

# ANTECEDENTES DE LAS NORMAS RELACIONALES EN EL ÁMBITO EXPORTADOR

Antonio Navarro García, [anavarro@us.es](mailto:anavarro@us.es), Universidad de Sevilla

Carmen Barroso Castro, [barroso@us.es](mailto:barroso@us.es), Universidad de Sevilla

Enrique C. Díez de Castro, [enriquediez@us.es](mailto:enriquediez@us.es), Universidad de Sevilla

## ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo consiste en estudiar alguno de los factores que actúan como antecedentes de la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad, es decir, de las normas relacionales, en el desarrollo de la actividad exportadora. Para ello, tras definir los diferentes conceptos tratados y proponer las hipótesis de investigación, desarrollaremos un estudio empírico con el objeto de confirmar la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida propuestos, así como las relaciones planteadas.

Los resultados revelan que las normas relacionales están influenciadas por la dependencia de los exportadores respecto de sus distribuidores extranjeros, por las competencias internacionales de la organización y por la volatilidad del entorno.

**Palabras Clave:** Normas relacionales, dependencia, competencias internacionales y volatilidad del entorno.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, ha aumentado notablemente el interés de los investigadores por conocer los antecedentes del resultado exportador de la organización<sup>1</sup>. En este contexto, una de las líneas de investigación más incipiente está asociada al estudio de los intercambios entre las empresas exportadoras y sus representantes legales en los mercados internacionales.

Los trabajos existentes se han centrado en analizar el efecto que ejercen sobre el resultado exportador las denominadas normas relacionales (Lee y Jang, 1998, Navarro, 2001; Styles y Ambler, 2000; Zhang, 1993). Sin embargo, se sabe poco sobre los factores que condicionan el desarrollo de tales intercambios relacionales entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros. Éste será el objetivo que nos guiará en el presente trabajo.

## 2. LOS INTERCAMBIOS RELACIONALES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.

Considerado por algunos autores como epicentro actual del marketing (Ambler, 1994; Barroso y Martín, 2000; Brodie *et al*, 1997; Grönroos, 1994a, 1994b y 1995; Gummesson, 1987 y 1994), el enfoque relacional representa

---

<sup>1</sup> Para una amplia revisión ver los estudios de Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), Zou y Stan (1998) y Navarro, Díez de Castro y Oviedo (2002).

al mercado como una red de relaciones de intercambio (Kotler, 1990), cuyo núcleo está formado por la interdependencia de las partes relacionadas de forma que cada miembro, empresa, entidad, etc., presente en el mercado necesita de otros para cubrir sus necesidades, expectativas, percepciones, etc. (Styles y Ambler, 1994, p. 28). Su principal objetivo consiste en orientar a las empresas hacia el empleo de sus recursos y capacidades, con el objeto de crear y entregar un valor superior a sus clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con los mismos (Barroso y Martín, 1999).

El enfoque relacional también ha emergido en el ámbito del marketing internacional, aunque su expansión ha sido menos profusa que en otros contextos de actividad (Zhang, 1993, p. 30). Desde esta perspectiva, en el marco del comercio exterior, Styles y Ambler (1994, p. 29) consideran que las primeras aportaciones se deben a Johanson y Vahlne (1977), al considerar la distancia cultural como determinante esencial en la elección de los mercados a los que se exporta. En este sentido, una organización tenderá a comenzar sus exportaciones no sólo en aquellos mercados cercanos físicamente sino también culturalmente, para extenderse progresivamente a otros donde esta última es mayor, superándola a través de los intercambios relacionales con sus representantes legales en los mercados de destino.

La trascendencia atribuida en las dos últimas décadas al enfoque relacional también se ha manifestado en el estudio de los antecedentes del resultado exportador de la organización. A comienzos de la década de los ochenta, Rosson y Ford (1980 y 1982) ya manifestaban la necesidad que para alcanzar el éxito internacional era necesario que las relaciones entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados exteriores estuviesen basadas en la reciprocidad en la toma de decisiones, cooperación, flexibilidad, etc.

Debemos tener en cuenta que las buenas relaciones entre los miembros del canal de distribución constituyen un factor estratégico para el éxito de las exportaciones (Bello y Williamson, 1985, p. 74; Styles y Ambler, 1994, p. 31). En este sentido, el intercambio de información, la participación mutua en la toma de decisiones y la flexibilidad en las relaciones entre exportadores y distribuidores-intermediarios extranjeros contribuirá positivamente al desarrollo eficaz y eficiente de la actividad exportadora, todo lo contrario que los conflictos disfuncionales entre las partes interrelacionadas (Rosson y Ford, 1980, p. 35; 1982, p. 70; Zhang, 1993, p.121).

En todo caso, la flexibilidad en las relaciones interorganizacionales permiten la aplicación de normas de control para garantizar el cumplimiento de lo pactado y asegurar el logro de los objetivos fijados (Bello y Gilliland, 1997, p. 34).

Por otro lado, los intercambios relacionales no sólo inciden positivamente en el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones asumidas por cada parte (Bello y Williamson, 1985, p. 74), sino que además facilita la planificación y control de la actividad exportadora (Madsen, 1989, p. 50).

### **3. DEFINICIÓN DE VARIABLES, ESCALAS DE MEDIDA E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. LAS NORMAS RELACIONALES**

Los mercados internacionales se caracterizan por diferencias en el idioma, en el entorno político y legal, en las prácticas empresariales, en los gustos y preferencias de los consumidores, etc. Una de las formas de evitar que la distancia cultural y la incertidumbre asociada a la misma afecten negativamente al resultado de las

exportaciones, consiste en lograr que las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros estén basadas en un conjunto de normas que actuarán como mecanismos de gobierno del canal (Lee y Jang, 1998, p. 2). Estas normas tienen como epicentro las expectativas de comportamiento de las partes relacionadas (Macneil, 1980, p. 64).

Las normas relacionales proporcionan un marco de referencia que permite evaluar los comportamientos de los miembros de la díada, fijando sus límites (Ouchi, 1980). Es decir, a través de ellas se pueden detectar comportamientos oportunistas o no adecuados de los miembros relacionados. Son, en definitiva, mecanismos de intercambio (Dwyer, Shurr y Oh, 1987) y configuran el contexto relacional de los canales de distribución (Dant y Schul, 1992). Estas normas son esenciales para la cooperación a largo plazo y pueden ser herramientas óptimas para el incremento de la eficacia y eficiencia en las transacciones comerciales (Zhang, 1993).

En una relación compleja, como la mantenida por exportadores y distribuidores extranjeros, las normas relacionales pueden contener diversas dimensiones (Kaufmann y Stern, 1988). En este sentido, Macneil (1980) hacía referencia a cuatro dimensiones: planificación, reciprocidad, solidaridad y flexibilidad. Desde esta perspectiva, si bien la propuesta de Macneil (1980) constituye un principio en la aplicación de las normas relacionales, el diferente contexto en el que se desarrollan los intercambios ha llevado a emplear otras normas (Robicheaux y Coleman, 1994, p. 44).

En el presente trabajo de investigación serán tres las normas relacionales que se evaluarán en el contexto de las relaciones entre exportadores y distribuidores extranjeros: el intercambio de información, la flexibilidad y la cooperación.

### **3.1.1. LA COOPERACIÓN**

La distancia entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales pueden crear tensiones en sus relaciones, derivadas del escaso compromiso adquirido por las partes. En este sentido, las empresas exportadoras pudieran temer que los distribuidores extranjeros no dediquen los esfuerzos y recursos necesarios en 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 cooperación es vital para reducir el escepticismo y fomentar la cooperación en el canal de distribución.

La cooperación se refiere a la importancia atribuida a la relación de intercambio por cada miembro de la díada (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).

La cooperación garantiza el mantenimiento de cada miembro en la relación, así como la continuidad de la misma en el tiempo (Lee y Jang, 1998). Por ello, las partes relacionadas esperan que la relación se prolongue indefinidamente (Boyle *et al*, 1992). Se trata de un mecanismo de gobierno del canal que implica intercambios continuos entre las partes relacionadas (Kaufmann y Stern, 1988). En la medida que exportadores y

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

Por otro lado, si bien el contexto relacional está caracterizado por la flexibilidad en las transacciones individuales, la cooperación es necesaria para asegurar que no se produzcan comportamientos oportunistas. Sin un cierto grado de compromiso mutuo, las partes relacionadas no estarán dispuestas a dedicar el esfuerzo y recursos necesarios para garantizar el éxito de la relación (Kaufmann y Stern, 1988). Es decir, exportadores y distribuidores extranjeros mostrarán comportamientos reactivos y no cooperativos, lo cual implica que cada parte buscará el beneficio individual con el menor esfuerzo posible, aunque sea consciente de la necesidad de contar con su homónimo.

### **3.1.2. EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**

Dado que el exportador y los distribuidores-intermediarios extranjeros provienen y actúan en mercados diferentes, en los cuales las prácticas de negocios no tienen porqué ser similares, ni tampoco las infraestructuras, resulta fundamental que cada parte comprenda cuáles son las necesidades de la otra en relación a sus funciones y objetivos. En este sentido, el intercambio de información se convierte en un mecanismo esencial de gobierno del canal (Zhang, 1993).

La norma relacional “intercambio de información” se refiere a las expectativas de comportamiento de los miembros relacionados de que compartirán, de forma continua, información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades. Esta comunicación bilateral facilitará la toma de decisiones y aumentará la confianza entre las partes relacionadas, permitiendo establecer prioridades, deseos y objetivos. Cuando la información se intercambia de manera eficiente, se facilita el entendimiento interorganizacional. Ello permite crear un marco apropiado para el desarrollo de las relaciones de intercambio.

En definitiva, 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).

### **3.1.3. LA FLEXIBILIDAD**

La comprensión de las necesidades de cada parte es sólo la primera etapa en el camino del entendimiento entre dos organizaciones. El logro de la misma también requiere que los miembros relacionados se muestren flexibles para adaptarse a los requerimientos de su homónimo, así como a los cambios que pudieran derivarse del entorno. La ausencia de flexibilidad imposibilitará la coordinación eficaz y eficiente de las funciones a desempeñar en el canal. Algunos autores, como Gundlach y Achrol (1992), han señalado que el efecto positivo de las normas relacionales sobre el rendimiento del canal se extiende inicialmente a la capacidad de las partes para adaptarse a las contingencias de gobierno del canal no contempladas en los acuerdos contractuales.

La flexibilidad puede definirse como la voluntad y capacidad mostrada por las partes para adaptarse a cambios en las circunstancias existentes (Simpson, 1990; Zhang, 1993). Estos ajustes son importantes por dos razones. En primer lugar, porque es materialmente imposible que los miembros relacionados hayan previsto, en los acuerdos

adoptados, todas las contingencias que pudieran surgir. Ante una circunstancia no prevista (ej: cambios en el entorno), las partes pueden optar por negociar para contemplar tal circunstancia o ceñirse a los acuerdos inicialmente adoptados. En este sentido, puede resultar contraproducente mantener los acuerdos iniciales, afectando negativamente al rendimiento del canal. Además, la parte afectada mostrará una actitud negativa para cooperar en el canal si no se establecen acuerdos que contemplen las nuevas contingencias. 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 las operaciones de exportación (Heide y John, 1992).

La escala de medida propuesta para las normas relacionales se recoge en el anexo 1.

### **3.2. LA DEPENDENCIA DEL EXPORTADOR RESPECTO A SUS REPRESENTANTES LEGALES EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

En la literatura relacionada con el poder en los canales de distribución, la dependencia de un miembro “A” respecto a otro “B” ha sido empleado de forma equivalente al poder poseído de “B” sobre “A” (Emerson, 1962; El-Ansary y Stern, 1972). Sin embargo, el poder no se posee en su totalidad por parte de uno de los miembros del canal, de tal forma que es preferible hablar de procesos de interdependencia o dependencia mutua. De forma general, se define la dependencia como la necesidad de una empresa de mantener una relación con otra, con objeto de alcanzar determinados objetivos (Beier y Stern, 1969; Frazier, 1983). Desde esta perspectiva, la dependencia de un miembro “A” respecto a otro “B” es directamente proporcional a la contribución de “B” en la consecución de los objetivos de “A”, e inversamente proporcional al número de alternativas disponibles por “A” para conseguir sus objetivos (Cadote y Stern, 1979).

En el ámbito internacional, las relaciones entre exportadores e intermediarios extranjeros también están caracterizadas por nexos de interdependencia. 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, prestigio, notoriedad, etc. Desde esta perspectiva y sobre la base de la teoría de la agencia, la dependencia relativa determina el grado en que una empresa podrá influir en otra y ser influida por ésta (Anderson y Narus, 1990). En todo caso, parece admitido que, en general, 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 podría vender sus productos o servicios más allá de las fronteras nacionales (Rosson y Ford, 1980, p. 31; Zhang, 1993, p. 63). En consecuencia, para la mayoría de empresas exportadoras los distribuidores o intermediarios extranjeros son su principal fuente de supervivencia en los mercados exteriores.

Los acuerdos entre exportadores y distribuidores extranjeros suponen una serie de ingresos y costes para ambas partes. Desde la óptica del exportador, la principal ventaja es que con escasas inversiones 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 no está desarrollando correctamente las actividades de marketing sobre sus productos. En todo caso, en la balanza de resultados habrá

que incluir que otras alternativas viables tiene la empresa exportadora para comercializar los productos internacionalmente. La ausencia de alternativas pondrá de manifiesto la elevada dependencia del exportador de los distribuidores (intermediarios) extranjeros (Rosson y Ford, 1982, p. 57).

Por otro lado, los distribuidores también desempeñan un papel activo en las relaciones comerciales, ya que al poder representar a más de un fabricante (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 “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, p. 65). Por ello, las relaciones caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica no propician el entorno apropiado para que se desarrolle una atmósfera relacional (Stern y Reve, 1980, Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Kumar, Scherr y Steenkanp, 1995). Sin embargo, pueden arbitrarse mecanismos basados en la cooperación, intercambio de información y flexibilidad para que el resultado de la relación no sea disfuncional (Macneil, 1978; 1980). Establecemos, así, la siguiente hipótesis:

**H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la dependencia relativa del exportador respecto a sus representantes legales en los mercados internacionales y las normas relacionales que gobernarán la relación entre ambos.**

La escala de medida para el constructo “dependencia” se recoge en el anexo 1.

### **3.3.- LAS COMPETENCIAS INTERNACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Cuatro de las principales teorías relacionadas con el proceso de internacionalización (teoría de los costes de transacción, enfoque secuencial, teoría ecléctica y enfoque estratégico) no dudan en señalar a los factores relacionados con las competencias empresariales como elementos impulsores de la expansión exterior de la organización (Casillas, 1998, p. 84). Desde esta perspectiva, la experiencia internacional de la empresa, su propensión innovadora, sus ventajas tecnológicas, la calidad de la información manejada y la capacidad de utilización por la empresa, entre otras, constituyen instrumentos que promueven la difusión internacional de la empresa.

Las competencias empresariales pueden definirse como aquellas características de la organización que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar sus actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994). Bajo el concepto competencias empresariales hemos recogido, por un lado, la experiencia internacional de la organización y, por otro, el conocimiento poseído sobre los mercados exteriores.

La experiencia internacional se configura como un mecanismo de retroalimentación del proceso de toma de decisiones, en la forma decisión-experiencia-decisión (Johanson y Wiedershein-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, p. 189).

El incremento de la experiencia internacional de la organización le permite conocer adecuadamente los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros (precios, competidores, prácticas empresariales, etc.), ayudando a adaptar, cuando es necesario, los diferentes instrumentos de marketing-mix a las demandas solicitadas (Cavusgil y Zou, 1994, p. 5). Además, contribuirá a crear un marco de relaciones apropiadas para el desarrollo de la actividad exportadora (Bodur, 1994, p. 198; Ursic y Czincota, 1984, p. 247). Particularmente, la

empresa exportadora, basándose en su experiencia internacional, sabrá mejor que nadie que valores debe fomentar en la relación mantenida con los intermediarios-distribuidores extranjeros (Madsen, 1989, p. 51). Teniendo en cuenta la posición “asimétrica” en la que se encuentra el exportador, y que son las normas relacionales las que actúan como factores moderadores de la misma, cuanto mayor sea la experiencia internacional de la organización mayor deberá ser la presencia de normas relacionales en el canal (Rosson y Ford, 1980, p. 59).

Por su parte, la orientación internacional y 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 (Holzmüller y Kasper, 1990, p. 52; Gray, 1997, p. 389). Ello facilitará las tareas de organización y planificación de las exportaciones (Madsen, 1989, p. 50).

Además, permitirá conocer cuales son los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores extranjeros en relación al producto exportado, así como los competidores del mismo, facilitando el diseño de estrategias que puedan otorgar a la empresa una ventaja competitiva sostenible (Lim, Sharkey y Kim, 1996, p. 76). Desde esta perspectiva, la empresa podrá fomentar la adaptación del producto, precio, comunicación y distribución a las exigencias de los mercados exteriores, teniendo en cuenta que las prácticas de negocio, entorno, etc., son normalmente diferentes a las del mercado nacional.

Por último, el conocimiento de los mercados exteriores permitirá a la empresa exportadora crear el clima más adecuado para la relación con su/s representante/s extranjeros (Styles y Ambler, 1994, p. 40), considerando factible, para el desempeño de las funciones de estos últimos, la información solicitada. Por tanto, alentará la cooperación, intercambio de información y flexibilidad en el canal.

Sobre la base de lo comentado, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

**H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre las competencias internacionales de la organización y las normas relacionales que gobiernan la relación entre los exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales.**

La escala de medida propuesta para las competencias internacionales se recoge en el anexo 1.

### **3.4.- LA VOLATILIDAD DEL ENTORNO.**

La volatilidad o incertidumbre del entorno hace referencia al grado en el cual una organización no puede prever o anticipar los cambios en los mercados exteriores (Klein, Frazier y Roth, 1990). En este sentido, el nivel y ritmo de cambio en los mercados internacionales es un determinante esencial de la actividad exportadora (Zhang, 1993, p. 74).

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 cooperación y coordinación de funciones entre el exportador y sus distribuidores-intermediarios 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 información, en orden a respaldar las decisiones tomadas o planificar. Garantizar la eficiencia en el intercambio de información, cuando el entorno es “cambiante”, aumentará la confianza entre las partes relacionadas, ya que las decisiones adoptadas serán beneficiosas para ambos miembros del canal.

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, p. 57). 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 norma relacional de cooperación. La cooperación es el mecanismo que evita comportamientos oportunistas de las partes ante cambios en las condiciones existentes. Además, prolongará la relación entre exportadores-distribuidores en el tiempo, garantizando la eficacia y eficiencia de los intercambios (Heide y John, 1992).

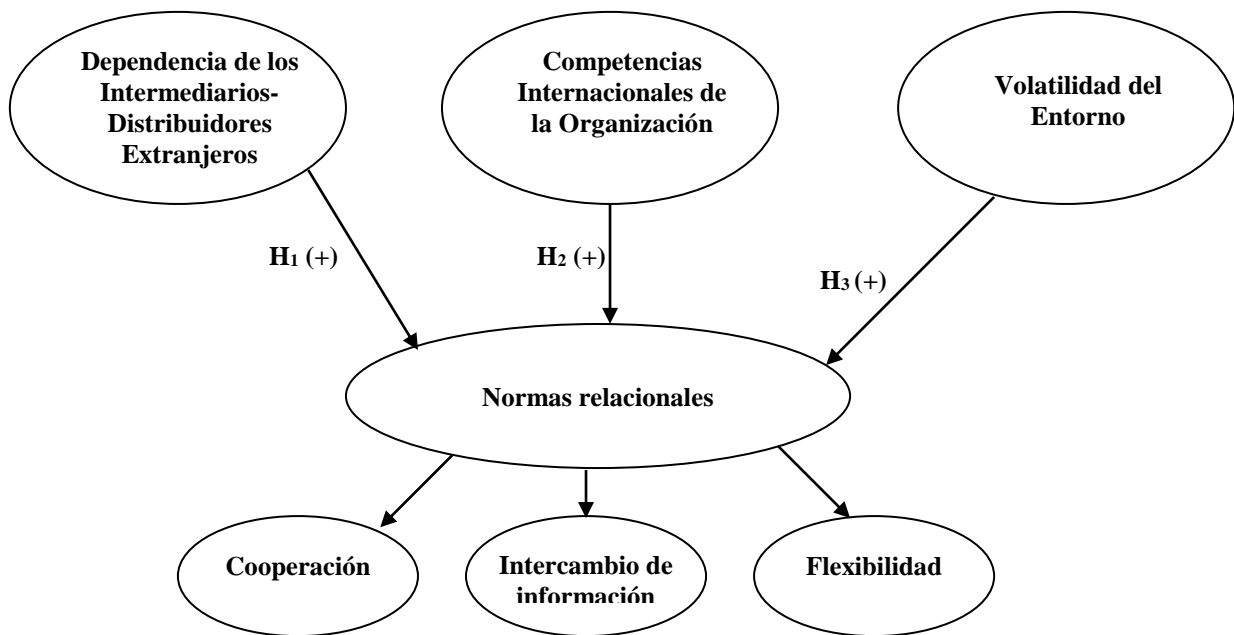
De lo manifestado anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

**H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre la volatilidad del entorno y las normas relaciones que gobiernan la relación entre exportadores y sus representantes legales en los mercados internacionales.**

La escala de medida propuesta para la volatilidad del entorno se recoge en el anexo 1.

El gráfico n° 1 muestra las relaciones propuestas.

Gráfico 1: Relaciones propuestas-Hipótesis de investigación.



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. RECOPIACIÓN 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 exportadora de tales vinos, respondiendo a los propósitos de la investigación.



Se desarrollo 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%, un error muestral admisible del 5% y  $p=q=0,5$ .

De los 440 cuestionario enviados por correo (postal o electrónico), 125 se recibieron de forma correcta, representando un índice de respuesta del 28,5% y un error muestral del 7,4%.

## **4.2. ANÁLISIS DE DATOS**

Construidas las diferentes escalas que medirán las variables latentes o no observadas, el siguiente paso, una vez recopilada la información pertinente, consistió en conocer si las variables observadas representan de forma fidedigna a los diferentes conceptos teóricos. Es decir, procede analizar los atributos de validez y fiabilidad. En este sentido, un instrumento de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir y será, además, fiable si las mediciones que proporciona son estables y consistentes. La fiabilidad del modelo de medida es condición necesaria, aunque no suficiente, para que exista validez (Magnusson, 1976, citado por Sánchez y Sarabia, 1999, p. 367). El procedimiento elegido para analizar los atributos de validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas propuestos fue el *análisis factorial confirmatorio*, empleándose para ello el paquete estadísticos AMOS 3.61.

### **4.2.1. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

A continuación se procedió a confirmar la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida propuestos.

Para las normas relacionales (empleo del método ADF), la escala final quedó formada finalmente por nueve indicadores, agrupados en tres dimensiones diferentes (tabla 1), ya que el ítem “coop1” quedó eliminado por presentar una carga estandarizada de 0,01 y no ser significativamente diferente de cero ( $t\text{-value} = 0,1; \alpha = 0,05$ ).

Una vez comprobado que las cargas factoriales son significativas y las fiabilidades individuales adecuadas, se procedió a estimar los índices de bondad del ajuste global del modelo. Ello implica estimar las medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia (tabla 2). En cuanto a las medidas absolutas de ajuste, que muestran la asociación entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos inicial, el valor  $p$  del estadístico ji-cuadrado toma en la escala final un valor inferior al nivel de significación 0,05, indicativo de que el modelo no reproduce fielmente la matriz de observaciones muestrales, es decir el ajuste no es adecuado. Sin embargo, dado que este estadístico está afectado por el tamaño muestral, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al mismo. En este sentido, se encuentran cercanos a su nivel recomendable el GFI (0,88), RMR (0,138) y RMSEA (0,097). Respecto a las medidas incrementales de ajuste, las cuales comparan el modelo propuesto con un modelo nulo, que determina una ausencia absoluta de asociación entre las variables, toman valores alejados de sus niveles exigibles, confirmando que el ajuste no es excesivamente bueno. Finalmente, el Normed Chi-Square (2,15) como medida de ajuste de parsimonia sí se encuentra entre los valores recomendados (2 ó 3, admitiéndose hasta el valor 5).

En definitiva, el ajuste del modelo de medida a los datos no es excesivamente bueno, aunque se puede considerar, en su conjunto, aceptable.

Garantizada la validez convergente de la escala de medida “normas relacionales” se procedió a estimar su validez discriminante, indicativa de que las dimensiones no representan el mismo concepto. Para ello, es necesario que el cuadrado de la correlación entre dimensiones esté por debajo de la varianza extraída de cada

dimensión. Observando la tabla 3 no podemos admitir la existencia de validez discriminante para algunas de las dimensiones inicialmente consideradas. Concretamente, la correlación al cuadrado del par de dimensiones cooperación y flexibilidad (0,64) está muy por debajo de la varianza extraída del constructo cooperación (0,78) y del constructo flexibilidad (0,67).

Por otra parte, en cuanto a la consistencia interna del instrumento de medida (tabla 4), la fiabilidad compuesta alcanza el valor de 0,95 para el constructo, muy por encima del valor 0,7 mínimo exigible. Respecto a la varianza extraída, también se supera ampliamente el valor de 0,5. Por tanto, queda confirmada la fiabilidad, en este caso muy elevada, de la escala de tres dimensiones “Normas Relacionales”.

Tabla 1: Validez de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<i>Dimensión: Cooperación</i>					
Coop1	Ítem eliminado				
Coop2	1*	(p.f)	0,723	0,850	0,277
Coop3	1,001	26,560	0,870	0,933	0,130
<i>Dimensión: Intercambio de información</i>					
Intcinf1	1*	(p.f)	0,828	0,910	0,172
Intcinf2	1,140	18,599	0,899	0,948	0,101
Intcinf3	0,889	14,621	0,592	0,770	0,408
Intcinf4	0,915	8,114	0,533	0,730	0,467
<i>Dimensión: Flexibilidad</i>					
Flexib1	1*	(p.f)	0,729	0,854	0,271
Flexib2	0,984	18,425	0,665	0,815	0,335
Flexib3	1,009	12,074	0,632	0,795	0,368

\* 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.

Tabla 2: Medidas de bondad de ajuste de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

<b>Escala final (9 ítems) normas relacionales</b>			
Índices		índices	
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>		<b>Medidas incrementales de ajuste</b>	
Grados de libertad	24	AGFI	0,777
Ji-cuadrado (p-value)	51,753 (p=0,001)	NFI	0,573
GFI	0,881	RFI	0,359
RMR	0,138	IFI	0,714
RMSEA	0,097	TLI	0,511
		CFI	0,674
		<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>	
		Normed Chi-Square	2,156

Tabla 3: Validez discriminante de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Par de dimensiones	Correlaciones	Correlaciones <sup>2</sup>	Dimensión	Var. Extraída
Coop-Int. Información	0,88	0,78	Cooperación	0,78
Coop-flexibilidad	0,80	0,64	Int. Información	0,77
Int. inf- flexibilidad	0,84	0,71	Flexibilidad	0,67

Tabla 4: Consistencia interna de la escala tridimensional “Normas Relacionales”

Medidas de la consistencia interna del constructo	Fiab. Compuesta	Varianza extraída
	0,95	0,72

La ausencia de validez discriminante para alguna de las dimensiones consideradas en el constructo normas relacionales supuso la reespecificación del modelo de medida, considerando dos dimensiones en lugar de tres.

Para ello, agrupamos aquellas dimensiones cuya correlación al cuadrado era más elevada, es decir cooperación e intercambio de información. La razón de esta decisión se halla en que los encuestados conciben al intercambio de información como un aspecto más de la solidaridad o cooperación entre las partes relacionadas. En este sentido, la continuidad de tales intercambios proporciona un beneficio mutuo que es la base de la cooperación.

El procedimiento volvió a repetirse considerando dos dimensiones en lugar de tres, confirmándose en este caso la validez convergente y discriminante de la escala bidimensional “normas relacionales” (Véase tablas 5, 6 y 7).

Tabla 5.- Validez de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0.05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<i>Dimensión: Cooperación-intercambio de información</i>					
Coop1	Ítem eliminado				
Coop2	1*	(p.f)	0,711	0,843	0,289
Coop3	0,988	28,69	0,821	0,906	0,179
Intcinf1	0,953	26,88	0,816	0,903	0,184
Intcinf2	1,122	18,51	0,891	0,944	0,109
Intcinf3	0,838	14,15	0,556	0,746	0,444
Intcinf4	0,943	9,96	0,584	0,764	0,416
<i>Dimensión: flexibilidad</i>					
Flexib1	1*	(p.f)	0,738	0,859	0,262
Flexib2	1,005	18,73	0,684	0,827	0,316
Flexib3	0,999	11,88	0,625	0,790	0,375

\* 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.

Tabla 6.- Medidas de bondad de ajuste de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

<b>Escala final (9 ítems) normas relacionales</b>			
Índices		Índices	
Medidas de ajuste absoluto		Medidas incrementales de ajuste	
Grados de libertad	24	AGFI	0,746
Ji-cuadrado (p-value)	63,92 (p=0,00)	NFI	0,472
GFI	0,853	RFI	0,269
RMR	0,155	IFI	0,601
RMSEA	0,108	TLI	0,383
		CFI	0,554
		Medidas de ajuste de parsimonia	
		Normed Chi-Square	2,458

Tabla 7- Validez discriminante de la escala bidimensional “Normas Relacionales”

Par de dimensiones	Correlación	Correlación <sup>2</sup>	Dimensión	Var. Extraída
Cooperación-Flexibilidad	0,848	0,719	Cooperación	0,73
			Flexibilidad	0,72

Similar procedimiento se siguió con los instrumentos de medida propuestos para “dependencia”, “competencias internacionales” y “volatilidad del entorno”. En los tres casos, se demostró la validez y fiabilidad de las escalas de medidas, aunque en el caso de la dependencia y de las competencias internacionales hubo que esperar al modelo de medida previo al estructural para depurar totalmente la escala, debido al reducido número de ítems que finalmente conformaron la escala (véase tabla 8 y 9).

Tabla 8: Validez de la escalas “Dependencia”, “Competencias int.” y “Volatilidad del entorno”

Indicadores	Cargas	t-value $\alpha = 0,05$	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Cargas estandarizadas	Error de medida
<b>Escala de medida: Dependencia</b>					
Dep1	1*	(p.f.)	0,552	0,743	0,448
Dep2	1,09	8,07	0,733	0,856	0,267
Dep3	Ítem eliminado				
Dep4	Ítem eliminado				
Dep5	Ítem eliminado				
<b>Escala de medida: Competencias internacionales</b>					
Compt1	Ítem eliminado				
Compt2	Ítem eliminado				
Compt3	1*	(p.f.)	0,396	0,629	0,604
Compt4	1,402	11,04	0,644	0,803	0,356
<b>Escala de medida: Volatilidad del entorno</b>					
Ent1	1*	(p.f.)	0,44	0,663	0,56
Ent2	1,163	3,242	0,56	0,748	0,44
Ent3	Ítem eliminado				
Ent4	0,847	3,797	0,33	0,574	0,67
Ent5	Ítem eliminado				

\* 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.

Tabla 9: Fiabilidad “dependencia”, “competencias int” y “Vol. Entorno”

ESCALA DE MEDIDA	Nº de ítems iniciales	Nº de ítems finales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Dependencia*	5	2	0,78	0,57
Competencias*	4	2	0,68	0,52
Entorno	5	3	0,7	0,44

#### 4.2.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Confirmada la validez (convergente y discriminante) y fiabilidad de las escalas de medida propuestas, el siguiente paso consistió en contrastar las hipótesis planteadas. Se empleo para ello el análisis de ecuaciones estructurales (programa AMOS 3.61). Los resultados del contraste de hipótesis se muestran en la tabla 10.

Tabla 10: Valores y significación de los coeficientes estructurales

Relación causal entre constructos	Dirección inicial de la hipótesis	Coficiente estructural	t-value ( $\alpha = 0,05$ )
H <sub>1</sub> : Dependencia-Normas relacionales	Positiva	+ 0,152	+ 2,188
H <sub>2</sub> : Competencias internacionales-normas relacionales	Positiva	+ 0,416	+ 5,216
H <sub>3</sub> : Volatilidad del entorno-normas relacionales	Positiva	+ 0,237	+ 3,321

Los resultados confirman de forma estadísticamente significativa la dirección de las hipótesis planteadas. El nivel de varianza explicada del constructo normas relacionales es del 16% (R<sup>2</sup> = 0,16).

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN

### 5.1. RELACIÓN ENTRE LA DEPENDENCIA DE LOS INTERMEDIARIOS-DISTRIBUIDORES EXTRANJEROS Y LAS NORMAS RELACIONALES (H<sub>1</sub>).

Se ha confirmado empíricamente el efecto positivo de la dependencia de los intermediarios- distribuidores extranjeros sobre las normas relacionales que actúan en el canal de distribución, aunque su influencia no es muy elevada ( $\gamma_{11} = 0,15$ ). Por tanto, se acepta la hipótesis H<sub>1</sub>.

En la medida en que la empresa exportadora perciba una mayor dependencia de los distribuidores extranjeros para el logro de sus objetivos, mayor será su deseo de que las relaciones estén basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Zhang, 1993). Serán estos mecanismos (normas relacionales) los que posibiliten la creación de un clima de confianza entre los miembros relacionados, que en el caso de los intermediarios-distribuidores puede ayudar al desarrollo eficiente de las funciones que le han sido asignadas (Bello y Williamson, 1985).

Por otro lado, las normas relacionales amortiguan 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). Además, las relaciones caracterizadas por la existencia de dependencia asimétrica no propician, en principio, el entorno más apropiado para que se desarrolle una atmósfera relacional, lo cual puede corregirse por el exportador a través de cooperación, intercambio de información y flexibilidad. Desde esta perspectiva, el resultado de la relación no será disfuncional (Macneil, 1978; 1980).

## **5.2. RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS INTERNACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS NORMAS RELACIONALES (H<sub>2</sub>).**

Las “competencias empresariales en el ámbito internacional” representan aquéllas características de la organización que le proporcionan la capacidad necesaria para desarrollar sus actividades en mercados diferentes al del país de origen (Anderson y Svensson, 1994).

Las competencias internacionales de la organización tienen un efecto positivo y elevado ( $\gamma_{12} = 0,416$ ) sobre las normas relacionales que actúan en el canal, confirmando la hipótesis H<sub>2</sub>.

La experiencia internacional de la organización contribuirá a crear el marco de relaciones apropiado para el desarrollo de la actividad exportadora (Bodur, 1994; Ursic y Czincota, 1984). Particularmente, ayudará a fomentar los valores que se estimen más apropiados para el buen fin de las exportaciones (Madsen, 1989). Desde esta perspectiva, en la medida en que la empresa exportadora es consciente de su posición de dependencia y que las normas relacionales actúan como factores moderadores de la misma, pretenderá que en todo momento sus intercambios con los intermediarios extranjeros estén basados en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Rosson y Ford, 1980; 1982).

Por otro lado, el conocimiento de los mercados exteriores permitirá a la empresa exportadora crear el clima más adecuado en la relación con quienes les representa en los mercados internacionales, así como para intuir la información que puede ser demandada por estos para el desempeño eficiente de sus funciones (Styles y Ambler, 1994). Puesto que ese conjunto de actividades resulta favorable a sus intereses, tratará de alentar las relaciones basadas en la cooperación, el intercambio de información y la flexibilidad (Styles y Ambler, 1994; Zhang, 1993).

## **5.3. RELACIÓN ENTRE LA VOLATILIDAD DEL ENTORNO Y LAS NORMAS RELACIONALES (H<sub>3</sub>).**

El entorno, como determinante potencial del éxito exportador de la organización, es la variable que menor atención ha recibido por la comunidad científica (Aaby y Slater, 1989; Madsen, 1987; Zou y Stan, 1998). En parte, ello 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 criticado por algunos investigadores (Cavusgil y Zou, 1994; Raven, McCullough y Tansuhaj, 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.

En la presente investigación, se ha analizado un aspecto concreto del entorno en el que opera la empresa exportadora, cual es la volatilidad de los mercados extranjeros, entendiéndose como tal la complejidad y competitividad presente en los mismos.

La hipótesis establecida entre la volatilidad del entorno y la presencia de normas relacionales ( $H_3$ ) planteaba una asociación positiva entre ambos conceptos latentes, la cual se ha confirmado, aunque su efecto es moderado ( $\gamma_{14} = 0,237$ ). Por tanto, cuanto mayor es la competitividad y complejidad de los mercados extranjeros mayor será el deseo de las partes relacionadas de activar mecanismos (normas relacionales) que formalicen la relación entre ambos.

Conforme aumenta la volatilidad del entorno mayor es la necesidad de cooperación y coordinación de funciones entre el exportador y sus distribuidores-intermediarios extranjeros, con el objeto de garantizar el éxito en la exportación (Rosson y Ford, 1982; Zhang, 1993). 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 datos (Lee y Jang, 1998).

Por otra parte, cuando el entorno es volátil los miembros relacionados mostrarán flexibilidad en sus actitudes y comportamientos respecto a su homónimo, para no generar tensiones en el canal y optimizar los recursos disponibles (Zhang, 1993).

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AABY, N.E.; SLATER, S.F. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International Marketing Review*, Vol. 6, N. 4, pp. 7-26.
- AMBLER, T. (1994): "The relational paradigm: a synthesis", en *Relationship marketing: theory, methods and applications*, 1994. Research Conference Proceedings, Emory University, Ed. por Sheth, J.D. y Parvatiyar, A.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): A model of manufacturer and distributor working partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- ANDERSON, T. y SVENSSON, R. (1994): Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 96, nº 4, pp. 551-560.
- ANDERSON, J.C. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, nº 4 (fall), pp. 310-323.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing relacional*, Editorial Esic, Madrid.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (2000): "Desarrollo del marketing relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 3, pp. 25-45.

- BEIER, F. y STERN, L. (1969): Power in the channel of distribution, en *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Stern, L. (editor). Houghton Mifflin Company, Boston, pp. 92-116.
- BELLO, D.C.; GILLILAND, D.I. (1997): "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance", *Journal of Marketing*, Vol. 61, N. 1 (enero), pp. 22-38.
- BELLO, D.C.; WILLIAMSON, N.C. (1985): "Contractual arrangement and marketing practices in the indirect export channel", *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 65-82.
- BODUR, M. (1994): "Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance", *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pp. 183-205.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*, New York, Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- BOYLE, B.F., DWYER, R.A., ROBICHEAUX, R.A. y SIMPSON, J.T. (1992): "Influence strategies in marketing channels measures and use in different relationship structures", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (noviembre), pp. 462-473.
- BRODIE, R.J; COVIELLO, N.E.; BROOKES, R.W.; LITTLE, V. (1997): "Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current practices?", *Journal of Marketing Management*, N° 13, pp. 383-406.
- CADOTE, E. y STERN, L. (1979): A process model of interorganizational relations in marketing channels, en *Research in Marketing*, Vol. 2, Editorial Jagdish Sheth, Greenwich, JAI Press, Inc.
- CASILLAS BUENO, J.C. (1998): La internacionalización de la empresa: la dimensión internacional de la empresa española, *Tesis Doctoral no publicada por la Universidad de Sevilla*.
- 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, N. 1 (enero), pp. 1-21.
- DANT, R. y SCHUL, P. (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (enero), pp. 38-54.
- DEL RÍO ARAUJO, M<sup>a</sup>. 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*.
- DWYER, R., SCHURR, P. y OH, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 2 (abril), pp. 11-27.
- EL-ANSARY, A. y STERN, R. (1972): Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9 (febrero), pp. 47-52.
- EMERSON, R. (1962): Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), pp. 31-41.
- FRAZIER, G. (1983): On the measurement of interfirm power in channel of distribution, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (mayo), pp. 158-166.
- GANESAN, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (abril), pp. 1-19.
- GRAY, B.J. (1997): "Profiling managers to improve export promotion targeting", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N. 2, pp. 387-420.
- GRÖNROOS, C. (1994a): "From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, n° 1, pp. 8-16.

- GRÖNROOS, C. (1994b): "Quo vadis marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, pp. 252-254.
- GUMMESSON, E. (1987): "The new marketing. Developing long term interactive relationship", *Long Range Planning*, Vol. 20, n° 4, pp. 10-20.
- GUMMESSON, E. (1994): "Broadening and specifying relationship marketing", *Asia-Australia marketing Journal*, Vol. 2, n° 1, pp. 31-43.
- GUNDLACH, G.T. y ACHROL, R.S. (1992): "Exchange governance: exploring plural forms", *Working Paper*, University of Notre Dame.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (abril), 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, número especial, pp. 45-70.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y WEIDERSHEIN-PAUL, F. (1975): The internationalization of the firm- four Swedish cases, *The Journal of Mananagement Studies*, Vol. 12 (October), pp. 305-322.
- KAUFMANN, P.J. y STERN, I.W. (1988): "Relational exchange norms. Perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32 (septiembre), pp. 534-552.
- KLEIN, S., FRAZIER, G. y ROTH, V. (1990): A transaction cost analysis model of channel integration in international markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (mayo), pp. 196-208.
- KUMAR, N., SCHEER, L. y STEENKAMP, J. (1995): The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Reseach*, Vol. 32 (agosto), pp. 348-356.
- LEE, D.; JANG, J. (1998): "The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters", *Journal of Small Business Managment*, V. 36, N. 4, pp. 12-23.
- LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. (1996): "Competitive enviromental scanning and export involvement: an initial inquiry", *International Marketing Review*, Vol. 13, N. 1, pp. 65-80.
- MACNEIL, I.R. (1978): Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relations contract law, *Northwestern Law Review*, Vol. 72, pp. 854-902.
- MACNEIL, I.R. (1980): "*The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*", Editorial Jale University Press, New Haven, Connecticut.
- 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, N. 4, pp. 41-57.
- MAGNUSSON, D. (1976): *Teoría de los tests*, Biblioteca Técnica de Psicología, Editorial Trillas, México, citado por SÁNCHEZ, M. y SARABIA, F.J. (1999): Validez y fiabilidad de escalas, en SARABIA SÁNCHEZ,



- F.J. –Coordinador- (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Editorial Pirámide, Madrid, pp. 363-394.
- NAVARRO, A. (2001): “Efecto de las normas relacionales sobre el resultado exportador de la organización”, *XIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga, Edita ESIC.
- NAVARRO, A.; DÍEZ DE CASTRO, E. y OVIEDO, M.A (2002): “Factors associated with export performance”, *2002 Multicultural Marketing Conference*, Valencia 26-29 junio.
- OUCHI, W.G. (1980): “Markets, bureaucracies and clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, nº 1, pp. 129-141.
- RAVEN, P.V.; MCCULLOUGH, J.M.; TANSUHAJ, P.S. (1993): “Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: effects on satisfaction and performance”, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, N. 3, pp. 37-59.
- ROBICHEAUX, R. y COLEMAN, J. (1994): “The structure of marketing channel relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- ROSSON P.J.; FORD. I.D. (1982): “Manufacturer-overseas distributor relations and export performance”, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 57-72.
- ROSSON, P.J.; FORD, I.D. (1980): “Stake, conflict, and performance in export marketing channels”, *Management International Review*, Vol. 20, N. 4, pp. 31-37.
- 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.
- STERN, L. y REWE, T. (1980): Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis, *Journal of marketing*, Vol. 44 (Summer), pp. 52-64.
- STYLES, C.; AMBLER, T. (2000): “The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK”, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N. 3, pp. 261-281.
- URSIC, M.L. y CZINCOTA, M.R. (1984): “An experience curve explanation of export expansion”, *Journal of Business Research*, Vol. 12, pp. 159-168.
- 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).
- ZOU, S.; STAN, S. (1998): “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987-1997”, *International Marketing Review*, Vol. 15, N. 5, pp. 333-356.

## ANEXO 1. Escalas de medidas

### NORMAS RELACIONALES

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
<b>Solidaridad-Cooperación</b>								
<i>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 (coop1).</i>								
<i>Ambas partes estamos comprometidas a conseguir mejoras que nos beneficien mutuamente, y no a una sola (Coop2).</i>								
<i>La cooperación predomina en la relación con mis intermediarios o distribuidores extranjeros (Coop3).</i>								
<b>Intercambio de información</b>								
<i>Es fundamental para el logro de los objetivos planteados el intercambio de información mutuo. (Intcinf1)</i>								
<i>Se espera que ambas partes informen sobre cualquier circunstancia o cambio que pudiera afectar a la otra parte (Intcinf2).</i>								
<i>Mis intermediarios o distribuidores extranjeros nos facilitan cualquier información solicitada (Intcinf3).</i>								
<i>Mi empresa facilita cualquier información solicitada por nuestros intermediarios o distribuidores extranjeros (Intcinf4).</i>								
<b>Flexibilidad</b>								
<i>La flexibilidad para adaptarse a cambios que afectan a algún aspecto de la relación es una característica frecuente entre las partes (Flexib1).</i>								
<i>Ambas partes mantenemos una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogidos en acuerdos previos ante los requerimientos de la otra parte (Flexib2).</i>								
<i>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 (Flexib3).</i>								

### 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)	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién incurriría en mayores costes si se tuviese que cambiar de miembro en la relación? (dep2)	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién podría ser más reacio a cambiar de socio en la relación? (dep3)	1	2	3	4	5	6	7
¿Quién depende más de la otra parte para el alcance de los objetivos fijados en los mercados exteriores? (dep4)	1	2	3	4	5	6	7
Si la relación se extinguiese ¿Qué ventas se verían más perjudicadas? (dep5)	1	2	3	4	5	6	7

### COMPETENCIAS INTERNACIONALES

Responda empleando una escala de 1 a 7 (1.- Totalmente en desacuerdo...7.- Totalmente de acuerdo).

Conocimiento de los mercados exteriores	
<i>1.- Para la toma de decisiones en el ámbito internacional son indispensables la experiencia y el conocimiento de los mercados extranjeros. (compt1)</i>	
<i>2.- El desconocimiento de los valores, cultura y costumbres que imperan en los mercados extranjeros es uno de los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora de mi empresa o grupo. (compt2)</i>	
<i>3.- Las limitaciones de recursos impiden a mi empresa o grupo desarrollar o hacerlo con una mayor frecuencia investigaciones en/sobre los mercados extranjeros. (compt3)</i>	
Experiencia internacional	
<i>4.- Número de años exportando. (compt4)</i>	
<i>a) menos de 6 años; b) entre 6 y 10 años; c) entre 11 y 15 años; d) entre 16 y 20 años; e) más de 20.</i>	

### ENTORNO

Responda empleando una escala 1 a 7 (1=totamente en desacuerdo... 7= totalmente de acuerdo)

Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de los distribuidores o intermediarios en los mercados exteriores. (Ent1)	1	2	3	4	5	6	7
Mi empresa a menudo se sorprende de las acciones de nuestros competidores en los mercados exteriores. (Ent2)	1	2	3	4	5	6	7
La complejidad y competitividad del mercado español es mucho mayor que la de los mercados exteriores. (Ent3)	1	2	3	4	5	6	7
La complejidad, incertidumbre y competitividad que existen en el sector y en los mercados exteriores afectan negativamente a los resultados de la actividad exportadora. (Ent4)	1	2	3	4	5	6	7
Los cambios (nuevas tecnologías, nuevas formas de distribución, nuevos productos etc.) en el sector vitivinícola y en los mercados exteriores se producen rápidamente. (Ent5)	1	2	3	4	5	6	7