

Acuerdos de cooperación en el ámbito exportador: incidencia de la orientación temporal de los socios sobre el desempeño

Miguel Ángel López Navarro

Profesor titular, Departamento de administración de empresas y marketing Universidad Jaume I, España. Correo electrónico: mlopez@emp.uji.es

COOPERATION AGREEMENTS IN THE EXPORT FIELD: THE IMPACT OF PARTNERS' TIME ORIENTATION ON PERFORMANCE

ABSTRACT: Cooperation agreements in the export sector have been described in the literature as instruments that offer significant advantages to small and medium enterprises seeking to develop international activities. However, on many occasions such agreements do not seem to result in the notable advantages predicted by theory. The research investigates the ways in which partners' time orientation determines the performance of the cooperation relationship by influencing levels of commitment and the governance structures that are adopted. The research hypotheses are tested using a sample of 70 export consortiums made up of Spanish firms which are structured under a joint venture model. The results show that time orientation exerts significant influence on partner decisions concerning long-term investments in the joint project and on the governance structures that are adopted, resulting in a tendency to favor relational structures. Both elements contribute to increased performance of the joint ventures studied.

KEY WORDS: grouping for export, export consortiums, time orientation, commitment, governance structures, performance.

ACCORDS DE COOPÉRATION DANS LE MILIEU EXPORTATEUR: INCIDENCE DE L'ORIENTATION TEMPORELLE DES ASSOCIÉS SUR LEUR NIVEAU DE RÉSULTAT

RÉSUMÉ: Les accords de coopération dans le milieu de l'exportation ont été catalogués par les publications comme un instrument qui offre des avantages importants pour les PME au moment de développer leur activité internationale. Cependant, le recours à cette forme de coopération et ses résultats ne semblent pas être, bien souvent, en consonance avec les avantages notables qui lui sont théoriquement attribués. Ce travail analyse la manière dont l'orientation temporelle des associés détermine le résultat de la relation de coopération à travers l'incidence qu'elle exerce sur leur engagement et la structure de gouvernement. Les hypothèses spécifiques qui en découlent sont contrastées à partir d'un échantillon de 70 consortiums d'exportation intégrés par des entreprises espagnoles qui se structurent selon la modalité de l'entreprise conjointe. Les résultats de la recherche permettent de constater la manière dont l'orientation temporelle conditionne notablement l'engagement des associés au moment de s'investir à long terme dans un projet conjoint, ainsi que dans la structure de gouvernement adoptée, favorisant l'usage de structures relationnelles, tous deux contribuant à un meilleur fonctionnement des accords de coopération analysés.

MOTS-CLÉS: Exportation groupée, consortiums d'exportation, orientation à long terme, engagement, structure de gouvernement, résultat.

ACORDOS DE COOPERAÇÃO NO ÂMBITO EXPORTADOR: INCIDÊNCIA DA ORIENTAÇÃO TEMPORÁRIA DOS SÓCIOS SOBRE O DESEMPENHO

RESUMO: Os acordos de cooperação no âmbito da exportação têm sido catalogados pela literatura como um instrumento que oferece importantes vantagens às pequenas e médias empresas na hora de desenvolver a sua atividade internacional. Porém, a utilização e os resultados desta modalidade de cooperação não parecem estar, em muitas ocasiões, em harmonia com as notáveis vantagens que, teoricamente, lhe são atribuídas. O presente trabalho analisa como a orientação temporária dos sócios determina o desempenho da relação de cooperação através da incidência que exerce sobre o compromisso destes e a estrutura de governo adotada. As hipóteses específicas decorrentes são contrastadas a partir de uma amostra de 70 consórcios de exportação, conformados por empresas espanholas, os quais se estruturam sob a modalidade de empresa conjunta. Os resultados da pesquisa permitem constatar como a orientação temporária condiciona notavelmente o compromisso dos sócios no momento de fazer investimentos a longo prazo no projeto conjunto, bem como a estrutura de governo adotada, favorecendo o uso de estruturas relacionais, contribuindo ambos os elementos a um maior desempenho dos acordos de cooperação analisados.

PALAVRAS CHAVE: Exportação agrupada, consórcios de exportação, orientação a longo prazo, compromisso, estrutura de governo, desempenho.

CLASIFICACIÓN JEL: F23, M16

RECIBIDO: mayo de 2012 APROBADO: febrero de 2013

CORRESPONDENCIA: Departamento de Administración de Empresas y Marketing; Universitat Jaume I; Avda. de Vicent Sos Baynat s/n, 12071 Castellón de la Plana, España.

CITACIÓN: López, M.A. (2014). Acuerdos de cooperación en el ámbito exportador: incidencia de la orientación temporal de los socios sobre el desempeño. *Innovar*, 24(52), 19-30.

RESUMEN: Los acuerdos de cooperación en el ámbito de la exportación han sido catalogados por la literatura como un instrumento que ofrece importantes ventajas a las pequeñas y medianas empresas a la hora de desarrollar su actividad internacional. No obstante, la utilización y los resultados de esta modalidad de cooperación no parecen estar, en numerosas ocasiones, en consonancia con las notables ventajas que teóricamente se le atribuyen. El presente trabajo analiza cómo la orientación temporal de los socios determina el desempeño de la relación de cooperación a través de la incidencia que ejerce sobre el compromiso de éstos y la estructura de gobierno adoptada. Las hipótesis específicas que se derivan son contrastadas a partir de una muestra de 70 consorcios de exportación, integrados por empresas españolas, los cuales se estructuran bajo la modalidad de empresa conjunta. Los resultados de la investigación permiten constatar cómo la orientación temporal condiciona notablemente el compromiso de los socios a la hora de hacer inversiones a largo plazo en el proyecto conjunto, así como la estructura de gobierno adoptada, favoreciendo el uso de estructuras relacionales, contribuyendo ambos elementos a un mayor desempeño de los acuerdos de cooperación analizados.

PALABRAS CLAVE: Exportación agrupada, consorcios de exportación, orientación a largo plazo, compromiso, estructura de gobierno, desempeño.

Introducción

La cooperación en el ámbito de la exportación posibilita, a través de la combinación de recursos y capacidades, la mejora del potencial de las pequeñas y medianas empresas a la hora de acceder a los mercados exteriores, incrementando el valor para sus clientes y reduciendo los costes y riesgos asociados a dicho proceso (Welch & Joynt, 1987; Lanzara, Varaldo & Zagnoli, 1991; Welch, Welch, Wilkinson & Young, 1996; Welch, Welch, Young & Wilkinson, 1998; Wilkinson, Young, Welch & Welch, 1998; López-Navarro & Camisón, 2003; Ghauri, Lutz & Tesfom, 2003; Rialp, Martínez & Rialp, 2005; UNIDO, 2003; 2007; 2009).

Un consorcio de exportación, en un sentido amplio, se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una estructura que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados. Los consorcios de exportación se enmarcan, desde una perspectiva más genérica, en el contexto de las denominadas alianzas horizontales de marketing (Varadarajan & Cunningham, 1995; Bucklin & Sengupta, 1993; Farrelly & Quester, 2005; Ahn, Kim & Forney, 2009). Se trata de alianzas que se circunscriben a la creación de ventajas

competitivas en mercados específicos, a partir de la combinación de recursos y capacidades de una serie de empresas situadas en el mismo nivel de la cadena de valor (Bucklin & Sengupta, 1993), mejorando con ello su capacidad de influencia en el contexto de las relaciones verticales con los canales de distribución (Reve, 1990; 1992). No obstante, como alianza horizontal de marketing, los consorcios de exportación se circunscriben a la actividad exportadora de los socios que los integran y tienen, normalmente, naturaleza doméstica, esto es, están integrados por empresas de la misma nacionalidad. Si bien la gran mayoría de los trabajos acerca de los procesos de cooperación en el marco de la actividad internacional de la empresa han estado centrados, con carácter general, en el análisis de las denominadas empresas conjuntas internacionales, resultado de la colaboración entre una empresa foránea y una empresa local del país donde se pretende actuar, los elevados beneficios que pueden reportar los consorcios de exportación a la hora de posibilitar un adecuado desarrollo del proceso exportador de las pymes justificaría una mayor atención a este campo de trabajo. A través de la exportación agrupada, las empresas de menor dimensión pueden superar las barreras que conlleva la actividad internacional y, en ese sentido, son numerosos los países donde se han establecido programas públicos de promoción para favorecer la competitividad internacional de las pymes a través de este tipo de acuerdos (Welch *et al.*, 1998; Wilkinson *et al.*, 1998; López-Navarro, 2000; UNIDO, 2009; Fundación Standard Bank, 2010).

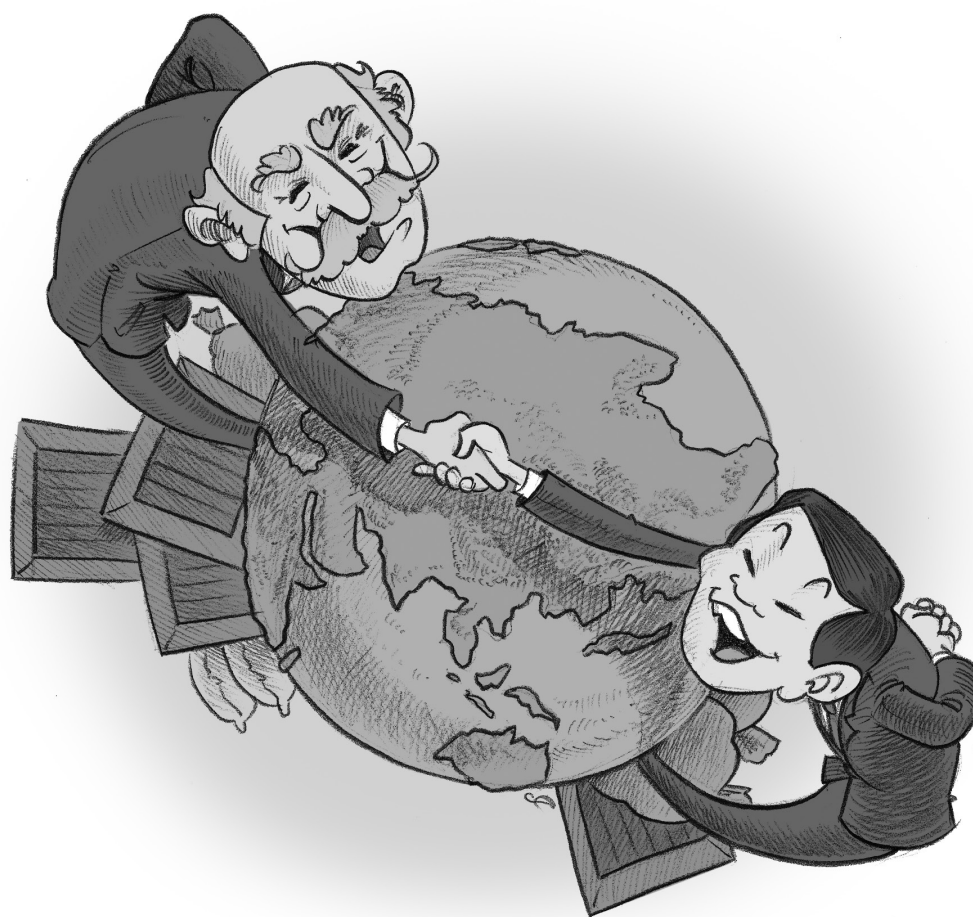
El desarrollo de una relación exitosa entre los socios en el marco de un acuerdo de cooperación requiere, sin lugar a dudas, la asunción por cada una de las partes de una perspectiva de trabajo con un horizonte temporal amplio. Una elevada orientación a largo plazo comporta una concepción de la relación no como algo transitorio, donde se buscan resultados rápidos y tangibles, sino como algo con vocación de continuidad, donde la empresa muestra su disponibilidad a comprometerse y realizar esfuerzos más allá de sus intereses particulares en el corto plazo (Das & Teng, 2000). De hecho, la visión a corto plazo se asocia generalmente a un planteamiento restrictivo en lo que concierne a las inversiones (Marginson & Mcaulay, 2008). En su trabajo sobre alianzas de marketing, Rich (2003, p. 450) sugiere que, a menudo, las empresas se aproximan a las alianzas de manera reactiva, como una solución a corto plazo a un problema preexistente; sin embargo, la empresa debe tener una visión más allá de los beneficios a corto plazo y desarrollar una actitud proactiva, que se proyecte a largo plazo en relación con los objetivos de la alianza. En el contexto de la actividad exportadora, la orientación a largo

plazo es una cuestión relevante, habida cuenta que un enfoque a corto plazo denota una escasa implicación ante el desarrollo de futuras oportunidades en el ámbito internacional (Roberts & Styles, 2001; Freeman & Lawley, 2005). Concretamente, en el caso de los consorcios de exportación, cuando los socios perciben la cooperación como un mero instrumento que permite la exploración y el acceso a corto plazo a los mercados, pero con la perspectiva de desarrollar en un futuro su estrategia internacional en solitario, se reducen los incentivos para contribuir a las inversiones en el proyecto conjunto, circunstancia que favorece la aparición de problemas de oportunismo y posibles inestabilidades; también se reducen, a su vez, los incentivos para la adopción de estructuras de gobierno relacionales, circunstancia que no favorece la flexibilidad o la comunicación en el marco del acuerdo. Así pues, en el marco de la exportación agrupada, la orientación temporal es una cuestión relevante y las empresas deberían ser conscientes de que los resultados solamente se logran en el largo plazo (UNIDO, 2003).

El objetivo del presente trabajo reside en delimitar el efecto que la orientación temporal de los socios ejerce sobre el desempeño de los consorcios de exportación a través de su incidencia sobre el compromiso y la estructura de gobierno adoptada. De esta manera, nuestro trabajo combina dos campos de investigación vinculados a la pyme que, tal y como sugieren Ulubasoglu, Akdis & Kök (2009, p. 338), han despertado una fuerte atención desde la vertiente investigadora: la internacionalización y las alianzas estratégicas. Para lograr el objetivo apuntado se analizan datos de 70 consorcios de exportación entre empresas españolas estructurados bajo un modelo de empresa conjunta (en nuestro estudio los términos consorcio de exportación y empresa conjunta para la exportación pueden ser utilizados indistintamente). Para lograr dicho propósito el trabajo se estructura de la siguiente forma: en el apartado siguiente se procede a la revisión de la literatura y a la delimitación de las hipótesis de trabajo; posteriormente, se describe la metodología empírica utilizada, presentándose a continuación los resultados derivados del contraste de las hipótesis planteadas; por último, se exponen las principales conclusiones obtenidas.

Revisión de la literatura e hipótesis

La literatura ha sugerido que la capacidad para construir relaciones a largo plazo es una cuestión estratégica relevante a la hora de desarrollar ventajas competitivas sostenibles por parte de la empresa (Kalwani & Narayandas, 1995; Schultz & Good, 2000; Cannon & Homburg, 2001;



Venetis & Ghauri, 2004). Como resultado de ello, la orientación a largo plazo se ha constituido como un elemento de especial trascendencia en la investigación en el campo de las relaciones interorganizativas (Ganesan, 1994; Lusch & Brown, 1996; Zhao & Cavusgil, 2006; Ryu, Park & Min, 2007; Cannon, Doney, Mullen & Petersen, 2010). La orientación a largo plazo está basada en la asunción de que la relación es estable, y viene considerada en términos de la actitud o visión de los *partners* respecto a los beneficios futuros que la relación puede reportarles (Ryu *et al.*, 2007). Las empresas con una orientación a largo plazo perciben la interdependencia de sus resultados con respecto a los de su socio, esperando que los resultados conjuntos beneficien a la empresa en el largo plazo (Kelley & Thibaut, 1978; Ganesan, 1994). Así, en el caso de empresas con una orientación a largo plazo, la espera de beneficios conjuntos en el tiempo les lleva a preocuparse por los intercambios relacionales (Das & Teng, 2000; Ganesan, 1994). Por el contrario, las empresas orientadas a corto plazo están interesadas exclusivamente en maximizar los beneficios en cada transacción, esto es, hacen una valoración de la relación con el socio transacción a transacción. Estas dos orientaciones

reflejan diferentes visiones acerca de lo que se espera de la alianza (Das & Teng, 2000), pudiendo ser conceptualizadas como polos opuestos de una única dimensión (Ganesan, 1994). Centrando las actuaciones en el corto plazo, los socios pueden lograr buenos resultados actuando de acuerdo con sus intereses inmediatos; sin embargo, en la medida en que centren sus actuaciones en el largo plazo, los socios están incentivados a desarrollar patrones de cooperación recíproca (Van Lange, Agnew, Harinck & Steemers, 1997; Van Lange, Drigodas, Rusbult, Arriaga, Wilcher & Cox, 1997), pudiendo lograr unos mayores beneficios. Así, las empresas con una orientación a largo plazo estarán menos preocupadas por los resultados específicos de una transacción y dedicarán más atención al logro de los objetivos estratégicos a largo plazo (Joshi & Stump, 1999). De alguna manera, la orientación a largo plazo refleja el deseo de los socios hacia una relación sostenida en el tiempo, lo que va a mejorar su comportamiento relacional (Lusch & Brown, 1996). Además, la orientación a largo plazo alinea los incentivos de los socios, en la medida que éstos son conscientes que van a trabajar juntos durante un amplio periodo de tiempo (Das & Teng, 2000).

Orientación a largo plazo, compromiso de los socios y desempeño de la relación

El compromiso, en la medida que acrecienta los esfuerzos y sitúa a los socios en una disposición favorable frente a la relación de cooperación, se configura como uno de los elementos más relevantes para su adecuado desarrollo. En la presente investigación conceptualizamos el compromiso como la disponibilidad de los socios a la hora de invertir los recursos necesarios para posibilitar el éxito de la relación de cooperación (Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh, 2001; Gulati, Khanna & Nohria, 1994). Esta actitud refleja, tal y como señalan Kumar, Scheer & Steenkamp (1995), el deseo de los socios de implicarse en la relación, de contribuir a la generación de valor, más allá de limitarse simplemente a buscar su permanencia. El compromiso conlleva pues un esfuerzo para cultivar la relación, asumiendo determinados costes en el corto plazo para obtener beneficios a largo plazo (Anderson & Weitz, 1992). De esta manera, el compromiso existe solamente cuando la relación es considerada importante por parte de los socios (Morgan & Hunt, 1994).

Mientras que la orientación a corto plazo acentúa la búsqueda de resultados tangibles y rápidos, la orientación a largo plazo concibe las alianzas estratégicas como entidades semipermanentes, donde subyace un mayor nivel de compromiso por parte de los socios, con el fin de desarrollar una buena relación de trabajo (Das & Teng, 2000). Los socios no estarán dispuestos a desarrollar las inversiones y hacer los sacrificios necesarios si consideran que la relación no va a ser beneficiosa a largo plazo; consecuentemente, la orientación a largo plazo puede ser considerada como necesaria para determinar el compromiso en el marco de la relación (Joshi & Stump, 1999). La literatura ha mostrado la existencia de una relación positiva entre la orientación a largo plazo y el compromiso de los socios (Joshi & Stump, 1999; Pesämaa & Hair, 2007), lo que unido a los argumentos antes expuestos nos lleva a delimitar la primera de nuestras hipótesis de trabajo:

H1: *La orientación a largo plazo influye positivamente en el compromiso de los socios.*

El compromiso, a su vez, contribuye de manera decisiva a incrementar los niveles de cooperación en el marco de la alianza (Morgan & Hunt, 1994; Muthusamy & White, 2005; Pesämaa & Hair, 2007), a la vez que ayuda a reducir los comportamientos de carácter oportunista por parte de los socios (Morgan & Hunt, 1994), favoreciendo con ello el desempeño de la relación (Skarmeas, Karsikeas & Schlegelmich, 2002; Nakos & Brouthers, 2008). Así, un socio comprometido dedicará el tiempo y los recursos necesarios para lograr los objetivos de la relación de cooperación,

haciendo énfasis en la creación de valor y en el éxito de la misma, lo que a su vez reduce la incertidumbre acerca de posibles comportamientos oportunistas en el futuro que pudieran redundar en el fracaso de la relación.

Cuando los socios están comprometidos con el acuerdo de cooperación y desean su permanencia, existe un desincentivo para desarrollar comportamientos oportunistas. Tales comportamientos podrían suponer ganancias inmediatas, aunque limitadas, habida cuenta que, tal y como señalan Heide & John (1990), la interacción futura entre los socios proporciona una oportunidad para recompensar el buen comportamiento y penalizar el oportunismo.

Diversos trabajos han examinado los efectos del compromiso entre los socios sobre la efectividad o el desempeño en las relaciones interorganizativas. Trabajos como el de Mohr & Speakman (1994), Sarkar *et al.* (2001), Skarmeas *et al.* (2002), Wu & Cavusgil (2006) o Nakos & Brouthers (2008) encuentran una relación de signo positivo, entre el compromiso de los socios y variables como el desempeño, la satisfacción o la efectividad percibida en el marco de las relaciones de cooperación. Por otra parte, varios estudios relativos a la cooperación en el ámbito exportador han subrayado también la relevancia del compromiso de los socios en la puesta en marcha y el adecuado desarrollo del acuerdo (Welch & Joynt, 1987; UNIDO, 2009; Ghauri *et al.*, 2003). Específicamente, Welch & Joynt (1987) señalan dos determinantes para el adecuado desempeño de los grupos de exportación: el primero es la evolución hacia la solidaridad, la cohesión y el compromiso en el marco del grupo; el segundo reside en la evolución en la actividad de penetración en los mercados exteriores. Estos mismos supuestos son asumidos en el posterior trabajo de Ghauri *et al.* (2003). No obstante, estos trabajos relativos a la cooperación en el marco de la actividad exportadora tienen carácter cualitativo. Teniendo en cuenta los argumentos teóricos expuestos anteriormente, así como los resultados de la literatura empírica, planteamos nuestra siguiente hipótesis de trabajo:

H2: *El compromiso de los socios influye positivamente en el desempeño de la relación.*

Orientación a largo plazo, estructura de gobierno y desempeño de la relación

En el marco de los acuerdos de cooperación, resulta esencial establecer las estructuras de gobierno adecuadas, de manera que se creen las condiciones necesarias para que los socios puedan desarrollar la actividad conjunta de manera efectiva y lograr los resultados deseados. De acuerdo con la literatura sobre estructuras de gobierno en el marco de las relaciones de cooperación (Poppo & Zenger, 2002;

Ness & Haugland, 2005; Lee & Cavusgil, 2006), podemos distinguir entre las denominadas estructuras de gobierno contractuales, donde se enfatiza el uso de acuerdos o contratos formales para gobernar la relación, y las estructuras de gobierno relacionales, donde se destaca el papel de la flexibilidad o la comunicación a la hora de facilitar el adecuado gobierno del acuerdo de cooperación.

Diversos trabajos han señalado que la orientación a largo plazo, en la medida que refleja el deseo de los socios hacia una relación sostenida en el tiempo, va a contribuir a mejorar su comportamiento relacional (Lusch & Brown, 1996). Una mayor orientación a largo plazo aumenta la disposición de las empresas a aceptar desequilibrios en el corto plazo ante las posibles recompensas que la relación puede proporcionarles en el tiempo (Ganesan, 1994), circunstancia que favorece la estabilidad del acuerdo. Este deseo de los socios de mantener una relación continuada enfatiza su disponibilidad a buscar soluciones que vayan más allá de los acuerdos formales establecidos, acentuándose su flexibilidad, su disponibilidad para intercambiar información y su capacidad para ajustarse a las nuevas situaciones, con el propósito de sostener una relación que -se presupone- va a generar beneficios a largo plazo, favoreciendo con ello la adopción de estructuras de gobierno relacionales. En base a lo anteriormente expuesto definimos nuestra siguiente hipótesis de trabajo:

H3: La orientación a largo plazo influye positivamente en el uso de estructuras de gobierno relacionales.

Tal y como se señala en el enfoque transaccional (Williamson, 1975; 1985), en un contexto de creciente incertidumbre, y fruto de la racionalidad limitada, resulta complejo especificar, a través de los contratos, todas las posibles contingencias futuras que pudieran acontecer en el marco de una relación de cooperación; paralelamente, la existencia de comportamientos oportunistas implica la disposición de la partes a aprovechar en beneficio propio las posibles contingencias no anticipadas en tales contratos (Williamson, 1985). En este sentido, la utilización de mecanismos de gobierno basados en meros contratos formales genera una rigidez en el marco de la alianza, rigidez que dificulta el ajuste mutuo de las partes a las condiciones cambiantes de la relación, circunstancia que puede condicionar de manera decisiva el éxito de la alianza y el logro de los objetivos de los socios. Por el contrario, la utilización de mecanismos de gobierno relacionales permite afrontar en mejor disposición la aparición de posibles contingencias no previstas en los contratos, necesariamente incompletos (Carson, Madhok, Varman & John, 2003). De hecho, en el propio trabajo de Carson *et al.* (2003) se constata una relación positiva entre la utilización de estructuras de gobierno

relacionales y el desempeño de los acuerdos de cooperación analizados. También Lee & Cavusgil (2006) encuentran evidencia acerca de que las estructuras de gobierno relacionales son más efectivas e influyen en mayor medida el desempeño de las alianzas. En lo que concierne a la modalidad de acuerdos de cooperación que constituyen la base del presente estudio, los consorcios de exportación se constituyen, normalmente, por empresas con nula o escasa experiencia en el actividad internacional, lo que acentúa la incertidumbre en el desarrollo de la actividad sujeta a colaboración y, por extensión, la dificultad para suscribir contratos formales completos. Es por ello que, más allá de los acuerdos formales suscritos, el recurso a estructuras de gobierno relacionales debería posibilitar, en este tipo de acuerdos, el logro de unos mejores resultados. A raíz de lo anteriormente expuesto planteamos la última de nuestras hipótesis de trabajo:

H4: El uso de estructuras de gobierno relacionales influye positivamente en el desempeño de la relación.

La edad de la relación como variable de control

Con la finalidad de evitar inconsistencias en los resultados derivados de la estimación del modelo, consideramos oportuno incorporar la edad como variable de control. En caso contrario, consorcios de exportación de corta edad, a pesar de presentar valores favorables en lo que concierne a las variables anteriormente expuestas, podrían reflejar valores más bien pobres en relación con el desempeño. Y ello podría ser consecuencia del tiempo de funcionamiento, que no les habría permitido aún conseguir unos resultados satisfactorios a pesar de reunir las condiciones para ello. De hecho, la literatura ha señalado la importancia de la edad en el desempeño de los acuerdos de cooperación (Bucklin & Sengupta, 1993; López-Navarro & Camisón, 2003).

Metodología

Características de los datos

La población objeto de estudio la constituyeron los consorcios de exportación formalizados entre empresas españolas para desarrollar su actividad internacional. La delimitación de la población objeto de estudio, tal y como la hemos definido anteriormente, suponía una restricción importante, dada la inexistencia de algún directorio o base de datos a partir del cual extraer información sobre este tipo de acuerdos. Esta circunstancia llevó a desarrollar un costoso proceso de búsqueda a través del contacto con cámaras de comercio e instituciones regionales

de fomento, lo que permitió identificar un total de 85 consorcios de exportación.

Este tipo de acuerdos, en el caso español, suele estructurarse bajo un modelo de empresa conjunta con el fin de acogerse a las ayudas del Instituto Español de Comercio Exterior, que cuenta con un programa específico que da soporte a esta modalidad de cooperación. Teniendo en cuenta que el número medio de empresas que integran estas alianzas se sitúa en valores que superan los 5 socios, resulta enormemente complejo, en términos de coste del estudio, recoger información de cada una de las empresas participantes. Es por ello que el cuestionario que se confeccionó para recabar la información fue diseñado para ser administrado al gerente del consorcio. Dicha persona, en la medida que se ocupa de gestionar la interdependencia entre los socios, a la vez que desarrollar las estrategias del consorcio, consideramos que se configura como la idónea para dar respuesta a las cuestiones sobre las que deseamos recabar información.

Dado el escaso número de acuerdos identificados, se procedió a contactar con el responsable de cada uno de ellos -el gerente- con el fin de explicarle con detalle los objetivos del estudio y solicitarle expresamente su participación en el mismo a través de la cumplimentación de un cuestionario. También se le señaló expresamente nuestra disposición a remitirle con posterioridad un informe con los resultados obtenidos. La muestra final de consorcios de exportación de los que se obtuvo la información necesaria fue de 70, lo que supone un 82% del total de consorcios identificados, cifra que consideramos apropiada para el propósito del estudio.

Medidas

Las diferentes escalas de medida utilizadas en el estudio han sido elaboradas a partir de la literatura especializada, adaptándolas posteriormente con el propósito de adecuarlas a los objetivos de la presente investigación. Los diferentes constructos fueron evaluados utilizando escalas Likert de 5 puntos.

La *orientación a largo plazo* fue evaluada a través de siete ítems, tomando como referencia el trabajo seminal de Ganesan (1994). A través de esta escala se valoraban las expectativas de los socios del consorcio en lo que concierne a su relación futura de trabajo.

En lo que concierne al *compromiso*, operativizamos dicha magnitud a través de una escala de tres ítems en base a la disponibilidad de los socios para invertir los recursos y dedicar los esfuerzos necesarios, con el fin de posibilitar el éxito del acuerdo de cooperación (Kumar *et al.*, 1995).

La utilización, en mayor o menor medida, de *estructuras de gobierno relacionales*, frente a las contractuales, se evaluó a partir de una escala de cinco ítems, tomando como referencia el trabajo de Carson *et al.* (2003). Concretamente, se evaluaba en qué medida, ante la aparición de contingencias diversas en el transcurso de la relación de cooperación, la respuesta adoptada por los socios iba más allá de los acuerdos formales suscritos, apostando por la flexibilidad, la justicia, la comunicación o la cooperación.

Por lo que respecta al *desempeño*, en línea con otros trabajos sobre empresas conjuntas (Hatfield & Pearce, 1994; Hatfield, Pearce, Sleeth & Pitts, 1998), y en particular sobre empresas conjuntas para la exportación (López-Navarro & Camisón, 2003; López-Navarro & Molina, 2002), evaluamos dicha variable a partir de un indicador subjetivo como es el grado de consecución de los objetivos de los socios en el trascurso de la relación, junto con la consideración acerca de si el esfuerzo realizado había merecido la pena.

Análisis del modelo de medida

El modelo propuesto fue estimado utilizando *Partial Least Square* (PLS) (Wold, 1986). PLS es una técnica de análisis multivariante que permite la utilización de escalas formativas y reflexivas, a la vez que constituye un poderoso instrumento para analizar muestras pequeñas (Chin, 1998; Wold, 1986), como es el caso de la presente investigación.

Siguiendo la aproximación en dos etapas propuesta por Anderson & Gerbing (1988), primero se desarrolla el modelo de medida y, posteriormente de manera separada, el modelo de ecuaciones estructurales. La evaluación del modelo de medida supone analizar la dimensionalidad, fiabilidad y la validez de los constructos. Concretamente, se hizo uso del programa SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende & Hill, 2005).

En las Tablas 1 y 2 se muestran los detalles relativos al análisis de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida utilizadas. En primer lugar, analizamos la fiabilidad de los ítems de acuerdo con las cargas. Siguiendo la recomendación generalmente aceptada, se retuvieron los ítems con una carga superior a 0,7 (Carmines & Zeller, 1979), lo que supone que más del 50% de la varianza del ítem (el cuadrado de la carga) puede ser atribuido al constructo. Adicionalmente, los AVE de los constructos están por encima del valor crítico de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Por tanto, la validez convergente de los constructos es satisfactoria.

Por otra parte, la fiabilidad compuesta de todas las escalas es superior al valor recomendado de 0,6 (Bagozzi & Yi 1988; Fornell & Larcker, 1981). La validez discriminante es

ratificada porque el valor de la raíz cuadrada del AVE para cada constructo es más alto que las correlaciones con el resto de constructos del modelo (Fornell & Larcker, 1981).

TABLA 1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

	Cargas factoriales	t-value	Cronbach Alpha	Fiabilidad Compuesta	AVE
<i>Orientación a largo plazo</i>					
Los socios creen que, a la larga, el consorcio resultará beneficioso	0,854	25,974	0,906	0,930	0,727
Para los socios es importante mantener una relación a largo plazo entre ellos	0,825	23,001			
Los objetivos de los socios en relación con el consorcio se circunscriben al largo plazo	0,826	18,330			
Los socios esperan trabajar juntos durante mucho tiempo en el marco del consorcio	0,911	39,892			
Los socios creen que las concesiones que puedan hacer para ayudar al resto de miembros del consorcio serán compensadas a la larga	0,844	19,420			
En el consorcio, cada uno de los socios está interesado simplemente en sus propios resultados (R)	Eliminado ^(*)				
Cada uno de los socios está dispuesto a hacer sacrificios puntuales para ayudar al resto de miembros del consorcio	Eliminado ^(*)				
<i>Compromiso</i>					
Las empresas que integran el consorcio están dispuestas a dedicar los recursos que sean necesarios para hacer que el proyecto sea un éxito	0,829	12,088	0,884	0,928	0,811
Los directivos de las empresas que integran el consorcio están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para desarrollar adecuadamente el proyecto	0,934	59,607			
Las empresas que integran el consorcio están comprometidas para hacer de este proyecto un éxito	0,934	69,130			
<i>Estructura de gobierno relacional</i>					
Los socios esperan que los conflictos que se generen en el consorcio sean resueltos de manera justa, incluso si no están contemplados en los acuerdos formales suscritos	0,846	23,487	0,907	0,931	0,729
Cuando tiene lugar una situación no esperada, los socios entienden que debería darse una solución satisfactoria para todos, incluso si ello contradice los acuerdos formales suscritos	0,863	19,933			
Los socios consideran que cada uno de ellos debería ser flexible y responsable en relación con los demás, incluso si no está obligado por los acuerdos formales suscritos	0,895	41,416			
Los socios entienden que los problemas que aparecen durante la relación deberían ser solucionados conjuntamente a través de la comunicación y cooperación, y no tanto tomando como referencia los acuerdos formales suscritos	0,872	20,870			
Los socios entienden que cada uno de ellos debería ajustarse a las circunstancias cambiantes incluso si no está obligado de acuerdo con los acuerdos formales suscritos	0,792	9,059			
<i>Desempeño</i>					
Se han cumplido los objetivos del consorcio para el momento actual	0,874	18,317	0,746	0,887	0,796
El esfuerzo realizado ha merecido la pena	0,910	35,678			

^(*) Estos ítems fueron eliminados porque presentaban unos valores en las cargas inferiores a los valores requeridos.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 2. Validez discriminante(*)

	Orientación a largo plazo	Compromiso	Estructura de gobierno relacional	Desempeño
Orientación a largo plazo	0,852	0,644	0,804	0,601
Compromiso	0,644	0,900	0,535	0,576
Estructura de gobierno relacional	0,804	0,535	0,853	0,524
Desempeño	0,601	0,576	0,524	0,892

(*) En la diagonal principal se muestra la raíz cuadrada del AVE. Por debajo y por arriba de la diagonal principal se recogen las correlaciones estimadas entre los factores.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de la estimación del modelo propuesto, tratando de dar respuesta a las hipótesis planteadas. Como se ha señalado en el apartado anterior, la estimación se realizó utilizando PLS. En la Tabla 3 se detallan los resultados. La significatividad de los coeficientes se hizo a través de un *bootstrap* de 500 sub-muestras (Chin, 1998). Los valores R^2 son todos superiores a 0,1, lo que permite hacer una evaluación positiva del modelo (Falk & Miller, 1992). Concretamente, los valores son de 0,416 para el compromiso, 0,647 para la adopción de una estructura de gobierno relacional y 0,474 para el desempeño. De manera adicional, y haciendo uso de G*Power (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007), evaluamos la potencia estadística de nuestro análisis. El valor obtenido excede el nivel mínimo de 0,8 requerido en la investigación en ciencias sociales (Cohen, 1988).

La primera de las hipótesis de trabajo, donde se postulaba una relación positiva entre la orientación a largo plazo y el compromiso (H_1), fue corroborada por los resultados de la estimación del modelo ($\beta = 0,645$; $p < 0,01$). En lo que concierne a nuestra segunda hipótesis, en la que se planteaba una relación positiva entre el compromiso de los socios y el desempeño de la relación cooperativa (H_2), los resultados de la estimación también permiten su corroboración ($\beta = 0,359$; $p < 0,01$).

Por lo que respecta a la tercera de las hipótesis, donde se establecía una relación de signo positivo entre la orientación a largo plazo y el recurso a una estructura de gobierno relacional (H_3), los resultados de la estimación permiten su verificación ($\beta = 0,804$; $p < 0,01$). Asimismo, los resultados también posibilitan la corroboración de nuestra cuarta hipótesis (H_4), en la que se establecía una relación de signo positivo entre la adopción de una estructura de gobierno relacional y el desempeño de la relación de cooperación ($\beta = 0,288$; $p < 0,05$). Por último, señalar que el efecto total de la orientación a largo plazo sobre el desempeño, como consecuencia de la incidencia ejercida a través del compromiso y la estructura de gobierno adoptada, es positivo y significativo ($\beta = 0,462$; $p < 0,01$).

Por lo que respecta a la variable de control utilizada, se constata una relación positiva y significativa entre la edad de la relación y su desempeño ($\beta = 0,284$; $p < 0,01$), resultado que está en consonancia con otros trabajos sobre alianzas horizontales de marketing, como el de Bucklin & Sengupta (1993), o específicamente sobre consorcios de exportación estructurados bajo un modelo de empresa conjunta, como el de López-Navarro & Camisón (2003). Ello viene a corroborar, esencialmente, que las operaciones en los mercados exteriores necesitan tiempo para poder consolidarse y que los resultados en este tipo de acuerdos de cooperación se obtienen a largo plazo; en consecuencia,

TABLA 3. Relaciones causales

	Beta estandarizados	Estadístico t (Bootstrap)	Cumplimiento de las hipótesis
H_1 : Orientación a largo plazo \rightarrow Compromiso	0,645	8,702***	<input checked="" type="checkbox"/>
H_2 : Compromiso \rightarrow Desempeño	0,359	2,638***	<input checked="" type="checkbox"/>
H_3 : Orientación a largo plazo \rightarrow Estructura de gobierno relacional	0,804	22,013***	<input checked="" type="checkbox"/>
H_4 : Estructura de gobierno relacional \rightarrow Desempeño	0,288	2,163**	<input checked="" type="checkbox"/>
Variables de control			
Edad de la relación \rightarrow Desempeño	0,284	3,691***	

R^2 Compromiso = 0,416; R^2 Estructura de gobierno relacional = 0,647; R^2 Desempeño = 0,474; *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia

para proceder a la adecuada evaluación de su desempeño, resulta necesario tener presente el tiempo que llevan desarrollando su actividad.

Discusión y conclusiones

Los acuerdos de cooperación se han configurado en las dos últimas décadas como uno de los campos de investigación más relevantes en el ámbito de la estrategia empresarial. No obstante, no todas las alianzas han recibido la misma atención. En el campo de la internacionalización de la empresa, la investigación en el ámbito de la exportación agrupada, a diferencia de lo acontecido en el caso de las empresas conjuntas internacionales, no ha sido especialmente profusa. Sin embargo, este tipo de acuerdos, dadas sus características, constituyen un instrumento que posibilita la superación, por parte de las pequeñas y medianas empresas, de sus deficiencias de recursos y capacidades a la hora de acceder a los mercados exteriores, compartiendo los costes y riesgos asociados a dicho proceso. Teniendo en cuenta que la dimensión temporal constituye un aspecto relevante en el contexto de las alianzas estratégicas, el objetivo del presente estudio residía en evaluar, para el caso de los consorcios de exportación, el efecto que la orientación a largo plazo de los socios ejerce sobre el desempeño de la relación consorcial a través de la incidencia de dicha magnitud sobre el compromiso de éstos y la estructura de gobierno adoptada.

Los resultados de la investigación nos han permitido constatar, en primer lugar, que la orientación a largo plazo de los socios resulta determinante en su compromiso, esto es, en la determinación de los recursos y esfuerzos que están dispuestos a dedicar para facilitar el desempeño de la relación consorcial. Este resultado cuestiona aquellos proyectos en los que los socios, muchas veces sin experiencia en el plano exportador, constituyen un consorcio de exportación con el deseo de iniciar un periodo de prueba en el contexto internacional con un coste relativamente bajo, pero con el objetivo, muchas veces no revelado, de abandonar la relación en un plazo relativamente corto para continuar la aventura internacional en solitario, en el supuesto de identificar potenciales resultados que merezcan atraer las inversiones de la empresa. En este caso, el sentimiento oportunista asociado a esa concepción exploratoria del consorcio, centrada en el corto plazo, socava desde el inicio las bases necesarias para posibilitar su adecuado desarrollo, ya que esta aproximación de los socios a la cooperación les inhibe a la hora de detraer recursos y esfuerzos en favor de la actividad objeto de colaboración: la exportación, actividad cuyos resultados suelen materializarse en el largo plazo.

En segundo lugar, los resultados del trabajo también han permitido verificar que la mayor orientación a largo plazo de los socios que integran el consorcio de exportación contribuye a un uso más intenso de estructuras de gobierno relacionales, frente al recurso a estructuras de gobierno contractuales. Tal y como hemos señalado anteriormente, los consorcios de exportación agrupan, generalmente, a pequeñas y medianas empresas con una experiencia limitada, cuando no inexistente, en el ámbito internacional. Ello supone un elevado grado de complejidad e incertidumbre a la hora de afrontar la actividad objeto de cooperación, y denota las rigideces y limitaciones que podría comportar el gobierno de la relación a través de meras estructuras contractuales, dada la dificultad para especificar a priori, a través de contratos formales, las posibles contingencias futuras que pudieran acontecer en el transcurso de la relación. No obstante, la disposición de los socios a buscar alternativas de gobierno que vayan más allá de los acuerdos formales establecidos parece estar sujeta a su orientación temporal en el marco del acuerdo de cooperación. Así, una mayor orientación a largo plazo de las empresas participantes en el consorcio, que en definitiva refleja un mayor deseo a la hora de mantener una relación sostenida en el tiempo, va a favorecer, de acuerdo con los resultados de la investigación, su comportamiento relacional, estimulando la flexibilidad, el intercambio de información o la resolución justa de los conflictos, aspectos que deberían posibilitar en mayor medida el desarrollo exitoso del acuerdo de cooperación. Por el contrario, en el supuesto de que las empresas participantes en el consorcio estén orientadas al corto plazo, no existen incentivos para el desarrollo de patrones que contribuyan a mejorar su comportamiento relacional.

En última instancia, los resultados también han permitido constatar que, tanto el mayor compromiso de los socios como el recurso a estructuras de gobierno relacionales inciden de manera positiva en el desempeño de la relación consorcial. Así pues, y en línea con la propuesta base de la presente investigación, la orientación a largo plazo ejerce una influencia relevante, aunque indirecta, sobre el desempeño del consorcio a través de las dos dimensiones consideradas, esto es, el compromiso de los socios y la estructura de gobierno adoptada. Tales resultados deberían contribuir, en nuestra opinión, a una mejor comprensión de los factores clave de éxito en el desarrollo de los consorcios de exportación.

En cuanto a las limitaciones de nuestra investigación debemos apuntar que los resultados obtenidos son, lógicamente, contingentes con el contexto analizado. Sería por tanto deseable que otros trabajos evaluaran las propuestas y los resultados del presente estudio en otros

ámbitos geográficos distintos y en modelos de exportación agrupada que pudieran diferir de los aquí abordados. Por otra parte, y en lo que concierne al tamaño de la muestra, es necesario señalar que ésta no es excesivamente grande, aunque la población de consorcios de exportación en el contexto español es limitada. Además, consideramos que el trabajo aporta un valor añadido relevante, en la medida que la mayor parte de la investigación previa sobre consorcios de exportación, u otras fórmulas de exportación agrupada, ha sido hasta la fecha esencialmente cualitativa.

Referencias bibliográficas

- Ahn, S., Kim, H. & Forney, J. A. (2009). Co-marketing alliances between heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels. *Journal of Retailing and Consumer Research*, 16, 477-485.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Bagozzi R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1), 29-43.
- Cannon J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R. & Petersen K. J. (2010). Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 28 (6), 506-521.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R. & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, 14 (1), 45-56.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. En G. A. Marcoulides (ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77-101.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39 (2), 175-91.
- Farrelly, F. & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48, 55-62.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freeman, J. & Lawley, M. (2005). *Export performance: A framework for comparison of regional and metropolitan SME exporters*. ANZMAC 2005 Conference: Marketing in International and Cross-Cultural Environments.
- Fundación Standard Bank (2010). *Informe de actividades 2010. Programa para la formación de consorcios de exportación*. Buenos Aires. <<https://www.fstandardbank.com.ar/institucional/inst/sec-idea/esp/informes-gestion/informe-2010.pdf>>.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Ghuri, P., Lutz, C. & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-752.
- Gulati, R., Khanna, T. & Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review*, 35 (3), 61-69.
- Hatfield, L. & Pearce, J.A. (1994). Goal achievement and satisfaction of joint venture partners. *Journal of Business Venturing*, 9 (5), 423-449.
- Hatfield, L., Pearce, J. A., Sleeth, R. G. & Pitts, M. W. (1998). Toward validation of partner goal achievement as a measure of joint venture performance. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 355-372.
- Heide, J. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36.
- Joshi, A. W. & Stump, R. L. (1999). Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relations exchange theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (4), 334-352.
- Kalwani, M. U. & Nayarandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms. *Journal of Marketing*, 58, 1-16.
- Kelley, H. & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J-B. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.
- Lanzara, R., Varaldo, R. & Zagnoli, P. (1991). Public support to export consortia: The Italian case. En F. H. Seringhaus & P. J. Rosson (eds.), *Export development and promotion: The role of public organizations* (pp. 217-241). Kluwer Academic Publishers.
- Lee, Y. & Cavusgil, T. (2006). Enhancing Alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59, 896-905.
- López-Navarro, M. A. (2000). Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora al caso español. *Información Comercial Española*, 788, 19-33.
- López-Navarro, M.A. & Molina-Morales, F. X. (2002). On measurement of joint ventures performance: A comparative approach. *International Journal of Business Performance Management*, 4 (1), 115-127.
- López-Navarro, M.A. & Camisón, C. (2003). The effect of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs): an analysis based on Spanish export JVs. *International Business Review*, 12, 17-39.
- Lush, R. F. & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.

- Marginson, D. & Mcaulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 273-292.
- Mohr, J. & Speakman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Muthusamy, S. & White, M. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange. *Organization Studies*, 26 (3), 415-441.
- Nakos, G. & Brouthers, K. D. (2008). International alliance commitment and performance of small and medium-size enterprises: The mediating role of process control. *Journal of International Management*, 14, 124-137.
- Ness, H. & Haugland, S. A. (2005). The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 58, 1226-1239.
- Pesämaa, O. & Hair, J. F. (2007). More than friendship is required: an empirical test of cooperative firms strategies. *Management Decision*, 45 (3), 602-615.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Reve, T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. En M. Aoki, B. Gustafsson & O. Williamson (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties* (pp. 133-161). SAGE: London.
- Reve, T. (1992). Horizontal and vertical alliances in industrial marketing channels. *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 235-257.
- Rialp, A., Martínez, P. C. y Rialp, J. (2005). El desarrollo exportador de las pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso. *Cuadernos de Gestión*, 5 (2), 95-116.
- Rich, M. K. (2003). Requirements for Successful Marketing Alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (4/5), 447-456.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburg: University of Hamburg.
- Roberts, J. H. & Styles, C. (2001). Australia's competitive advantage: Gaining the marketing edge. *Australia Journal of Management*, 26, 105-122.
- Ryu, S., Park, J. E. & Min, S. (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1225-1233.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T. & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 358-373.
- Schultz R. J. & Good, D. J. (2000). Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (4), 200-215.
- Skarmeas, D., Karsikeas, C. & Schelegelmich, B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33, 757-783.
- Ulubasoglu, M. A., Akdis, M. & Kök, S. B. (2009). Internationalization and alliance formation: Evidence from Turkish SMEs. *International Small Business Journal*, 27 (3), 337-361.
- UNIDO (2003). *Development of Clusters and Networks of SMEs: A guide to export consortia*. <http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/A_guide_to_export_consortia.pdf> www.unido.org.>
- UNIDO (2007). *Approaches to SMEs Networking for Market Access*. <http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Export_Consortia/NETWORKING_ENG.pdf>.
- UNIDO (2009). *The Strategic Management of Export Consortia*. <http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Strategic_management_of_export_consortia.pdf>.
- Van Lange, P. A. M. , Drigotas, S. M., Rusbult, C. E., Arriaga, X. B., Wilcher, B. S. & Cox, C. L. (1997). Willingness to sacrifice in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (6), 1373-1395.
- Van Lange, P. A. M., Agnew, C. R., Harinck, F. & Steemers, G. E. M. (1997). From game theory to real life: How social value orientation affects willingness to sacrifice in ongoing close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1330-1344.
- Varadarajan, P. & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 282-296.
- Venetis, K. A. & Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: Building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12): 1577-1598.
- Welch, L. & Joynt, P. (1987). Grouping for export: an effective solution?. En S. Reid & P. J. Rosson, P. J. (eds.), *Managing Export Entry and Expansion* (pp. 54-70). Praeger: New York.
- Welch, D. E., Welch, L. S., Wilkinson, I. F. & Young, L. C. (1996). Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 463-477.
- Welch, D. E., Welch, L. S., Young, L. C. & Wilkinson, I. F. (1998). The importance of networks in export promotion: Policy issues. *Journal of International Marketing*, 6 (4), 66-82.
- Wilkinson, I. F., L. C. Young, D. E. Welch & L. S. Welch (1998). "Dancing to Success: Export Groups as Dance Parties and the Implications for Network Development", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (6), 492-510.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press: New York.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. The Free Press: New
- Wold, H. (1986). Partial least squares. En S. Kots and N. L. Johnson (eds.). *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6 (pp. 581-591). John Wiley & Sons.
- Wu, F. & Cavusgil, T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59, 81-89.
- Zhao Y. & Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35, 405-414.

