10, número 2, páginas 53-73.
- [47] SIMPSON, J. (1990): «An Empirical Investigation of the Impact of Governance Structure on the Use of Influence Strategies in Distribution Channels: a Transaction-cost Approach», *Dissertation of University of Alabama*, Tuscaloosa.
- [48] SKARMEAS, D. y ROBSON, M. J. (2008): «Determinants of Relationship in Importer-exporter Relationships», *British Journal of Management*, volumen 19, páginas 171-184.
- [49] STYLES, C. y AMBLER, T. (2000): «The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical

Investigation in Australia and the UK», *Australian Journal of Management*, volumen 25, número 3, páginas 261-281.

[50] STYLES, C.; PATTERSON, P. G. y AHMED, F. (2008): «A Relational Model of Export Performance», *Journal of International Business Studies*, volumen 39, páginas 880- 900.

[51] URAL, T. (2009): «The Effects of Relationship Quality on Export Performance. A Classification of Small and Medium-sized Turkish Exporting Firms Operating in Single Export-market Ventures», *European Journal of Marketing*, volumen 43, números 1/2, páginas 139-168.

[52] ZHANG, C. S.; CAVUSGIL, S. T. y ROATH, A. S. (2003): «Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationship: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in

the Export Market?», *Journal of International Business Studies*, volumen 34, número 6, páginas 550-556.

[53] ZHANG, L. (1993): «Performance in the Exporter Foreign Distributor Marketing Channel», *Tesis Doctoral por la Universidad de Georgia State*, copia autorizada a través de la University Microfilms International (UMI).

[54] ZOU, S.; TAYLOR, C. R. y OSLAND, G. E. (1998): «The EXPERF Scale: a Cross-national Export Performance Measure», *Journal of International Marketing*, volumen 6, número 3, páginas 37-58.

[55] ZOU, S. y STAN, S. (1998): «The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987-1997», *International Marketing Review*, volumen 15, número 5, páginas 333-356.

ANEXO

Escalas de medidas

Calidad de la relación exportadores-importadores

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

Solidaridad

Cualquier problema que pudiera surgir en la relación que mi empresa o grupo mantiene con los intermediarios o distribuidores extranjeros se trata conjuntamente, y no individualmente (relac1).

Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente, y no a una sola (relac2).

La cooperación predomina en la relación con mis intermediarios o distribuidores extranjeros (relac3).

Intercambio de información

Es fundamental para el logro de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo (relac4).

Se espera que ambas partes informen sobre cualquier circunstancia o cambio que pudiera afectar a la otra parte (relac5).

Mis intermediarios o distribuidores extranjeros nos facilitan cualquier información solicitada (relac6).

Mi empresa facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros (relac7).

Flexibilidad

La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes (relac8).

Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte (relac9).

Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplaban (relac10).

Dependencia: responda empleando la siguiente escala (1= el distribuidor mucho más que nosotros... 7= mi empresa mucho más que el distribuidor)

¿Quién tendría mayor dificultad para reemplazar a la otra parte? (dep1)

¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación? (dep2)

¿Quién podría ser más reacio a cambiar de socio en la relación? (dep3)

¿Quién depende más de la otra parte para el alcance de los objetivos fijados en los mercados exteriores? (dep4)

Si la relación se extinguiese ¿Qué ventas se verían más perjudicadas? (dep5)

Entorno: responda empleando una escala de 1 a 7 (1 = ninguna... 7 = extremadamente elevada)

La dificultad para anticipar los cambios en el entorno de los mercados exteriores es... (Ent1)

La complejidad de los mercados exteriores donde my empresa actúa es... (Ent2)

La competitividad en los mercados exteriores donde muy empresa actúa es... (Ent3)

Competencias internacionales

Conocimiento de los mercados exteriores

Responda empleando una escala de 1 a 7 (1 = ninguno... 7 = extremadamente elevado)

1. El conocimiento que posee mi empresa sobre los mercados extranjeros en los que actúa es... (comp1)

Experiencia internacional

4. Número de años exportando (comp2): a) < 6 años; b) 6-10 años; c) 11-15 años; d) entre 16 y 20 años y e) más de 20.

ANEXO (continuación)

Escalas de medidas

Resultado exportador

1. ¿Cuál es el crecimiento que han experimentado las ventas de exportación en cada uno de los últimos tres años?

Crecimiento	<i>Crec₁</i>	<i>Crec₂</i>	<i>Crec₃</i>	Crecimiento	<i>Crec₁</i>	<i>Crec₂</i>	<i>Crec₃</i>
<i>Crecimiento negativo</i>				Entre 11-15%			
<i>Nulo crecimiento</i>				Entre 16-20%			
<i>Crecimiento entre 1-5%</i>				> 20%			
<i>Crecimiento entre 6-10%</i>							

2. ¿Cuáles eran los objetivos inicialmente planteados por su empresa para la actividad exportadora? ¿en qué porcentaje se ha alcanzado cada objetivo planteado?

Objetivo	% alcanzado
<i>Incrementar el conocimiento de nuestros productos en el exterior (Lobj1).</i>	
<i>Consolidar nuestra presencia en los países-mercados a los que ya exportamos (Lobj2).</i>	
<i>Incrementar la cuota de mercado de nuestra empresa o grupo en el exterior (Lobj3).</i>	
<i>Incrementar la rentabilidad/beneficio de la empresa o grupo a través de las exportaciones (Lobj4).</i>	

3. En general ¿cuál es el grado de satisfacción de su empresa con el resultado de la actividad exportadora? (Satisfexport).

Total insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Total satisfacción
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------