

# LA APORTACIÓN RELACIONAL AL ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

---

JORGE ARENAS GAITÁN<sup>1</sup>  
*Universidad de Sevilla*

ROSARIO GARCÍA CRUZ  
*Universidad de origen*

## RESUMEN

*La globalización está confiriendo una importancia creciente a las relaciones interempresariales. Así, las alianzas han surgido como un elemento fundamental en la estrategia de muchas compañías, por lo que su éxito se ha convertido en una cuestión central. Para ello, entre los socios se desarrolla una relación que sirve de base para la adecuada mezcla de recursos y capacidades. En este trabajo nos centraremos en las relaciones entre los socios y su impacto sobre los resultados. Desarrollamos un modelo, testado con PLS, sobre una muestra de 105 alianzas estratégicas internacionales de empresas españolas. Los resultados confirman en gran medida el modelo propuesto.*

## PALABRAS CLAVE

*Alianzas Estratégicas Internacionales, Marketing Relacional, Éxito, Performance.*

---

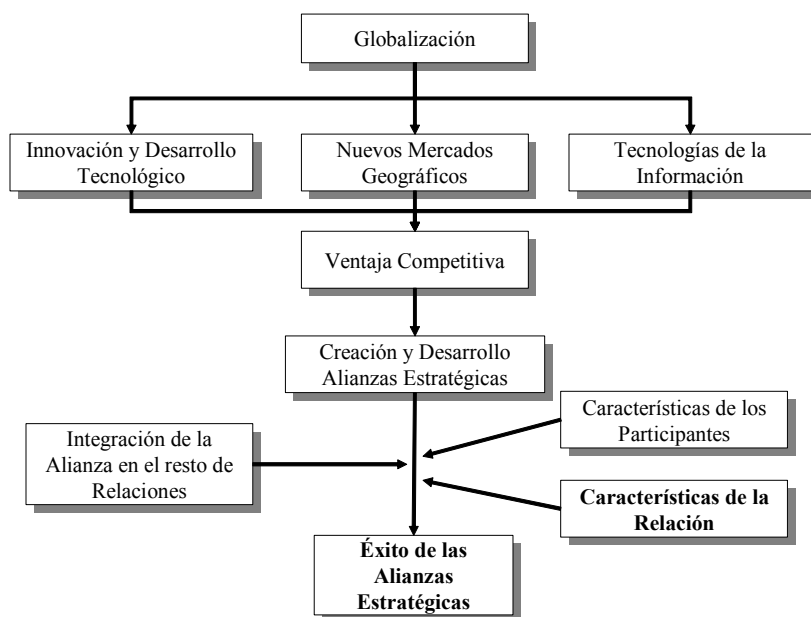
<sup>1</sup> Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. Avda. Ramón y Cajal – 41018 Sevilla, [jarenas@us.es](mailto:jarenas@us.es); [rosacruz@us.es](mailto:rosacruz@us.es)

## 1. Introducción

La globalización es una de las características que mejor define a la economía de principios del siglo XXI. La interdependencia entre mercados y compañías está provocando profundos cambios en la economía mundial. Los resultados de la globalización son muchos y variados dependiendo de la parcela de la realidad que se desee analizar. Sin embargo, queremos destacar a tres de ellos: en primer lugar, el papel central que actualmente juega la innovación y la tecnología como ventaja competitiva imprescindible para la supervivencia y crecimiento de las compañías. En segundo lugar, la aparición de oportunidades de negocios en mercados sumamente alejados, no sólo geográficamente, sino sobre todo desde el punto de vista psicográfico. Y por último, las tecnologías de la información, que están teniendo grandes implicaciones sobre la forma de comunicarse, el modo de captar información, y el comportamiento en el mercado de consumidores y empresas. Las alianzas estratégicas son una respuesta frecuente a las nuevas circunstancias.

Actualmente, la creación de alianzas estratégicas es un fenómeno con un marcado carácter internacional. 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 nuevos mercados desconocidos para la compañía. Por otra parte, incluso las alianzas entre empresas de la misma nacionalidad suelen tener entre sus objetivos dirigirse conjuntamente a los mercados exteriores. Crear una alianza exitosa, con socios nacionales o extranjeros, puede servir para seguir siendo competitivos en su propio mercado doméstico, ante la entrada de competidores del mercado internacional.

**Ilustración 1: Justificación del Tema Elegido**



El propio entorno internacional es el que fuerza a las compañías a desarrollar alianzas estratégicas para seguir siendo competitivas. En estos casos, las 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. Por ejemplo, actualmente, un gran número de nuevos avances tecnológicos nacen de alianzas estratégicas entre empresas más o menos competidoras. También se utiliza como uno de los principales modos de operación en los mercados internacionales. Sin embargo, es necesario que la alianza se mantenga en el tiempo y se desarrolle correctamente para

que aporte los beneficios que motivaron su creación. A pesar de que todo, es muy elevado el índice de fracasos de las alianzas estratégicas, especialmente cuando los socios proceden de culturas diferentes.

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 diversos, 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 directamente sobre su éxito. Prueba de ello es que existe una gran cantidad de enfoques teóricos implicados en este tópico, ofreciéndonos visiones complementarias, no competitivas. De un modo general, Elg y Johansson (2001) agrupan los factores que afectan al éxito de las alianzas estratégicas en tres grandes conjuntos: (1) las características propias de cada una de las empresas participantes, (2) factores relativos a la relación entre los participantes, y (3) la incidencia de la alianza sobre el resto de relaciones interempresariales. Cada una de estas cuestiones es de sumo interés, por lo que es necesario tratarlas con gran atención.

## **2. Objetivos de la Investigación**

En esta investigación nos centraremos en la incidencia de la propia relación entre las empresas participantes sobre los resultados obtenidos, y el éxito alcanzado por la alianza. Con el fin de alcanzar un mayor grado de operatividad, este objetivo genérico vamos a descomponerlo en varios objetivos de rango inferior. En primer lugar, será necesario crear una escala que nos permita medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Se trata de un paso previo e indispensable para poder seguir avanzando en nuestro estudio. En segundo lugar, nuestro objetivo se dirige a estudiar la propia relación entre las empresas envueltas en alianzas estratégicas internacionales, sus características, estructura y su influencia sobre el éxito. Para ello se testará un modelo teórico sacado de la literatura. Finalmente, como último objetivo nos planteamos describir la utilización de la herramienta estadística empleada. Aunque los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica con cierta tradición en nuestras áreas, el PLS es un tipo particular que aún permanece poco usado. Las técnicas más populares han sido las basadas en el análisis de la covarianza, donde LISREL es sin duda la más empleada. Por otro lado encontramos técnicas basadas en el análisis de los componentes, donde se encuentra el PLS<sup>2</sup> (Chin, 1998b).

## **3. Revisión de la Literatura**

El éxito de las alianzas estratégicas es un tema tremendamente complejo, prueba de ello es la gran cantidad de enfoques teóricos que confluyen en él. Como mencionamos anteriormente, Elg y Johansson (2001) agrupan los factores que determinan el éxito de las alianzas estratégicas en tres grandes conjuntos: (1) las características propias de cada una de las empresas participantes, (2) la relación entre los participantes, y (3) la incidencia de la alianza sobre el resto de relaciones interempresariales.

Desde hace unos años han aparecido en la literatura varios marcos teóricos que han tratado de explicar el éxito de las alianzas estratégicas desde un enfoque integrador. Es decir, no ciñéndose a un único enfoque explicativo del fenómeno, sino incorporando variables y aportaciones desarrolladas por diversos enfoques (Murray, 2001; Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh, 2001; Hunt, Lambe y Wittmann, 2002). Por ejemplo, Murray (2001) propone un marco teórico para explicar el éxito de las alianzas estratégicas entre proveedores de componentes y fabricantes de productos. Aunque este trabajo se basa en el enfoque del Análisis de los Costes de Transacción, utiliza un enfoque integrador

---

<sup>2</sup> *Partial Least Squares*, Mínimos Cuadrados Parciales

incorporando variables relacionales y aportaciones del enfoque de la Ventaja Competitiva. En la misma línea Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh (2001) estudian cómo afectan las características los participantes a los resultados de la alianza, en términos de la complementariedad, compatibilidad y operatividad de sus recursos y capacidades. Desde el punto de vista relacional, los autores analizan la importancia del capital relacional, un constructo formado por tres elementos: 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 que tienen en el capital relacional, que a su vez repercutirá en el performance. Las variables relacionales tienen un papel mediador entre las diferencias interempresariales de los aliados y el desempeño de la relación. En nuestra investigación nos hemos basado en el modelo desarrollado por Hunt, Lambe y Wittmann (2002) por tres motivos: (1) Su mayor riqueza teórica al integrar un mayor número de enfoques, (2) se centra específicamente en el éxito de las alianzas y (3) se trata de una propuesta teórica que aún no ha sido testada empíricamente.

El modelo propuesto por Hunt, Lambe y Wittmann (2002) es muy amplio, integra las aportaciones de varios enfoques teóricos. Dentro de este marco nos hemos centrado en estudiar el papel de la relación entre los socios en la consecución del éxito de la alianza. De acuerdo con otros estudios (Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh, 2001) el componente relacional no sólo influye directamente en el éxito de una alianza estratégica, sino que también sirve de base para el desarrollo de otros aspectos. En el trabajo de Hunt, Lambe y Wittmann (2002) se sigue un enfoque de Marketing Relacional basado en Morgan y Hunt (1994). En nuestra investigación, todas las relaciones entre variables propuestas en el modelo han sido trasladadas a hipótesis. Siguiendo un enfoque meta-analítico hemos buscado las investigaciones anteriores que han abordado cada una de las hipótesis, su análisis sistemático nos ofrece una visión del soporte que cada una de ellas encuentra en la literatura anterior. Para ello, tal y como recoge Navarro (2001), ante la heterogeneidad de las investigaciones resulta adecuado utilizar la aproximación propuesta por Zou y Stan (1998). Es un híbrido entre meta-análisis y descripción narrativa, de forma que se superen los inconvenientes de ambos métodos. 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.
<i>H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre los costes de término y el compromiso en los intercambios relacionales.</i>	17	15	88.24 %	Sí
<i>H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre las normas y el compromiso relacional.</i>	12	11	91.67 %	Sí
<i>H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre las normas relacionales y la confianza entre los participantes.</i>	11	10	90.91 %	Sí
<i>H<sub>4</sub>: Existe una relación negativa entre los comportamientos oportunistas y la confianza en las relaciones interempresariales.</i>	2	2	--	No
<i>H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva entre la comunicación interempresarial y la confianza en las relaciones interempresariales.</i>	14	13	92.86 %	Sí
<i>H<sub>6</sub>: Existe una relación positiva entre la comunicación interempresarial y la cooperación en las relaciones interempresariales.</i>	7	7	--	No
<i>H<sub>7</sub>: Existe una relación positiva entre confianza y compromiso en las relaciones interempresariales a largo plazo.</i>	12	11	91.67 %	Sí
<i>H<sub>8</sub>: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y la cooperación interorganizativa en los intercambios relacionales.</i>	6	6	--	No
<i>H<sub>9</sub>: Existe una relación positiva entre la confianza entre las partes y la cooperación interorganizativa en los intercambios relacionales.</i>	12	12	100 %	Sí
<i>H<sub>10</sub>: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y el éxito de la relación interempresarial.</i>	13	12	92.31 %	Sí
<i>H<sub>11</sub>: Existe una relación positiva entre la cooperación entre las partes y el éxito que alcanzan en las relaciones interempresariales.</i>	10	10	100 %	Sí

## **4. Metodología**

### **4.1. Elección de las Escalas de Medida**

En nuestro cuestionario hemos aplicado escalas de Likert con cinco puntos a escalas ya usadas en otras investigaciones: costes de término de la relación y confianza (Ganesan, 1994), normas relacionales (Gundlanch, Achrol y Mentzer, 1995), oportunismo (Lee, 1998), comunicación interempresarial (Mohr y Spekman, 1994), compromiso relacional (Morgan y Hunt, 1994), y cooperación (Anderson y Narus, 1990). Se han añadido variables de control.

Como ya apuntamos anteriormente, hemos desarrollado una escala para medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Aunque nos basemos en el concepto de Mohr y Spekman (1994) de éxito relacional, no hemos aplicado directamente su escala ya que resulta difícil adaptarla a las múltiples situaciones de las empresas que compondrán nuestra población objetivo. Nuestra escala emplea medidas subjetivas. Por una parte, hay un primer ítem que recoge la satisfacción general con los resultados obtenidos por la alianza, como señalan Geringer y Hebert (1991) Glaister y Buckley (1998) y Ariño (2003). Y por otro lado, se emplean otros cuatro ítems que recogen resultados de aspectos estratégicos, según Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh (2001), o de eficiencia organizativa, según 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, pp.724) de que las escalas para medir de forma psicométrica, subjetiva, el desempeño deberían tener entre tres y siete ítems.

### **4.2. Muestra**

Uno de los principales problemas que plantea el estudio de las alianzas estratégicas es la falta de fuentes de información. Como solución hemos construido nuestra propia base de datos recopilando datos de diversas fuentes (prensa, Internet, CIVEX, Oficinas Comerciales y Cámaras de Comercio de España en el Exterior), con información de más de 2000 empresas españolas situadas en 48 países. De entre ellas nos quedamos con unos 1900 registros que tenían e-mail de contacto. Normalmente se trataban de altos directivos responsables de la unidad de negocio. Dentro de ellos podemos distinguir dos grandes grupos. En primer lugar, un conjunto de 313 contactos en empresas de las que creemos que muy posiblemente estén desarrollando alianzas estratégicas internacionales. Por otra parte, nos encontramos con un conjunto de unos 1600 registros de empresas que sabemos que están instaladas en los mercados internacionales, pero no sabemos cómo. Aunque contactamos con todos a través de correo electrónico, lógicamente nos centramos en el primer grupo. Todo el trabajo de campo tuvo lugar entre el 15 de mayo y el 31 de junio de 2003. Como resultado obtuvimos una muestra de 105 empresas españolas envueltas en alianzas estratégicas internacionales.

### **4.3. Herramienta Estadística**

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) están siendo utilizados con profusión 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. Por todos estos motivos nos hemos decantado por los SEM frente a otras alternativas, como son los análisis de regresión que aparecían en nuestro meta-análisis.

Dentro de los SEM encontramos dos aproximaciones. Al primer grupo de técnicas encabezadas por el LISREL es también denominado modelización firme o rígida. Busca encontrar parámetros invariantes estructurales o funcionales que definan cómo funciona el mundo, es decir, persiguen proporcionar una afirmación de causalidad, una descripción de los mecanismos causales. El problema que conllevan al

intentar alcanzar tal tipo de conocimiento con estas técnicas son las suposiciones restrictivas que se requieren con respecto a la teoría subyacente, las distribuciones de los datos y los niveles de medida de las variables (Falk y Miller, 1992). Sin embargo, ante los fuertes requisitos, parece difícil la aplicación estricta de este tipo de modelización en el campo de las ciencias sociales. En esta situación surge el PLS, esta técnica fue diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible. A esta 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 muestra. El objetivo es más moderado que la modelización firme. En la modelización flexible se abandona la idea de causalidad (presente en la modelización firme) 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). En resumen, el PLS es una herramienta adecuada para nuestra investigación por tres motivos: (1) Es una herramienta especialmente indicada para realizar estudios de carácter exploratorio, (2) diseñada para ser aplicada en modelos complejos, y (3) con tamaños muestrales relativamente pequeños.

Como describiremos a continuación, el PLS consta de 2 pasos. Uno primero que asegura la fiabilidad y validez de las escalas empleadas para medir los constructos. Y un segundo paso donde se valora el propio modelo estructural. En nuestro trabajo, al trabajar con variables de segundo orden, hemos tenido que repetir este proceso en dos ocasiones.

## **5. Resultados**

### **5.1. Variables de Primer Orden**

#### **Descripción Gráfica del Modelo**

El primer paso ha consistido en la representación gráfica del modelo, esta vez sólo teniendo en cuenta los constructos de segundo orden. En el nomograma, los constructos están representados por círculos. Los indicadores, variables observables, se representan por cuadrados. El otro elemento básico de la gráfica la constituyen las flechas, las cuales indican que predecimos una relación entre los constructos. Se pueden distinguir dos tipos de indicadores: reflectivos y formativos. En el primer grupo, indicadores de tipo reflectivos, las variables observables son expresadas como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido “causal”. En el caso de los indicadores formativos, implican que el constructo sea expresado como una función de las variables manifiestas. Los indicadores forman, causan o preceden al constructo. La elección del tipo de indicador depende de distintos factores, tales como el objetivo del estudio, la teoría que da soporte al modelo o cuestiones de carácter empírico (Fornell y Bookstein, 1982).

#### **Fiabilidad Individual del Ítem**

Podemos distinguir dos fases en el análisis PLS. En la primera de ellas se busca asegurar la adecuación y fiabilidad de las escalas, y en la segunda fase se valora el modelo estructural. Dentro de la primera fase, el primer paso consiste en valorar y asegurar la adecuación de cada ítem. Para ello nos basamos en las cargas o “loading” ( $\lambda$ ).

Como norma general tomaremos que los  $\lambda$  tengan un valor igual o superior a 0.707. Sin embargo, en el caso de estudios exploratorios es posible aceptar valores algo menores. El proceso de depuración de los ítems, es un proceso repetitivo en el que se irán eliminando los ítems con menores cargas. Como

resultado hemos eliminado los ítems con menores cargas: CTR4, VALOR4, OPORT4, COMUN10, CONF14, y CONF15. A continuación volvimos a repetir el análisis con resultados satisfactorios.

**Tabla 2: Fiabilidad Individual del Ítems.**

VARIABLE	WEIGHT	LOADING	LOCATION	RESIDVAR	COMMUNAL	REDUNDAN
CTR	outward					
CTR1	0.4268	0.7559	0	0.4286	0.5714	0
CTR2	0.4066	0.6427	0	0.5869	0.4131	0
CTR3	0.4977	0.8360	0	0.3012	0.6988	0
VALOR	outward					
VALOR1	0.2621	0.7116	0	0.4936	0.5064	0
VALOR2	0.3008	0.8573	0	0.265	0.735	0
VALOR3	0.3345	0.8187	0	0.3297	0.6703	0
VALOR5	0.3340	0.8443	0	0.2872	0.7128	0
OPREL	outward					
OPORT1	0.4460	0.9063	0	0.1786	0.8214	0
OPORT7	0.2813	0.6889	0	0.5255	0.4745	0
OPORT2	0.4444	0.9067	0	0.1778	0.8222	0
OPCONT	outward					
OPORT3	0.1113	0.6565	0	0.569	0.431	0
OPORT5	0.4179	0.8558	0	0.2677	0.7323	0
OPORT6	0.4905	0.8927	0	0.2031	0.7969	0
OPORT8	0.1888	0.7042	0	0.5042	0.4958	0
CAL	outward					
COMUN1	0.2341	0.8231	0	0.3224	0.6776	0
COMUN2	0.2401	0.8794	0	0.2267	0.7733	0
COMUN3	0.1905	0.7808	0	0.3904	0.6096	0
COMUN4	0.2419	0.9153	0	0.1621	0.8379	0
COMUN5	0.2620	0.8724	0	0.2389	0.7611	0
PART	outward					
COMUN7	0.5704	0.8859	0	0.2152	0.7848	0
COMUN6	0.5627	0.8809	0	0.2241	0.7759	0
COMINF	outward					
COMUN8	0.2630	0.7916	0	0.3733	0.6267	0
COMUN9	0.2736	0.7887	0	0.378	0.622	0
COMUN11	0.3194	0.8359	0	0.3013	0.6987	0
COMUN12	0.3496	0.8884	0	0.2108	0.7892	0
COMPRO	outward					
COMPRO1	0.6007	0.8819	0	0.2222	0.7778	0.3239
COMPRO2	0.2616	0.6753	0	0.5439	0.4561	0.1899
COMPRO3	0.4105	0.7171	0	0.4857	0.5143	0.2142
CREDI	outward					
CONF11	0.4406	0.9136	0	0.1654	0.8346	0.4748
CONF12	0.3646	0.8475	0	0.2818	0.7182	0.4085
CONF13	0.3810	0.7827	0	0.3873	0.6127	0.3485
BENE	outward					
CONF16	0.5460	0.9123	0	0.1677	0.8323	0.4608
CONF17	0.5494	0.9134	0	0.1656	0.8344	0.462
COOP	outward					
COOP2	0.5936	0.9189	0	0.1556	0.8444	0.4191
COOP1	0.5081	0.8947	0	0.1996	0.8004	0.3973
SATISFA	outward					
SATISFAC	1	1	0	0	1	0.2844

DESEM	inward					
CRVTAS	0.0067	0.4491	0	0.7983	0.2017	0.036
CONMER	0.7734	0.9451	0	0.1068	0.8932	0.1593
CONTEC	0.1754	0.5775	0	0.6665	0.3335	0.0595
EFICAZ	0.2459	0.7101	0	0.4958	0.5042	0.0899

Los indicadores que nos han quedado tienen cargas cercanas a 0.707 o superiores. En los pocos casos en que tienen cargas menores, los hemos incluido por dos razones: Se trata de escalas de medida adaptadas de otras investigaciones, lo que señala el carácter exploratorio de la investigación, permitiéndose en esos casos valores algo inferiores. Y en segundo lugar, hemos tenido en cuenta su repercusión sobre los indicadores de la fiabilidad del constructo y validez convergente. Por otra parte, con respecto a los constructos formativos, estos deben ser interpretados en función de sus pesos (weights) y no de sus cargas (loading). Los pesos informan sobre la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente. Las cargas nos pueden conducir a interpretaciones equivocadas, ya que las correlaciones entre indicadores de un mismo bloque no son tenidas en cuenta en el proceso de estimación.

### Fiabilidad del Constructo

La valoración de la fiabilidad del constructo nos permite comprobar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas a la misma variable latente. Para realizar esta valoración nos hemos basado en la Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ). Siguiendo a Nunnally (1978) aplicaremos la regla empírica de exigir al menos un valor de 0.7 ( $\rho_c = 0.7$ ) como nivel para una fiabilidad “modesta” en las etapas tempranas de la investigación. En la Tabla 3 podemos comprobar que los valores obtenidos en la Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ) han sido muy altos, cercanos o superiores a 0.8.

**Tabla 3: Fiabilidad del Constructo.**

	$\rho_c$
CTR	0.791
VALOR	0.884
OPCONT	0.877
OPREL	0.862
CAL	0.932
PART	0.877
COMINF	0.896
COMPRO	0.805
CREDI	0.886
BENE	0.909
COOP	0.903
SATISFA	1.000
DESEM	n.a.

n.a. : No Analizable

Por último, hay que señalar que la fiabilidad compuesta, como medida de consistencia interna, es únicamente aplicable a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998b). En constructos con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas covaríen, por lo que estos indicadores no van a estar relacionados. Diamantopoulos y Winklhofer (2001) señalan dos requisitos para considerar un constructo como formativo: por una parte, que exista un componente teórico que explique el carácter formativo; y por otro lado la exigencia empírica que no existan problemas de colinealidad entre los indicadores. Para nuestro constructo formativo (DESEM), desde el punto de vista teórico, Diamantopoulos (1999) defiende brillantemente el carácter formativo del constructo desempeño internacional. Si nos ceñimos a nuestro caso, un incremento en el desempeño por parte de una empresa normalmente no supone al mismo tiempo un incremento de las ventas, de la eficacia de la



relación, de los conocimientos sobre otros mercados, o sobre nuevas tecnologías. Sino todo lo contrario, el mejor conocimiento de los mercados, de las nuevas tecnologías, las mejoras de eficacia o el incremento de las ventas, llevan a que se considere que la alianza está teniendo un mayor desempeño. Respecto a la exigencia empírica de que no existan problemas de colinealidad, seguiremos a Belsley (1991) que recomienda realizar pruebas de colinealidad en un análisis de regresión lineal, donde todos los indicadores que componen el constructo deberán aparecer como variables independientes. La no colinealidad se refleja en FIV con valores menores a 5.

**Tabla 4: Prueba de Colinealidad.**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	-2.326	2.595		-.896	.372		
Opinión crecimiento Vtas	.477	.599	.094	.796	.428	.736	1.358
Conocimiento del Mercado	.106	.591	.022	.179	.858	.692	1.446
Eficacia	1.051	.796	.174	1.321	.190	.590	1.694
Conocimiento Tecnología	.314	.442	.082	.710	.480	.763	1.311

Variable dependiente: Satisfacción con la relación

### Validez Convergente

La valoración de la validez convergente se realiza mediante la Varianza Extraída Media (AVE). Esta medida informa sobre la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Como explicamos anteriormente, se recomienda que la varianza extraída tenga valores superiores a 0.5 ( $AVE \geq 0.5$ ), lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Como ocurrió para la fiabilidad del constructo, esta medida sólo puede ser aplicada en constructos reflexivos. Como podemos ver todos nuestros constructos tienen una Varianza Extraída Media superior a 0.5.

**Tabla 5: Validez Convergente.**

	AVE
CTR	0.561
VALOR	0.656
OPCONT	0.706
OPREL	0.614
CAL	0.732
PART	0.780
COMINF	0.684
COMPRO	0.583
CREDI	0.722
BENE	0.833
COOP	0.822
SATISFA	1.000
DESEM	n.a.

### Validez Discriminante

La validez discriminante indica el grado en que un determinado constructo es diferente del resto. Para que un constructo tenga validez discriminante debe tener correlaciones débiles con otras variables latentes y constructos que midan fenómenos diferentes. En el PLS, un criterio para asegurar la validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos del modelo (Barclay, Thompson y Higgins, 1995). Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso del AVE, es decir, la varianza compartida entre un constructo y sus medias debe ser superior a la varianza compartida entre el constructo con el resto de constructos del modelo (correlación al cuadrado entre dos constructos). De modo que calcularemos las raíces cuadradas de las medidas de AVE y las compararemos con las correlaciones

entre los constructos, todo ello lo recogeremos en la Tabla 6. Para lograr la validez discriminante de un constructo, su raíz cuadrada del AVE (valores en negrita) debe ser superior a las correlaciones que éste tiene con el resto de constructos (fila y columna). Como podemos apreciar, este criterio se cumple para todos los casos de nuestro análisis.

**Tabla 6: Validez Discriminante**

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

## 5.2. Variables de Segundo Orden

Una vez analizados la fiabilidad y validez de todos los constructos, y antes de pasar a valorar el modelo estructural, calculamos las llamadas “variables latentes”. Estas variables latentes aúnan en un solo factor la información contenida por los diversos indicadores. Para recoger toda esta información en una sola variable es necesario repetir todo el análisis, pero esta vez relacionando cada una de las variables latentes con sus respectivos constructos, en vez de utilizar los indicadores originales.

## Descripción Gráfica del Modelo

Volvemos a representar gráficamente nuestro modelo, pero esta vez ya sólo con los constructos de primer orden. Igual que hicimos anteriormente tenemos que evaluar el carácter formativo o reflectivo de cada uno de los constructos. En nuestro caso, consideraremos formativo al constructo que recoge los Comportamientos Oportunistas. Entendemos que se trata de una variable formativa 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). Sin embargo, el grado de oportunismo dependerá por una parte del nivel de oportunismo fuerte, contractual, que desarrolle, y por otra parte del oportunismo débil. La variable desempeño (DESEM), que anteriormente habíamos considerado como formativa, se incluye dentro del constructo Éxito de la Relación, el cual consideraremos que es un constructo reflectivo. El éxito de una relación se manifiesta conjuntamente en la satisfacción y en el desempeño.

## Valoración de las Escalas de Medida

Repetimos todos los pasos anteriores para asegurar la fiabilidad y validez de las escalas de medidas empleadas. Empezaremos calculando la *Fiabilidad Individual de los Ítems*, comprobando que todas ellas poseen cargas (loading) superiores a 0.7. Ahora sólo hemos considerado formativo al constructo Oportunismo (OPORT). En este no debemos fijarnos en sus cargas, sino en sus pesos (weight). A continuación abordaremos la *Fiabilidad del Constructo* calculando la Fiabilidad Compuesta del

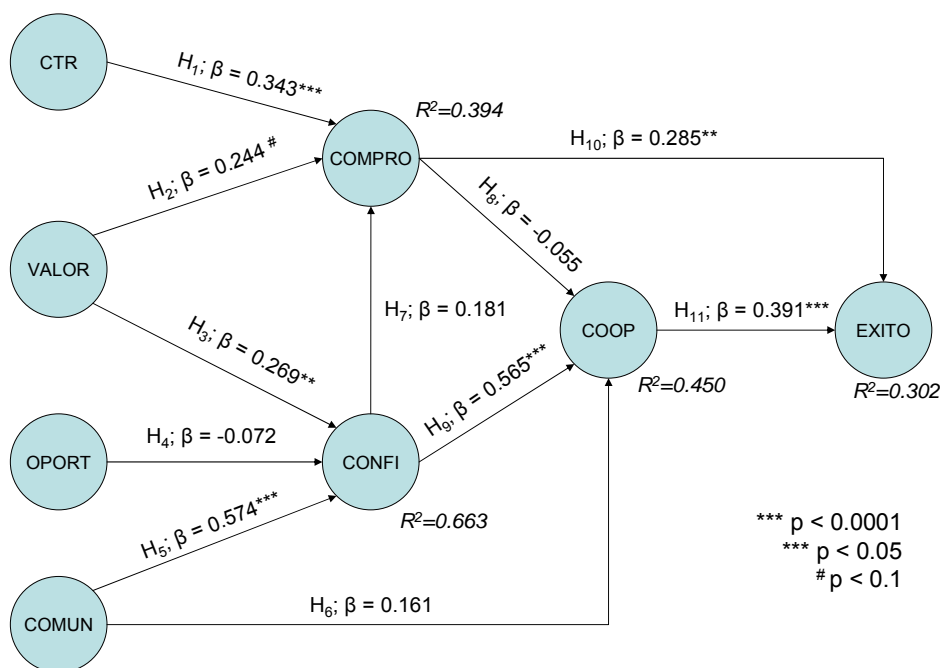
Constructo ( $\rho_c$ ), y aplicándole la regla empírica de exigir al menos un valor de 0.7. Comprobamos que todos los constructos muestran niveles cercanos al 0.8. Respecto al constructo formativo Comportamientos Oportunistas (OPORT), ya habíamos mencionado el doble requisito, teórico y práctico, para considerar un constructo formativo. Desde el punto de vista teórico, tras analizar los trabajos de Heide y John (1992) y Wathne y Heide (2000) creemos que el Oportunismo es un constructo formativo. Por otra parte, desde el punto de vista empírico, comprobamos que no existe colinealidad entre ambas dimensiones, OPREL y OPCONT.

Para valorar la *Validez Convergente* nos basamos en la Varianza Extraída Media (AVE). Los resultados mostraron en todos los casos niveles superiores a 0.5, lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Esta medida sólo puede ser aplicada a constructos reflexivos. Por último aseguraremos la *Validez Discriminante* que indica el grado en que un constructo dado es diferente de los otros. Hemos comprobado que la raíz cuadrada de AVE de cada uno de los constructos es superior a las correlaciones con el resto.

### 5.3. Valoración del Modelo Estructural

Una vez que ha sido demostrada la fiabilidad y la validez del modelo de medida, valoramos si el modelo estructural apoya al modelo de investigación propuesto. Para ello debemos tener en cuenta los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ) y la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas. Hemos empleado la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Dicha técnica nos proporciona el error estándar y los valores t de los parámetros. Siguiendo a Chin (1998), generamos una prueba Bootstrap con 500 submuestras. De acuerdo con sus indicaciones, nos serviremos de 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 ( $\beta$ ). Obtendremos los valores para una fiabilidad del 99.9%, del 95% y del 90%.

**Ilustración 2: Resultados Modelo Estructural Completo**



Para contrastar las hipótesis planteadas, además de comparar los coeficientes path con los valores de la t de Student, debemos fijarnos en varios elementos. Por una parte, debemos centrarnos en el coeficiente  $\beta$ . Este valor representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados. Podemos

identificar a las  $\beta$  en la ilustración en medio de las flechas que señalan las relaciones entre constructos. Los coeficientes path han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes  $\beta$  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 ( $\beta \geq 0.2$ ), e idealmente situarse por encima de 0.3. 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 ( $H_2$ ). Las normas relacionales, como antecedentes de la confianza interempresarial ( $H_3$ ), sólo ha tenido un apoyo parcial. Sin embargo, la comunicación interempresarial se configura como el principal precursor de la confianza ( $H_5$ ). La confianza favorece la cooperación interempresarial ( $H_9$ ), y esta el éxito relacional ( $H_{11}$ ). 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. Aunque pueda confundir que no se ha apoyado la hipótesis donde se relacionaban negativamente los comportamientos oportunistas y la confianza ( $H_4$ ), pensamos que ha podido ser debido a las características propias de muestra.

Por otra parte, la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas nos indica la cantidad de la varianza del constructo que es 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 ( $R^2 \geq 0.1$ ). Los valores menores a 0.1, aún siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo. Sin embargo, en nuestro trabajo el modelo de investigación ha demostrado tener un alto nivel predictivo. Para todos los constructos se ha logrado explicar más del 30% de su varianza, con una varianza explicada máxima del 66.3% para la confianza interempresarial, una variable que ha demostrado tener un papel central para conseguir el éxito de las alianzas internacionales.

## 6. Conclusiones

### 6.1. Conclusiones para la Teoría

Desde el punto de vista teórico, para analizar la importancia de las relaciones en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales, nos habíamos propuesto varios objetivos. El primero de esos objetivos ha consistido en la creación de una escala que nos permita medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Para ello ha sido necesario superar una serie de requisitos: validez de contenido, fiabilidad, validez convergente, y validez discriminante.

El primer paso es la *validez de contenido*, se refiere a aspectos cualitativos sobre la claridad del dominio de un concepto y si las medidas lo representan adecuadamente. El dominio de un concepto está delimitado por su definición teórica, que debería reflejar su significado en las investigaciones anteriores y señalar claramente sus dimensiones (Bollen, 1989). En este sentido, hemos adaptado el concepto de éxito relacional propuesto por Mohr y Spekman (1994) que básicamente distingue dos elementos: conseguir buenos resultados y estar satisfecho con ellos. La escala de medida que hemos empleado contiene cinco ítems. El primero de ellos que recoge la satisfacción general con la alianza estratégicas, y los otros cuatro que captan diversos aspectos del desempeño internacional de la alianza. Concretamente recogemos medidas subjetivas sobre las ventas en los mercados internacionales, los conocimientos adquiridos sobre tecnologías, o sobre los mercados exteriores, y el grado en que se alcanzan los objetivos. En segundo lugar, aseguramos la *fiabilidad de la escala*. Desde el punto de vista de las ecuaciones estructurales podemos definirlo como la magnitud de las relaciones directas que tienen todas la variables sobre la medida (Bollen, 1989). El análisis PLS asegura la fiabilidad a través de dos pasos, uno primero donde se asegura la fiabilidad individual de cada uno de los ítems, y un segundo, donde se asegura la fiabilidad de los constructos. En nuestro caso, como se trata de un constructo de segundo orden, empezamos estudiando las dos dimensiones por separado. Para medir la satisfacción sólo se empleó un ítem. Sin embargo, la dimensión que recoge el desempeño contiene

cuatro ítems. Al tratarse de una variable formativa debemos fijarnos en sus pesos (weight), los cuales nos señalan que el aspecto más representativo son los conocimientos que se adquieren sobre los mercados internacionales, seguido del logro de los objetivos y los conocimientos tecnológicos adquiridos. Por último encontramos las ventas en los mercados internacionales, lo que confirma que en muchos casos de alianzas estratégicas, los aspectos estratégicos del desempeño llegan a tener más importancia que otras cuestiones financieras. Este hecho resulta especialmente interesante si tenemos en cuenta el uso de las alianzas estratégicas como un medio para dirigirse a los mercados internacionales cuando existen importantes diferencias psicográficas. A continuación, en el análisis de las variables de primer orden, ambas dimensiones han logrado cargas (loading) superiores a 0.707 (concretamente 0.8343 y 0.8974) al comprobar la fiabilidad individual de cada ítem. Y con respecto a la fiabilidad compuesta, un indicador semejante al alfa de Cronbach, ha mostrado un nivel de fiabilidad muy superior al límite del 0.7 propuesto en la literatura (0.857). En resumen, podemos asegurar la fiabilidad del constructo. La *validez convergente*, se refiere al grado en que todos los ítems tratan de medir lo mismo. Para ello todos los indicadores del mismo constructo deben estar altamente correlacionados. El análisis de PLS mide la validez convergente a través de la Varianza Media Extraída (AVE). En nuestro caso, el constructo éxito de la relación obtuvo 0.751. Muy superior al mínimo de 0.5 propuesto en la literatura. Por lo que nuestra escala tiene una alta validez convergente. Y finalmente, la *validez discriminante* se refiere al grado en que las escalas de conceptos diferentes miden cosas distintas. Esto significa que las medidas de diferentes constructos deben compartir muy poca varianza. Este dato también fue comprobado en nuestro análisis, y superado por la escala propuesta.

En resumen, dados los resultados obtenidos estamos muy satisfechos de la escala que hemos construido. Creemos que es adecuada para medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Ha tratado de recoger varios aspectos importantes para la generalidad de las alianzas estratégicas internacionales, aunque entendemos que está especialmente indicada para las compañías que las utilizan como un medio de estar presentes en los mercados exteriores.

Entrando ya en nuestro segundo objetivo, queremos resaltar varias cuestiones relativas a la contrastación del modelo estructural, que explica el papel de los aspectos relacionales en el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Hemos partido del modelo propuesto por Hunt, Lambe y Wittmann (2002), cuyo apartado relacional está basado en el trabajo de Morgan y Hunt (1994). Creemos que los niveles alcanzados por la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas han sido satisfactorios. Sin embargo, aunque la variable éxito relacional se explica en un 30%, lo que apoya el modelo de Hunt, Lambe y Wittmann (2002), los resultados nos señalan que además de los aspectos relacionales existen otros factores que determinan el éxito de las alianzas estratégicas. Se han confirmado siete de las once hipótesis planteadas. Demostrando un fuerte apoyo al modelo planteado. Debemos destacar el papel central de la confianza y el compromiso, como variables mediadoras que influyen, directa o indirectamente, en el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Por otra parte, no han sido confirmadas las hipótesis cuarta, sexta, séptima y octava. En la mayoría de los casos se corresponden con aquellas que tampoco fueron apoyadas en nuestra revisión meta-analítica de la literatura. Entre ellas destaca una de las relaciones básicas en el modelo de Morgan y Hunt (1994), la que mantiene confianza y compromiso: si los socios confían en su contraparte, estarán más dispuestos a realizar inversiones, asumir cierta dependencia, y comprometerse con la alianza. Esta idea es la que aparece en la séptima hipótesis (H7). Sorprendentemente, nuestros resultados no la han confirmado. Pensamos que se puede deber a que los empresarios españoles mantienen una reducida confianza en sus socios extranjeros, comprometiéndose con la alianza por otras razones diferentes.

## **6.2. Conclusiones para la Práctica**

El tercer objetivo de nuestro trabajo ha sido el describir el análisis PLS. Aunque no es una técnica nueva, el PLS es un tipo de modelo de ecuaciones estructurales aún poco usado en nuestra área. A lo

largo del apartado sobre los resultados hemos descrito paso a paso la técnica estadística empleada. Esperamos que nuestra aportación pueda servir de guía para otros investigadores.

Finalmente, desde el punto de vista de la gestión queremos destacar ciertas cuestiones. En primer lugar, debemos destacar el importantísimo papel que tienen los aspectos relacionales para la consecución del éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Sin embargo, una adecuada relación entre los socios no asegura el éxito de la alianza, sino que se hace necesario incorporar otros elementos, como puedan ser los recursos y capacidades que posean cada uno de los socios. Por otra parte, adentrándonos en la relación entre los socios, queremos destacar la relevancia del compromiso y la confianza, como un medio imprescindible para lograr una relación de calidad entre los socios. Ambas variables afectan directa, o indirectamente, al éxito de las alianzas estratégicas internacionales.

## 7. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Al igual que todas las investigaciones, nuestra investigación adolece de ciertas limitaciones. La principal limitación procede de la muestra empleada. Sabemos que 105 empresas es una muestra reducida, aunque totalmente comparable con la de cualquier investigación que actualmente se publique internacionalmente sobre este tópico. Sin embargo, dados los recursos con los que contamos actualmente y la falta de disponibilidad de bases de datos y registros sobre empresas españolas que realicen alianzas estratégicas, resulta muy difícil acceder a tamaños muestrales mayores.

Con nuestro trabajo hemos pretendido sentar las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones. Las alianzas estratégicas internacionales es un tema muy interesante y relacionado con un sinnúmero de fenómenos. Aunque existe una considerable literatura sobre el tema, siguen existiendo numerosas lagunas en las que deseamos profundizar en el futuro. En este sentido queremos señalar aquellas líneas que consideramos prioritarias y que pensamos abordar en un futuro más cercano. Además de seguir avanzando en el estudio de los aspectos relacionales, creemos necesario seguir avanzando en el estudio de otros determinantes del éxito de las alianzas estratégicas internacionales, y completar el modelo propuesto por Hunt, Lambe y Wittmann (2002). Conviene abordar este fenómeno desde otros enfoques teóricos para tener una imagen más completa. Por otra parte, el análisis de las repercusiones de una alianza estratégica sobre las relaciones interempresariales previas, es otra línea de investigación necesaria, para ello, esperamos encontrar apoyo en el pujante enfoque que proporciona la Teoría de la Red. Por último, nos proponemos profundizar en la confluencia de dos áreas: Marketing Relacional, y Marketing Internacional. Resulta interesante abordar una visión cross-cultural que tenga en cuenta el papel de las diferencias culturales en la relación. Creemos que los elementos culturales están en el seno del Marketing Internacional, proporcionando respuestas a cuestiones como la dicotomía estandarización/adaptación, o la elección del modo de penetración en los mercados internacionales.

## Referencias bibliográficas<sup>3</sup>

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.

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.

BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.

---

<sup>3</sup> No han sido incluidas las referencias bibliográficas recopiladas en la revisión meta-analítica, lógicamente las ponemos a disposición de los investigadores que nos la soliciten.

- 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.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999): "Viewpoint- Export performance measurement: Reflective versus Formative Indicators". *International Marketing Review*, Vol.16.Is.6, pp. 444-457.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y WINKLHOFER, H.M. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, Mayo, pp. 269-277.
- 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. 1-19.
- GERINGER, J.M. Y HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol.22, n°2, Second Quarter, pp.249-263.
- GLAISTER, K.W. Y BUCKLEY P.J. (1998): "Measures of Performance in UK International Alliances". *Organization Studies*, Vol.19,n°1, pp. 89-118.
- 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, N°2, 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.
- 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.
- 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.
- 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 Research 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: 2º Edición, McGraw-Hill.
- 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, n°4, pp.358-373.
- 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, Universidad de Ginebra, Ginebra, Suiza.
- 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, N°5, pp.333-356.