

LA APORTACIÓN RELACIONAL AL ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

Jorge Arenas Gaitán¹ y Rosario García Cruz

UNIVERSITAT DE SEVILLA

RESUMEN

Muy diversos factores (carrera tecnológica, oportunidades en mercados cada vez más alejados, TIC, etc...) están contribuyendo a crear un mundo globalizado. En este escenario, muchas compañías utilizan las alianzas estratégicas internacionales como un medio de crear y/o mantener sus ventajas competitivas. Por ello, asegurar su éxito se ha convertido en una cuestión de importancia capital. Este trabajo se centra en el éxito internacional de las alianzas, y el impacto de la relación entre sus socios. Se ofrece una conceptualización del éxito internacional de las alianzas estratégicas, y se propone una escala para su medición. A continuación, tras una profunda revisión meta-analítica de la literatura, se adopta un modelo que será testado con PLS, sobre una muestra de 105 alianzas estratégicas internacionales desarrolladas por empresas españolas.

Palabras clave: Alianzas Estratégicas Internacionales, Marketing Relacional, Éxito.

ABSTRACT

Many diverse factors (new technologies, opportunities in farther and farther markets, IT, etc...) are contributing to create a globalized world. In this

scenario, many companies use the strategic international alliances as a mean to create and/or to maintain their competitive advantages. Hence, to assure their success is an issue of capital importance. This paper is focused on the international success of alliances, and the impact of relationships among their partners. A conceptualization of the international success of the strategic alliances is offered, and a scale of measure is proposed. Next, after a theoretical meta-analysis, we have adopted a model, that has been tested with PLS software, and applied over a survey of 105 international strategic alliances managed by Spanish firms.

Keywords: International Strategic Alliances, Relational Marketing, Performance, Success.

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo globalizado, donde la interdependencia entre mercados y compañías está provocando profundos cambios. El entorno internacional es cada vez más dinámico, aparecen nuevos productos y tecnologías, surgen oportunidades de negocio en lugares lejanos con culturas diferentes y las tecnologías de la información nos acercan a personas, productos, empresas e instituciones de cualquier parte del planeta (GUMMES-

¹ Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Avenida Ramón y Cajal nº1, 41018 Sevilla, e-mails: jarenas@us.es, rosacruz@us.es Fax: 954556989, Teléfonos: 954557575 / 954554427 / 954557583.



SON, 2002; PALMER, 2002). Aunque hay muchas formas de enfrentarse al nuevo escenario, las alianzas estratégicas son una respuesta frecuente a las nuevas circunstancias. El propio entorno internacional fuerza a muchas compañías a crear alianzas estratégicas para seguir siendo competitivas. Para ellas, sus alianzas tienen un papel central dentro de la estrategia competitiva de las compañías. Prueba de ello es que en los últimos años se han multiplicado el número de alianzas estratégicas por todo el mundo (CARR, 1999; DAS y TENG, 2002).

Las alianzas estratégicas, como se conciben actualmente, son un fenómeno con un marcado carácter internacional (TERPSTRA, y SIMONIN, 1993; ELG y JOHANSSON, 2001). Es muy común que se desarrollen alianzas estratégicas entre socios de diferentes nacionalidades, ya sea para desarrollar nuevos productos, nuevas tecnologías, o simplemente para introducirse en mercados desconocidos para la compañía. Incluso las alianzas entre empresas de la misma nacionalidad puede tener implicaciones internacionales, ya que frecuentemente la alianza tiene entre sus objetivos el dirigirse conjuntamente a los mercados exteriores. Por otro lado, crear una alianza exitosa, con socios nacionales o extranjeros, puede servir para seguir siendo competitivos en su mercado doméstico, ante la entrada de competidores del mercado internacional (ELG y JOHANSSON, 2001). En el caso concreto de las empresas españolas, llevan tiempo operando en los mercados exteriores y avanzando en su proceso de internacionalización. En este contexto, las alianzas estratégicas aparecen como uno de los modos de operación más adecuados para seguir trabajando en el exterior y avanzar en el proceso de internacionalización.

El estudio del éxito de las alianzas estratégicas es básico para entender el actual comportamiento estratégico de muchas compañías. Sin embargo, se trata de un tema muy complejo debido a la gran diversidad de alianzas. Por una parte, los motivos para su creación son muy variados, lo que se refleja en el amplio rango de posibles objetivos tanto a nivel de empresas individuales, como del conjunto de la alianza. Y por otra parte, confluyen una gran cantidad de factores que inciden directamen-

te sobre su éxito. En consecuencia existen gran cantidad de enfoques teóricos implicados en este tópico, ofreciendo visiones complementarias, no competitivas (OSBORN y HAGEDOORN, 1997; GARCÍA y MEDINA, 1998). A pesar de todo, es muy elevado el índice de fracasos de las alianzas estratégicas, especialmente cuando los socios proceden de culturas diferentes (DAY, 1995). Es necesario que la alianza se mantenga en el tiempo y se desarrolle correctamente para que aporte los beneficios que motivaron su creación.

A lo largo de la literatura existe un gran número de investigaciones que ya han abordado la influencia de los aspectos relacionales sobre los resultados empresariales. La mayoría de ellas estudian intercambios menos avanzados desde el punto de vista relacional (Ej.: ANDERSON y NARUS, 1990; GANESAN, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; JOSHI y STUMP, 1999; GOODMAN y DION, 2001; GUILLILAND y BELLO, 2002). Sin embargo, son aún pocos los estudios dirigidos a estudiar relaciones interempresariales más avanzadas, como son las alianzas estratégicas. Existen excepciones como los trabajos de SARKAR y otros (1998), MURRAY (2001), y BORDONABA y POLO, (2002). Del mismo modo resultan aún escasas las investigaciones que han abordado el desarrollo de relaciones empresariales en un contexto internacional (Ej.: LEE, 1998; SKARMEAS y KATSIKEAS, 2001; STYLES y AMBLER, 2000; KALAFATIS, 2002; KIM y OH, 2002). El presente trabajo se enmarca entre aquellos que tratan de salvar ambas lagunas, estudiando las relaciones que se producen en el interior de las alianzas estratégicas internacionales. Sin embargo, estos resultan aún pocos, y normalmente centrados en algún constructo relacional. Por ejemplo, LIN y GERMAIN (1999) estudian la influencia de las normas relacionales en los resultados de las empresas conjuntas con socios estadounidenses y chinos. El compromiso relacional aparece entre los determinantes del éxito que consideran HU y CHEN (1996). Otros trabajos se han centrado en el papel de la confianza entre los socios que conforman las alianzas (JOHNSON y otros, 1996; AULAKH y otros, 1996). Por otro lado, SARKAR y otros (2001), crean un constructo al que llaman capital relacional, donde se incluyen el



compromiso, la confianza y la comunicación. El presente trabajo trata de avanzar sobre las investigaciones anteriores, analizando en mayor profundidad los aspectos relacionales, incluyendo un mayor número de constructos, y su influencia en el éxito de las alianzas estratégicas internacionales desarrolladas por las empresas españolas.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio aborda la influencia de la relación entre los participantes sobre el éxito internacional alcanzado por la alianza. Para un mayor grado de operatividad, este objetivo genérico fue abordado a través de varios objetivos de rango inferior. En primer lugar, se creará una escala que permita medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas. En segundo lugar se analiza la propia relación entre las empresas envueltas en alianzas estratégicas internacionales, su estructura y su influencia sobre el éxito.

Para lograr los objetivos expuestos, el resto del trabajo se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura relevante que lleva a describir y definir qué entendemos por éxito de una alianza estratégica, y detectar modelos explicativos. A continuación se describe la investigación empírica practicada y los resultados obtenidos. Por último se presentan las principales conclusiones cosechadas, las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. Éxito Internacional de una Alianza Estratégica

La mayoría de la literatura asimila los términos desempeño, resultados y éxito (GERINGER, 1998; DUSSAUGE y GARRETTE, 1998; GLAISTER y BUCKLEY, 1998). Sin embargo, hay autores que lo consideran como dos cuestiones diferenciadas, aunque muy relacionadas. En la línea aparece la propuesta de MOHR y SPEKMAN (1994) quienes

definen el éxito de las relaciones interempresariales por dos dimensiones, una objetiva y otra afectiva. La primera de ellas se fundamenta en que las alianzas estratégicas, como cualquier relación interempresarial, se crean para lograr unos objetivos. Su logro proporciona un buen indicador del éxito. Esta dimensión objetiva coincide con el desempeño de la alianza. Por otro lado, el elemento afectivo se refiere a la satisfacción de los participantes con la relación mantenida. Este indicador afectivo se basa en la idea de que el grado de satisfacción de cada socio está determinado, en parte, por el cumplimiento de sus expectativas de desempeño (MOHR y SPEKMAN, 1994). Es decir, una alianza estratégica tiene éxito cuando logra buenos resultados, y sus socios están satisfechos con ellos.

Unida a la dimensión objetiva aparece la problemática sobre qué se entiende y cómo se mide el desempeño de una alianza. GERINGER y HEBERT (1991) describen la evolución de estas medidas, las primeras investigaciones emplearon gran variedad de indicadores financieros, como la rentabilidad, el crecimiento y los costes. Posteriormente se han utilizado medidas objetivas de desempeño, como su supervivencia, su duración, inestabilidad de la propiedad y renegociación de los contratos. Sin embargo, ambos grupos muestran importantes limitaciones. Quizás la más importante, es que sólo evalúan una dimensión del desempeño orientada al corto plazo. Sin embargo, un elemento diferencial de las alianzas estratégicas frente a otros tipos de relaciones interempresariales es precisamente la presencia de objetivos de carácter estratégico, a largo plazo, y no meramente operativos. Para lograr medidas de desempeño adecuadas deben tenerse en cuenta también otros factores, que suelen ser más cualitativos (Glaister y BUCKLEY, 1998; YAN y ZENG, 1999).

Las contribuciones más recientes distinguen diferentes tipos de desempeño para las alianzas estratégicas. Por ejemplo, SARKAR y otros (2001), utilizando medidas subjetivas, distinguen dos dimensiones: desempeño operativo y desempeño estratégico. El desempeño operativo se relaciona con los resultados financieros de la alianza, mientras que el desempeño estratégico tiene en cuenta



los aspectos estratégicos de la relación. Otra investigación relevante es la realizada por ARIÑO (2003) que considera tres niveles de resultados, dependiendo de los objetivos: resultados financieros, resultados operativos y eficacia organizativa. El primero de ellos es importante cuando los socios de la alianza estratégica tienen definidos explícitamente unos objetivos financieros de la relación. Sin embargo, estos no suelen ser los aspectos más destacados. Los resultados operativos, son aquellos factores operativos clave para el éxito, y que pueden llevar al desempeño financiero. En la práctica, los indicadores que se han empleado son la estabilidad, los cambios contractuales o de propietarios, y la supervivencia de la alianza. Finalmente la eficacia organizativa mide el grado de cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva de cada uno de los socios. Para su medida empleó la satisfacción con el desempeño global de la alianza, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y sus efectos sobre otras actividades. Este último tipo se enlaza con el desempeño estratégico propuesto por SARKAR y otros (2001).

3.2. Determinantes del Éxito de las Alianzas Estratégicas y sus Modelos Explicativos

El éxito de las alianzas estratégicas es un tema tremendamente complejo, prueba de ello es la gran cantidad de enfoques teóricos y líneas de investigación que confluyen. Con carácter general, ELG y JOHANSSON (2001) clasifican los factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas en tres bloques: (1) las características propias de cada una de las empresas participantes, (2) la relación entre los socios, y (3) la incidencia de la alianza sobre el resto de relaciones interempresariales.

Recientemente han aparecido varios marcos teóricos que tratan de explicar el éxito de las alianzas estratégicas desde una orientación integradora, no ciñéndose a un único enfoque sino incorporando variables y aportaciones de varios de ellos (Murray, 2001; Sarkar y otros, 2001; Hunt y otros, 2002). Por ejemplo, Murray (2001) propone un

marco teórico explicativo del éxito de las alianzas estratégicas entre proveedores de componentes y fabricantes. Aunque se basa en el Análisis de los Costes de Transacción, también incorpora variables relacionales y otras aportaciones del enfoque de la Ventaja Competitiva. En la misma línea SARKAR y otros (2001) estudian cómo afectan los recursos y capacidades de los participantes en los resultados de la alianza. Los autores también analizan la importancia del capital relacional, un constructo formado por el compromiso, la confianza y la comunicación. Encuentran que las características de los recursos y capacidades de los socios afectan directamente al desempeño de la alianza, pero también de un modo indirecto mediante la influencia del capital relacional, que a su vez repercutirá en los resultados. Las variables relacionales tienen un papel mediador entre las diferencias de los aliados y el desempeño. Finalmente, el modelo teórico propuesto por HUNT y otros (2002) se combinan las aportaciones procedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría de la Ventaja Competitiva y el Marketing Relacional.

3.3. Modelo de Hunt, Lambe y Wittman (2002) y Revisión Meta-analítica

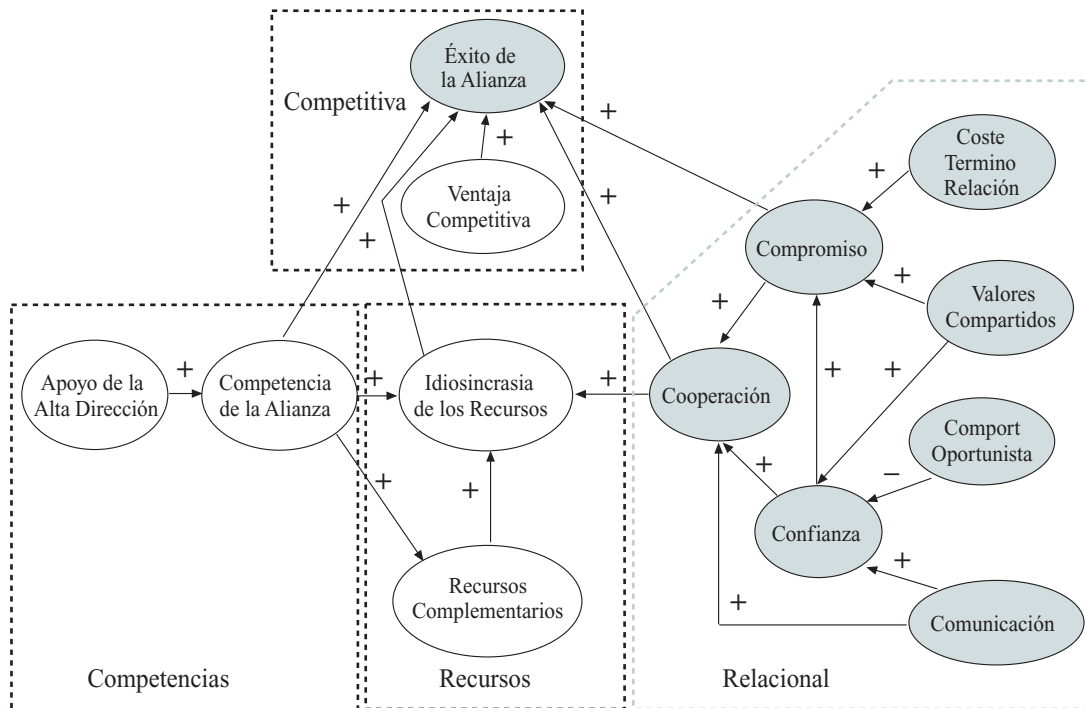
El trabajo planteado está basado en el modelo propuesto por HUNT y otros (2002) por varios motivos: (1) Su mayor riqueza teórica al integrar un mayor número de enfoques, (2) su diseño permite abordar por separado las aportaciones de cada enfoque, (3) se centra específicamente en el éxito de las alianzas y (4) se trata de una propuesta teórica que no ha sido testada empíricamente.

El modelo propuesto por HUNT y otros (2002) es muy amplio, integra las aportaciones de varios enfoques teóricos. Los autores argumentan que desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos, el principal determinante de las diferencias en el desempeño de las empresas son las diferencias en los recursos que poseen, o tienen acceso. Siguiendo este enfoque, el éxito de las alianzas aumentará a través de crear recursos complementarios e idiosincrásicos. Por otra parte, desde la



Ilustración 1

Modelo de Éxito de Alianzas Estratégicas (Hunt, Lambe y Wittmann, 2002): Aspectos Relacionales



Teoría de las Capacidades, las capacidades son habilidades que posee la empresa para mantener el desarrollo coordinado de activos de forma que la ayude a lograr sus objetivos. Uno de estas habilidades es la capacidad para gestionar adecuadamente una alianza estratégica. Lógicamente, cuando existe este tipo de capacidades entre los socios, aumenta la probabilidad de éxito. El enfoque de la Ventaja Competitiva mantiene que una alianza tendrá éxito cuando proporciona a los socios algún tipo de ventaja sobre sus competidores en el mercado. Dentro de este marco, y siguiendo los objetivos del presente trabajo, nos hemos centrado en la influencia de los aspectos relacionales en la consecución del éxito de la alianza. De acuerdo con otros estudios (SARKAR y otros, 2001) el componente relacional no sólo influye directamente en el éxito de una alianza estratégica, sino que también afecta al desarrollo de otros aspectos.

En el trabajo de HUNT y otros (2002) se sigue un enfoque de Marketing Relacional basado en

MORGAN y HUNT (1994). Dentro de los aspectos relacionales, todas las relaciones entre variables propuestas en el modelo han sido trasladadas a hipótesis. Y siguiendo un enfoque meta-analítico se buscaron las investigaciones anteriores que han abordado cada una de ellas. Su análisis sistemático ofrece una visión del apoyo que cada una de ellas encuentra en la literatura anterior. Dicha imagen queda resumida en la Tabla 1. La revisión de la literatura realizada es un híbrido entre meta-análisis y descripción narrativa, de forma que se superen los inconvenientes de ambos métodos. Las tradicionales revisiones narrativas se han caracterizado por carecer de una pauta sistemática en la toma de decisiones a lo largo del proceso, así como por la ausencia de referentes cuantitativos en la valoración de los resultados. Frente a ella, en las dos últimas décadas ha surgido el meta-análisis como una nueva metodología cuyo propósito es dotar a las revisiones del rigor, objetividad y sistematización necesarios



para alcanzar una fructífera acumulación del conocimiento científico. Uno de los aspectos claramente diferenciadores del meta-análisis respecto a las revisiones narrativas es su carácter cuantitativo (SÁNCHEZ-MECA, 1999). Sin embargo, el meta-análisis exige una cierta similitud en los elementos muestrales, técnicas estadísticas, etc., de las investigaciones recopiladas. Estas exigencias suponen una muy fuerte limitación para su aplicación en nuestras áreas. Siguiendo a

NAVARRO (2000), con el objeto de no realizar exclusivamente una aproximación narrativa a la literatura, y ante la heterogeneidad de las investigaciones, resulta adecuada utilizar la aproximación propuesta por ZOU y STAN (1998). Concretamente se empleará la técnica propuesta por HEDGES y OLKIN (1980) que consiste en la suma de los estudios que reportan resultados positivos, y por otro lado los negativos, sobre cada una de las relaciones estudiadas.

Tabla 1
Resumen Resultados del Meta-Análisis*.

Hipótesis Planteadas	Estudios Recogidos	Estudios Confirman Hipótesis	Tamaño del Efecto	Relación Sign.	Referencias *
<i>H₁: Existe una relación positiva entre los costes de término y el compromiso en los intercambios relacionales.</i>	18	16	88.8 %	Sí	3, 6, 9, 12, 13, 14, 21, 24, 26, 30, 34, 37, 41, 43, 45, 48, 49, 56
<i>H₂: Existe una relación positiva entre las normas y el compromiso relacional.</i>	12	11	91.6 %	Sí	1, 14, 17, 21, 24, 27, 34, 43, 46, 47, 49, 56
<i>H₃: Existe una relación positiva entre las normas relacionales y la confianza entre los participantes.</i>	11	10	90.9 %	Sí	1, 5, 34, 43, 46, 49, 53, 54, 55, 56
<i>H₄: Existe una relación negativa entre los comportamientos oportunistas y la confianza en las alianzas.</i>	2	2	—	No	34, 56
<i>H₅: Existe una relación positiva la comunicación interempresarial y la confianza en las alianzas.</i>	16	15	93.7 %	Sí	4, 7, 19, 34, 36, 39, 41, 42, 44, 47, 49, 50, 51, 54, 55, 56
<i>H₆: Existe una relación positiva entre la comunicación interempresarial y la cooperación en las alianzas.</i>	7	7	—	No	4, 8, 15, 25, 35, 44, 56
<i>H₇: Existe una relación positiva entre confianza y compromiso en las alianzas estratégicas.</i>	15	14	93.3 %	Sí	7, 11, 12, 13, 26, 32, 34, 39, 41, 42, 46, 50, 54, 56
<i>H₈: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y la cooperación entre las partes en las alianzas.</i>	8	8	—	No	6, 10, 11, 23, 34, 41, 49, 56
<i>H₉: Existe una relación positiva entre la confianza y la cooperación entre las partes en las alianzas estratégicas.</i>	14	14	100 %	Sí	4, 7, 8, 11, 16, 20, 22, 31, 34, 41, 49, 50, 55, 56
<i>H₁₀: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y el éxito de la relación interempresarial.</i>	16	14	87.5 %	Sí	2, 7, 17, 18, 21, 29, 33, 37, 39, 43, 45, 46, 50, 56, 57.
<i>H₁₁: Existe una relación positiva entre la cooperación entre las partes y el éxito de las alianzas estratégicas.</i>	11	11	100 %	Sí	2, 4, 11, 16, 20, 28, 29, 38, 49, 52, 40

* Bibliografía consultada recogida en el Apéndice 1.



De la Tabla 1 se concluye que de las once hipótesis obtenidas del modelo de HUNT y otros (2002), para ocho de ellas ya existe un número significativo de investigaciones como para afirmar que existen relaciones estadísticamente significativas. Por otra parte, para tres hipótesis no ha sido posible recopilar un número suficiente de trabajos publicados, lo que impide que del análisis de la literatura se desprenda que existan relaciones significativas entre las variables. Aun así, en estos casos, los trabajos recogidos apuntaban relaciones del mismo signo y en el mismo sentido que se habían propuesto, obteniendo resultados positivos. Pero más allá de los resultados anteriores, la revisión meta-analítica de la literatura sirve de ayuda en el desarrollo del trabajo empírico.

4. METODOLOGÍA

4.1. Elección de las escalas de medida y Pre-Test

En la mayoría de los casos se utilizaron escalas ya usadas por otras investigaciones. Se han empleado escalas Likert de cinco puntos. Los *costes de término de la relación* (CTR) se han definido como todas las pérdidas procedentes de la terminación, de la búsqueda de alternativas, los gastos de disolución y los costes de las inversiones. Para su medición se tomó la escala empleada por GANESAN (1994). Por *normas relacionales*, (VALOR) se ha entendido los patrones compartidos de comportamientos y sentimientos entre las partes, teniendo fuerza de presión u obligación social. Se ha tomado la escala propuesta por GUNDLANCH y otros (1995). Respecto a los *comportamientos oportunistas* (OPORT), la conceptualización adoptada es la propuesta por WATHNE y HEIDE (2000) que gira sobre la idea de que el oportunismo es “la búsqueda del interés propio como guía”. Y para su medición se usó la escala de LEE (1998). La *comunicación interempresarial* (COMUNIC) se ha definido como compartir entre las partes información útil y actualizada, de modo formal e informal. La escala utilizada ha sido la propuesta por MOHR y SPEKMAN (1994). El *compromiso*

relacional (COMPRO) se entiende como una creencia de las partes sobre la continuidad de la relación a largo plazo, aunque para ello se vean obligados a realizar sacrificios a corto plazo. Para su medición se empleó la escala presentada por MORGAN y HUNT (1994). La *confianza* (CONFI) se define como el grado en que una empresa cree que su socio es honesto y/o benevolente. Se ha medido con la escala propuesta por GANESAN (1994). La *cooperación* (COOP) se concibe como las acciones coordinadas que realizan las empresas para lograr resultados conjuntos, o individuales, con expectativas de reciprocidad. Y para su medición se adoptó la escala de ANDERSON y NARUS (1990).

Finalmente, como se apuntó en la descripción de los objetivos, es necesario desarrollar una escala para medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas (ÉXITO). Aunque la escala propuesta se basa en el concepto de MOHR y SPEKMAN (1994) de éxito relacional, no se aplicó directamente porque resulta difícil adaptarla a las múltiples situaciones que puedan existir en la población objetivo. La escala emplea medidas subjetivas. Por una parte, hay un primer ítem que recoge la satisfacción general con los resultados obtenidos por la alianza, como ya usaron GERINGER y HEBERT (1991) GLAISTER y BUCKLEY (1998) y ARIÑO (2003). Y por otro lado, a través de cuatro ítems se recogen resultados estratégicos (SARKAR y otros, 2001), o de eficiencia organizativa (ARIÑO, 2003): ventas en los mercados internacionales, conocimiento de la tecnología, conocimiento de los mercados exteriores, y el logro de objetivos generales. El número de indicadores se ajusta a la recomendación de CLARK (1999) de que las escalas psicométricas, subjetivas, para medir el desempeño deberían tener entre tres y siete ítems.

Se realizó un pre-test para evitar errores y contrastar la aptitud del cuestionario. El pre-test realizado se divide en dos fases. Una primera donde se recoge la opinión de expertos, concretamente se contó con la colaboración de dos directivos de empresas que desarrollan alianzas internacionales, dos directores de instituciones públicas envueltas en esta problemática, y dos profesores universitarios expertos en el ámbito de investigación de



mercados. En la segunda fase se pidió la colaboración de una pequeña muestra para que completasen el cuestionario e indicasen las dificultades que hubiesen encontrado. Como resultado de ambos pasos se elaboró el cuestionario definitivo.

4.2. Trabajo de Campo y Muestra Obtenida

Uno de los principales problemas que plantea el estudio de las alianzas estratégicas es la falta de fuentes de información. Como solución se creó una base de datos a través de diversas fuentes (prensa, Internet, CIVEX, Oficinas Comerciales y Cámaras de Comercio de España en el Exterior), con información de unas 2000 empresas españolas situadas en 48 países. Se partió de 1900 registros que tenían e-mail de contacto. Normalmente pertenecían a directivos responsables de la unidad de negocio. Entre todos los registros se distinguen dos grupos. Uno formado por 313 contactos de empresas que muy posiblemente estén desarrollando alianzas estratégicas internacionales. Y otro conjunto de 1587 empresas que están instaladas en los mercados internacionales, pero no sabemos cómo. Aunque se contactó con todas a través de e-mail, se realizó un especial seguimiento al primer grupo. El trabajo de campo tuvo lugar entre el 15 de mayo y el 31 de junio de 2003. Los encuestados podían enviar sus respuestas a través de e-mail, correo postal, fax o rellenándolo directamente en la web. Como resultado se obtuvo una muestra de 105 empresas españolas envueltas en alianzas estratégicas internacionales. El e-mail y la web fueron los canales más usados.

Entre las 105 encuestas recopiladas se pueden distinguir dos grandes grupos. Uno formado por 47 alianzas entre empresas españolas para salir a los mercados internacionales, y otro grupo de 58 alianzas entre empresas españolas con otras de diferentes nacionalidades. Se ha comprobado que no existen diferencias significativas en las respuestas de ambos grupos. Las empresas han mostrado una experiencia internacional media de unos 14 años, y 7 años es la media de duración de la alianza. El 26.9% de las respuestas pertenecen a grandes empresas, el 31.7% a medianas, el 25% a

pequeñas y el 16.5% a microempresas. Existe representación de todos los sectores de actividad empresarial.

4.3. Herramienta Estadística

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) son cada vez más utilizados en nuestras áreas, ya que proporcionan al investigador la flexibilidad de poder desarrollar (CHIN, 1998, pp. 297): “modelos de relaciones entre múltiples predictores y variables, utilizar constructos no observables de variables latentes, tener en cuenta los errores del modelo en la medida de las variables observadas y testar estadísticamente a priori la teoría y comparar las conjeturas e hipótesis con los datos empíricos”. Utilizar estas técnicas es congruente con nuestro objetivo de analizar, de forma conjunta, la influencia de los aspectos relacionales sobre el éxito de las alianzas internacionales.

Dentro de los SEM existen dos aproximaciones. Un primer grupo de técnicas, denominado modelización firme o rígida, buscan parámetros invariantes estructurales, es decir, persiguen proporcionar una afirmación de causalidad. Este tipo de técnicas han sido muy utilizadas gracias a la disponibilidad de programas informáticos como LISREL. La gran limitación de estas técnicas son las suposiciones restrictivas que requieren toda la teoría subyacente, las distribuciones de los datos y los niveles de medida de las variables (FALK y MILLER, 1992). Debido a sus requisitos resulta difícil la aplicación estricta en el campo de las ciencias sociales. Para este contexto se creó el PLS. Dicha técnica fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde es habitual trabajar con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible. A esta otra forma de modelización se la conoce como modelización flexible. Los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos (WOLD, 1979), sin embargo, el modelo matemático es flexible en el sentido de que no realiza suposiciones relativas a niveles de



medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral. Su objetivo es más moderado que la modelización firme, se abandona la idea de causalidad y se reemplaza por el concepto de predecibilidad. Mientras que la causalidad garantiza la capacidad de controlar los acontecimientos, la predecibilidad permite sólo un limitado grado de control (FALK y MILLER, 1992). El PLS es una herramienta adecuada para la presente investigación porque (1) está especialmente indicada para realizar estudios de carácter exploratorio, (2) diseñada para trabajar con modelos complejos, y (3) con tamaños muestrales relativamente pequeños (ROLDAN, 2000).

La técnica del PLS consta de 2 pasos. El primero asegura la fiabilidad y validez de las escalas empleada. Y el segundo paso valora el propio modelo estructural. En el presente trabajo, al utilizar variables de segundo orden, se ha repetido el proceso en dos ocasiones.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La descripción de los resultados obtenidos se ha realizado siguiendo la estructura propia de la técnica empleada y el orden de los objetivos propuestos. Se comienza mostrando las pruebas de fiabilidad y validez, centrándonos en la escala para medir el éxito internacional de las alianzas. Posteriormente se aborda la adecuación del resto de escalas. Se finaliza con la valoración del modelo estructural.

5.1. Escala para medir el Éxito Internacional de las Alianzas

El primer objetivo del presente trabajo es la creación de una escala para medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas. Para que una escala sea adecuada debe superar una serie de requisitos: validez de contenido, fiabilidad, validez convergente, y validez discriminante.

La *validez de contenido*, se refiere a aspectos cualitativos sobre la claridad del dominio de un concepto y si las medidas lo representan adecuada-

mente. El dominio de un concepto está delimitado por su definición teórica, que deber reflejar su significado y señalar claramente sus dimensiones (BOLLEN, 1989). En este sentido, se ha adaptado el concepto de éxito relacional propuesto por MOHR y SPEKMAN (1994) analizado arriba desde el punto de vista teórico. Dicho constructo está compuesto por dos dimensiones: los resultados obtenidos, y la satisfacción de las partes con dichos resultados. El éxito internacional de las alianzas estratégicas (EXITO) tiene carácter reflexivo, es decir, una mejora del éxito de la alianza supone al mismo tiempo un incremento de los resultados obtenidos como de la satisfacción de las partes con dichos resultados. Sin embargo, si analizamos cada una de estas dimensiones encontramos que la satisfacción de los socios (SATISFA) ha sido medida con su único ítem, mientras que los resultados (DESEMP), de acuerdo con la escala empleada, tiene carácter formativo. Diamantopoulos y Winklhofer (2001) señalan dos requisitos para considerar un constructo como formativo: (1) que exista un componente teórico que explique el carácter formativo; (2) una exigencia empírica que no exista colinealidad entre los indicadores. En este sentido, desde el punto de vista teórico, Diamantopoulos (1999) defiende el carácter formativo del constructo desempeño internacional. Es decir, un incremento en el desempeño normalmente no supone conjuntamente un incremento de las ventas, de la eficacia, de los conocimientos sobre otros mercados, o sobre nuevas tecnologías. Sino todo lo contrario, es el mejor conocimiento de los mercados, de las nuevas tecnologías, las mejoras de eficacia o el incremento de las ventas, lo que llevan a que se considere que está teniendo un mayor desempeño la alianza. Sobre todo si consideramos las alianzas como un medio de aprendizaje organizativo (BENAVIDES, 2001). Respecto a la exigencia de no colinealidad, BELSLEY (1991) recomienda realizar pruebas de colinealidad en un análisis de regresión lineal. Dichas pruebas fueron superadas.

En segundo lugar, debe asegurarse la *fiabilidad de la escala* empleadas. Desde el punto de vista de las ecuaciones estructurales se puede definir como la magnitud de las relaciones directas que tienen todas la variables sobre la medida (BOLLEN, 1989).



El análisis PLS asegura la fiabilidad en dos pasos. En primer lugar se asegura la *fiabilidad individual de cada uno de los ítems*. Como se ha trabajado con constructos de segundo orden, primero se han estudiado sus dos dimensiones por separado, y después la adecuación de cada una de ellas al constructo final. Para medir la satisfacción sólo se empleó un ítem, por lo que no tiene sentido aplicar este tipo de pruebas. Sin embargo, el desempeño (DESEMP) contiene cuatro ítems. Normalmente, para variables reflexivas, su valoración se basa en las cargas o “loading” (\bar{I}), sin embargo, como DESEMP es una variable formativa debemos fijarnos en sus pesos (weight), ver Tabla 2. Dichos indicadores informan sobre la composición e importancia relativa de cada indicador en la

formación de la variable latente. Analizando los resultados se observa que el aspecto con mayor importancia son los conocimientos que se adquieren sobre los mercados internacionales, seguido de la eficacia y los conocimientos tecnológicos alcanzados. El elemento con menor importancia son las ventas en los mercados internacionales, lo que confirma que en muchas alianzas los aspectos estratégicos del desempeño tienen más importancia que otras cuestiones financieras. Finalmente, en el análisis de la variable de segundo orden EXITO, ambas dimensiones han logrado cargas (\bar{I}) superiores a 0.707 (concretamente 0.8343 y 0.8974) lo que implica que más de 50% de la varianza de la variable observada es compartida por el constructo.

Tabla 2
Fiabilidad e Validez de las Escalas de Medida

VARIABLES	ITEMS	Loading	Weight
COSTES DE TÉRMINO DE LA RELACIÓN (reflectiva)		pc (fiabilidad compuesta): 0.791 AVE: 0.561	
CTR1	Hemos hecho inversiones significativas en activos, formación de personal, etc. dedicada a la relación con nuestro aliado.	0.7559	
CTR2	Si cambiamos de aliado perderemos gran parte de lo que hemos invertido	0.6427	
CTR3	Hemos dedicado mucho personal a mantener o incrementar la alianza.	0.8360	
NORMAS RELACIONALES (reflectiva)		pc (fiabilidad compuesta): 0.884 AVE: 0.656	
NORM1	Es muy importante para ambos permanecer unidos para hacer frente a los cambios	0.7116	
NORM2	La relación se basa en el beneficio mutuo y en la confianza	0.8573	
NORM3	La relación es flexible, adaptándose el uno al otro cuando surgen problemas	0.8187	
NORM4	Cuando surgen desacuerdos, buscamos alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambos	0.8443	
COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS* (formativa)		pc (fiabilidad compuesta): n.a. AVE: n.a.	
<i>Oportunismos Relacional (reflectiva)</i>		<i>pc (fiabilidad compuesta): 0.877 AVE: 0.614</i>	
OPORT1	Proporcionamos a nuestro aliado una imagen clara y completa de nuestro negocio	0.9063	
OPORT2	A pesar del impacto en nuestro negocio (rentabilidad, crecimiento, etc), siempre cumplimos concienzudamente nuestras obligaciones con el aliado	0.6889	
OPORT3	Cumplimos nuestras obligaciones, incluso cuando el socio no nos controla	0.9067	
<i>Oportunismo Contractual (reflectiva)</i>		<i>pc (fiabilidad compuesta): 0.862 AVE: 0.706</i>	
OPORT4	Hemos prometido cosas por encima de nuestras posibilidades	0.6565	
OPORT5	Para conseguir el apoyo necesario de nuestro aliado, a veces se disfraza la verdadera naturaleza de nuestras necesidades	0.8558	
OPORT6	Para mantener nuestros objetivos (rentabilidad, ventas, etc), a veces es necesario descuidar alguna obligación hacia nuestro aliado	0.8927	
OPORT7	A veces hemos tenido que alterar ligeramente los hechos para lograr lo que necesitamos del aliado	0.7042	



Tabla 2 (Continuación)
Fiabilidad e Validez de las Escalas de Medida

VARIABLES	ITEMS	Loading	Weight
COMUNICACIÓN INTEREMPRESARIAL (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.918 AVE: 0.790			
<i>Calidad de la Comunicación (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.932 AVE: 0.732</i>			
COMUN1	Tenemos una comunicación frecuente con nuestro socio	0.8231	
COMUN2	La comunicación intercambiada con nuestro aliado es exacta	0.8794	
COMUN3	Es suficiente la comunicación que intercambiamos con nuestro aliado	0.7808	
COMUN4	Es completa la comunicación que intercambiamos con nuestro aliado	0.9153	
COMUN5	La comunicación intercambiada con nuestro aliado es creíble	0.8724	
<i>Participación (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.877 AVE: 0.780</i>			
COMUN7	Participamos en establecer objetivos conjuntos y previsiones con nuestro aliado	0.8859	
COMUN6	Nuestro aliado nos solicita consejos y recomendaciones	0.8809	
<i>Compartir Información (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.896 AVE: 0.684</i>			
COMUN8	Compartimos nuestra información con nuestros aliados	0.7916	
COMUN9	Cada parte espera que la otra le informe de hechos y cambios que puedan afectarles	0.7887	
COMUN10	El aliado nos mantiene informados sobre las cuestiones que afectan a nuestro negocio	0.8359	
COMUN11	Este socio comparte información con nosotros	0.8884	
COMPROMISO RELACIONAL (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.807 AVE: 0.584			
COMPRO1	Estamos comprometidos en mantener la relación con nuestro socio	0.8819	
COMPRO2	El mantener la relación con nuestro socio exige nuestros máximos esfuerzos	0.6753	
COMPRO3	Intentamos mantener la relación con nuestro socio de un modo indefinido	0.7171	
CONFIANZA (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.900 AVE: 0.818			
<i>Credibilidad (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.886 AVE: 0.722</i>			
CONFI1	El aliado ha sido sincero al trabajar conmigo	0.9136	
CONFI2	Las promesas hechas por el aliado son creíbles	0.8475	
CONFI3	El aliado conoce nuestros productos	0.7827	
<i>Benevolencia (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.909 AVE: 0.833</i>			
CONFI5	El aliado cuida del bienestar de mi empresa	0.9123	
CONFI6	Cuando hay problemas, el socio ha sido muy comprensivo	0.9134	
COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.902 AVE: 0.822			
COOP2	El socio nos ayuda del modo en que nosotros le pedimos	0.9189	
COOP1	Ayudamos a nuestro aliado del modo en que él nos pide	0.8947	
ÉXITO INTERNACIONAL DE LA ALIANZA (reflectiva) pc (fiabilidad compuesta): 0.857 AVE: 0.751			
<i>Satisfacción Estoy satisfecho de la relación con mi socio pc (fiabilidad compuesta): n.a. AVE: n.a. 0.8974</i>			
<i>Desempeño (formativa) pc (fiabilidad compuesta): n.a. AVE: n.a. 0.8343</i>			
CRVTAS	Considero positivo el crecimiento de mis ventas en los mercados internacionales	0.0067	
CONMER	La alianza nos ha permitido incrementar nuestro conocimiento sobre los mercados internacionales	0.7734	
CONTEC	La alianza nos ha permitido incrementar nuestro conocimiento sobre la tecnología	0.1754	
EFICAZ	Hemos logrado nuestros objetivos estratégicos dentro de la relación	0.2459	

n.a.: No Analizable

Valores en cursiva hacen referencia a las variables de primer orden, y los valores en negrita a variables de segundo orden.

* Aunque Lee (1998) no lo aclara, a través de un análisis factorial se han distinguido dos dimensiones en el constructo Comportamientos Oportunistas, que se corresponden con las propuestas por Wathne y Heide (2000).



La siguiente prueba consiste en analizar la *fiabilidad de los constructos*, donde se comprueba la rigurosidad con que las variables manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para este ello el PLS emplea normalmente la Fiabilidad Compuesta del Constructo (\hat{U}_c), sin embargo, como medida de consistencia interna, es únicamente aplicable a variables latentes con indicadores reflectivos (CHIN, 1998b). En constructos formativos, como es el caso de DESEMP, no se puede asumir que las medidas formativas covaríen. Posteriormente, al analizar las escalas de segundo orden, el constructo EXITO se ha considerado que tiene carácter reflexivo. Para este tipo de escalas si se utiliza la Fiabilidad Compuesta del Constructo (\hat{U}_c). Los resultados muestran un nivel (0.857) muy superior al 0.7 propuesto en la literatura (NUNNALLY, 1978). Como producto de los pasos anteriores se puede asegurar la fiabilidad de la escala para medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas.

La *validez convergente*, se refiere al grado en que todos los ítems tratan de medir lo mismo, para ello el análisis de PLS utiliza la Varianza Media Extraída (AVE). FORNELL y LARCKER (1981) reco-

miendan que valores superiores a 0.5, lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus propios indicadores. Al analizar los constructos SATISFA y DESEMP, como ocurrió para la fiabilidad del constructo, sólo puede ser aplicada en constructos reflexivos con más de un ítem. Sin embargo, en el análisis de los constructos de segundo orden, el constructo EXITO obtuvo 0.751. Lo que señala una alta validez convergente. Y como último paso se exige la *validez discriminante*, que se refiere al grado en que las escalas de conceptos diferentes miden cosas distintas. En la práctica significa que las medidas de diferentes constructos deben compartir muy poca varianza. Para su valoración, FORNELL y LARCKER (1981) recomiendan el uso del AVE, y comprobar que la varianza compartida entre un constructo y sus medias es superior a la varianza compartida entre el constructo con el resto de constructos del modelo (correlación al cuadrado entre dos constructos). Para ello, en la Tabla 3, la raíz cuadrada del AVE (diagonal, valores en negrita) debe ser superior a los valores de las correlaciones con el resto de constructos (fila y columna). Como se observa en la tabla, se cumple en todos los casos.

Tabla 3
Validez Discriminante

	CTR	NORM	OPCONT	OPREL	CAL	PART	COMINF	COMPRO	CREDI	BENE	COOP	SATISFA	DESEM
CTR	0.749												
VALOR	0.454	0.810											
OPCONT	-0.252	-0.601	0.840										
OPREL	0.088	-0.143	0.399	0.784									
CAL	0.298	0.531	-0.450	-0.238	0.856								
PART	0.490	0.482	-0.238	-0.073	0.624	0.883							
COMINF	0.332	0.659	-0.601	-0.35	0.731	0.702	0.827						
COMPRO	0.526	0.522	-0.545	-0.237	0.452	0.508	0.495	0.763					
CREDI	0.241	0.587	-0.530	-0.318	0.611	0.528	0.724	0.451	0.850				
BENE	0.463	0.624	-0.391	-0.194	0.587	0.508	0.688	0.421	0.637	0.913			
COOP	0.254	0.547	-0.515	-0.126	0.465	0.409	0.620	0.305	0.540	0.655	0.907		
SATISFA	0.340	0.594	-0.359	-0.190	0.562	0.473	0.555	0.364	0.668	0.612	0.482	1.000	
DESEM	0.289	0.425	-0.262	-0.170	0.373	0.430	0.454	0.345	0.462	0.428	0.337	0.514	n.a.



En resumen, dados los resultados obtenidos la escala propuesta es adecuada para medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas.

5.2. Fiabilidad y Viabilidad del Resto de las Escalas de Medida

Al igual que con el éxito internacional de las alianzas estratégicas, el análisis PLS asegura la adecuación de todas las escalas empleadas. Siguiendo los mismos pasos anteriormente descritos, en primer lugar se analizan las variables de primer orden, y para ello se comienza por asegurar la *fiabilidad individual de cada ítem*. La depuración de los ítems, es un proceso iterativo en el que se irán eliminando aquellos menores a 0.707. Como puede comprobarse en la Tabla 2, los ítems resultantes tienen cargas cercanas o superiores al nivel propuesto. Sólo hay algunos con cargas inferiores y se incluyeron por dos razones: (1) Proceden de escalas adaptadas de otros trabajos y diseñadas originalmente para otros tipos de relaciones, lo que señala el carácter exploratorio de la investigación. (2) Su repercusión sobre los indicadores de la fiabilidad del constructo y validez convergente. A continuación se testa la *fiabilidad del constructo*, a través de la Fiabilidad Compuesta del Constructo (\bar{U}_c), los valores obtenidos han sido muy altos, en torno a 0.8. El siguiente paso trata de valorar la *validez convergente* mediante la Varianza Extraída Media (AVE). Cumpliendo con las recomendaciones de la literatura, todos los constructos muestran valores superiores a 0.5 de AVE. Por último, en el análisis PLS se aborda la *validez discriminante*, un modo de testarla es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos del modelo (BARCLAY, THOMPSON y HIGGINS, 1995), tal como se ha explicado anteriormente.

Una vez asegurada la fiabilidad y validez de las variables de primer orden, es necesario repetir el

proceso para las de segundo orden. Para ello, se calculan las llamadas “variables latentes”, las cuales aúnan en un solo factor la información contenida por los diversos ítems. Para recoger toda la información en una sola variable es necesario repetir todo el análisis, pero esta vez relacionando cada una de ellas con sus respectivos constructos, en vez de utilizar los ítems originales.

A la hora de diseñar el modelo definitivo es necesario volver a evaluar el carácter formativo o reflectivo de cada uno de los constructos. Se consideró formativo al constructo que recoge los Comportamientos Oportunistas², porque el que una empresa desarrolle un oportunismo débil, o relacional, no implica que se salte las obligaciones contractuales, y a la inversa (HEIDE y JOHN, 1992; WATHNE y HEIDE, 2000). Sino al contrario, el grado de oportunismo dependerá por una parte del nivel de oportunismo fuerte, contractual, que desarrolle, y del oportunismo débil. Se repitieron con éxito todos los análisis anteriormente descritos y los resultados, Tabla 2, aseguran la adecuación de todas las escalas de medidas empleadas.

5.3. Valoración del Modelo Estructural

Una vez que ha sido demostrada la fiabilidad y la validez de las escalas, se valora el modelo estructural propuesto. Para ello es necesario tener en cuenta los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β) y la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas. Se ha empleado la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Dicha técnica proporciona el error estándar y los valores t de los parámetros. Siguiendo a CHIN (1998), se generó una prueba Bootstrap con 500 submuestras. De acuerdo con sus indicaciones, se deberá emplear una distribución t de Student de 499 grados de libertad (n-1, donde n representa el número de submuestras) para calcular la significación de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β).

² Para asegurar el carácter formativo del constructo se le aplicaron las pruebas anteriormente descritas: Desde el punto de vista teórico, tras analizar los trabajos de Heide y John (1992) y Wathne y Heide (2000) puede argumentarse que es un constructo formativo. Y desde el punto de vista empírico, se comprobó que no existe colinealidad entre ambas dimensiones.



Ilustración 2
Resultados Modelo Estructural Completo

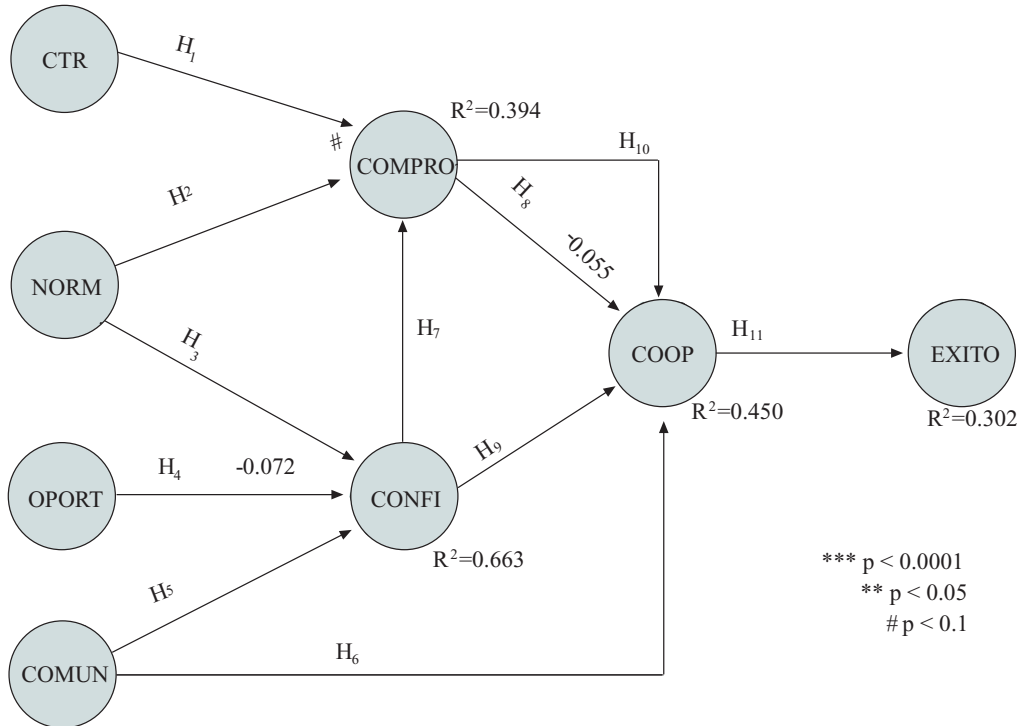


Tabla 4
Resultados Modelo Estructural Completo

Hipótesis Planteadas	Coefficientes Path estandarizados (,)	Valor t (Bootstrap)	Hipótesis Soportada
H ₁ : CTR → COMPROMISO.	0.343 (***)	3.3667	Sí
H ₂ : NORMAS R → COMPROMISO	0.244 (#)	1.7645	Apoyo Parcial
H ₃ : NORMAS R → CONFIANZA	0.269 (**)	2.8143	Sí
H ₄ : OPORTUNISMO → CONFIANZA	-0.072	1.1175	No
H ₅ : COMUNICACIÓN → CONFIANZA	0.574 (***)	7.223	Sí
H ₆ : COMUNICACIÓN → COOPERACION	0.161	1.3541	No
H ₇ : CONFIANZA → COMPROMISO	0.181	1.355	No
H ₈ : COMPROMISO → COOPERACIÓN.	-0.055	0.6095	No
H ₉ : CONFIANZA → COOPERACIÓN	0.565 (***)	4.9382	Sí
H ₁₀ : COMPROMISO → ÉXITO	0.285 (**)	2.5922	Sí
H ₁₁ : COOPERACIÓN → ÉXITO	0.391 (***)	5.4143	Sí

*** t (0.0001; 499)= 3.31012416 ; ** t (0.05; 499)= 1.96472683 ; # t (0.1; 499)= 1.64791345



Para contrastar las hipótesis planteadas es necesario fijarse en varios elementos. En primer lugar, el coeficiente X , cuyo valor representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes X obtenidos en las regresiones tradicionales. Chin (1998b) propone que para ser considerados significativos, los coeficientes path estandarizados deberían alcanzar al menos un valor de 0.2. En este sentido, de las 11 hipótesis formuladas, 6 se han visto confirmadas, otra más sólo ha podido ser apoyada parcialmente (al 90%), y cuatro hipótesis han sido rechazadas. Los resultados apoyan que actúan como antecedentes del compromiso relacional los costes de término de la relación (H_1) y las normas relacionales (H_2), aunque con un apoyo parcial. Del mismo modo, tanto las normas relacionales (H_3) como la comunicación interempresarial (H_5) operan como antecedentes de la confianza interempresarial. Si bien, esta última se configura como su principal precursor. La confianza favorece la cooperación interempresarial (H_9), y esta el éxito (H_{11}). Sin embargo, el compromiso relacional influye directamente sobre el éxito de las alianzas en los mercados internacionales (H_{10}), y no a través de la cooperación (H_8). Un resultado sorprendente ha sido el rechazo de H_7 donde se defendía el papel de la confianza como antecedente del compromiso. Tampoco se ha apoyado la hipótesis donde se relacionaban negativamente los comportamientos oportunistas y la confianza (H_4).

En segundo lugar, la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas indican la cantidad de la varianza del constructo explicada por el modelo. FALK y MILLER (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas (R^2) deber ser mayor o igual a 0.1. Sin embargo, el modelo ha demostrado tener un alto nivel predictivo. Para todos los constructos se ha logrado explicar más del 30% de su varianza, con un máximo del 66.3% para la confianza interempresarial.

6. CONCLUSIONES

Finalmente en este apartado se resumen las principales conclusiones obtenidas, señalando sus

limitaciones y futuras líneas de investigación. Recordemos que la presente investigación ha sido guiada por dos grandes objetivos. En primer lugar, crear una escala para medir el éxito internacional de las alianzas estratégicas, y en segundo lugar, profundizar en el papel que los aspectos relacionales desempeñan en el éxito de las alianzas. Nuestras conclusiones estarán referidas al alcance de los mismos.

En relación al primero de los objetivos planteados, reconocer que el estudio de éxito de las alianzas estratégicas es una cuestión compleja, que en diversos trabajos ha sido confundido con otros constructos. Una de las principales conclusiones obtenidas tras el meta-análisis realizado ha sido la identificación del modelo de MOHR y SPEKMAN (1994) en cuanto al estudio del éxito en las alianzas y los resultados obtenidos. Basándonos en dicho concepto, hemos construido una escala de cinco ítems: cuatro relacionados con los resultados internacionales, como son el crecimiento de las ventas en los mercados exteriores, la adquisición de conocimientos sobre dichos mercados, o sobre otras tecnologías y el logro general de los objetivos marcados. Y un quinto que mide la satisfacción general del socio con los resultados. Como puede observarse, los cuatro primeros son de carácter estratégicos, algo que es de presuponer pues los objetivos de las alianzas tienen la misma naturaleza. Tras el análisis de resultados hemos comprobado la adecuación de la escala. De acuerdo con la literatura sobre el proceso de internacionalización, se ratifica el papel tan importante que tiene el conocimiento de los mercados internacionales como medida de resultados, he hecho es el ítem con mayor peso en la escala propuesta. Del mismo modo, el logro de los objetivos marcados, es decir, la eficacia de la alianza es otro de los factores que condicionan, en mayor medida, los resultados. Sin embargo, el conocimiento tecnológico adquirido sólo son relevante para aquellas alianzas más relacionadas con el desempeño de funciones de I+D. Se corresponde con aquellas alianzas realizadas precisamente para aumentar dicho conocimiento. Finalmente, las ventas en los mercados internacionales no se reconocen como un factor condicionante del éxito en la medida en



que las alianzas tienen unos objetivos de carácter estratégico.

Otra de las conclusiones a las que hemos llegado tras el análisis de los resultados estadísticos, es que para aquellas PYMES con una cierta presencia internacional, las alianzas estratégicas se configuran como un medio para incrementar su compromiso en los mercados internacionales, superando sus propias limitaciones estructurales.

Pasando al segundo objetivo, identificar el papel que desempeñan los aspectos relacionales en el éxito de la alianza, una de las conclusiones más importantes a la que hemos llegado es no centrarnos en un elemento específico, sino abordar los aspectos relacionales de un modo conjunto. Para ellos nos hemos basado en el modelo teórico de HUNT y otros (2002), y para su contrastación empírica ha sido necesaria la utilización de modelos de ecuaciones estructurales dado que pretendíamos identificar relaciones causales. El análisis de los resultados apoya en gran medida el modelo propuesto y las hipótesis planteadas. Es decir, los niveles alcanzados por la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas (confianza, compromiso, cooperación y éxito) han sido satisfactorios, lo que da muestra sobre la idoneidad del modelo planteado. En este sentido, la variable éxito se explica en un 30%, un nivel elevado que apoya al modelo de HUNT y otros (2002) y confirma nuestro segundo objetivo. Sin embargo existe otro 70% de la varianza que sería explicada por otros factores, entre ellos habría que destacar los recursos y capacidades de cada uno de los aliados. Los resultados estadísticos han confirmado siete de las once hipótesis planteadas. Nuestra principal conclusión sobre ellos es que los empresarios españoles se comprometen y mantienen alianzas estratégicas internacionales más por los resultados y beneficios que esperan obtener, más medibles y objetivas, que por la confianza que les inspira su contraparte, más subjetiva. De hecho, los resultados señalan que los socios hacen cosas conjuntamente, cooperan, cuando existe confianza entre los socios y no tanto por el compromiso mostrado. A pesar de todo, para que una alianza internacional tenga éxito es necesario que concurra tanto el compromiso como la confianza entre los socios.

6.1. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Nuestra investigación adolece de ciertas limitaciones que no hemos podido superar, pero que se convierten en futuras líneas de investigación. En primer lugar, somos conscientes de que el tamaño muestral es relativamente reducido, no obstante, también hemos de reconocer que se encuentra avalado por la literatura existente recogida en el meta-análisis realizado. Dicho tamaño muestral ha imposibilitado la generalización de los resultados, así como la aplicación de otras técnicas estadísticas, en este sentido sería muy interesante la posibilidad de estudios de carácter confirmatorio. Lo cual nos aportaría mayor luz al modelo planteado, así como el poder compararlo con otros realizados bajo condiciones semejantes. Por otro lado, estamos convencidos que una muestra de mayor tamaño nos hubiera permitido la aplicación de la variable sectorial como discriminatoria, algo que tenemos en mente para su desarrollo en el corto plazo. En segundo lugar, estamos convencidos que la incorporación de otras variables relacionales beneficiaría el estudio de los determinantes del éxito de las alianzas estratégicas internacionales, completando el modelo propuesto por HUNT y otros (2002). Por ejemplo sería interesante introducir la variable dependencia, pues enriquecería las relaciones de causalidad resultantes, y sus posteriores conclusiones, algo que hasta ahora no se ha hecho. En tercer lugar, nos hemos limitado a enfocar el análisis bajo los planteamientos del Marketing Relacional, no obstante, creemos que sería muy interesante tener en cuenta las aportaciones realizadas por otros enfoques, escuelas y perspectivas que siendo cada una de ellas parciales, vistas conjuntamente ofrecen una imagen más completa del modelo propuesto. Entre estos enfoques destacan la Teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría de la Ventaja Competitiva y la Teoría de la Red. En cuarto lugar, proponemos como una interesante línea de investigación la adopción de una visión cross-cultural en el estudio de las relaciones inter e intra-empresariales. Dicha visión nos obligaría a profundizar en los antecedentes relacionales en cada uno de los



entornos internacionales donde tienen lugar las relaciones. Ello nos llevaría a responder cuestiones de actualidad, como es la polémica entre la globalización y la localización.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, J. y NARUS, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, January, pp.42-58.
- ARIÑO, A. (2003): "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, Vol.34, pp.66-79.
- AULAKS, P.S., KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996) "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach" *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss 5, pp.1005-1032.
- BARCLAY, D., THOMPSON, R. y HIGGINS, CH. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration". *Technology Studies*, Vol.22. pp.285-309.
- BELSLEY, D.A. (1991): "Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression". John Wiley & Sons.
- BENAVIDES ESPINOSA, M.M. (2001) "Las Alianzas Estratégicas como Instrumento de Aprendizaje Organizativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.10, N°3, pp.57-74.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- BORDONABA JUSTE, V. y POLO REDONDO, Y. (2002) "Análisis del Compromiso y la Confianza en las Relaciones en los Canales de Franquicia", *Actas del XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 403-416.
- CARR, CH. (1999): "Globalisation, Strategic Alliances, Acquisitions and Technology transfer. Lesson from ICL/Fujitsu and Rover/Honda and BMW", *R&D Management*, Vol. 29, N°4, pp. 405-421.
- CHIN, W.W. (1998): *The Partial Least Approach to Structural Equation Modelling*. G.A. Marcoulides (Ed.), "Modern Methods for Business Research". Lawrence Erlbaum Associates, pp.295-336, Mahwah.
- CHIN, W.W. (1998b): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling". *MIS Quarterly*, Vol.22, N°1, March, pp: vii-xvi.
- CLARK, B.H. (1999): "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships". *Journal of Marketing Management*, Vol.15, pp. 711-732.
- DAS, T.K. y TENG, B.S. (2002): "Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N°3, pp. 445-456.
- DAY, G.S. (1995): "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, n°4, pp.297-300.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999): "Viewpoint-Export performance measurement: Reflective versus Formative Indicators". *International Marketing Review*, Vol.16.Is.6, pp. 444-457.
- DIAMANTOPOULOS, A. y WINKLHOFFER, H.M. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, Mayo, pp. 269-277.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1998) "Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rivals Firms", *International Studies of Management and Organizations*, Vol.27, n°4, Winter, pp.104-126.
- ELG, U. y JOHANSSON, U. (2001): "International Alliances: How they Contribute to Managing the Interorganizational Challenges of Globalization". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, pp. 93-110.
- FALK, R.F. y MILLER, N.B. (1992): "A Primer for Soft Modelling", Akron, OH: University of Akron Press.
- FORNELL, C. y BOOKSTEIN, F. (1982): "Two Structural Equation Models: Lisrel y PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory". *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp.440-452.
- FORNELL, C. y LARCKER, D. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pp.39-50.



GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 119.

GARCÍA, J.M. y MEDINA, D.R. (1998) "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.7, nº 3, pp. 9-30.

GERINGER, J.M. (1998) "Assessing Replication and Extension. A Commentary on Glaister and Buckey: Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, Vol.19, nº1, pp.119-138.

GERINGER, J.M. y HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol.22, nº2, Second Quarter, pp.249-263.

GLAISTER, K.W. y BUCKLEY, P.J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances". *Organization Studies*, Vol. 19, nº1, pp. 89-118.

GOODMAN, L.E. y DION, P.A. (2001): "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 287-300.

GILLILAND, D.I. y BELLO, D.C. (2002): "Two Side to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Royalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, Is.1, pp.24-43.

GUMMESSON, E. (2002) "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, Is.1, pp.37-57.

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

HEDGES, L.V. y OLKIN, I. (1980): "Vote-counting Methods in Research Synthesis", *Psychological Bulletin*, Vol.88, Nº2, pp.359-69.

HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1992): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol.27, February, pp.24-36.

HU, M.Y. y CHEN, H. (1996) "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Ven-

ture Performance in China", *Journal of Business Research*, vol35, pp.165-173.

HUNT, S.D., LAMBE, C.D. y WITTMANN, C.M. (2002): "A Theory and Model of Business Alliance Success". *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, Is.1, pp.17-35.

JOHNSON, J., CULLEN, J.B., SAKANO, T. y TAKE-NOUCHI, H. (1996) "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances" *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss 5, pp.981-1004.

JOSHI, A.W. y STUMP, R.L. (1999): "Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transactions Cost Analysis and Relational Exchange Theory". *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.16, Is.4, pp.334-352.

KALAFATIS, S.P. (2002) "Buyer-seller relationships along channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 215-228.

KIM, K. y OH, CH. (2002) "On Distributor Commitment in Marketing Channels for Industrial Products: Contrast Between the United States and Japan", *Journal of International Marketing*, Vol.10, Is. 1, pp. 72-97.

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

LIN, X. y GERMAIN, R. (1999) "Predicting International Joint Venture Interaction Frequency in US-Chinese Ventures", *Journal of International Marketing*, Vol.7, nº2, pp.5-23.

MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.135-152.

MORGAN, R. y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

MURRAY, J.Y. (2001): "Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Rese-



arch Propositions". *Journal of International Marketing*, Vol.9, Is.4,

NAVARRO GARCÍA, A (2000): "Modelización de la Performance de Exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas Españolas". *Tesis doctoral no publicada*, Departamento de Administración de Empresa y Marketing, Universidad de Sevilla.

NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*. Nueva York: 2ª Edición, McGraw-Hill.

PALMER, A. (2002) "The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, Iss.1, pp.79-94.

OSBORN, R.N. y HAGEDOORN, J. (1997): "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks" *Academy of Management Journal*, Vol.40, nº2, pp.261-278.

ROLDAN SALGUEIRO, J.L. (2000) "Sistemas de Información Ejecutivos (E.I.S.): Génesis, Implantación y repercusiones Organizativas", *Tesis Doctoral no publicada*, Universidad de Sevilla.

SÁNCHEZ-MECA, J. (1999) "Metaanálisis para la Investigación Científica", en SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (coord.): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SARKAR, MB, ECHAMBADI, R., CAVUSGIL, S.T. y AULAKH, P.S. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationships Capital on Alliance Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, nº 4, pp. 358-373.

SKARMEAS, D.A. y KATSIKEAS, C.S. (2001) "Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.30, pp.227-241.

STYLES, CH. y 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, nº3, December, pp.261-281

TERPSTRA, V. y SIMONIN, B.L. (1993) "Strategic Alliances in the Triad, An Exploratory Study", *Journal of International Marketing*, Vol.1, Is.1, pp.4-25.

WATHNE, K.N. y HEIDE, J.B. (2000): "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions". *Journal of Marketing*, Vol.64, Octubre, pp.36-51.

WOLD, H. (1979): "Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge is Scarce: An Example of Use of Partial Least Squares" (Cahiers du Département D'Économétrie), Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Ginebra, Ginebra, Suiza.

YAN, A. y ZENZ, M. (1999) "International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, nº2, Second Quarter, pp. 397-414.

ZOU, SH. y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, Vol.15, Nº5, pp.333-356.

Fecha recepción: 25/06/2004

Fecha aceptación: 08/07/2005



ANEXO 1

**Bibliografía incluida en la Revisión
Meta-analítica de la Literatura**

Ref.	Artículos
1	ACHROL, R. Y GUNDLACH, G.T. (1999): "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange". <i>Journal of Retailing</i> , Vol. 75, nº1, pp. 107-124.
2	AMBLER, T., STYLES, CH. Y XIUCUN, W., (1999): "The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter.-Province Export Ventures in the People's Republic of China". <i>International Journal of Research in Marketing</i> , Vol.16, pp.75-87.
3	ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels". <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol. XXIX, February, pp.18-34.
4	ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". <i>Journal of Marketing</i> , Vol.54, January, pp.42-58.
5	AULAKH P.S., KOTABE M. Y SAHAY A. (1996): "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach". <i>Journal of International Business Studies</i> , Vol. 27, Iss 5, pp.1005-1032.
6	BLUMBERG, B.F. (2001): "Cooperation Contracts Between Embedded Firms". <i>Organization Studies</i> , Vol.22, Is.5, pp.825-852.
7	BORDONABA JUSTE, V. Y POLO REDONDO, Y. (2002): "Análisis del Compromiso y la Confianza en las Relaciones en los Canales de Franquicia". <i>XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing</i> , Granada.
8	CAMPBELL, A.J. (1998): "Cooperation in International Value Chains: Comparing an Exporter's Supplier versus Customer Relationships". <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> , Vol.13, nº1, pp.22-39.
9	CELLY, K.S., SPEKMAN, R.E. Y KAMAUFF, J.W. (1999): "Technological Uncertainty, Buyer Preferences and Supplier Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Arrangements". <i>Journal of International Business Studies</i> , Vol.30, Is.2, pp.297-316.
10	CRUZ, I; YAGÜE M.J.; OUBIÑA, J.; LEVY J.P. (2001) "El poder y la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor de productos de gran consumo: un análisis desde la perspectiva del fabricante", <i>Revista Española de Investigación de Marketing ESIC</i> , Núm. 8, pp. 7-40.
11	GARCÍA RODRÍGEZ, N.; SANZO PÉREZ, M.J.; TRESPALACIOS GUITIERREZ, J.A. (2004) "Análisis de la Influencia de la Integración Interfuncional en el Rendimiento de un Nuevo Producto. Un Enfoque de Marketing Relacional", <i>XVIII Congreso Anual de AEDEM</i> , Ourense.
12	GILLILAND, D.I. Y BELLO, D.C. (2002): "Two Side to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Royalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels". <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Vol.30, Is.1, pp.24-43.
13	GOODMAN, L.E. Y DION, P.A. (2001): "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship". <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 30, pp. 287-300.
14	GUNDLACH, G.T., ACHROL, R.S. Y MENTZER, J.T. (1995): "The Structure of Commitment in Exchange". <i>Journal of Marketing</i> , vol.59, Enero, pp.78-92.



- | Ref. | Artículos |
|------|---|
| 15 | HEIDE, J.B. Y MINER, A.S. (1992): "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation". <i>Academy of Management Journal</i> , Vol.35, June, Is.2, pp.265 y ss. |
| 16 | HEWETT, K. Y BEARDEN, W.O. (2001): "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations". <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 65, pp. 51-66. |
| 17 | HOLM, D.B., ERIKSSON, K. Y JOHANSON, J. (1996): "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship". <i>Journal of the International Business Studies</i> , Special Issue, pp.1033-1053. |
| 18 | HU, M.Y. Y CHEN, H. (1996): "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China". <i>Journal of Business Research</i> , vol35, pp.165-173. |
| 19 | HYVÖNEN, S. (1993): "Perceived Trust in Contractual Channel Dyads: An Exploratory Investigation of Finnish Food Retailers". <i>International Review of Retail, Distribution & Consumer Research</i> , Vol.3, October, Iss.4, pp.429-452. |
| 20 | JAP, S.D. (1999): "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships". <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol.36, November, pp.461-475. |
| 21 | JAP, S.D. Y GANESAN S. (2000): "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment". <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol.37, May, pp.227-245. |
| 22 | JOHNSON J., CULLEN J.B. , SAKANO T. Y TAKENOUCHE H. (1996): "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances". <i>Journal of International Business Studies</i> , Vol. 27, Iss 5, pp.981-1004. |
| 23 | JOHNSON J.L. (1999): "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Inter-firm Relationship as a Strategic Asset". <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Vol. 27, Iss 1, pp.4-18. |
| 24 | JOSHI, A.W. Y STUMP, R.L. (1999b): "Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transactions Cost Analysis and Relational Exchange Theory". <i>Canadian Journal of Administrative Science</i> , Vol.16, Is.4, pp.334-352. |
| 25 | KALAFATIS, S.P. (2002): "Buyer-Seller Relationships Along Channels of Distribution". <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol. 31, pp. 215-228. |
| 26 | KIM, K. Y OH, CH. (2002): "On Distributor Commitment in Marketing Channels for Industrial Products: Contrast Between the United States and Japan". <i>Journal of International Marketing</i> , Vol. 10, Is. 1, pp. 72-97. |
| 27 | LIN X. Y GERMAIN, R. (1999): "Predicting International Joint Venture Interaction Frequency in US-Chinese Ventures". <i>Journal of International Marketing</i> , Vol.7, n°2, pp.5-23. |
| 28 | LOU, Y. (2002): "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures". <i>Strategic Management Journal</i> , Vol.23, pp.903-919. |
| 29 | MOHR, J. Y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". <i>Strategic Management Journal</i> , Vol.15, pp.135-152. |



- | Ref. | Artículos |
|------|--|
| 30 | MONTORO SÁNCHEZ, M. A.; MORA VALENTÍN, E.M.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002) “Comportamientos de dependencia y compromiso en las relaciones cooperativas. Una comparación en acuerdos de investigación y desarrollo”, <i>XII Congreso Nacional de ACEDE</i> . Palma de Mallorca. |
| 31 | MONTORO SÁNCHEZ, M.A.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2001) “La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información”, <i>XI Congreso Nacional de ACEDE</i> . Zaragoza. |
| 32 | MOORMAN, CH., ZALTMAN, G. Y DESHPANDÉ, R. (1992): “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations”. <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol.29, pp.314-328. |
| 33 | MORA VALENTÍN, E. M. (2002) “Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I + D entre empresas y organismos de investigación”, <i>XII Congreso Nacional de ACEDE</i> . Palma de Mallorca. |
| 34 | MORGAN, R. Y HUNT, S.D. (1994): “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”. <i>Journal of Marketing</i> , Vol.58, July, pp.20-38. |
| 35 | MURPHY, P.R. Y POIST, R.F. (1994): “The Logistics-Marketing Interface: Marketer Views on Improving Cooperation”. <i>Journal of Marketing Theory & Practice</i> , Vol.2, Spring, Is.2, pp.1-14. |
| 36 | NICHOLSON, C.Y., COMPEAU, L.D. Y SETHI, R. (2001): “The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships”. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Vol.29, N°1, pp.3-15. |
| 37 | PATTERSON, P.G. Y SMITH, T. (2001): ” Modeling Relationship Strength across Service Types in an Eastern Cultura”. <i>International Journal of Service Industry Management</i> , Vol. 12, n°2, pp. 90-113. |
| 38 | PEARCE, R.J. (2001): “Looking Inside the Joint Ventures to Help Understand the Link between Inter-Parent Cooperation and Performance”. <i>Journal of Management Studies</i> , Vol.38, Is.4, pp.557-582. |
| 39 | RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.; COLLADO AGUDO, J. Y SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. (2002) “Determinantes de la satisfacción social y economías en las relaciones fabricantes-distribuidor en mercados de consumo masivo”, <i>XII Congreso Nacional de ACEDE</i> . Palma de Mallorca. |
| 40 | ROTHAERMEL, F.T. (2001) “Complementary Assets, Strategic Alliances, and the Incumbent’s Advantage: An Empirical Study of Industry and Firm Effects in the Biopharmaceutical Industry”, <i>Research Policy</i> , Vol.30, pp.1235-1251. |
| 41 | RUYTER, K., MOORMAN, L. Y LEMMINK, J. (2001): “Antecedents of Commitment and Trust in Customers-Supplier Relationships in High Technology Markets”. <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol.30, pp.271-286. |
| 42 | SAKO, M. Y HELPER, S. (1998): “Determinants of Trust in Supliré Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United Status”. <i>Journal of Economic Behavior & Organization</i> , Vol.34, pp.387-417. |
| 43 | SARKAR, MB., AULAKH, P.S., Y CAVUSGIL, S.T. (1998): “The Strategic Role of Relational Bonding in Interorganizational Collaborations: An Empirical Study of the Global Construction Industry”. <i>Journal of International Management</i> , Vol.4, Is.2, pp.85-107. |
| 44 | SCHULTZ, R.J. Y EVANS, K.R. (2002): “Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives”. <i>Journal of Personal Selling & Sales Management</i> , Vol.22, Winter, n°1, pp.23-31. |



- | Ref. | Artículos |
|------|--|
| 45 | SHARMA, N. Y PATTERSON, P.G. (2000): "Switching Cost, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Customer Service". <i>International Journal of Service Industry</i> , Vol. 11, nº5, pp. 470-490. |
| 46 | SIGUAW, J.A., SIMPSON, P.M. ;BAKER, T.L. (1998) "Effects of Suppliers Market Orientation on Distributor Market Orientación and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 62, pp. 99-111. |
| 47 | SIMPSON, J.T. Y MAYO, D.T. (1997): "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?". <i>Journal of Business Research</i> , Vol.39, pp.209-218. |
| 48 | SKARMEAS, D.A. Y KATSIKEAS, C.S. (2001): "Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships". <i>Industrial Marketing Management</i> , Vol.30, pp.227-241. |
| 49 | SMITH, B. (1998): "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type". <i>Canadian Journal of Administrative Science</i> , Vol.15, Is.1, pp.76-92. |
| 50 | STYLES, CH. Y AMBLER, T. (2000): "The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK". <i>Australian Journal of Management</i> , vol.25, nº3, December, pp.261-281 |
| 51 | SUÁREZ ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y DÍAZ MARTÍN, ANA M. (2000) "Determinantes de las relaciones estables en el ámbito turístico: una aplicación a las agencias de viaje minoristas", <i>X Congreso Nacional de ACEDE</i> . Oviedo. |
| 52 | TIESSEN, J.H. Y LINTON, J.D. (2000): "The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures". <i>Canadian Journal of Administrative Science</i> , Vol.17, Nº3, pp.203-216. |
| 53 | TSAI, W. Y GHOSHAL, S. (1998): "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Network". <i>Academy of Management Journal</i> , Vol.41, Nº4, pp.464-476. |
| 54 | YOUNG-IBARRA, C. Y WIERSEMA, M. (1999): "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory". <i>Organization Science</i> , Vol.10, Nº4, July-August, pp.439-459. |
| 55 | ZAHEER, A., MCEVILY, B. Y PERRONE, V. (1998): "The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships". <i>International Journal of Purchasing and Materials Management</i> , August, pp.20-26. |
| 56 | ZINELDIN, M. Y JONSSON, P. (2000): "An Examination of Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supliré-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry". <i>The TQM Magazine</i> , Vol.12, Is.4, pp.245-ss. |
| 57 | SARKAR, MB, ECHAMBADI, R., CAVUSGIL, S.T. Y AULAKH, P.S. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationships Capital on Alliance Performance". <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , vol.29, nº4, pp.358-373. |



