

LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS Y SU CAPACIDAD EXPORTADORA

MARTA FOSSAS OLALLA
JOSÉ IGNACIO LÓPEZ SÁNCHEZ
BEATRIZ MINGUELA RATA

Universidad Complutense de Madrid

La cada vez mayor globalización de las economías y de los mercados ha provocado que el sector exterior se convierta en un elemento imprescindible para la propia supervivencia de las empresas. Ahora bien, dicho proceso de globalización junto con el cambio tecnológico del entorno internacional actual han modificado las bases de la competencia internacional

(Porter y Fuller, 1986; Doz y Hamel, 1998; Vidal, 2000) y, en consecuencia, la inserción activa en la dinámica internacional aparece ligada a la adquisición óptima de conocimientos y tecnología y al aprovechamiento de economías de escala y de alcance (Mínguez Fuentes, 2010).

Ahora bien, el acceso a los mercados extranjeros de una forma comprometida implica la movilización de unos recursos que las organizaciones puede que no estén en condiciones de asumir por sí solas, máxime cuando son empresas de menor tamaño (López Navarro, 2000). Como señala Hoang (1998), las operaciones internacionales implican unos mayores costes y riesgos y es lógico que las grandes empresas, que disponen de mayores niveles de recursos, obtengan ciertas ventajas asociadas al tamaño, como las economías de escala y alcance.

Muchas empresas se han visto obligadas a reajustar su estrategia internacional, mediante fórmulas que les permitan un acceso rápido y simultáneo a los principales mercados internacionales. Dichas fórmulas se han centrado bien en el aumento de la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones, bien en el desarrollo de acuerdos de colaboración (Vidal Suárez, 2000). Esta segunda fórmula, la cooperación empresarial, es propuesta por López Navarro (2000) como una opción estratégica para superar el mayor número de obstáculos a la hora de desarrollar con

éxito su actividad exportadora. Esta alternativa es especialmente recomendable en el caso de las empresas españolas, caracterizadas por una baja propensión exportadora derivada de la carencia de recursos directivos, económicos o tecnológicos para operar en un entorno internacional (Alonso Rodríguez y Donoso Donoso, 1996).

La colaboración permite a las empresas participantes crear ventajas competitivas que superen los obstáculos existentes para el acceso a otros mercados. Así, la cooperación supone una reducción del riesgo, una disminución en los costes de acceso a mercados, información y tecnologías, una puesta en común de experiencias, un impulso del aprendizaje mutuo, un aprovechamiento de economías de escala y, en definitiva, una mejora de la posición competitiva y una aceleración del proceso de internacionalización (Fernández Rodríguez y Nieto Sánchez, 2002; Mínguez Fuentes, 2010).

Los trabajos relativos a los procesos de cooperación en el marco de la actividad internacional de la empresa se han centrado en el análisis de las empresas conjuntas para la exportación (Bradley, 1985; Gebhard, 1987; Valdés Llana y García Canal, 1998), los consorcios de exportación (Castro y de la Montaña y Moneu Lucas, 1993; López Navarro, 2000), los grupos de exportación (Welch y Joynr, 1987) o las estructuras de marketing federal (Wilson, 1986). Sin embargo, encontramos una falta de trabajos que analicen los acuerdos verti-

cales de cooperación con los proveedores como fórmula de acceso al mercado exterior, máxime teniendo en cuenta la importancia que han adquirido los proveedores al depender la calidad y el coste del producto de la empresa cliente no sólo de las capacidades propias sino también de la red de proveedores que le proporcionan los componentes necesarios para la obtención del producto final (Modi y Mabert, 2007).

Por este motivo, en el presente trabajo se analizan los acuerdos de cooperación con proveedores y su repercusión en la propensión exportadora de las empresas involucradas. A tal efecto, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre los diferentes modelos de relación cliente-proveedor que permita definir las variables que identifiquen cada uno de ellos. A continuación, se recoge la metodología empleada en esta investigación empírica. Los resultados obtenidos se presentan y discuten en el apartado cuarto y, por último, se comentan las principales conclusiones alcanzadas.

MODELOS DE RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR ¶

La relación cliente-proveedor puede adoptar diferentes modelos en función del nivel de comunicación, los criterios de selección, las funciones involucradas, el grado de dependencia, la duración de la relación... Aun existiendo un amplio abanico de modelos de relación cliente-proveedor, aparecen dos situaciones muy diferenciadas entre sí.

Por un lado, un modelo caracterizado por el corto plazo, un intercambio mínimo de información, la selección basada en el coste y una baja implicación de cada parte. Se utilizan términos diversos para hacer referencia a este modelo, como negociación de libre mercado (Landeros y Monczka, 1989), modelo salida (Helper, 1991), enfoque tradicional (Burdett, 1992), modelo competitivo (Hendrick y Ellram, 1993), mercado puntual (Toni y Nassimbeni, 1999) o relación combativa (Billington, 2006). A partir de este momento, se hará referencia a este tipo de relación cliente-proveedor a lo largo de este trabajo bajo el término de modelo competitivo.

Este modelo implica una relación entre una empresa cliente y un gran número de proveedores, basada en contratos a corto plazo en el que se especifican las condiciones concretas de la transacción (precio, calidad, entrega y reparto de beneficios). Se elige a los proveedores según el precio que ofrezcan en el transcurso de una puja competitiva. Además, ambas empresas tratan de ser lo más independientes posible, por lo que el intercambio de información es mínimo y se limita a las especificaciones del producto objeto de transacción, implicando al menor número de niveles y funciones de las empresas.

Por otro lado, se encuentra un modelo basado en el largo plazo, un constante intercambio de información, la selección cuidadosa del proveedor considerando

aspectos tanto operativos como estratégicos y una alta involucración de ambas partes. A pesar de que en la literatura aparece una gran variedad de términos para hacer referencia a este modelo, tales como asociación cliente-proveedor (Shapiro, 1985), relación cooperadora (Landeros y Monczka, 1989), asociación estratégica con proveedores (Ellram, 1990), modelo voz (Helper, 1991), contrato relacional (Toni y Nassimbeni, 1999), supercolaboración (Billington, 2006), existe un consenso generalizado en cuanto a su definición. A partir de este momento, se hará referencia a este tipo de relación cliente-proveedor bajo el término de modelo cooperador.

Esta asociación con proveedores es una relación estrecha y a largo plazo entre una empresa y un pequeño número de proveedores, basada en la confianza, el respeto mutuo y un constante intercambio de información.

En cuanto al efecto de la relación de las empresas con sus proveedores sobre los resultados empresariales existe numerosa evidencia empírica que muestra una relación positiva del modelo cooperador y la mejora tanto en resultados de tipo operativo como de tipo financiero. A medida que aumenta el grado de asociación con los proveedores, aumenta la eficiencia empresarial gracias a la reducción de las semanas de posesión de inventario, se reduce la tasa de defectos, se acortan los plazos de entrega, y mejora la actuación tanto financiera (la rentabilidad sobre inversiones, la rentabilidad sobre ventas y los beneficios) como de mercado (el crecimiento de las ventas) en relación con los principales competidores (Germain y Dröge, 1997; Groves y Valsamakis, 1998; Carr y Kaynak, 2007; Fossas Olalla *et al.*, 2010).

Estos acuerdos de cooperación permiten a las empresas ofrecer productos diseñados junto con sus proveedores de manera que se puedan ajustar mejor a los gustos y preferencias de los diferentes clientes que la empresa puede encontrar tanto a nivel nacional como internacional. Se espera que las empresas involucradas en acuerdos de cooperación con proveedores aumenten el volumen de exportaciones, incrementando el peso que tengan las exportaciones sobre su volumen total de ventas, es decir, aumentando su propensión exportadora. En consecuencia, la hipótesis de este trabajo se puede formular de la siguiente manera: «Las empresas que cooperan con sus proveedores logran una mayor propensión exportadora».

Sin embargo, aunque existe evidencia empírica del incremento de ventas por parte de las empresas involucradas en acuerdos de cooperación con proveedores, no se ha analizado en profundidad si dichos acuerdos implican además un incremento de las ventas en el exterior por parte de las empresas y su relación con las ventas totales.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN ¶

Con objeto de contrastar la hipótesis anteriormente formulada se ha acudido a la Encuesta Sobre Estrate-

gias Empresariales (ESEE), de la Fundación SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). La ESEE es una investigación estadística que encuesta anualmente y desde 1990, a un panel de empresas representativo de las industrias manufactureras. Su diseño es bastante flexible y está pensado para generar información microeconómica de panel adaptada a la especificación y contraste de modelos econométricos derivados de la teoría económica.

La población de referencia de la ESEE son las empresas con 10 o más trabajadores de lo que se conoce habitualmente como industria manufacturera. El ámbito geográfico de referencia es el conjunto del territorio nacional, es decir, aquellas empresas que posean al menos un establecimiento productivo en España. Las variables tienen dimensión temporal anual. Esta encuesta presenta dos formatos. Un modelo completo, que tiene carácter cuatrimestral debido a que, una gran parte de sus preguntas se refiere a aspectos cuya variabilidad temporal es reducida. En el momento de realizar esta investigación, los últimos resultados obtenidos con cuestionario completo son los correspondientes al año 2006. El segundo formato es reducido y se aplica al resto de años desde 1990 hasta la actualidad.

Un estudio pormenorizado de las variables de la ESEE relativas al vínculo de las empresas con sus proveedores, permite detectar tres características identificativas del modelo cliente-proveedor como son el intercambio de información, el desarrollo de proveedores y la dependencia mutua.

La primera característica, el intercambio de información de la empresa con sus proveedores, hace referencia a la información compartida entre ambas partes, que esté lo más detallada posible, con la frecuencia suficiente y entregada en el momento oportuno para cumplir las necesidades de las empresas. La ESEE recoge el intercambio de información a través del análisis del uso de tecnologías de comunicación con el proveedor tal como proponen Ellram (1992), Hendrick y Ellram (1993), Leverick y Cooper (1998), Carr y Pearson (1999), Rinehart et al. (2004) y Carr y Kaynak (2007).

La segunda característica, el desarrollo de proveedores, se puede definir como el esfuerzo cooperador a largo plazo entre la empresa cliente y sus proveedores para mejorar la actuación del proveedor en costes, calidad, entregas y capacidad técnica. Esta característica aparece reflejada en la ESEE a través de la colaboración tecnológica con proveedores. Para autores como Hendrick y Ellram (1993), Morgan y Hunt (1994), Groves y Valsamakis (1998), Wagner (2006) y Carr y Kaynak (2007), en caso que la empresa colabore tecnológicamente con sus proveedores estará implementando actividades de desarrollo de proveedores.

En tercer y último lugar, la dependencia mutua, hace referencia a la importancia que tiene el componente para la empresa cliente y el impacto que supondría la pérdida del proveedor para la actividad del cliente. La

**CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE VALOR DE LAS EXPORTACIONES**

Valor exportaciones	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 300.000	92	21,9
300.000 - 1.000.000	46	11,0
1.000.000 - 2.000.000	29	6,9
2.000.000 - 4.000.000	253	60,2

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LA PROPENSIÓN EXPORTADORA**

Propensión exportadora	Frecuencia	Porcentaje
No exportan	235	36,2
Hasta 10%	141	21,7
10% - 25%	93	14,3
25% - 50%	85	13,1
50% - 75%	67	10,3
75% - 100%	28	4,3

FUENTE: Elaboración propia.

**CUADRO 3
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES**

Destino	Valor euros	Porcentaje
UE	21.099.913.076	83,8
Iberoamérica	1.623.682.759	6,4
OCDE (excepto UE)	460.483.552	1,8
Resto del mundo	2.450.385.615	7,9
TOTAL	25.173.981.450	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

Encuesta Sobre Estrategias Empresariales recoge la dependencia mutua a través de la contratación a terceros de la fabricación de productos terminados o componentes a medida. En caso que el proveedor fabrique a medida para el cliente, habrá tenido que adaptar sus procedimientos, rutinas, normas y estándares tecnológicos a los de la empresa cliente. Todo ello indicaría un alto grado de dependencia entre proveedor y cliente, tal como aparece en los trabajos de Heide y John (1990), Hendrick y Ellram (1993), Leverick y Cooper (1998) y Rinehart *et al.* (2004). El proveedor habrá realizado inversiones específicas difíciles de recuperar en caso que perdiera al cliente, y el cliente tendría que dedicar tiempo y esfuerzo para que otro proveedor fabricara los componentes a medida en caso que perdiera al proveedor anterior.

Además la ESEE recoge información sobre las exportaciones de las empresas españolas, en cuanto a su volumen y la propensión exportadora (relación entre el valor de exportaciones y el valor total de ventas) (Cuadro 2). Para el contraste de la hipótesis se decide incorporar un retardo en la variable de resultados por lo que se recoge información de la ESEE relativa a las exportaciones del año 2008.

El valor total de las exportaciones ascendió a 25.173.981.450 euros, y se reparte un 83,8% hacia la UE, un 6,4% hacia Iberoamérica, un 1,8% hacia la OCDE (excepto países de la UE) y un 7,9% hacia el resto de países (Cuadro 3, en página anterior)).

A modo de resumen, se va a estudiar la relación entre el modelo cliente-proveedor y las exportaciones de las empresas manufactureras españolas que responden al cuestionario de la ESEE en los años 2006 y 2008, lo cual implica una muestra total de 650 empresas pertenecientes a sectores de diferente naturaleza destacando por número aquellas empresas pertenecientes al sector de productos alimenticios y tabaco, productos metálicos, cuero y calzado).

Analizando el tamaño de las empresas en función del número de empleados (Cuadro 4), se observa que la muestra se clasifica en pequeñas y medianas empresas (68,2%) y grandes empresas (31,8%).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El primer paso consiste en clasificar a las empresas españolas en función del modelo cliente-proveedor adoptado. Para ello se procede a elaborar un indicador de cooperación con proveedores a partir de las variables relativas al intercambio de información, el desarrollo de proveedores y la dependencia mutua. Dicho indicador permite identificar dentro de la muestra que un 31% de las empresas cooperan por encima de la media frente al 69% que lo hace por debajo de la media (Cuadro 5).

En relación al tamaño de las empresas, se encuentra que dentro de las grandes (plantilla superior a 200 empleados) existe una mayor tendencia a cooperar con los proveedores (Cuadro 6).

Si se analiza el sector de actividad diferenciando según el grado de cooperación con proveedores, se observa que en los sectores de productos químicos y otro material de transporte se tiende a cooperar con proveedores por encima de la media (Cuadro 7). En sectores como metalurgia, máquinas de oficina, equipos informáticos, maquinaria y material eléctrico y electrónico, y vehículos de motor, el porcentaje de empresas que cooperan por encima de la media con sus proveedores es igual o ligeramente inferior al de las empresas que cooperan por debajo de la media.

Antes de contrastar la hipótesis, se procede a calcular la propensión exportadora media de cada grupo de empresas en función del grado de cooperación con proveedores y se encuentra que las empresas que cooperan por encima de la media presentan una mayor propensión exportadora media (Cuadro 8).

Para contrastar la hipótesis de este trabajo, se procede a determinar a través del análisis de la varianza si es significativa la diferencia de medias en la propensión exportadora. Dicho análisis es pertinente al cumplirse la hipótesis nula de homocedasticidad median-

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL EMPLEO

Plantilla	Frecuencia	Porcentaje
200 o menos empleados	443	68,2
Más de 200 empleados	207	31,8
TOTAL	650	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 5
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL GRADO DE COOPERACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Grado de cooperación	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de la media	441	69,0
Por encima de la media	198	31,0
TOTAL	639	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO EN FUNCIÓN DEL GRADO DE COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

Plantilla	Cooperación por debajo de la media	Cooperación por encima de la media
200 o menos empleados	357	78
Más de 200 empleados	84	120
TOTAL	441	198

FUENTE: Elaboración propia.

te la prueba de Levene. El análisis de la varianza tomando la propensión exportadora como variable dependiente y el nivel de cooperación como variable independiente, aporta un estadístico F con un p-valor inferior al nivel de significación del 5% ($0,018 < 0,05$). Por tanto, se puede concluir que existen diferencias significativas en la propensión exportadora de las empresas españolas en función del grado de cooperación con los proveedores.

Este resultado positivo permite corroborar evidencias anteriores respecto a que la cooperación con proveedores logra mejores resultados. Si bien este trabajo acomete el análisis desde una perspectiva diferente al evaluar la relación entre este tipo de cooperación y la propensión exportadora de las empresas cliente. La cooperación con proveedores permite a las empresas centrarse en sus competencias clave y diseñar conjuntamente productos que satisfacen los gustos y preferencias de distintos clientes situados en los diferentes mercados internacionales.

CONCLUSIONES

En la actualidad la internacionalización de las empresas se ha convertido en una necesidad operati-

CUADRO 7
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

Sector de actividad	Frecuencia	Cooperación por debajo de la media	Cooperación por encima de la media
Industria cárnica	19	89,5%	10,5%
Productos alimenticios y tabaco	62	75,8%	24,2%
Bebidas	13	69,2%	30,8%
Textiles	60	76,7%	23,3%
Cuero y calzado	15	73,3%	26,7%
Industria de la madera	27	85,2%	14,8%
Papel	26	61,5%	38,5%
Edición y artes gráficas	40	72,5%	27,5%
Productos químicos	42	45,2%	54,8%
Productos de caucho y plástico	38	65,8%	34,2%
Productos de minerales no metálicos	39	71,8%	28,2%
Metalurgia	26	57,7%	42,3%
Productos metálicos	68	75,0%	25,0%
Maquinaria y equipo mecánico	37	67,6%	32,4%
Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica	4	50,0%	50,0%
Maquinaria y material eléctrico y electrónico	32	50,0%	50,0%
Vehículo de motor	32	56,3%	43,8%
Otro material de transporte	9	33,3%	66,7%
Muebles	36	77,8%	22,2%
Otras industrias manufactureras	14	92,9%	7,1%
TOTAL	639	69,0%	31,0%

FUENTE: FUENTE: Elaboración propia

CUADRO 8
PROPENSIÓN EXPORTADORA SEGÚN EL GRADO DE COOPERACIÓN CON PROVEEDORES

Grado de cooperación	Frecuencia	Media	Estadístico F	p valor
Por debajo de la media	440	16,38	5,608	0,018*
Por encima de la media	198	21,32		

* < 0,05

FUENTE: Elaboración propia.

va y estratégica tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas. Para ello, la cooperación se confirma como una opción que permite superar las limitaciones en términos de recursos y habilidades de cada empresa. Dentro de esta opción, destaca la asociación con proveedores como modelo de relación que posibilita el intercambio de recursos, la inversión en activos específicos y el desarrollo de productos que se ajusten cada vez mejor a los gustos y preferencias de los clientes situados en los mercados internacionales. En consecuencia, las empresas que cooperan con sus proveedores tienen mayores posibilidades de acceso a los mercados del exterior que si lo hicieran por sí mismas debido a las dificultades que ello conllevaría.

El análisis realizado sobre las empresas manufactureras españolas confirma que aquellas que optan por una estrategia de cooperación con proveedores presentan una mayor propensión exportadora, es decir, sus ventas en el exterior suponen un mayor porcentaje

sobre el total de sus ventas. Este resultado se encuentra en consonancia con la evidencia empírica previa respecto a que las empresas que cooperan con sus proveedores logran mejores resultados de tipo financiero y de mercado, al tiempo que aporta evidencia sobre las posibilidades que ofrece la cooperación con proveedores como fórmula para acceder a los mercados internacionales que, hasta el momento, no había sido objeto de análisis específico.

El estudio confirma el potencial de la asociación con proveedores vinculado principalmente a su capacidad para tener acceso a recursos que pueden ser imprescindibles en la competitividad de la empresa una vez que la empresa logra encontrar y establecer una relación con sus proveedores basada en la confianza, intercambio de recursos y compromiso mutuo.

A la hora de valorar los resultados obtenidos en este trabajo, debemos tener en cuenta que posee una serie de limitaciones derivadas principalmente de la

fuentes de información utilizada: la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE). Por un lado, limitaciones derivadas de la propia encuesta al quedar reducida la investigación a las empresas manufactureras de ámbito español. Por otro, las limitaciones provocadas por la utilización de la ESEE para analizar la relación cliente-proveedor y el comportamiento exportador, lo que no nos ha permitido considerar otras dimensiones de la relación con los proveedores como los criterios de selección o la base de proveedores. No obstante, y a pesar de las limitaciones presentadas, debemos reconocer que la ESEE nos ha permitido obtener un número de observaciones elevado y nos ha evitado todos los problemas derivados de la recogida de información a nivel individual.

Por último, queremos indicar los próximos pasos que daremos en nuestra investigación. En primer lugar, pretendemos realizar este análisis comparando distintos sectores, teniendo en cuenta que el grado de apertura internacional varía de uno a otro. Además, pretendemos crear un modelo de análisis que nos permita estudiar de forma detallada la fuerza explicativa de determinadas variables (incluyendo la cooperación con proveedores) sobre el grado de exportación de las empresas mediante la aplicación de otras técnicas estadísticas más avanzadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO RODRÍGUEZ, J.A., Y DONOSO DONOSO, V. (1996): «Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción. El Caso de España», *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 124-143.
- BILLINGTON, C., CORDON, C., Y VOLLMANN, T. (2006): «Super Supplier Collaboration», *Perspectives for Managers*, nº 134, pp. 1-4.
- BRADLEY, M. F. (1985): «Market an Internal Organization in Exporting for SMEs», Ponencia presentada en el Seminario sobre *Developing Markets for New Products and Services Through Joint Exporting by Innovative SMEs*, Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- BURDETT, J.D. (1992): «A Model for Customer-Supplier Alliances», *Logistics Information Management*, vol. 5, nº 1, pp. 25-31.
- CARR, A.S., Y KAYNAK, H. (2007): «Communication Methods, Information Sharing, Supplier Development and Performance: An Empirical Study of their Relationships», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 27, nº 4, pp. 346-370.
- CARR, A.S., Y PEARSON, J.N. (1999): «Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes», *Journal of Operations Management*, vol. 17, nº 5, pp. 497-519.
- CASTRO Y DE LA MONTAÑA, M.M., Y MONEU LUCAS, I. (1993): «Los Consorcios de Exportación», *ICE*, nº 746, pp. 25-41.
- DOZ, Y. L., Y HAMEL, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- ELLRAM, L.M. (1990): «The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 26, nº 4, pp. 8-14.
- ELLRAM, L.M. (1992): «The Role of the Purchasing Function in Cost Savings Analysis», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 28, nº 1, pp. 26-33.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.; NIETO SÁNCHEZ, M.J. (2002): «La Estrategia de Internacionalización de la Pequeña Empresa Familiar», *Documento de Trabajo Universidad Carlos III de Madrid*, nº 02-18(11).
- FOSSAS OLALLA, M.; LÓPEZ SÁNCHEZ, J.I.; MINGUELA RATA, B. (2010): «Cooperation with suppliers as a source of innovation», *African Journal of Business Management*, vol. 4, nº 16, pp. 3491-3499.
- GEHBARD, T. A. (1987): «Export Joint Ventures as a Tool for Small Business», *Business Forum*, otoño, pp. 26-29.
- GERMAIN, R., Y DRÖGE, C. (1997): «Effect of Just-In-Time Purchasing Relationships on Organizational Design, Purchasing Department Configuration, and Firm Performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 26, nº 2, pp. 115-125.
- GROVES, G., Y VALSAMAKIS, V. (1998): «Supplier-Customer Relationships and Company Performance», *International Journal of Logistics Management*, vol. 9, nº 2, pp. 51-64.
- HEIDE, J.B., Y JOHN, G. (1990): «Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships», *Journal of Marketing Research*, vol. 27, nº 1, pp. 24-36.
- HELPER, S. (1991): «Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Auto Industry», *Business History Review*, nº 65, pp. 781-824.
- HENDRICK, T., Y ELLRAM, L.M. (1993): «Strategic Supplier Partnering: An International Study», *Center for Advanced Purchasing Studies*, National Association of Purchasing Management, Arizona.
- HOANG, B.P. (1998): «A Causal Study of Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies and Export Performance», *Management International Review*, vol. 38, special issue, pp. 73-93.
- LANDEROS, R., Y MONCZKA, R.M. (1989): «Cooperative Buyer-Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 25, nº 3, pp. 9-18.
- LEVERICK, F., Y COOPER, R. (1998): «Partnerships in the Motor Industry: Opportunities and Risks for Suppliers», *Long Range Planning*, vol. 31, nº 1, pp. 72-81.
- LÓPEZ NAVARRO, M.A. (2000): «Una Aproximación Empírica a las Características de la Cooperación Exportadora en el Caso Español», *ICE*, nº 788, pp. 19-33.
- MINGUEZ FUENTES, R. (2010): «Cooperación Para la Internacionalización Como Estrategia», *Economía Industrial*, nº 375, pp. 113-123.
- MODI, S.B., Y MABERT, V.A. (2007): «Supplier Development: Improving Supplier Performance Through Knowledge Transfer», *Journal of Operations Management*, vol. 25, nº 1, pp. 42-64.
- MORGAN, R.M., Y HUNT, S.D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 3, pp. 20-38.
- PORTER, M., Y FULLER, M. (1986): «Coalitions and Global Strategy», en PORTER, M. (ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- RINEHART, L.M., ECKERT, J.A., HANDFIELD, R.B., PAGE, T.J., Y ATKIN, T. (2004): «An Assessment of Supplier-Customer Relationships», *Journal of Business Logistics*, vol. 25, nº 1, pp. 25-62.
- SHAPIRO, R. (1985): «Toward Effective Supplier Management: International Comparisons», *Harvard Business School*, Documento de Trabajo 85-062.
- TONI, A. DE, Y NASSIMBENI, G. (1999): «Buyer-Supplier Operational Practices, Sourcing Policies and Plant Performances: Results of an Empirical Research», *International Journal of Production Research*, vol. 37, nº 3, pp. 597-619.
- VALDES LLANEZA, A., Y GARCIA CANAL, E. (1998): «Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures», *Management International Review*, vol. 38, pp. 49-66.
- VIDAL SUAREZ, M.M. (2000): «Las Alianzas Estratégicas Globales para la Internacionalización. Su contribución a la Creación de Valor en la Empresa», *Economía Industrial*, nº 333, pp. 49-56.
- WAGNER, S.M. (2006): «Supplier Development Practices: An Exploratory Study», *European Journal of Marketing*, vol. 40, nº 5/6, pp. 554-571.
- WELCH, L., Y JOYNT, P. (1987): «Grouping for Export: an Effective Solution?», en S. REID y P. J. ROSSON (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, pp. 54-70, Praeger, New York.
- WILSON, A. (1986): «The Fruits of Marketing Togetherness», *Management Today*, julio, pp. 33-36.