

# **El desarrollo del compromiso relacional en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales.**

## **El papel de la adaptación cultural <sup>1</sup>**

**Jorge Arenas Gaitán • Rosario García Cruz**  
Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 7 de septiembre de 2004

ACEPTADO: 24 de octubre de 2006

---

**Resumen:** Una de las consecuencias más importantes de la actual globalización es la necesidad que se produce en muchos sectores industriales acerca de buscar socios para llevar a cabo alianzas estratégicas que le permitan abordar operaciones en mercados internacionales. Hoy día las compañías se ven forzadas a crear dichas alianzas pues no pueden mantener ventajas competitivas a lo largo de toda la cadena de valor. Para que las mismas puedan desarrollarse y mantenerse a largo plazo, estimamos una serie de requisitos entre los cuales destacamos el compromiso como un importante factor. Para ello estudiaremos e identificaremos cuáles son sus antecedentes o generadores y a qué consecuencias nos lleva. Uno de los principales puntos novedosos del presente trabajo estriba, dado el carácter internacional de las alianzas, en el análisis del papel de la adaptación cultural como mediador en la formación del compromiso relacional y su impacto en la consecución del éxito de las alianzas internacionales. El meta-análisis teórico realizado nos ha permitido identificar un modelo, el cual hemos testado con empresas españolas que desarrollan alianzas estratégicas internacionales. Los resultados empíricos apoyan en gran medida nuestro modelo.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas internacionales / Compromiso relacional / Adaptación cultural / Marketing relacional / Éxito.

### **The Development of Relational Commitment on International Strategic Alliances. The Role of the Cultural Adaptation**

**Abstract:** One of the most important consequences of the present globalization is the necessity of searching for partners in some industrial sectors to developed strategic alliances which let them carry out operations in international markets. Nowadays, the companies are forced to create those alliances since they cannot keep the competitive advantage along the chain of value. In order to develop and maintain the alliances for a long term some requirements are needed, among them, we can highlight commitment as an important factor. So that, we will study and identify which are its antecedents and consequences. One of the main new points of this paper is the analysis of the creation of the relational commitment and in the success of the international relationships. The theoretical framework has let us identify a model which has been tested with Spanish companies which are caring out international strategic alliances. The results highlight support our model.

**Key Words:** International strategic alliances / Relational commitment / Cultural adaptation / Relational marketing / Success.

---

## **INTRODUCCIÓN**

Es evidente que las alianzas no son algo nuevo y desconocido. Se tiene constancia de ellas desde hace mucho tiempo, sin embargo, su profusa utilización ha sido en los últimos años como consecuencia de una serie de factores que caracterizan el actual entorno internacional en el que se encuentran inmersas la mayoría de las empresas. Entre estos factores podemos destacar el profundo cambio que se está produciendo en las estructuras organizativas, donde cobra un especial protagonismo la cooperación tanto en el interior de las propias compañías como entre ellas. Por otro lado, el acelerado proceso de desarrollo tecnológico está dificultando crear y mantener ventajas competitivas en diferentes actividades de la cadena de valor. Una solución frecuente es la especialización en un núcleo de competencias empresariales, al tiempo que se buscan alianzas

para el resto. Dichas alianzas no se dan solo en sentido vertical, sino incluso horizontal, entre empresas competidoras por el mismo nicho de mercado. Lo cual provoca enormes niveles de interdependencia en todos los niveles (Palmer, 2002). La carrera tecnológica no sólo tiene efectos económicos sino sociales y políticos que están haciendo de la cooperación una importante baza. No podemos olvidar las grandes megalianzas que se están produciendo no sólo entre empresas (de diversos tamaños) sino también entre instituciones de todo tipo, entre las que destacamos los grandes bloques comerciales (Gummesson, 2002). Muchos han dado en llamar a esto la Nueva Economía, la Sociedad de la Información y la Nuevas Tecnologías, el Paradigma de la Red, etc.

Profundizando en la cooperación interempresarial, la confianza y el compromiso son dos im-

portantes mecanismos para que aquella se desarrolle con una base consolidada y a largo plazo. La globalización está impulsando a que las empresas necesiten de las relaciones inter-empresariales para poder ser competitivas. Dentro de estas redes de alianzas y relaciones entre empresas, el compromiso se erige como un elemento de cohesión en el comportamiento de los integrantes. Hasta ahora, desde un punto de vista principalmente académico, ha sido la gestión del conflicto quien ha desempeñado un importante papel en el control de las relaciones, sin embargo en los últimos años se ha venido defendiendo que existen formas más eficaces, como puede ser el compromiso asumido, para el alcance de unos objetivos comunes.

Las alianzas estratégicas se presentan como un tipo avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales (Arenas y García, 2004). Hoy día las alianzas estratégicas tienen un marcado carácter internacional (Terpstra, y Simonin, 1993), pues es este entorno donde más se necesita la cooperación entre las partes y no la gestión del conflicto. El proceso de globalización potencia que muchas empresas busquen la cooperación con otras para salvar sus debilidades y seguir siendo competitivas. (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. Convirtiéndose en una forma para penetrar en mercados internacionales, asumiendo menores costes y riesgos. Incluso las alianzas entre empresas de la misma nacionalidad puede tener implicaciones internacionales, debido a que frecuentemente la alianza tiene entre sus objetivos el dirigirse conjuntamente a los mercados exteriores. Por otro lado, lograr una alianza con éxito, integrada por socios nacionales o extranjeros, puede servir para seguir siendo competitivos en el mercado doméstico propio, ante la entrada de competidores del mercado internacional (Elg y Johansson,

2001). Sin embargo, la ratio de alianzas que alcanzan el éxito es bajo, sobre todo cuando los socios proceden de diferentes nacionalidades (Day, 1995). Una condición “sin la cual no”, para que una alianza se mantenga en el tiempo y logre los beneficios para los que fue creada es que los participantes posean los recursos y capacidades adecuadas. Sin embargo, aunque la Teoría de Recursos y Capacidades es un enfoque adecuado y oportuno, debe ser completado mediante el examen de las relaciones entre las partes (Gulati y otros, 2000). De hecho, la construcción de las relaciones se puede convertir en una importantísima fuente de ventaja competitiva (Gadde y otros, 2003). Y es en este contexto, donde el compromiso se configura como uno de los elementos más importantes de la relación entre los aliados y específicamente, dentro del contexto internacional consideramos el papel mediador que configura la adaptación cultural entre socios con diferentes percepciones de una misma realidad. Dicha realidad se manifiesta y condiciona por el “background” cultural de cada entorno concreto. De tal manera, que cuanto más comprometido está un individuo mayor será su capacidad para realizar un esfuerzo de empatía con los nuevos socios, en relación a la comprensión de nuevos aspectos culturales y sociales.

Si bien, existen trabajos e investigaciones que han estudiado el tema, aún no se han llenado determinadas lagunas, como son los antecedentes y consecuencias del compromiso para contextos internacionales, donde los entornos culturales, aun con la globalización, dan lugar a reacciones diferentes ante un mismo concepto (Lee, 1998; Campbell, 1998; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Styles y Ambler, 2000; Patterson y Smith, 2001; Kim y Oh, 2002). Tampoco se ha profundizado en el estudio de las relaciones más avanzadas como son las alianzas estratégicas (Sarkar y otros, 1998; Murray, 2001; Bordonaba y Polo, 2002). La presente investigación, por tanto, busca avanzar en estos dos sentidos con la intención de aportar algo de luz en las alianzas estratégicas internacionales. Concretamente, el trabajo se encuadra dentro del marco de tres líneas de investigación: (1) marketing de relaciones, (2) éxito en las alianzas internacionales, y (3) diferencias culturales. Dentro de este triple marco, el objeti-

vo que se persigue es doble. En primer lugar, analizar el compromiso relacional, como concepto clave para la consecución del éxito de las alianzas internacionales. En segundo lugar, y dado el carácter internacional de las alianzas, determinar el posible papel mediador de la adaptación cultural en cada una de las relaciones propuestas.

Para lograrlo, el trabajo ha sido estructurado en varios apartados. En primer lugar se describirá el marco teórico de nuestra investigación. Este marco nos permitirá llegar a un conjunto de hipótesis, las cuales serán testadas a lo largo de una investigación empírica sobre una muestra de alianzas internacionales en las que participan empresas españolas. Finalmente se abordarán las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en la investigación, así como las limitaciones y líneas para futuras investigaciones.

## MARCO TEÓRICO: ALIANZAS Y COMPROMISO DE LAS PARTES

Desde hace ya algunas décadas se ha venido debatiendo sobre el papel y la importancia de los aspectos relacionales en Marketing. En los primeros momentos, buscando un marco teórico, las investigaciones incluían y relacionaban muy diversas variables. Sin embargo, el trabajo de Morgan y Hunt (1994) sentó las bases de este campo. En él se señala la importancia del compromiso y la confianza como el núcleo de las relaciones, actuando como variables mediadoras entre antecedentes y consecuencias. El tandem compromiso-confianza es la clave en el desarrollo de las relaciones por tres razones. En primer lugar, actúan preservando las inversiones relacionales mediante la cooperación entre ambas partes. En segundo lugar, un socio comprometido con la relación y que confía en su socio, deja a un lado la búsqueda de otras alternativas a corto plazo en favor de beneficios esperados a largo plazo dentro de la alianza. Y por último, hace que las acciones con alto riesgo sean vistas como prudentes gracias a la creencia de que las partes no actuarán de modo oportunista.

Actualmente, profundizando en este aspecto aparecen numerosas investigaciones que desde diferentes posiciones defienden la relación entre

el compromiso, el desempeño y el éxito de las relaciones interempresariales. Hay trabajos desarrollados en el contexto de los negocios internacionales, (Holm y otros, 1996; Ambler y otros, 1999; y Styles y Ambler, 2000). También se pueden encontrar trabajos que han abordado a la confianza en el marco de las alianzas estratégicas (Lin y Germain, 1999; Williams y otros, 1998). Algunos casos se han creado constructos formados por las variables relacionales más significativas (Sarkar y otros, 1998; Sarkar y otros, 2001), como puedan ser la comunicación, la confianza y el compromiso relacional.

Existen numerosas definiciones del compromiso relacional (Dwyer y otros, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994). La mayoría considera el compromiso como una creencia o deseo que tienen las partes sobre la continuidad de la relación a largo plazo, aunque para ello los participantes se vean obligados a realizar sacrificios a corto plazo. A su vez, los trabajos sobre el particular suelen destacar la naturaleza multidimensional del compromiso, señalando la existencia de tres elementos (Gundlach y otros, 1995):

- 1) El *elemento instrumental* hace referencia a la dimensión comportamental, se trata de un acto calculado por la empresa donde se muestra interés por mantener una relación con la otra parte. Este acto va más allá de la simple promesa incluyendo señales, ubicación de los recursos disponibles, inversiones específicas, que se hacen de un modo exclusivo para una relación. Gundlach y otros (1995) distinguen en el elemento instrumental dos dimensiones: la credibilidad y la proporcionalidad. La primera de ellas recoge el grado en que las partes comparten el compromiso, tienen la misma idea. Se trata del interés que cada parte ha mostrado. Por otra parte, encontramos la *proporcionalidad* de la estructura, donde se mide el equilibrio en el grado de compromiso desarrollado por cada organización.
- 2) El *elemento actitudinal* recoge el vínculo afectivo que existe hacia los objetivos y los valores de una organización, debido al papel que desempeña cada una de las partes tanto para la consecución de esos valores y objetivos, como de su propio beneficio.

3) Finalmente, el *elemento temporal* es el verdadero núcleo del constructo. Por definición, el compromiso supone el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo (Gundlach y otros, 1995).

### ANTECEDENTES DEL COMPROMISO

Como se recogió anteriormente, el trabajo de Morgan y Hunt (1994) creó el marco conceptual básico para el estudio de las relaciones. En él se han apoyado la gran mayoría de investigadores. El modelo describe cinco elementos que afectan al compromiso de las partes con la relación. Tres de ellos: la confianza entre los socios, los costes de término de la relación, y los valores compartidos, inciden directamente sobre el compromiso. Por otra parte, la comunicación entre los miembros y los comportamientos oportunistas tienen un efecto indirecto sobre el compromiso, a través de la confianza que existe entre los socios. En el presente trabajo no incluiremos la confianza y otros constructos que afectan al compromiso a través de ella. Entendemos que la confianza tiene un papel clave en las alianzas internacionales y, dada su gran importancia, se abordará en futuros trabajos.

◆ *Costes de término de la relación*: Un supuesto muy usado en la literatura de Marketing Relacional es que al término de una relación la compañía debe buscar otra alternativa, lo que genera costes. Dichos costes se incrementan si se ha incurrido en inversiones que después no pueden ser aplicadas a las nuevas relaciones (Morgan y Hunt, 1994). Los costes de terminación se definen como todas las pérdidas procedentes de la conclusión, de la búsqueda de alternativas, los gastos de disolución y los costes de las inversiones específicas. Estos costes esperados llevan a que se perciba como importante la actual relación, generando compromiso con la relación. Dentro de la definición debe enfatizarse la característica de “esperado”, ya que muchas relaciones interempresariales están rodeadas por una gran incertidumbre (Morgan y Hunt, 1994).

Existen gran cantidad de investigaciones que han relacionado los costes de término de la relación y el compromiso relacional. Muchas se han

centrado en las inversiones idiosincrásicas (Anderson y Weitz, 1992; Gundlach y otros, 1995; Celly y otros, 1999; Goodman y Dion, 2001) o activos específicos (Joshi y Stump, 1999; Montoro y otros, 2002). Otras han considerado además otros tipos de costes de muy diversa índole (Morgan y Hunt, 1994; Smith, 1998; Sarkar y otros, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Zineldin y Jonsson, 2000; Sharma y Patterson, 2000; Patterson y Smith, 2001; Ruyter y otros, 2001; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Kim y Oh, 2002). Y sólo dos investigaciones no han observado relaciones estadísticamente significativas (Ej.: Joshi y Stump, 1999; Sarkar y otros, 1998). Basándonos en este análisis proponemos:

• *Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre los costes de término de la relación y el compromiso mostrado entre los aliados.*

◆ *Normas relacionales*: En las transacciones discretas, los participantes en un intercambio tienen poco interés por el futuro de la relación. Lo más probable es que se comporten de un modo competitivo. Sin embargo, en los intercambios a largo plazo se espera que los participantes suscriban un conjunto de normas compatibles con la naturaleza relacional del intercambio. Específicamente, las partes que desean mantener relaciones estables a largo plazo tienden a desarrollar un comportamiento que evite la incertidumbre, el oportunismo y el conflicto destructivo. El corazón de este mecanismo es una serie de normas sociales que van más allá de las transacciones económicas individuales y sus resultados inmediatos (Gundlach y otros, 1995). Las normas relacionales se definen como el grado en que las partes tienen creencias comunes, así como la importancia y lo apropiado que les parecen ciertos comportamientos, objetivos y políticas. Son normas que dirigen la conveniencia de las acciones. Una empresa que percibe que sus socios han elegido las acciones apropiadas tenderá a aumentar su compromiso con la relación establecida entre ambos (Morgan y Hunt, 1994).

Gran cantidad de estudios han abordado el estudio de las normas relacionales y el compromiso entre las partes (Ej.: Achrol y Gundlach, 1999; Gundlach y otros, 1995; Holm y otros,

1996; Jap y Ganesan, 2000; Joshi y Stump, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Siguaw y otros, 1998; Simpson y Mayo, 1997; Smith, 1998; Zineldin y Jonsson, 2000). Entre todas las investigaciones sobre esta relación, destacamos algunas investigaciones centradas específicamente sobre alianzas estratégicas (Ej.: Sarkar y otros, 1998; Lin y Germain, 1999), frente a otros acuerdos contractuales. En general se ha recogido una relación positiva entre las normas relacionales y el compromiso. Únicamente el trabajo de Lin y Germain (1999) no encuentra una relación significativa, si bien proponen que la confianza entre los aliados actúa como antecedente del desarrollo de normas relacionales. Justo la relación contraria. Basándonos en todos los antecedentes proporcionados en la literatura, hemos formulado la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 2: Existe una relación significativa entre las normas relacionales y el compromiso de los socios con la alianza estratégica internacional.*

◆ *Comunicación:* Aunque Morgan y Hunt (1994) atribuyen a la comunicación un efecto indirecto sobre el compromiso, a través de su influencia en la confianza que genera entre las partes, hay trabajos (Anderson y Weitz 1992; Simpson y Mayo, 1997; Suárez y otros, 2000; Goodman y Dion 2001) donde se estudia la relación directa entre ambas variables. Siguiendo a Mohr y Spekman (1994) pueden considerarse tres dimensiones dentro de este constructo: calidad de la información, compartir información y participación.

La *calidad de la comunicación* es el aspecto clave de transmisión de información. En este concepto se incluyen cuestiones como que la información intercambiada sea precisa, oportuna, suficiente y creíble. Resulta esencial disponer de información actualizada, completa e importante para lograr los objetivos marcados en la alianza estratégica. El *compartir información*, se refiere al grado en que información crítica, generalmente privada, se le comunica al socio. Disponer de información de modo sistemático permite: completar las tareas más eficientemente, obtener altos niveles de satisfacción, y predecir el éxito de

la relación. Finalmente, la *participación* se refiere al grado en que los socios se unen para planificar y trazar objetivos conjuntamente. Cuando las acciones de una parte influyen en la capacidad para competir eficientemente de la otra, se incrementa la necesidad de participar en determinadas funciones, responsabilidades y expectativas. Es decir, cuanto mayor es la interdependencia entre los aliados, mayor es la necesidad de participación.

Compartir la información, y que fluya en ambos sentidos aumenta la confianza en la continuidad de la relación y reduce la posibilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas. Así, una empresa estará dispuesta a comprometerse con una relación que esté caracterizada por el intercambio transparente de información. Cuando existe este tipo de comunicación, aumenta la posibilidad de obtener los beneficios para los que fue creada la alianza (Anderson y Weitz, 1992), ya que se facilita la cooperación entre las partes. De la misma forma, el grado de compromiso puede verse afectado por el modo en que las partes se comunican. Como ha podido comprobarse, las estrategias de comunicación e influencia no coercitivas favorecen el compromiso, mientras que las coercitivas lo dificultan (Simpson y Mayo, 1997). Con lo que creamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre la comunicación y el compromiso mostrado entre los aliados.*

## CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO

El compromiso es una variable mediadora (Morgan y Hunt, 1994). Si anteriormente hemos tratado sus antecedentes, a continuación abordaremos sus consecuencias. Entre las múltiples propuestas que existen en la literatura, nos centraremos en dos constructos que entendemos básicos en el contexto de las alianzas estratégicas internacionales: la cooperación y el éxito de la alianza.

◆ *Cooperación:* La cooperación se define como las acciones similares o complementarias realizadas por las firmas en relaciones indepen-

dientes para lograr resultados conjuntos o individuales con expectativas de reciprocidad a lo largo del tiempo (Anderson y Narus, 1990). La cooperación permite que cada socio tenga sus propios objetivos, compatibles, con un cierto grado de autonomía para que ambos puedan alcanzar el éxito (Morgan y Hunt, 1994). Así, la cooperación se refleja en varias actividades entre las empresas, como son la planificación conjunta y la colaboración, entre otras. Holm y otros (1996), resumen la cooperación como: “trabajar unidos para un mismo fin”.

Siguiendo el modelo de Morgan y Hunt (1994), la cooperación es una variable dependiente clave, se considerándose un factor clave que lleva al éxito de las relaciones. De hecho, las alianzas caracterizadas por la cooperación entre sus miembros obtienen un mayor éxito (Hunt y otros, 2002). Existen importantes evidencias empíricas que apoyan la relación entre ambos constructos en el marco de los intercambios relacionales (Ej.: Johnson, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Ruyter y otros, 2001; Smith, 1998; Zineldin y Jonsson, 2000; Cruz y otros, 2001; Mora, 2002; García y otros, 2004). Basándonos en toda la argumentación anterior podemos formular la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y la cooperación interorganizativa en los intercambios relacionales.*

♦ *Éxito de la alianza:* El éxito es nuestra variable clave. Debido a que la creación y desarrollo de alianzas estratégicas cobra su pleno sentido cuando alcanzan el éxito. La mayoría de la literatura equipara los términos desempeño, o resultados (performance) y éxito. Sin embargo, por nuestra parte entendemos que se tratan de dos cuestiones diferenciadas, aunque profundamente relacionadas. En este sentido, apoyamos a Mohr y Spekman (1994) quienes distinguen dos dimensiones dentro del éxito de las relaciones interempresariales, una dimensión objetiva y otra afectiva. La primera de ellas se fundamenta en que las alianzas estratégicas se crean para lograr una serie de objetivos estratégicos. El logro de estos objetivos proporciona un buen indicador del éxito de las alianzas (Mohr y Spekman,

1994). Es decir, podemos identificar la dimensión objetiva con el desempeño de la alianza. Por otro lado, el elemento afectivo se refiere a la satisfacción de los participantes con la alianza. Este indicador *afectivo* se basa en que el éxito está determinado, en parte, por el grado en que los socios logran las expectativas de desempeño. La misma idea aparece también en la dimensión económica de la satisfacción propuesta por Geyskens y otros (1999). Una alianza genera satisfacción cuando se logran las expectativas de desempeño (Mohr y Spekman, 1994). En resumen, podemos decir que las alianzas estratégicas tendrán éxito cuando logre buenos resultados y los socios estén satisfechos con ellos.

Unida a la dimensión objetiva aparece la problemática sobre qué se entiende y cómo se mide el desempeño de una alianza. El trabajo de Geringer y Hebert (1991) describe 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 la supervivencia, duración, inestabilidad de la propiedad y renegociación de los contratos. Sin embargo, ambos grupos muestran importantes limitaciones. Quizás la más importante, es que únicamente evalúan una dimensión del desempeño orientada al corto plazo, cuando 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. Para lograr medidas adecuadas de desempeño deben tenerse en cuenta también otros factores, que suelen ser más cualitativos (Glaister y Buckley, 1998; Yan y Zeng, 1999), como puedan ser el conocimiento adquiridos sobre nuevos mercados o nuevas tecnologías. Las contribuciones más recientes distinguen diferentes tipos de desempeño para las alianzas estratégicas. Por ejemplo, Sarkar y otros (2001), utilizando exclusivamente medidas subjetivas, distinguen dos dimensiones: desempeño operativo y desempeño estratégico. El *desempeño operativo* está relacionado con los resultados financieros de la alianza, mientras que el *desempeño estratégico* tiene en cuenta los aspectos estratégicos de la relación. El primero está relacionado con los beneficios comunes que crea la alianza,

mientras que el segundo (desempeño estratégico) se refiere a los beneficios que logra cada empresa a través de su alianza estratégica. Otro ejemplo lo encontramos en el trabajo de Ariño (2003, pp.68) que propone definir el desempeño de las alianzas estratégicas como “el grado de cumplimiento de los objetivos de las partes, ya sean estos comunes o particulares, iniciales o emergentes”. A partir de ahí podemos considerar tres niveles de resultados, dependiendo de los objetivos que consideremos: *Resultados Financieros*, son importantes cuando los socios de la alianza estratégica tienen definidos explícitamente los objetivos financieros de la relación. *Resultados Operativos*, son aquellos factores operativos clave para el éxito, y que pueden llevar al desempeño financiero. Y por último, la *Eficacia Organizativa*, donde se mide el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos desde la perspectiva de uno de los socios.

El compromiso relacional supone un deseo de mantener la relación, lo que lleva a una orientación a largo plazo, las partes reducen la búsqueda de alternativas y dejan pasar opciones mejores a largo plazo para fortalecer su relación actual (Dwyer y otros, 1987). La continuidad de expectativas conduce a las partes a hacer inversiones específicas en la relación, con lo que demuestran su compromiso y aumentan la competitividad de la alianza (Sarkar y otros, 2001). En la literatura existe un importante número de investigaciones que apoyan la relación entre el compromiso y el éxito en los intercambios relacionales (Ej.: Ambler y otros, 1999; Holm y otros, 1996; Jap y Ganesan, 2000; Mohr y Spekman, 1994; Patterson y Smith, 2001; Sharma y Patterson, 2000; Siguaw y otros, 1998; Styles y Ambler, 2000; Zineldin y Jonson, 2000), y en las alianzas estratégicas (Ej.: Sarkar y otros, 1998; Sarkar y otros, 2001; Bordonaba y Polo, 2002; Mora, 2002; Hu y Chen, 1996). Por todo ello formulamos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre el compromiso relacional y el éxito de la relación interempresarial.*

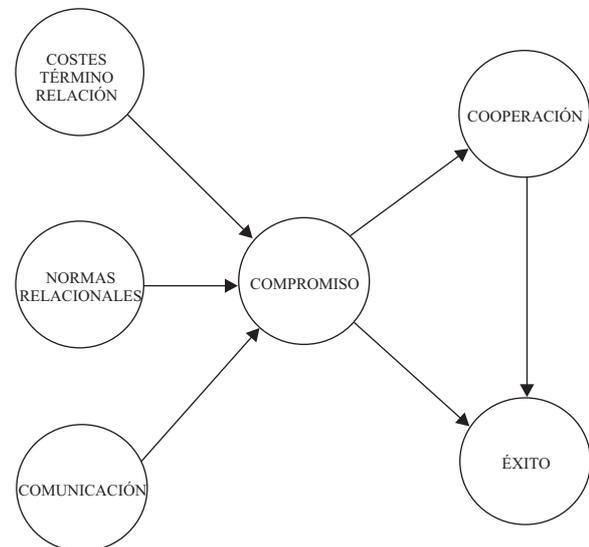
Además de su influencia directa, no se puede olvidar que el compromiso relacional también influye indirectamente sobre el éxito de la rela-

ción a través de favorecer la cooperación entre los aliados. La cooperación entre las empresas envueltas en la relación facilita que haya una apropiada transferencia de recursos, la toma de decisiones rápidas, y el ajuste mutuo ante los cambios de las circunstancias (Pearce, 2001). Estos comportamientos tienen una fuerte influencia sobre el éxito, ya sea a través de la mejora del desempeño (Ambler y otros, 1999; Lou, 2002; Mohr y Spekman, 1994; Pearce, 2001), como de la satisfacción (Anderson y Narus, 1990; Smith, 1998). Basándonos en la literatura anterior formulamos la última hipótesis:

- *Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre la cooperación entre las partes y el éxito que alcanzan en las relaciones interempresariales.*

Como resultado del conjunto de hipótesis anterior obtenemos un modelo teórico, figura 1, que pretendemos testar a través de la investigación empírica descrita a continuación.

**Figura 1.-** Modelo explicativo de la influencia del compromiso en el éxito de las alianzas estratégicas internacionales



### EL PAPEL DE LA ADAPTACIÓN CULTURAL

Un dato preocupante en el contexto de las alianzas internacionales es que existe un mayor índice de fracaso entre empresas de diferentes nacionalidades (Day, 1995). Creemos que la cul-

tura nacional de los participantes pueda ser una variable que contribuya a su explicación. Como han demostrado múltiples investigaciones, desde un punto de vista de Marketing Internacional las diferencias culturales entre las partes tienen importantes repercusiones: a la hora de elegir mercado (Dow, 2000), al adoptar un determinado modo de penetración (Ej.: Ruiz y Mas, 2003; Brouthers y Brouthers, 2001; Ekeledo y Sivakumar, 1998; Erramilli, 1996; Barkema y otros, 1996; Kogut y Singh, 1988), en el desempeño alcanzado (Byrne y Bradley, 2001) y en la estrategia desarrollada por la empresa (Iborra, 2002). Incluso en el ámbito del Marketing Relacional ya hay trabajos que demuestran la influencia de la cultura sobre los distintos elementos de las relaciones interempresariales (Aulakh y otros, 1996; Doney y otros, 1998; Hu y Chen, 1996; Geiger y otros, 1998; Williams y otros, 1998; Leonidou y Kaleka, 1998; Conway y Swift, 2000; Patterson y Smith, 2001; Skarneas y Katsikeas, 2001; Luo, 2002; Bello y otros, 2003). En este sentido, la proposición central que se ha venido defendiendo es que la distancia cultural dificulta el desarrollo de intercambios relacionales, porque traba la obtención e interpretación de la información sobre las condiciones del entorno (Lee, 1998), es decir afecta a los antecedentes de la confianza.

Sin embargo, recientes investigaciones han puesto de manifiesto que sería conveniente huir de esta postura simplista. La importancia de la distancia cultural entre los países ha disminuido como resultado de la globalización de los mercados (Stottinger y Schlegelmilch, 1998). Actualmente, la distancia psíquica podría no explicar por sí sola las diferencias en el comportamiento o el desempeño internacional de las empresas. Hay trabajos (Evans y otros, 2000; Evans y Mavondo, 2002) donde se señala la necesidad de incorporar otras variables relacionadas con la cultura pero desde un punto de vista interno a las compañías, como pueda ser el proceso de toma de decisiones estratégicas, las estrategias de penetración utilizadas y el grado de adaptación al socio. Es en este punto donde aparece la adaptación cultural. Se trata de un concepto muy relacionado con los estudios cross-cultural. La adaptación es el mecanismo por el cual varias partes

de un sistema se movilizan para conseguir una mayor congruencia o un mejor ajuste. Existe *adaptación cultural* cuando los individuos logran un incremento de su nivel de compatibilidad con un entorno cultural nuevo para ellos (Lin y Germain, 1999). Aunque sabemos que en cualquier intercambio relacional las partes suelen adaptar sus programas y productos a las necesidades del otro, sin embargo en las alianzas estratégicas internacionales sería conveniente que los participantes se adapten a otras culturas (Levinson y Asahi, 1995) favoreciendo determinados comportamientos. Cuando un aliado es capaz de predecir los patrones de comportamiento de la otra parte entonces se puede reducir la necesidad de utilizar la propiedad como mecanismo de control (Sohn, 1994), mientras se acude a otras formas como pueda ser el desarrollo de la confianza y el compromiso en la relación.

La adaptación cultural es un proceso que comienza cuando las partes toman conciencia de las diferencias que existen entre ellos (Johnson y otros, 1996). En un primer paso, las partes conocen y respetan las particularidades, es decir, se aceptan las distintas culturas. A partir de ahí, alguna de las partes debería intentar comprender la cultura del otro. A un nivel superior, uno de los socios se podría adaptar a los comportamientos o estilo del otro. Esto conlleva un cambio del marco de referencia y las acciones resultantes son más apropiadas a la cultura del otro. El máximo nivel de adaptación cultural tiene lugar cuando una de las partes se esfuerza conscientemente por aprender de la otra cultura es decir, por integrar elementos de la nueva cultura en la suya propia (Lin y Germain, 1999). Es importante diferenciar el concepto de adaptación cultural (integración de la cultura por parte de uno de los socios) del aprendizaje organizativo (que suele conllevar la transferencia de habilidades y conocimientos).

En una alianza estratégica internacional, cuando una empresa conoce y supera las diferencias culturales, aumenta notablemente su capacidad para comunicarse eficazmente. Con una comunicación eficaz es más fácil resolver los problemas, compartir la toma de decisiones y tener expectativas claras. Tradicionalmente desde la literatura (Hall y Hall, 1987; Kale y Barnes,

1992; Tung, 1984; Lin y Germain, 1999) se ha venido recomendando toda la adaptación posible a la cultura del socio. Ya existen investigaciones donde se demuestra que la adaptación cultural favorece la confianza (Johnson y otros, 1996) y el compromiso (Lin y Germain, 1999) en el seno de las alianzas estratégicas internacionales. Por esta razón, además de la relación directa entre las variables expuestas en el modelo, nos planteamos si la adaptación cultural actúa como variable mediadora en cada una de ellas. Es decir, que la adaptación cultural es un mecanismo que actúa de forma significativa entre una variable antecedente y sus consecuencias (Venkatraman, 1989). Con este objetivo reformulamos las hipótesis anteriores (tabla 1).

**Tabla 1.-** Hipótesis sobre el papel mediador de la adaptación cultural

HIPÓTESIS	ENUNCIADO
H1b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre los costes de término de la relación y el compromiso mostrado entre los aliados.
H2b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre las normas relacionales y el compromiso de los socios con la alianza estratégica internacional.
H3b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre la comunicación y el compromiso mostrado entre los aliados.
H4b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre el compromiso relacional y la cooperación interorganizativa en los intercambios relacionales.
H5b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre el compromiso relacional y el éxito de la relación interempresarial.
H6b	La adaptación cultural actúa como variable mediadora reforzando la relación positiva entre la cooperación entre las partes y el éxito que alcanzan en las relaciones interempresariales.

## METODOLOGÍA

### MUESTRA

Uno de los principales problemas que plantea el estudio de las alianzas estratégicas es la falta de fuentes de información. No se encontró ninguna base de datos o registro sistemático de empresas españolas que desarrollen alianzas estratégicas, y mucho menos internacionales. Como

solución se construyó una base de datos recopilando información de diversas fuentes (prensa, Internet, CIVEX, Oficinas Comerciales y Cámaras de Comercio de España en el Exterior). En total se computaron más de 2000 registros de empresas españolas situadas en 48 países. Se excluyeron los registros que no contenían e-mail, quedándonos con unos 1900. El trabajo de campo se desarrolló entre el 15 de mayo al 31 de junio de 2003. Creemos que en tan reducido intervalo de tiempo no se producen cambios significativos en las contestaciones de los encuestados, dado que el periodo de tiempo para la creación y maduración de una alianza estratégica es muy superior. Se pedía explícitamente que lo rellenase la persona encargada de gestionar las relaciones internacionales de la compañía, normalmente directores de exportación o directores generales.

Como resultado obtuvimos una muestra de 105 empresas españolas envueltas en alianzas estratégicas internacionales. Dentro de ellas es posible distinguir dos grupos, uno formado por 47 alianzas entre empresas españolas para salir a los mercados internacionales, y otro 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, con excepción de la variable Adaptación Cultural, como resulta lógico. Las empresas han mostrado una experiencia internacional media de unos 14 años, y 7 años es la media de duración de la alianza. Siguiendo como criterio el número de empleados y la Recomendación 2003/361/EC, el 26.9% de las respuestas pertenecen a grandes empresas (con más de 250 trabajadores), el 31.7% a medianas empresas (entre 50 y 250 trabajadores), el 25% a pequeñas (entre 10 y 50 trabajadores) y el 16.5% a microempresas (con menos de 10 trabajadores). Existe representación de todos los sectores de actividad empresarial. De forma resumida, podemos decir que el 3.81 % de las encuestas pertenecen al sector primario, el 42.85% al secundario, y el 53.34% restante a los servicios.

### ESCALAS DE MEDIDA

En nuestro cuestionario hemos aplicado escalas de Likert con cinco puntos ya testadas por

otras investigaciones: costes de término de la relación (Ganesan, 1994), normas relacionales (Gundlach y otros, 1995), comunicación interempresarial (Mohr y Spekman, 1994), compromiso relacional (Morgan y Hunt, 1994), y cooperación (Anderson y Narus, 1990). Todas ellas fueron seleccionadas a través de un meta-análisis realizado sobre la literatura. Para medir la variable adaptación cultural se ha utilizado la escala propuesta por Lin y Germain (1999), tal como se recoge en la tabla 1.

Por nuestra parte, sólo hemos desarrollado la escala para medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales, calculando la validez y fiabilidad de las escalas en un pre-test realizado con anterioridad al desarrollo de la encuesta. Partimos del concepto de éxito de la relación propuesto por Mohr y Spekman (1994), que lo definen a través de dos dimensiones: la obtención de buenos resultados, y estar satisfechos con ellos. Aunque nos basemos en el concepto de Mohr y Spekman (1994), no hemos aplicado directamente su escala ya que resulta difícil adaptarla a nuestra población objetivo. Por eso hemos desarrollado una escala propia, usando 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 y otros (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. En este sentido, queremos destacar la utilización de alianzas estratégicas internacionales como un instrumento de aprendizaje organizativo (Benavides, 2001). Finalmente, el número de indicadores se ajusta a la recomendación de Clark (1999) de que las escalas para medir de forma psicométrica, subjetiva, el desempeño deberían tener entre tres y siete ítems.

Todos los constructos anteriores tienen carácter reflectivo. Es decir, están relacionados los diferentes ítems que miden el mismo constructo. Sin embargo, la variable que hemos construido para medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales, aunque en su conjunto es reflec-

tiva, incluye una dimensión con carácter formativo: los resultados obtenidos. En los constructos formativos las medidas no deben covariar. 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 existan problemas de colinealidad entre los indicadores. 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. Al 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. Respecto a la exigencia empírica de no colinealidad, se recomienda realizar pruebas de colinealidad en un análisis de regresión lineal. Dichas pruebas fueron superadas.

## HERRAMIENTA ESTADÍSTICA

Para contrastar las hipótesis planteadas y lograr los objetivos planteados en la investigación entendemos que los modelos de ecuaciones estructurales son la técnica estadística más adecuada. Entre las diversas opciones existentes se ha usado PLS (Partial Least Squares) con el paquete de software Plsgraph 3.0. La adecuación del PLS a la investigación planteada se puede resumir en tres puntos: 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 (Roldan, 2000).

El análisis 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 calcular los valores de las variables latentes y repetir el proceso, cumpliendo así el primer objetivo planteado.

Para alcanzar el segundo objetivo, estudiar el papel mediador de la adaptación cultural, se ha repetido el análisis sobre nuevos modelos que incorporaban a la adaptación cultural en sus diferentes papeles. En el primero de ellos se aborda su papel mediador entre el compromiso relacional y sus antecedentes. En el segundo de ellos se plantea su mediación entre el compromiso sus consecuencias.

## RESULTADOS

### FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

La primera parte del análisis PLS consiste en asegurar la adecuación de las escalas de medida, para lo cual se hace necesario realizar varias pruebas. La primera de ellas es asegurar la *fiabilidad individual de cada ítem*. Su valoración se basa en las cargas o "loading" ( $\lambda$ ), tomándose como norma general aquellos  $\lambda$  iguales o superiores a 0.707. Si tenemos en cuenta que las cargas son correlaciones, un nivel igual o superior al propuesto implica que más de 50% de la varianza de la variable observada es compartida por el constructo. Es decir, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Algunos autores opinan que en el caso de estudios exploratorios es posible aceptar valores algo menores. La depuración de los ítems es un proceso iterativo en el que sucesivamente se van eliminando aquellos menores a 0.707. En la tabla 2 puede comprobarse que 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) por su repercusión en el nivel de fiabilidad y validez del resto de los indicadores que componen el constructo. Por otra parte, los constructos formativos deben ser interpretados en función de sus pesos (weights) y no de sus cargas (loading). Los pesos informan sobre la composición e importancia relativa de cada indicador en la formación de la variable latente. Las cargas 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.

La siguiente prueba para asegurar la adecuación de la escala consiste en testar la *fiabilidad del constructo*. En ella se comprueba la rigurosidad de cómo las variables manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para ello el PLS emplea la Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ). Siguiendo a Nunnally (1978) se aplica la regla de exigir al menos un valor de 0.7. En la tabla 2 se comprueba que los valores obtenidos han sido muy altos, superiores a 0.8. Sin embargo, la fiabilidad compuesta, como medida de consistencia interna, es únicamente aplicable a variables reflectivas (Chin, 1998). No puede aplicarse a la escala que mide los resultados internacionales, pues como se ha demostrado antes, tiene carácter formativo.

A continuación se valoró la *validez convergente*, 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. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída tenga valores superiores a 0.5, lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus propios indicadores. Como ocurrió para la fiabilidad del constructo, sólo puede ser aplicada en constructos reflexivos. Tal como se recoge en la tabla 2, todos los constructos tienen una AVE en torno a 0.6, superior al nivel propuesto.

Por último, se aborda la *validez discriminante*, la cual indica el grado en que un constructo en concreto es diferente del resto. Para que un constructo tenga validez discriminante sus correlaciones con otras variables latentes y constructos deben ser débiles. Un modo de asegurar la validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos del modelo (Barclay y otros, 1995). Para valorar la validez discriminante, 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 mo-

**Tabla 2.-** Fiabilidad y validez de las escalas de medida

VARIABLES	ITEMS	LOADING	WEIGHT
COSTES DE TÉRMINO DE LA RELACIÓN (reflectiva) pc: 0.806 AVE: 0.581			
CTR1	Hemos hecho inversiones significativas en activos, formación de personal, etc. dedicada a la relación con nuestro aliado.	0.7630	
CTR2	Si cambiamos de aliado perderemos gran parte de lo que hemos invertido	0.7631	
CTR3	Hemos dedicado mucho personal a mantener o incrementar la alianza.	0.7601	
NORMAS RELACIONALES (reflectiva) pc: 0.884 AVE: 0.656			
NORM1	Es muy importante para ambos permanecer unidos para hacer frente a los cambios	0.7249	
NORM2	La relación se basa en el beneficio mutuo y en la confianza	0.8676	
NORM3	La relación es flexible, adaptándose el uno al otro cuando surgen problemas	0.8208	
NORM4	Cuando surgen desacuerdos, buscamos alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambos	0.8195	
COMUNICACIÓN INTEREMPRESARIAL (reflectiva) pc: 0.917 AVE: 0.787			
<i>Calidad de la comunicación (reflectiva)</i> pc: 0.931 AVE: 0.730			
COMUN1	Tenemos una comunicación frecuente con nuestro socio	0.8387	
COMUN2	La comunicación intercambiada con nuestro aliado es exacta	0.8946	
COMUN3	Es suficiente la comunicación que intercambiamos con nuestro aliado	0.7504	
COMUN4	Es completa la comunicación que intercambiamos con nuestro aliado	0.9154	
COMUN5	La comunicación intercambiada con nuestro aliado es creíble	0.8627	
<i>Participación (reflectiva)</i> pc: 0.874 AVE: 0.777			
COMUN7	Participamos en establecer objetivos conjuntos y previsiones con nuestro aliado	0.9184	
COMUN6	Nuestro aliado nos solicita consejos y recomendaciones	0.8425	
<i>Compartir información (reflectiva)</i> pc: 0.897 AVE: 0.685			
COMUN8	Compartimos nuestra información con nuestros aliados	0.8065	
COMUN9	Cada parte espera que la otra le informe de hechos y cambios que puedan afectarles	0.7997	
COMUN10	El aliado nos mantiene informados sobre las cuestiones que afectan a nuestro negocio	0.8232	
COMUN11	Este socio comparte información con nosotros	0.8786	
COMPROMISO RELACIONAL (reflectiva) pc: 0.807 AVE: 0.584			
COMPRO1	Estamos comprometidos en mantener la relación con nuestro socio	0.8808	
COMPRO2	El mantener la relación con nuestro socio exige nuestros máximos esfuerzos	0.6656	
COMPRO3	Intentamos mantener la relación con nuestro socio de un modo indefinido	0.7247	
COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL (reflectiva) pc: 0.902 AVE: 0.822			
COOP2	El socio nos ayuda del modo en que nosotros le pedimos	0.9106	
COOP1	Ayudamos a nuestro aliado del modo en que él nos pide	0.9041	
ÉXITO INTERNACIONAL DE LA ALIANZA (reflectiva) pc: 0.877 AVE: 0.782			
Satisfacción	Estoy satisfecho de la relación con mi socio pc: n.a. AVE: n.a.	0.8974	
Desempeño (formativa)	pc: n.a. AVE: n.a.	0.8343	
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
ADAPTACIÓN CULTURAL (reflectiva)* pc: 0.875 AVE: 0.778			
CULT1	Hacemos los ajustes necesarios para adaptarnos al modo de hacer negocios de nuestro socio	0.8518	
CULT2	Aprendemos de los métodos de gestión de nuestro socio	0.9085	
n.a.: no analizable.			
Valores en <i>cursiva</i> hacen referencia a las variables de primer orden, y los valores sombreados a variables de segundo orden.			
* La variable Adaptación Cultural fue incluida en las fases posteriores del análisis para cumplir los objetivos planteados.			

delo (correlación al cuadrado entre dos constructos). Para ello se calculan las raíces cuadradas de las medidas de AVE y se comparan con las correlaciones entre los constructos. Es decir, la raíz cuadrada del AVE (diagonal, valores sombreados de la tabla 3) debe ser superior a los valores de las correlaciones con el resto de constructos (fila y columna). Se cumple en todos los casos.

Finalmente, se han tomado los valores calculados de las variables latentes para los constructos de segundo orden: Comunicación y Éxito. El constructo comunicación engloba tres dimensiones: calidad de la comunicación, participación y compartir información. Por otro lado, el éxito se ha definido por dos dimensiones: obtener buenos resultados y estar satisfecho con ellos. Hemos tomado los valores de las variables latentes y serán tratados como indicadores en el siguiente análisis, cuyos resultados están también recogidos en la tabla 2.

### VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez que ha sido demostrada la fiabilidad y la validez de las escalas de medida, valoramos si se confirman las hipótesis propuestas. 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. Empleamos la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas, al proporcionarnos el error estándar y los valores  $t$  de los parámetros. Siguiendo a Chin (1998) y a Roldan (2001), generamos una prueba Bootstrap con 500 submue-

tras. 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%. A partir de estos niveles, obtendremos la significación de los caminos estructurales y, por tanto, aceptaremos o rechazaremos las hipótesis planteadas.

La medida de  $R^2$  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 ( $R^2 \geq 0.1$ ). En este sentido, encontramos que la variable *COM-PROMISO* es relativamente alto (0.434), mientras que la variable *ÉXITO* (0.279) ha sido explicada de un modo “aceptable” a través del modelo. Por otra parte, los valores menores a 0.1, como nos ocurre en la variable *COOPERACIÓN*, aún siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las hipótesis relacionadas dicha variable tienen un nivel predictivo muy bajo.

Finalmente, debemos centrarnos en el coeficiente  $\beta$ . Este valor representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados. Dichos coeficientes path han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes  $\beta$  obtenidos en las regresiones tradicionales. Chin (1998) propone que para considerarlos significativos, los coeficientes path estandarizados deberían alcanzar al menos un valor de 0.2 ( $\beta \geq 0.2$ ).

En resumen, teniendo en cuenta todos los aspectos anteriormente citados, se han confirmado

**Tabla 3.-** Validez discriminante

	<i>CTR</i>	<i>NORM</i>	<i>CAL COM</i>	<i>PART COM</i>	<i>COMP INF</i>	<i>COMMIT</i>	<i>COOP</i>	<i>SATISF</i>	<i>PERFORM</i>
<i>CTR</i>	0.7490								
<i>NORM</i>	0.4630	0.8096							
<i>CAL COM</i>	0.3030	0.5170	0.8530						
<i>PART COM</i>	0.5180	0.4690	0.6300	0.8814					
<i>COMP INF</i>	0.3350	0.6490	0.7390	0.6830	0.8275				
<i>COMMIT</i>	0.5230	0.5290	0.4720	0.5240	0.5010	0.7622			
<i>COOP</i>	0.2530	0.5440	0.4620	0.4010	0.6120	0.3130	0.9074		
<i>SATISF</i>	0.3400	0.5800	0.5520	0.4750	0.5500	0.3680	0.4830	na	
<i>PERFORM</i>	0.2900	0.4180	0.3700	0.4300	0.4550	0.3480	0.3300	0.5150	na

na: no analizable.

todas las relaciones hipotetizadas anteriormente excepto la hipótesis segunda. No se ha confirmado la relación entre las normas relacionales y el compromiso relacional, algo que nos resulta muy sorprendente dados los antecedentes encontrados en la literatura.

Dada la complejidad del modelo propuesto, ha sido imposible desarrollar en un único análisis el segundo objetivo planteado. Como solución se repitió en dos ocasiones más el análisis de acuerdo con los diferentes papeles que puede desempeñar la adaptación cultural. En primer lugar se analiza su mediación entre el compromiso y sus antecedentes, a continuación se estudia su papel mediador entre el compromiso y sus consecuencias. Esto nos ha permitido, no sólo testar las hipótesis sino además recoger las variaciones en la varianza explicada de las variables endógenas. Por otro lado, igual que antes, ha sido necesario testar la adecuación de la escala de medida de la adaptación cultural. Sus resultados aparecen incluidos en la tabla 2.

### EL PAPEL MEDIADOR DE LA ADAPTACIÓN CULTURAL EN LOS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO RELACIONAL

En primer lugar, se ha abordado el papel mediador de la adaptación cultural entre el compromiso relacional y sus antecedentes: los costes de término de la relación, las normas relacionales, y la comunicación. Los resultados expuestos en la figura 3 y tabla 5 muestran que existen relaciones significativas entre los costes de término de la relación, las normas relacionales y la comunicación entre los aliados, con la adaptación cultural producida. Por otra parte, aunque significativa al 90%, resulta poco estrecha ( $\beta=0.188$ ) la relación entre la adaptación cultural y el compromiso relacional.

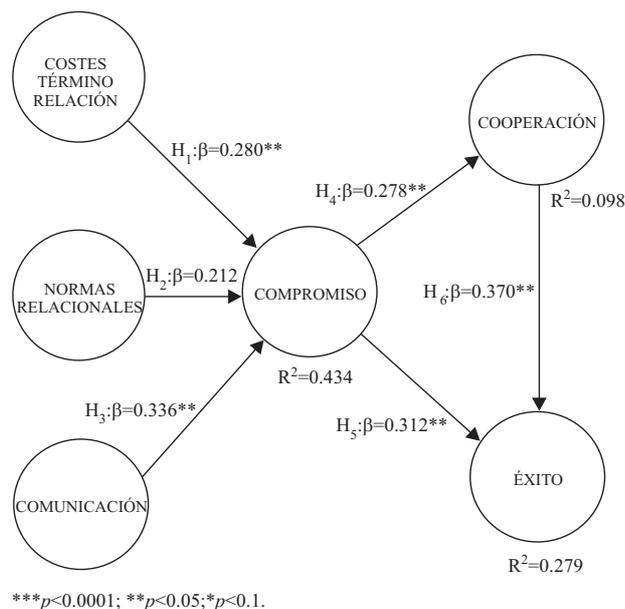
Otro elemento a considerar es la repercusión de la introducción de la adaptación cultural en la varianza explicada del resto de variables endógenas. Como puede comprobarse, los costes de término de la relación, las normas relacionales y la comunicación explican adecuadamente la

**Tabla 4.-** Coeficientes Paths: modelo propuesto

	CTR	NORM	COMUNIC	COMPROM	COOPERAC	ÉXITO
CTR	0	0	0	0	0	0
NORMAS	0	0	0	0	0	0
COMUNIC	0	0	0	0	0	0
COMPROM	2.7176	1.5365	2.7992	0	0	0
COOPERAC	0	0	0	2.7875	0	0
ÉXITO	0	0	0	2.5801	5.0512	0

$t(499, 0.001) = 3.3101; t(499, 0.01) = 2.5857; t(499, 0.05) = 1.9647; t(499, 0.1) = 1.647913.$

**Figura 2.-** Resultados Modelo Estructural Completo

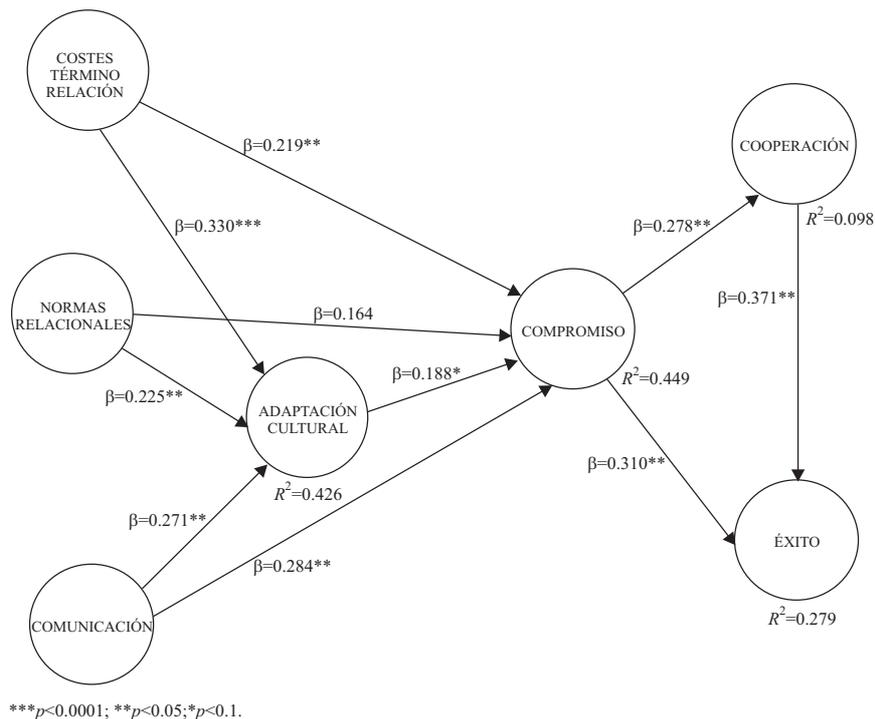


**Tabla 5.-** Coeficientes Paths: Antecedentes Compromiso

	CTR	NORMAS	COMUNIC	COMPROM	COOPERAC	EXITO	ADAP. CULT.
CTR	0	0	0	0	0	0	0
NORMAS	0	0	0	0	0	0	0
COMUNIC	0	0	0	0	0	0	0
COMPROM	2.2026	1.2326	2.3638	0	0	0	1.9181
COOPERAC	0	0	0	2.6781	0	0	0
EXITO	0	0	0	2.5596	5.2454	0	0
ADAPTACION CULTURAL	4.7695	2.4520	2.6569	0	0	0	0

$t(499, 0.001) = 3.3101; t(499, 0.01) = 2.5857; t(499, 0.05) = 1.9647; t(499, 0.1) = 1.647913.$

**Figura 3-** Resultados Modelo, Antecedentes Compromiso



adaptación cultural ( $R^2=0.426$ ). Sin embargo, la inclusión de la nueva variable no ha afectado de un modo importante la varianza explicada del compromiso, de la cooperación o del éxito de la alianza.

**EL PAPEL MEDIADOR DE LA ADAPTACIÓN CULTURAL EN LAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO RELACIONAL**

Para terminar, se ha tratado el papel mediador de la adaptación cultural entre el compromiso relacional y sus consecuencias (cooperación y éxito de la alianza). Los resultados ofrecidos en la figura 4 y la tabla 6 resultan sumamente interesantes. Al introducir la adaptación cultural, hemos detectado una fortísima relación entre el

compromiso relacional y la nueva variable. Del mismo modo aparecen importantes relaciones de la adaptación cultural con la cooperación y el éxito. Por el contrario, dejan de ser significativas las relaciones directas entre el compromiso, la cooperación y éxito (H4 y H5).

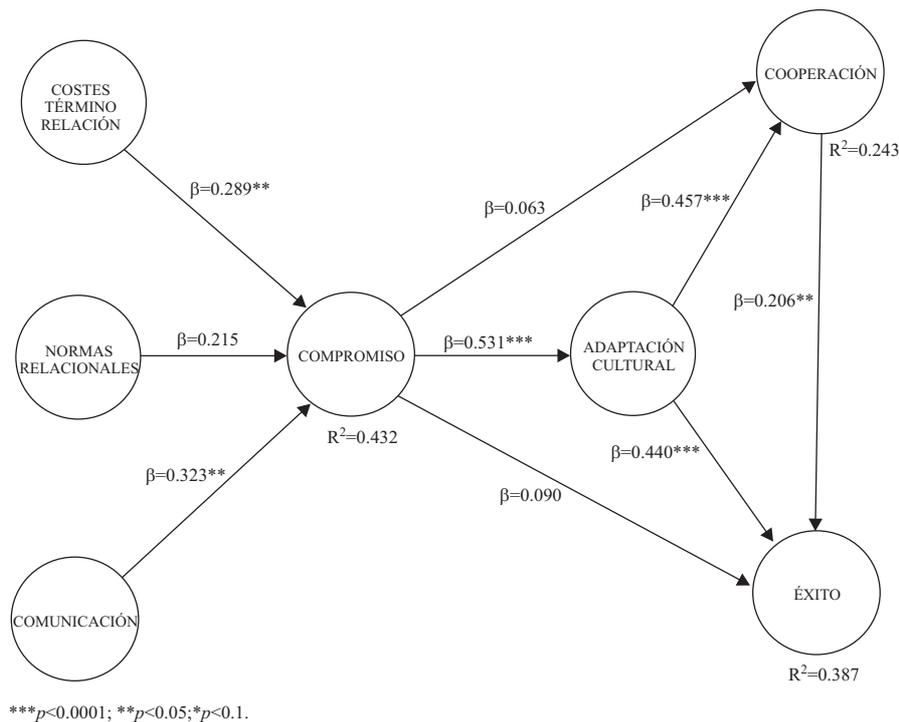
Otro resultado sorprendente es el incremento en la varianza explicada de las variables endógenas afectadas (cooperación y éxito). La cooperación aumenta su  $R^2$  desde un valor inferior al 10% hasta cerca del 25%. Algo similar ocurre con el éxito de la alianza, que incrementa su varianza explicada en un 11%, pasa de 0.279 a 0.387. En definitiva, la inclusión de la adaptación cultural como mediador ayuda a explicar mejor la relación entre el compromiso y sus consecuencias en los mercados internacionales.

**Tabla 6.-** Coeficientes Paths, Consecuencias Compromiso

	CTR	NORMAS	COMUNIC	COMPROM	COOPERAC	EXITO	ADAP. CULT.
CTR	0	0	0	0	0	0	0
NORMAS	0	0	0	0	0	0	0
COMUNIC	0	0	0	0	0	0	0
COMPROM	2.8698	1.8506	2.7984	0	0	0	0
COOPERAC	0	0	0	0.5507	0	0	4.3414
EXITO	0	0	0	0.7933	2.6439	0	4.5764
ADAPTACION CULTURAL	0	0	0	7.2802	0	0	0

$t(499, 0.001) = 3.3101; t(499, 0.01) = 2.5857; t(499, 0.05) = 1.9647; t(499, 0.1) = 1.647913$

**Figura 2.-** Resultados Modelo, Consecuencias Compromiso



**CONCLUSIONES**

A continuación, resumimos las principales conclusiones a las que hemos llegado, y que vienen marcadas por el planteamiento inicial de objetivos.

El primer objetivo planteado ha sido analizar el papel que desempeña el compromiso relacional en las alianzas estratégicas en un entorno internacional. Nuestros resultados apoyan el papel mediador del mismo, tal y como argumenta la literatura analizada. Sin embargo, uno de sus antecedentes, como son las normas relacionales, no ha quedado confirmado, al igual que la investigación realizada por Lin y Germain (1999). En parte, pensamos que una de sus causas proviene del hecho de que el establecimiento y acogida de

una serie de normas en el ámbito organizacional, requieren de un período de adaptación y asunción de un ámbito cultural que cuando menos es diferente. Es decir, el establecimiento de una serie de normas (implícita o explícitamente) como base para las relaciones y como antecedente para el compromiso puede variar según las características culturales y sociales del contexto internacional en el cual se desarrolle la alianza. En este sentido, esta es la principal conclusión a la cual hemos llegado y que justifica el interés por el segundo objetivo.

Como segundo objetivo, dado el carácter internacional de las alianzas, se ha analizado el papel mediador de la adaptación cultural en el desarrollo y consecuencias del compromiso rela-

cional. En este sentido, una de nuestras principales conclusiones es que se ha confirmado que la adaptación cultural posee un importante papel mediador en diferentes situaciones. El análisis de los resultados ponen de manifiesto que los costes de término de la relación, las normas relacionales y la comunicación se configuran como importantes antecedentes o generadores de la adaptación cultural. De tal manera que cuanto más comprometido está el individuo con la alianza, mayor será su predisposición a adaptarse a las nuevas normas culturales. Y un individuo estará más comprometido en la medida que existen importantes costes por el término de la relación, comparte normas que la guían, y existe una comunicación adecuada con su contraparte. En otras palabras, el compromiso no actúa como una consecuencia de la adaptación, sino como una de las fuentes que genera dicha adaptación, lo que refuerza la importancia del mismo. Esto nos ayuda a explicar el grado de cooperación desarrollado en la empresa y que contribuye a alcanzar el éxito en las alianzas en un contexto internacional. Es decir, el directivo ha de ser consciente de que cuando se está ante una alianza estratégica internacional hay diferentes elementos del entorno que deben ser comprendidos y adaptarse a los mismos, se hace necesario una adaptación a la nueva cultura, una mejora en la comunicación, y debe existir una evidencia entre de la existencia de unas normas relacionales entre ellos.

### LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones que consideramos, al mismo tiempo que es el objeto del estudio, es el hecho de haber aislado la variable compromiso, cuando tradicionalmente se viene analizando conjuntamente con la otra gran variable mediadora como es la confianza. Sin embargo, aunque es una limitación que se circunscribe a considerar solo el compromiso, nos permite obtener conclusiones importantes al comparar los resultados con su pareja la confianza. Otra importante limitación es el haber tomado el constructo compromiso como una unidad de análisis, y no profundizar en las implicaciones para cada una de

sus dimensiones. Por ello, consideramos una importante línea de investigación futura, estudiar el núcleo de las relaciones, la confianza y el compromiso con las múltiples dimensiones de ambos constructos, en las alianzas estratégicas internacionales bajo el prisma de otros enfoques teóricos.

### NOTAS

1. El presente trabajo ha sido ampliado y mejorado a partir del expuesto como ponencia al *XVIII Congreso Anual de AEDEM*, celebrado en Ourense del 2 al 4 de Junio de 2004.

### BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R.; GUNDLACH, G.T. (1999): "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange", *Journal of Retailing*, vol. 75, núm. 1, pp. 107-124.
- AMBLER, T.; STYLES, CH.; 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", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp.75-87.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, (February), pp.18-34.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, (January), pp.42-58.
- ARENAS GAITÁN, J.; GARCÍA CRUZ, R. (2004): "International Strategic Alliances Relationships", *33rd EMAC Conference*.
- 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.; HIGGINS, CH. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as Illustration", *Technology Studies*, vol. 22, pp. 285-309.
- BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.J.; PENNING, J.M. (1996): "Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 151-166.

- BELLO, D.C.; CHELARIU, C.; ZHANG, L. (2003): "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 1-16.
- BENAVIDES ESPINOSA, M.M. (2001): "Las alianzas estratégicas como instrumento de aprendizaje organizativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 3, pp. 57-74.
- BORDONABA JUSTE, V.; POLO REDONDO, Y. (2002): "Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de franquicia", *XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Granada.
- BROUTERS, K.D.; BROUTERS, L.E. (2001): "Explaining the National Cultural Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 1, (First Quarter), pp. 177-189.
- BYRNE, G.J.; BRADLEY, F. (2001): "The Character Dimensions of Nordic and Celtic Marketing Tigers", *30<sup>th</sup> EMAC Conferene*. Bergen (Noruega).
- CAMPBELL, A.J. (1998): "Cooperation in International Value Chains: Comparing an Exporter's Supplier versus Customer Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 1, pp. 22-39.
- CELLY, K.S.; SPEKMAN, R.E.; KAMAUFF, J.W. (1999): "Technological Uncertainty, Buyer Preferences and Supplier Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Arrangements", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, Is. 2, pp. 297-316.
- CHIN, W.W. (1998): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, vol. 22, núm. 1, (March), pp. vii-xvi.
- CLARK, B.H. (1999): "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 711-732.
- CONWAY, T.; SWIFT, J.S. (2000): "International Relationship Marketing – The Importance of Psychic Distance", *European Journal of Marketing*, vol. 34, Is. 11, pp. 1391-1414.
- 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", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, núm. 8, pp. 7-40.
- DAY, G.S. (1995): "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 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.; WINKLHOFFER, H.M. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVIII, (mayo), pp. 269-277.
- DOW, D. (2000): "A Note on Psychological Distance and Export Market Selection", *Journal of International Marketing*, vol. 8, núm. 1, pp. 51-64.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, vol. 51, (April), pp. 11-27.
- ELG, U.; JOHANSSON, U. (2001): "International Alliances: How they Contribute to Managing the Interorganizational Challenges of Globalization", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 93-110.
- ERRAMILI, M.K. (1996): "Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 2, (Second Quarter), pp. 225-248.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. (2002): "Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations", *Journal of International Business Review*, vol. 33, 3, pp. 515-532.
- EVANS, J.; TREADGLOD, A.; MAVONDO, F. (2000): "Psychic Distance and the Performance of International Retailers – A Suggested Theoretical Framework", *International Marketing Review*, vol. 17, 4-5, pp. 373-391.
- FALK, R.F.; MILLER, N.B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- GADDE, L.E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. (2003): "Strategizing in Industrial Networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, pp. 357-364.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- GARCÍA CRUZ, R.; ARENAS GAITÁN, J.; ESPASANDÍN BUSTELO, F (2001): "Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas", *X Internacional Conference od European Association of Management and Business Economics (AE-DEM)*, pp. 381-393.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, N.; SANZO PÉREZ, M.J.; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (2004): "Condicionantes de la satisfacción en franquicias de servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, pp. 101-114.

- GEIGER, S.W.; ROBERTSON, CH.J.; IRWIN, J.G. (1998): "The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 6, núm. 2, (April), pp. 165-176.
- GERINGER, J.M.; HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, núm. 2, (Second Quarter), pp. 249-263.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR (1999): "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, Is. 2, pp. 223 y ss.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. (1998): "Replication with Extension: Response to Geringer", *Organization Studies*, vol. 19, núm. 1, pp. 139-154.
- GOODMAN, L.E.; DION, P.A. (2001): "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 287-300.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- 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.; MENTZER, J.T. (1995): "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, (enero), pp. 78-92.
- HALL, E.T.; HALL, M.R. (1987): *Hidden differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Press / Doubleday.
- HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. (1996): "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship", *Journal of the International Business Studies*, (Special Issue), pp. 1033-1053.
- HU, M.; CHEN, H. (1996): "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China", *Journal of Business Research*, vol. 35, pp. 165-173.
- HUNT, S.D.; LAMBE, C.D.; WITTMANN, C.M. (2002): "A Theory and Model of Business Alliance Success", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, Is.1, pp. 17-35.
- IBORRA JUAN, M. (2002): "El desafío cultural en las estrategia de adquisición, cooperación e internacionalización", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 4, pp. 155-172.
- JAP, S.D. (1999): "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, (November), pp. 461-475.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. (2000): "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, (May), pp. 227-245.
- JOHNSON, J.; CULLEN, J.B.; SAKANO, T.; TAKENOUCI, H. (1996): "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, Is. 5, pp. 981-1004.
- JOHNSON, J.L. (1999): "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, Is. 1, pp. 4-18.
- JOSHI, A.W.; 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.
- KALE, S.; BARNES, J.W. (1992): "Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, (First Quarter), pp. 101-132.
- KIM, K.; 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.
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, Is. 3, pp. 411-432.
- LEE, D.J. (1998): "Developing International Strategic Alliances between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 335-348.
- LEONIDOU, L.C.; KALEKA, A.A. (1998): "Behavioural Aspects of International Buyer-Seller Relationship: Their Association with Export Involvement", *International Marketing Review*, vol. 15, 5, pp. 373-397.
- LEVINSON, N.S.; ASAHI, M. (1995): "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning", *Organizational Dynamics*, vol. 24, núm. 2, pp. 50-63.
- LIN X.; GERMAIN, R. (1999): "Predicting International Joint Venture Interaction Frequency in US-Chinese Ventures", *Journal of International Marketing*, vol. 7, núm. 2, pp. 5-23.
- LOU, Y. (2002): "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 903-919.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.

- 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", *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca.
- MORA VALENTÍN, E.M. (2002): "Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación", *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca.
- MORGAN, R.; 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, pp. 30-58.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- PALMER, A. (2002): "The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, Is.1, pp. 79-94.
- PATTERSON, P.G.; SMITH, T. (2001): "Modeling Relationship Strength Across Service Types in an Eastern Culture", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 90-113.
- PEARCE, R.J. (2001): "Looking Inside the Joint Ventures to Help Understand the Link between Inter-Parent Cooperation and Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 38, Is. 4, pp. 557-582.
- ROLDÁN SALGUEIRO, J.L. (2000): *Sistemas de información ejecutivos (EIS): génesis, implantación y repercusiones organizativas*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- RUIZ MORENO, F.; MAS RUIZ, F.J. (2003): "Entrada de la empresa española en los mercados exteriores", *Actas del XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing en Córdoba*, pp. 499-518.
- RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. (2001): "Antecedents of Commitment and Trust in Customers-Supplier Relationships in High Technology Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 271-286.
- SARKAR, M.B.; AULAKH, P.S.; CAVUSGIL, S.T. (1998): "The Strategic Role of Relational Bonding in Interorganizational Collaborations: An Empirical Study of the Global Construction Industry", *Journal of International Management*, vol. 4, Is. 2, pp. 85-107.
- SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T.; AULAKH, P.S. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationships Capital on Alliance Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 4, pp. 358-373.
- SHARMA, N.; PATTERSON, P.G. (2000): "Switching Cost, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Customer Service", *International Journal of Service Industry*, vol. 11, núm. 5, pp. 470-490.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M.; BAKER, T.L. (1998): "Effects of Suppliers Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 99-111.
- SIMPSON, J.T.; MAYO, D.T. (1997): "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?", *Journal of Business Research*, vol. 39, pp. 209-218.
- SKARMEAS, D.A.; KATSIKEAS, C.S. (2001): "Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 227-241.
- SMITH, B. (1998): "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type", *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 15, Is. 1, pp. 76-92.
- SOHN, J.H.D. (1994): "Social Knowledge as a Control System: A Proposition and Evidence from Japanese FDI Behavior", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, núm. 2, pp. 295-324.
- STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. (1998): "Explaining Export Development through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?", *International Marketing Review*, vol. 15, 5, pp. 357-372.
- STYLES, CH.; 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, núm. 3, (December), pp. 261-281.
- SUÁREZ ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; DÍAZ MARTÍN, A.M. (2000): "Determinantes de las relaciones estables en el ámbito turístico: una aplicación a las agencias de viaje minoristas", *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo.
- TERPSTRA, V.; SIMONIN, B.L. (1993): "Strategic Alliances in the Triad, An Exploratory Study", *Journal of International Marketing*, vol. 1, Is.1, pp. 4-25.
- TUNG, R.L. (1984): *Business Negotiations with the Japanese*. Lexington, MA: Lexington Books.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The Concept of Fit Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *The Academy of Management Review*, vol. 14, Is. 3, pp. 423-444.
- WILLIAMS, J.D.; HAN, S.L.; QUALLS, W.J. (1998): "A Conceptual Model of Study of Cross-Cultural Business Relationships", *Journal of Business Research*, vol. 42, pp. 135-143.

Arenas, J.; García, R.

*El desarrollo del compromiso relacional en el contexto...*

YAN, A.; ZENG, 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, núm. 2, (Second Quarter), pp. 397-414.

ZINELDIN, M.; JONSSON, P. (2000): "An Examination of Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supleire-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry", *The TQM Magazine*, vol. 12, Is.4, pp. 245 y ss.