

# LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES. EL IMPACTO DEL ORIGEN DEL SOCIO EN LA RELACIÓN

Jorge Arenas Gaitán (Universidad de Sevilla)

Rosario García Cruz (Universidad de Sevilla)

---

## RESUMEN

Las alianzas estratégicas son un fenómeno que ha experimentado un notable aumento en los últimos años. El motivo viene dado por los cambios que está experimentando el entorno internacional. Es decir, el proceso de globalización determina la creación de alianzas, convirtiéndose en un elemento esencial para crear y mantener ventajas competitivas. Es en este contexto internacional, donde la cultura juega un importante papel en cuanto a la gestión de las relaciones que se establecen en las alianzas estratégicas internacionales. El principal objetivo de este trabajo es identificar grupos de alianzas según los elementos relacionales que las caracterizan. Para ello, hemos partido del modelo propuesto por Hunt y otros (2002), sobre el cual hemos creado una serie de hipótesis, sustentadas en las variables relacionales y que han sido contrastadas en empresas españolas que desarrollan alianzas estratégicas internacionales, para su estudio hemos formado tres grupos en virtud de la procedencia del socio: entre empresas españolas para salir a los mercados exteriores, empresas españolas con socios europeos y empresas españolas con socios externos a la UE. La herramienta que nos permite identificar diferencias significativas entre los grupos es el ANOVA.

**Palabras clave:** Competitividad, Cultura, Negocios Internacionales. **JEL:** M14, M15

---

## ABSTRACT

The strategic alliances are a phenomenon that has experienced a great increase in the last years. The reasons are the changes that the international environment is producing. That is to say, the globalization process determines the creation of alliances, becoming an essential element to create and to maintain advantages competitive. The international context is where the culture plays an important role as inside of the relations that are established in the international strategic alliances. The main goal of our paper is to identify groups of alliances according to the relational elements that characterize them. We have left from the model proposed by Hunt and other (2002), on which we have created a set of hypothesis. They have been sustained in the relational variables and that have been tested in a sample of Spanish companies that develop international strategic alliances. We have created three groups depending on the origin of the partner: among Spanish companies to go out to the foreign markets, Spanish companies with European partner and Spanish companies with partner from outside EU. The ANOVA is the statistical tool that allows us to identify significant differences between the groups.

**Key Words:** Competitiveness, Culture, International Business. **JEL:** M14, M15

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Las alianzas estratégicas son un fenómeno que en los últimos años ha crecido en importancia dada la multiplicación de acuerdos cooperativos por todo el mundo. Pero ¿por qué ahora? La respuesta no es sencilla, sin embargo, la mayoría de los autores señalan que es la intensa evolución del entorno la que está detrás de mucho de los cambios. Dicha evolución está generando interdependencias y una mayor necesidad de cooperación a todos los niveles

(Palmer, 2002), en aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos. Como resultado aparece un nuevo escenario que algunos autores han dado en llamar Nueva Economía, donde se incluyen fenómenos como la sociedad de redes, la importancia creciente de los servicios, las tecnologías de la información, la desregulación del sistema financiero, la creación de mega-alianzas entre empresas y entre mercados (NAFTA, UE), y la globalización (Gummesson, 2002). En el plano empresarial, la globalización del entorno internacional está impulsando a que las compañías necesiten de relaciones interempresariales a largo plazo, como son las alianzas estratégicas, para crear o conservar sus ventajas competitivas (Johansson, 1995). Dentro del entorno internacional se contemplan varios factores fundamentales en este sentido: la innovación y la carrera tecnológica, la aparición de nuevos mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información. En resumen, el proceso de globalización determina la creación de alianzas estratégicas, convirtiéndose en elementos fundamentales de la estrategia de cualquier empresa (Ohmae, 1989; Johansson, 1995).

Las alianzas estratégicas se presentan como un tipo muy 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. No es necesario que los participantes en la alianza procedan de diferentes mercados, pero las alianzas internacionales tienen un papel principal tal como se observa en la literatura revisada y en la práctica empresarial (Terpstra, y Simonin, 1993). El proceso de globalización potencia que muchas empresas busquen la cooperación con otras para salvar sus dificultades 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 crear nuevos productos, nuevas tecnologías, o simplemente para introducirse en mercados desconocidos para la compañía. Incluso las alianzas entre empresas de la misma nacionalidad puede tener implicaciones internacionales, ya que frecuentemente tienen entre sus objetivos el dirigirse conjuntamente a los mercados exteriores. Por otro lado, crear una alianza exitosa, con socios nacionales o extranjeros, puede servir para seguir siendo competitivos en el mercado doméstico, ante la entrada de competidores del mercado internacional (Elg y Johansson, 2001). El éxito de las alianzas se ha convertido en un elemento clave en la estrategia de muchas empresas, pero a pesar de ello, el índice de fracaso permanece muy alto, sobre todo en aquellas realizadas entre socios de diferentes nacionalidades (Day, 1995). Para que una alianza se mantenga en el tiempo y logre los beneficios para los que fue creada es necesario que los participantes posean los recursos y capacidades adecuadas. En el escenario actual, el desempeño de una empresa puede ser mucho mejor gestionado y comprendido mediante el examen de las relaciones en las cuales está comprometida la empresa, así como las características de dichas relaciones (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).

En este contexto internacional, las diferentes culturas nacionales pueden tener una importante influencia sobre las alianzas estratégicas en diversos aspectos. De entre ellos podemos destacar la relación entre los aliados. Según Hofstede (1991, p.12), las naciones actuales “son la fuente de una gran cantidad de los programas mentales comunes de sus ciudadanos” provocado para la similitud relativa de su entorno histórico, lingüístico, político, legal y educativo. Esto no implica que la cultura de los países sea totalmente homogénea, sino que existen fuerzas que llevan a un grado significativo de puntos comunes dentro de ellos. Por otra parte, los individuos con diferentes nacionalidades mantienen diferencias estables en creencias y valores básicos, tienen diferentes suposiciones sobre el entorno, y diferentes

expectativas sobre las relaciones con los demás (Hofstede 1980, 1991). La cultura nacional ha venido siendo definida como la principal característica en el entorno en la que subyace las diferencias sistemáticas en los comportamientos. Las normas y creencias culturales son importantes impulsores en la determinación de las percepciones, disposiciones y comportamientos de las personas (Markus y Kitayama, 1991). Sin embargo, la cultura no es una barrera infranqueable. Las organizaciones, al igual que las personas que la conforman, tienen capacidad de adaptarse al entorno que les rodea, incluyendo al entorno cultural.

Si bien, existen trabajos e investigaciones que han estudiado el tema, aún no se han llenado determinadas lagunas, como puedan ser los contextos internacionales, donde los entornos culturales, aun con la globalización, dan lugar a reacciones diferentes ante un mismo concepto (Lee, 1998; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Styles y Ambler, 2000; Patterson y Smith, 2001; Kalafatis, 2002; 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; Hunt, Lambe and Wittmann, 2002). Del mismo modo, sigue sin haber consenso en la conceptualización y medición (Mohr y Spekman, 1994; Glaister y Buckley, 1998; Yan y Zeng, 1999; Sarkar y otros, 2001; Ariño, 2003) del éxito internacional de las alianzas estratégicas.

El presente trabajo se enmarca entre aquellos que tratan de salvar ambas lagunas (Hu y Chen, 1996; Aulakh y otros, 1996; Sarkar y otros, 2001; Hunt y otros, 2002; Robson y Katsikeas, 2005), estudiando las relaciones que se producen en el interior de las alianzas estratégicas internacionales. Trataremos de avanzar sobre las investigaciones anteriores a través de estudiar las diferencias existentes en las alianzas mantenidas por las empresas españolas para salir a los mercados internacionales, considerando la procedencia del socio. En este sentido, vamos a considerar tres grandes grupos de posibles socios dependiendo de su procedencia: un primer grupo de alianzas entre empresas españolas para salir a los mercados internacionales, en segundo lugar, alianzas entre empresas españolas con socios europeos, y por último, alianzas entre empresas españolas con socios externos a la Unión Europea. Este objetivo genérico se materializa en varios objetivos operativos, el primero de ellos detectar las diferencias entre los grupos en el desarrollo de los diferentes elementos relacionales sobre los que se sustenta la alianza. En segundo lugar, detectar diferencias en el perfil de las empresas españolas que desarrollan alianzas con socios de cada uno de los grupos.

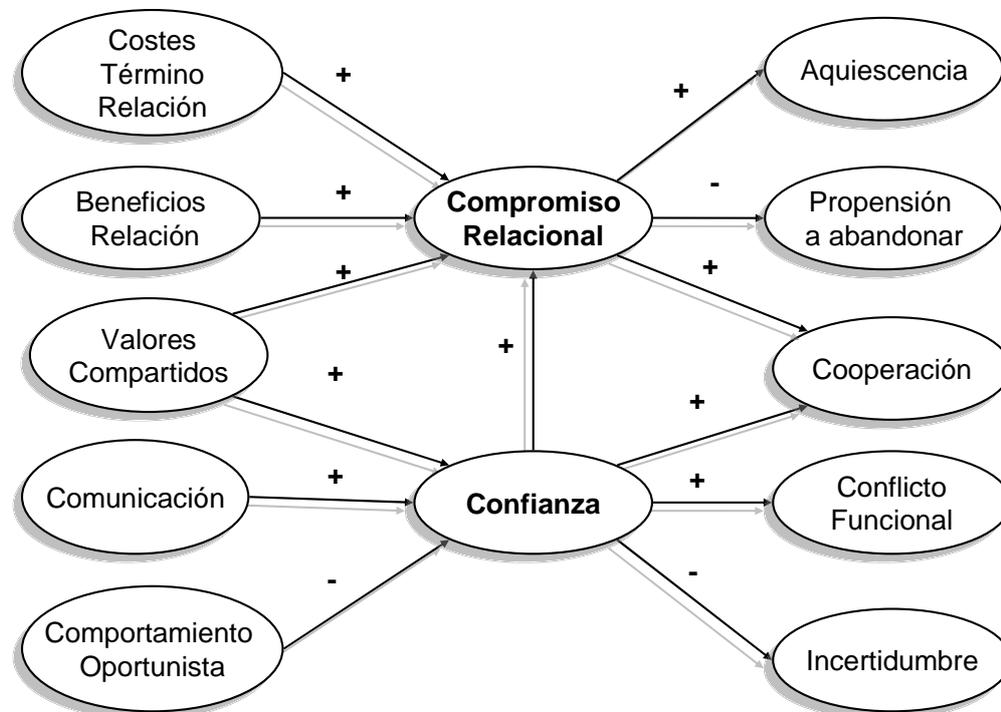
Para lograr ambos objetivos hemos estructurado el presente trabajo del siguiente modo: en primer lugar, estableceremos un marco teórico sobre el que desarrollaremos un conjunto de hipótesis que deseamos testar. Con tal fin hemos desarrollado un trabajo empírico, que será descrito y del que ofreceremos sus resultados. Finalmente mostraremos las principales implicaciones y conclusiones de los resultados obtenidos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

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) asentó 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, supera las alternativas a corto plazo en favor de beneficios esperados a largo

plazo. 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.

**FIGURA 1: MODELO KML DE MARKETING RELACIONAL**



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

Ya centrado específicamente en las alianzas estratégicas Hunt y otros (2002) construyen un modelo teórico explicativo del éxito de las alianzas. Para ello emplean un enfoque integrador con aportaciones de varias teorías. Entre ellas se encuentra el Marketing Relacional para el análisis de la relación entre los socios, lo cual supone uno de los elementos esenciales para el éxito de la alianza. El modelo propuesto por Hunt y otros (2002) está basado en gran medida en el trabajo de Morgan y Hunt (1994), la confianza entre los participantes y el compromiso relacional aparecen como principales variables mediadoras, y la cooperación entre ellos como la principal variable dependiente. Los antecedentes del compromiso y la confianza se encuentran en la comunicación entre las partes, los comportamientos oportunistas, la existencia de valores compartidos y los costes motivados por el término de la relación, igual que aparece en Morgan y Hunt (1994). Por nuestra parte, analizaremos las variables contenidas en esta última propuesta, al entender que se ciñen mejor a la realidad de las alianzas estratégicas internacionales.

Por otra parte, teniendo en cuenta el carácter internacional de las alianzas, llama la atención el elevado índice de fracaso entre las alianzas estratégicas realizadas por empresas de diferentes nacionalidades (Day, 1995), creemos que la cultura 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 (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), o la estrategia desarrollada por la empresa. Incluso en el ámbito del Marketing Relacional empieza a haber 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; Patterson y Smith, 2001; Skarmeas y Katsikeas, 2001; Luo, 2002; Bello y otros, 2003). 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 se ha venido manteniendo que las diferencias culturales dificultan el desarrollo de las relaciones entre los socios.

### Formulación de Hipótesis

Los **costes de término de la relación** Morgan y Hunt (1994) los definen como todas las pérdidas procedentes de la terminación, de la búsqueda de alternativas, los gastos de disolución y los costes de las inversiones. Se incluyen los costes financieros obvios, las pérdidas debido a la clientización, los costes de encontrar alternativas, pero también se incluyen los costes psicológicos, emocionales, y el estrés físico de los individuos responsables (Dwyer y otros, 1987). Sin embargo, las inversiones en activos específicos son los costes de término de la relación más analizado desde la literatura, no sólo del Marketing Relacional (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992) sino sobre todo desde la Teoría de los Costes de Transacción (Joshi y Stump, 1999; Joshi y Stump, 1999b; Jap y Ganesan, 2000). Los activos específicos son inversiones en activos duraderos y altamente especializados para una relación en concreto, por lo que tienen muy poco valor y resultan difíciles de utilizar en otras relaciones alternativas (Ganesan, 1994).

Este tipo de inversiones actúan como señales hacia la otra parte de la relación demostrando buena voluntad y compromiso con la relación. Atendiendo a las dimensiones del compromiso desarrolladas por Gundlach y otros (1995), estas inversiones demuestran el compromiso instrumental de los socios por la relación, y su intención de conservarla a largo plazo. Las empresas no realizan inversiones específicas en todas las relaciones interempresariales en las que se ven envueltas, sino sólo en aquellas que consideran importantes de mantener porque les proporcionan ventajas competitivas. Sin embargo, la empresa debilita su posición competitiva frente al socio, asume riesgos ante posibles comportamientos oportunistas del socio y crea una barrera de salida de la relación, lo que genera dependencia. En el contexto de las alianzas estratégicas internacionales, entendemos que en la medida en que aumente la distancia cultural entre los socios, estos estarán menos dispuestos a incurrir en este tipo de inversiones. Por lo cual, formulamos la siguiente hipótesis:

*H1: Deben existir diferencias significativas en los costes de término de la relación entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mayores dichos costes en las alianzas entre empresas españolas, y menores en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

El desarrollo de la dependencia de la relación no tiene por qué ser el resultado de una oscura lucha de poder entre las dos compañías. De hecho, lo usual es que se trate de una decisión estratégica, consciente, y basada en la eficiencia. Sin embargo, una firma no ofrecerá

su control a no ser que disponga de algún tipo de “garantía” contra los comportamientos oportunistas de su socio. Es en este punto donde las **normas relacionales** juegan su papel principal como salvaguardas contra comportamientos contrarios. Morgan y Hunt (1994, p. 25) las definen como el grado en que los socios tienen creencias comunes sobre si los comportamientos, objetivos y políticas son importantes o insignificantes, apropiados o inapropiados, correctos o equivocados. En el caso de las alianzas internacionales, entendemos que conforme aumenta la distancia entre los socios, se dificulta el desarrollo de tales normas. Basándonos en la argumentación anterior enunciamos la siguiente hipótesis:

*H2: Deben existir diferencias significativas en el desarrollo de normas relacionales entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo más fuertes las normas desarrolladas en alianzas entre empresas españolas, y menores en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

La **comunicación** es uno de los elementos más importantes para la creación y desarrollo de relaciones interempresariales. Uno de los primeros trabajos dirigidos específicamente al estudio de la comunicación interempresarial es el de Mohr y Nevin (1990) que la describen como el pegamento que mantiene unidos los canales de distribución. A través de ella se transmite información persuasiva, se refuerza la participación en la toma de decisiones, se coordinan los programas, se ejerce el poder y se refuerza el compromiso y la lealtad. Siguiendo a Mohr y Nevin (1990) en el caso de las alianzas estratégicas, que son intercambios relacionales, caracterizados por la confianza, las partes comparten diversas actividades, de un modo más interdependiente que en los intercambios discretos, por ello se necesita una mayor frecuencia de contactos para coordinar adecuadamente las actividades comunes. En general, cuanto mayor es la interdependencia mayor será la frecuencia de las interacciones. Por otra parte, la frecuencia de las interacciones en un entorno caracterizado por la confianza genera un sentimiento de identificación, que puede servir de paradigma para que el nivel de interacciones disminuya, cuando este se logra. Además para que las actividades estén mejor coordinadas, se necesita que la información fluya en ambos sentidos. A lo que se puede unir un sentimiento para estar dispuesto a compartir información. Por todo ello, la comunicación entre los aliados es bidireccional. Del mismo modo, debido a la incertidumbre del entorno y a los costes de transacción asociados, en los intercambios relacionales se espera que el modo de comunicación sea más informal, lo que es favorecido por el sentimiento de identificación y la confianza generada. Finalmente, en este tipo de estructuras, la comunicación probablemente incluirá contenido instrumental y contenidos para el mantenimiento de la relación.

Sin embargo, por nuestra parte entendemos que la distancia cultural y geográfica entre los socios es un serio inconveniente en el desarrollo de la comunicación en el interior de las alianzas estratégicas internacionales. De este modo, proponemos la siguiente hipótesis:

*H3: Deben existir diferencias significativas en la comunicación interempresarial mantenida entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mejor la comunicación desarrollada en alianzas entre empresas españolas, y peor en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

La aparición de **comportamientos oportunistas** en las relaciones interempresariales tiene importantes repercusiones. Si el riesgo de oportunismo es lo suficientemente alto, es necesario gastar considerables recursos en el seguimiento y control de los socios, recursos que

podrían haber sido empleados de un modo más productivo. Además, el riesgo de oportunismo puede producir elevados costes de oportunidad, en el sentido de dejar de realizar transacciones importantes (Wathne y Heide, 2000). Cuando las partes creen que su socio realiza comportamientos oportunistas, esta percepción lleva a la reducción de la confianza. Este comportamiento conlleva la reducción del compromiso ya que las partes creen que no podrán confiar más en su socio (Morgan y Hunt, 1994). Por otra parte, los comportamientos oportunistas están relacionados negativamente con la satisfacción y el desempeño de las partes dentro de una alianza estratégica (Gassenheimer y otros, 1996).

En el marco de los negocios internacionales, las diferencias culturales favorecen el oportunismo (Lee, 1998). La distancia cultural dificulta la comunicación y que se comparta información entre los socios, incrementando el coste de adquirir información (Lee, 1998). Todo ello tiene importantes implicaciones, por una parte, las dificultades en la comunicación van a dañar la creación de normas y valores relacionales que sirvan de guía, lo que hace aún más difícil la socialización del aliado. Por otro lado, el incremento del coste de adquirir información obstaculiza el desarrollo de las estrategias de prevención y gestión del oportunismo. Basándonos en la argumentación anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

*H4: Deben existir diferencias significativas en los comportamientos oportunistas registrados entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo menores en las alianzas entre empresas españolas, y mayores en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

Para Mohr y Spekman (1994) **el compromiso** se refiere a la obligación de los socios de realizar esfuerzos en nombre de la relación. Además, en el propio trabajo de Morgan y Hunt (1994) se define el compromiso con una relación como “la creencia de las partes del intercambio de que la relación actual es tan importante como para garantizar la realización de los máximos esfuerzos para mantenerla, es decir, la parte comprometida cree que la relación está funcionando para asegurar que se mantendrá indefinidamente”. Los costes de término de la relación, las normas relacionales y la confianza entre los socios actúan como antecedentes del compromiso relacional.

Gran cantidad de literatura se ha acumulado confirmando el papel central del compromiso. Por ejemplo, Ruyter y otros (2001) analizan en el marco de los mercados intensivos en tecnología los antecedentes del compromiso y la confianza, y de cómo llevan a la lealtad entre los miembros de los canales de distribución. Centrado en las alianzas estratégicas resulta muy interesante el trabajo de Sarkar y otros (2001), donde estudian cómo inciden las características de los aliados sobre los resultados de la alianza. En el marco de los negocios internacionales Ambler y otros (1999) y Styles y Ambler (2000) llegan a la conclusión de que las variables relacionales tienen un fuerte impacto sobre los resultados internacionales de las empresas. Dentro de las variables relacionales se centran en el papel del compromiso, la confianza y la comunicación.

Por nuestra parte, entendemos que en la medida en que los socios se encuentren más alejados, ya sea desde un punto de vista geográfico o psicográfico, debe resultar más difícil construir el compromiso. La distancia dificulta dos de los tres pilares del compromiso: (1) el establecimiento de inversiones específicas, como hemos argumentado anteriormente, (2) el desarrollo de una actitud, de un vínculo afectivo, hacia los objetivos y los valores de la alianza y de sus socios e individuales. Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

*H5: Deben existir diferencias significativas en el compromiso relacional registrado entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mayores en las alianzas entre empresas españolas, y menores en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

Se ha visto como las alianzas estratégicas necesitan del compromiso de sus miembros para que la relación tenga éxito y obtener los beneficios esperados de ella. Sin embargo, el compromiso y la integración de la alianza en la estrategia de la compañía generan dependencia, haciendo a la empresa más vulnerable ante comportamientos oportunistas de su socio. La empresa asume riesgos comprometiéndose con la relación. Es en este momento donde **la confianza** entre los socios juega su papel principal. Las firmas confían en sus aliados sólo si saben que son fiables y competentes. En las relaciones de intercambio a largo plazo, como son las alianzas estratégicas, la confianza reduce el riesgo de comportamientos oportunistas (Ganesan, 1994). Lo que permite a las compañías incorporar la alianza dentro de su marco estratégico y optimizar su utilización (Johnson y otros, 1996). La confianza es el ingrediente clave para que las relaciones alcancen todo su potencial (Geyskens y otros, 1998; Ruyter y otros, 2001). La confianza es algo más que una característica de la relación, se trata del determinante clave de la calidad de la relación (Moorman y otros, 1992). Por nuestra parte, entendemos que con el aumento de las distancias debe ser más difícil desarrollar confianza por dos razones: (1) Las diferencias culturales entre los socios pueden ser una importante barrera para entender los comportamientos del aliado, y (2) la distancia geográfica puede generar problemas de agencia, y comportamientos oportunistas. De este modo, proponemos la siguiente hipótesis:

*H6: Deben existir diferencias significativas en la confianza interempresarial mantenida entre los socios de los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mayor la confianza entre los socios desarrollada en alianzas entre empresas españolas, y menor en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

La **cooperación** es el principal factor que lleva al éxito de las relaciones. La cooperación permite que cada socio tenga sus propios objetivos (aunque compatibles, con un cierto grado de autonomía para que puedan alcanzar el éxito mutuamente (Morgan y Hunt, 1994). Así, esta cooperación se refleja en varias actividades entre las empresas, como son la planificación conjunta y la colaboración. Holm y otros (1996), lo resumen diciendo que es “trabajar unidos para un mismo fin”, básicamente se reduce al entendimiento mutuo en la coordinación de las actividades de intercambio que ocurren dentro de la relación. Siguiendo el modelo de Morgan y Hunt (1994), la cooperación es una variable dependiente clave, mientras que el compromiso y la confianza actúan como variables mediadoras. Las alianzas caracterizadas por la cooperación entre sus miembros obtienen un mayor éxito (Hunt, Lambe y Wittmann, 2002). Siguiendo las argumentaciones anteriormente expuestas, realizamos la siguiente hipótesis:

*H7: Deben existir diferencias significativas la cooperación interempresarial mantenida entre los socios de los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo mayor la cooperación entre los socios de alianzas entre empresas españolas, y menor en las alianzas con socios de fuera de la UE.*

El **éxito** es nuestra variable clave, la creación y desarrollo de alianzas estratégicas cobra su pleno sentido cuando estas alcanzas el éxito. La mayoría de la literatura asimila 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. Por un lado, la dimensión *objetiva* se basa en que las alianzas estratégicas, como cualquier tipo de relación interempresarial, 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). De manera que podemos identificar esta 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 la noción de que el éxito está determinado, en parte, en qué grado los socios logran las expectativas de desempeño. Una alianza genera satisfacción cuando se logran las expectativas de desempeño (Mohr y Spekman, 1994). Es decir, en resumen podemos afirmar que las alianzas estratégicas tendrán éxito cuando logre buenos resultados, y los socios estén satisfechos con ellos. Por nuestra parte, entendemos que la distancia entre los socios debe ser una barrera importante para el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Por lo cual, formulamos la siguiente hipótesis:

*H8: Deben existir diferencias significativas en el éxito alcanzado entre los tres grupos de alianzas estratégicas. Siendo más exitosas las alianzas entre empresas españolas, y con menos éxito las alianzas con socios de fuera de la UE.*

### 3. METODOLOGÍA

#### Muestra

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

#### Escalas de Medida

En nuestro cuestionario hemos aplicado escalas de Likert con cinco puntos a escalas ya usadas en otras investigaciones: costes de término de la relación y confianza (Ganesan, 1994),

normas relacionales (Gundlanch y otros, 1995), oportunismo (Lee, 1998), comunicación interempresarial (Mohr y Spekman, 1994), compromiso relacional (Morgan y Hunt, 1994), y cooperación (Anderson y Narus, 1990). Ante la multiplicidad de ítems en todas las escalas, se ha recurrido a realizar una media de los datos, que será utilizada como variable.

Por nuestra parte sólo hemos desarrollado la escala para medir el éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Partimos del concepto de éxito de la relación propuesto por Mohr y Spekman (1994), que lo definen a través de dos dimensiones: por una parte la obtención de buenos resultados, y por otra, 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 las múltiples situaciones de las empresas que compondrán 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 tres 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.

Por otra parte, se han incluido variables de control que nos ayuden a identificar el perfil de cada uno de los grupos. Estas variables son: número de empleados, la experiencia internacional medida en años, y la propensión exportadora de la empresa.

### **Herramienta Estadística**

Para cumplir nuestro objetivo de buscar diferencias significativas entre los tres grupos de alianzas estratégicas internacionales hemos recurrido a dos herramientas estadísticas, dependiendo de las variables y los datos obtenidos. Hemos utilizado en la mayoría de los casos al análisis ANOVA, también llamado Análisis de la Varianza. El análisis de varianza sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjuntos de datos. El procedimiento para comparar estos valores está basado en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar.

Del mismo modo se ha empleado el análisis Chi-cuadrado para buscar relaciones entre los diferentes grupos y las variables cualitativas nominales.

## **4. RESULTADOS**

### **Elementos Relacionales.**

En el caso de los elementos relacionales, como se trata de variables numéricas que cumplen el requisito de la normalidad, se ha utilizado ANOVA para buscar asociación entre las variables (Tabla 1).

Como podemos observar existen diferencias significativas entre los tres grupos de alianzas para diferentes elementos relacionales. Confirmamos estas diferencias al 95 por 100 de probabilidad para los Costes de Término de la Relación, las Normas Relacionales, la Comunicación, y el Compromiso Relacional. En consecuencia se han confirmado las hipótesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_5$  y  $H_7$ .

Del mismo modo, encontramos diferencias al 90 por 100 entre los tres grupos en la variable Cooperación entre los socios. Por el contrario, no hemos encontrado diferencias

significativas para las variables Oportunismo y Confianza. Es decir, se rechazan las hipótesis  $H_4$  y  $H_6$

### Éxito de la Alianza.

Al igual que en el conjunto de variables relacionales, hemos usado un ANOVA para buscar relaciones entre las dimensiones del éxito de la alianza y los tres grupos de alianzas analizadas (Tabla 2).

Como se puede observar no se ha encontrado diferencias significativas entre los grupos en la satisfacción con los resultados obtenidos, y en la opinión sobre la evolución de las ventas. Sin embargo, hemos registrado diferencias significantes en las medidas de resultado de carácter estratégico: Conocimiento del mercado, conocimiento de la tecnología y cumplimiento de objetivos (esta última al 90 por 100).

**CUADRO 1: ANOVA VARIABLES RELACIONALES**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Oportunismo	Inter-grupos	,030	2	,015	,031	,970
	Intra-grupos	46,765	97	,482		
	Total	46,795	99			
Costes TR.	Inter-grupos	12,039	2	6,020	8,846	,000
	Intra-grupos	66,692	98	,681		
	Total	78,731	100			
Normas R.	Inter-grupos	3,241	2	1,620	3,788	,026
	Intra-grupos	41,066	96	,428		
	Total	44,307	98			
Comunicación	Inter-grupos	6,038	2	3,019	4,339	,016
	Intra-grupos	68,875	99	,696		
	Total	74,912	101			
Compromiso	Inter-grupos	7,284	2	3,642	5,109	,008
	Intra-grupos	70,577	99	,713		
	Total	77,862	101			
Confianza	Inter-grupos	1,358	2	,679	1,689	,190
	Intra-grupos	39,796	99	,402		
	Total	41,154	101			
Cooperación	Inter-grupos	2,796	2	1,398	2,457	,091
	Intra-grupos	56,334	99	,569		
	Total	59,130	101			

Fuente: Elaboración propia

**Perfil de las empresas.****CUADRO 2: ANOVA ÉXITO DE LA ALIANZA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Satisfacción con la relación	Inter-grupos	36,040	2	18,020	,672	,513
	Intra-grupos	2628,792	98	26,824		
	Total	2664,832	100			
Opinión crecimiento Vtas	Inter-grupos	,747	2	,373	,345	,709
	Intra-grupos	101,810	94	1,083		
	Total	102,557	96			
Conocimiento del Mercado	Inter-grupos	8,646	2	4,323	3,732	,027
	Intra-grupos	111,193	96	1,158		
	Total	119,838	98			
Conocimiento Tecnología	Inter-grupos	36,209	2	18,104	10,946	,000
	Intra-grupos	158,781	96	1,654		
	Total	194,990	98			
Cumplimiento de Objetivos	Inter-grupos	4,661	2	2,330	2,739	,070
	Intra-grupos	80,819	95	,851		
	Total	85,480	97			

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 3: ANOVA PERFIL EMPRESAS**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Numero de Empleados	Inter-grupos	18552799,309	2	9276399,654	1,836	,165
	Intra-grupos	495015065,602	98	5051174,139		
	Total	513567864,911	100			
Experiencia Internacional	Inter-grupos	1469,235	2	734,618	2,745	,069
	Intra-grupos	25963,005	97	267,660		
	Total	27432,240	99			
Propensión Exportadora	Inter-grupos	740,300	2	370,150	,372	,690
	Intra-grupos	85585,689	86	995,182		
	Total	86325,989	88			

Fuente: Elaboración propia

Hemos empleado el análisis ANOVA con aquellas variables que cumplen los requisitos de ser numéricas y normales (Tabla 3).

Encontramos diferencias significativas en la experiencia internacional de las empresas que desarrollan alianzas estratégicas en cada uno de los grupos. Por el contrario, no se han registrado desigualdades significativas en el tamaño de las empresas y en su propensión exportadora.

## 5. CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones de nuestro estudio se centra en poner de manifiesto la importancia que tienen los valores culturales en la conformación de los valores relacionales y su impacto en el éxito de las alianzas. En una alianza internacional, cuando las diferencias culturales son aceptadas y comprendidas, la capacidad para comunicarse aumenta considerablemente y, por tanto, el entendimiento. Con una comunicación clara la posibilidad de solventar problemas es mayor, eliminando el riesgo de varias interpretaciones para una misma realidad.

Tal y como hemos podido observar en el análisis empírico, para los diferentes elementos relacionales, es evidente que existen diferencias significativas entre las alianzas formadas sólo por empresas españolas de aquellas que tienen socios extranjeros, sobre todo cuanto son de fuera de la UE. Esta situación se da con gran fortaleza para los costes de término de la relación, normas relacionales, comunicación y compromiso relacional. Sin embargo, es curioso comprobar como no se da con tanta fuerza (rechazando las hipótesis 4 y 6) para las variables oportunismo y confianza. Es decir, tal y como demuestran la literatura los comportamientos oportunistas son propios de las alianzas a menos que éstas estén basadas en una absoluta y transparente comunicación y un elevado grado de compromiso, como antecedente y generador de confianza.

En cuanto al impacto que pudiera tener en los resultados, las diferencias significativas solo se producen cuando éste es medido de forma estratégica y no cuantitativa. Es decir, afecta al mayor o menor conocimiento que se puede alcanzar del mercado así como de la tecnología, activos estos de gran valor, sobre todo en los entornos internacionales.

Por otro lado, el perfil obtenido de estas empresas nos ha puesto de manifiesto que la experiencia internacional se erige como una variable condicionante del éxito alcanzado por las alianzas internacionales, algo que desde un punto de vista práctico es perfectamente plausible, pues cuanto mayor experiencia mayor probabilidad para gestionar las relaciones en el sentido indicado. Sin embargo, el tamaño de la empresa y su propensión exportadora son condicionantes de dicho comportamiento, sobre todo en aquellas de alta tecnología.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ambler, T., Styles, Ch. y Xiucun, W., (1999): "The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter.-Province Export Ventures in the People's Republic of China", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.16, pp. 75-87.
- Anderson, E. y 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. y 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. y García Cruz R. (2004) "International Estrategic Alliances Relationships", 33rd EMAC Conference.
- Arenas Gaitán J. y García Cruz R. (2005) "The Moderator Role of the Cultural Adaptation into the Relational Aspects of the International Strategic Alliances", 3rd Workshop on International Strategy and Cross-Cultural Management. Vienna.
- Arenas Gaitán J. y García Cruz R. (2006) "La Aportación Relacional al Éxito de las Alianzas Estratégicas Internacionales", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 10. Núm. 2. pp.139-161
- Ariño, A. (2003) "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, Vol.34, pp. 66-79.
- Aulakh P.S., Kotabe M. y Sahay A. (1996) "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach" *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss 5, pp.1005-1032.
- Barkema, H.G.; Bell, J.H.J. y Pennings, J.M. (1996): "Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.151-166.
- Bello, D.C., Chelariu, C. y Zhang, L. (2003): "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", *Journal of Business Research*, Vol.56, pp.1-16.
- Brouthers, K.D. y Brouthers L.E. (2001): "Explaining the National Cultural Distance Paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol.32, n° 1, First Quarter, pp.177-189.
- Byrne, G.J. y Bradley, F. (2001): "The Character Dimensions of Nordic and Celtic Marketing Tigers", Paper to submitted to 30<sup>th</sup> EMAC Conference, NHH Bergen, Norway.
- Day, G.S. (1995): "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, n° 4, pp. 297-300.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. y Mullen, R.M. (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, pp. 601-620.
- Dow, D. (2000): "A Note on Psychological Distance and Export Market Selection", *Journal of International Marketing*, Vol.8, n° 1, pp. 51-64.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. y Oh, S. (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, April, pp. 11-27.
- Ekeldo I. y Sivakumar, K. (1998): "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.26, n°4, pp. 274-292.
- Elg, U. y Johansson U. (2001): "International Alliances: How they Contribute to Managing the Interorganizational Challenges of Globalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, pp. 93-110.
- Erramilli, M.K. (1996): "Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, n°2, Second Quarter, pp. 225-248.
- Gadde, L.E., Huemer, L., y 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.
- Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B. y Baucus, M.S. (1996) "Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Análisis of Opportunism and Communication in Franchise Structures", *Journal of Business Research*, vol.36, pp. 67-79.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1991) "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.22, n°2, Second Quarter, pp. 249-263.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M, y Kumar, N.(1998) "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, pp. 223-248.
- Glaister, K.W. y Buckley P.J. (1998) "Replication with Extension: Response to Geringer", *Organization Studies*, Vol.19, n°1, pp. 139-154.
- Gulati R., Nohria, N. y 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. y Mentzer, J.T. (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol.59, Enero, pp.78-92.
- Hofstede, G. (1980): "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations", *International Studies of Management y Organization*, Vol.13, Is. 1, pp. 46-74.
- Hofstede, G. (1991): "Culture and Organizations: Software of the Mind", London, McGraw-Hill.
- Holm, D.B., Eriksson, K. y Johanson, J. (1996): "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship", *Journal of the International Business Studies*, Special Issue, pp. 1033-1053.
- Hu, M.Y. y Chen, H. (1996) "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China", *Journal of Business Research*, vol35, pp.165-173.
- Hunt S.D., Lambe, C.D. y Wittmann, C.M. (2002): "A Theory and Model of Business Alliance Success", *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, Is.1, pp. 17-35.
- Jap, S.D. y 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.
- Johansson, J.K. (1995) "International Alliances: Why Now?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, n° 4, pp. 301-304.
- Johnson J., Cullen J.B. , Sakano T. y Takenouchi H. (1996) "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss 5, pp. 981-1004.
- Joshi, A.W. y Stump, R.L. (1999): "Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transactions Cost Analysis and Relational Exchange Theory", *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.16, Is.4, pp. 334-352.
- Kalafatis, S.P. (2002) "Buyer-seller relationships along channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 215-228.

- Kim, K. y Oh, Ch. (2002) "On Distributor Commitment in Marketing Channels for Industrial Products: Contrast Between the United States and Japan", *Journal of International Marketing*, Vol.10, Is. 1, pp. 72-97.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, Vol.19, Iss.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.15, pp. 335-348.
- Lou, Y. (2002): "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp. 903-919.
- Markus, H.R. y Kitayama, S. (1991): "Culture and the self: Implications for Cognition, Emotions, and Motivation", *Psychological Review*, Vol.98, N°2, pp. 224-253.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 135-152.
- Mohr, J.J. y Nevin J.R. (1990) "Collaborative Strategies in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, vol.58, July, pp.20-38 .
- Moorman, Ch., Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992) "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp. 314-328.
- Morgan, R. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.
- Murray, J.Y. (2001): "Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, Vol.9, Is.4,
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp. 143-154.
- Palmer, A. (2002) "The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, Iss.1, pp.79-94.
- Patterson, P.G. y Smith, T. (2001): "Modeling Relationship Strength across Service Types in an Eastern Culture", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 90-113
- Robson M.J. y Katsikeas C.S. (2005) "International strategic alliance relationships within the foreign investment decision process", *International Marketing Review*; Vol.22, Is.4, pp. 399-419.
- Ruyter, K., Moorman, L. y 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, Mb, Echambadi, R., Cavusgil, S.T. y Aulakh, P.S. (2001): "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationships Capital on Alliance Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.29, n°4, pp. 358-373.
- Sarkar, Mb., Aulakh, P.S., y Cavusgil, S.T. (1998): "The Strategic Role of Relational Bonding in Interorganizational Collaborations: An Empirical Study of the Global Construction Industry", *Journal of International Management*, Vol.4, Is.2, pp. 85-107.

- Skarmeas, D.A. y Katsikeas, C.S. (2001) “Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier-Reseller Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol.30, pp. 227-241.
- Styles, Ch. y Ambler, T. (2000) “The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK”, *Australian Journal of Management*, vol.25, nº3, December, pp. 261-281
- Terpstra, V. y Simonin, B.L. (1993) “Strategic Alliances in the Triad, An Exploratory Study”, *Journal of International Marketing*, Vol.1, Is.1, pp. 4-25.
- Wathne, K.N. y Heide, J.B. (2000): “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions”. *Journal of Marketing*, Vol.64, Octubre, pp. 36-51.
- Williams, J.D.; Han, S.L. y Qualls, W.J. (1998): “A Conceptual Model of Study of Cross-Cultural Business Relationships”, *Journal of Business Research*, Vol. 42, pp. 135-143.
- Yan, A. y 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, nº 2, Second Quarter, pp. 397-414.