



UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Departamento de Administración de Empresas

**LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES COMERCIALES
ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES EN CANALES
DE DISTRIBUCIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN LA
TEORÍA DE ECONOMÍA POLÍTICA**

Doctorando: Jesús Collado Agudo

Directores: Dr. D. Ignacio Rodríguez Del Bosque Rodríguez
Catedrático de Comercialización e Investigación de
Mercados. Universidad de Cantabria

Dr. D. Rodolfo Vázquez Casielles
Catedrático de Comercialización e Investigación de
Mercados. Universidad de Oviedo

Santander, marzo de 2004

No sería justo por mi parte iniciar este trabajo sin antes mostrar mi más sincero agradecimiento a cuantas personas han participado de alguna forma en su realización.

En primer lugar, a los directores de esta Tesis Doctoral, los profesores Dres. D. Ignacio Rodríguez del Bosque y D. Rodolfo Vázquez Casielles, Catedráticos de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria y de la Universidad de Oviedo. La culminación de este trabajo no habría sido posible sin su ayuda, apoyo y comprensión, agradeciéndoles especialmente la confianza que han depositado en mí durante la realización del trabajo. Es todo un privilegio poder contar con su dirección.

A mis compañeros del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria, un grupo de trabajo que destaca por su unidad, colaboración y buen clima de trabajo. Les agradezco sinceramente toda la ayuda y comprensión que me han facilitado durante el tiempo de realización de esta Tesis Doctoral, no dudaré en recompensarles en el futuro.

Al resto de profesores del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria, por su apoyo y amistad en los momentos difíciles que existen en toda vida profesional.

Al profesor Dr. D. Víctor Iglesias Argüelles, Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo, por sus consejos e indicaciones que me han orientado a definir la estructura de la investigación empírica.

A D. Ángel Gutiérrez y al resto de directivos de Bimbo Martínez, por su abierta y amable colaboración en la recogida de información del sector de la panadería y repostería industrial y por su participación en las entrevistas en profundidad de la parte cualitativa del trabajo.

Finalmente quisiera dedicar unas líneas a mis padres, Jesús y Trinidad, a mis hermanas, Beatriz y Marta, y a mi futura esposa, Conchi. Su continuo apoyo y aliento durante todo este tiempo ha facilitado enormemente la culminación del trabajo.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | i |
| 1. ENFOQUES TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN..... | 3 |
| 1.1. EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: NUEVOS ESCENARIOS COMPETITIVOS..... | 4 |
| 1.1.1. Cambios en el sistema de distribución comercial..... | 4 |
| 1.1.2. Evolución de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: del conflicto a la cooperación..... | 9 |
| 1.2. ANÁLISIS TEÓRICO DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESAS PERTENECIENTES AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.... | 11 |
| 1.2.1. Teorías económicas y contractuales..... | 14 |
| 1.2.1.1. <i>Teoría microeconómica clásica</i> | 15 |
| 1.2.1.2. <i>Teoría de dependencia de recursos</i> | 16 |
| 1.2.1.3. <i>Teoría de los costes de transacción</i> | 18 |
| 1.2.1.4. <i>Teoría de la agencia</i> | 24 |
| 1.2.2. Teorías del comportamiento..... | 30 |
| 1.2.2.1. <i>Teoría del intercambio social</i> | 30 |
| 1.2.2.2. <i>Teoría del contrato relacional</i> | 32 |
| 1.2.2.3. <i>Teoría del marketing relacional</i> | 34 |
| 1.2.3. Teorías integradoras: la teoría de economía política..... | 37 |
| 1.3. CONCLUSIONES..... | 41 |
| 2. MARCO DE ESTUDIO DE LOS INTERCAMBIOS COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES: HACIA UNA INTEGRACIÓN DE ENFOQUES..... | 45 |
| 2.1. LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES FABRICANTE–DISTRIBUIDOR EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN..... | 46 |
| 2.1.1. Tipos de intercambio entre fabricantes y distribuidores..... | 48 |
| 2.1.2. Perspectiva de gobierno de los intercambios entre fabricantes y distribuidores..... | 57 |
| 2.1.3. Fases del desarrollo de los intercambios entre fabricantes y distribuidores..... | 65 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.4. Sistema de distribución para los intercambios entre fabricantes y distribuidores..... | 71 |
| 2.2. EL PARADIGMA DE ECONOMÍA POLÍTICA COMO ESTRUCTURA PARA LA INTEGRACIÓN DE ENFOQUES..... | 76 |
| 2.3. CONCLUSIONES..... | 92 |
| 3. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN..... | 95 |
| 3.1. INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS..... | 96 |
| 3.1.1. Concepto de inversiones en activos específicos..... | 96 |
| 3.1.2. Tipos de inversiones en activos específicos..... | 99 |
| 3.1.3. Inversiones en activos específicos y otras variables..... | 102 |
| 3.2. DEPENDENCIA..... | 104 |
| 3.2.1. Concepto de dependencia..... | 104 |
| 3.2.2. Dimensiones de la dependencia..... | 107 |
| 3.2.3. Dependencia y otras variables..... | 110 |
| 3.3. OPORTUNISMO..... | 113 |
| 3.3.1. Concepto de oportunismo..... | 114 |
| 3.3.2. Dimensiones del oportunismo..... | 117 |
| 3.3.3. Oportunismo y otras variables..... | 120 |
| 3.4. CONFIANZA..... | 123 |
| 3.4.1. Concepto de confianza..... | 124 |
| 3.4.2. Dimensiones de la confianza..... | 128 |
| 3.4.3. Confianza y otras variables..... | 130 |
| 3.5. COMPROMISO..... | 133 |
| 3.5.1. Concepto de compromiso..... | 133 |
| 3.5.2. Dimensiones del compromiso..... | 136 |
| 3.5.3. Compromiso y otras variables..... | 139 |
| 3.6. SATISFACCIÓN..... | 141 |
| 3.6.1. Concepto de satisfacción..... | 141 |
| 3.6.2. Dimensiones de la satisfacción..... | 144 |
| 3.6.3. Satisfacción y otras variables..... | 146 |
| 3.7. CONCLUSIONES..... | 149 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4 | PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 153 |
| 4.1. | PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS..... | 153 |
| 4.1.1. | Inversiones en activos específicos y dependencia..... | 157 |
| 4.1.2. | Inversiones en activos específicos y percepción de comportamiento oportunista..... | 157 |
| 4.1.3. | Inversiones en activos específicos y compromiso..... | 158 |
| 4.1.4. | Dependencia y percepción de comportamiento oportunista..... | 159 |
| 4.1.5. | Dependencia y confianza..... | 160 |
| 4.1.6. | Dependencia y compromiso..... | 161 |
| 4.1.7. | Percepción de comportamiento oportunista y confianza..... | 162 |
| 4.1.8. | Credibilidad y benevolencia..... | 163 |
| 4.1.9. | Confianza y compromiso..... | 163 |
| 4.1.10. | Confianza y satisfacción..... | 164 |
| 4.1.11. | Compromiso y satisfacción..... | 165 |
| 4.1.12. | Satisfacción económica y no económica..... | 166 |
| 4.1.13. | Variables de control: estructura de la dependencia, tipo de distribuidor e importancia del fabricante para el distribuidor..... | 167 |
| 4.2. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 173 |
| 4.2.1. | Ámbito de actividad seleccionado..... | 175 |
| 4.2.2. | Investigación cualitativa..... | 177 |
| 4.2.3. | Investigación cuantitativa..... | 179 |
| 4.2.3.1. | <i>Estructura del cuestionario.....</i> | 179 |
| 4.2.3.2. | <i>Diseño de la investigación y trabajo de campo.....</i> | 186 |
| 4.3. | CONCLUSIONES | 191 |
| 5 | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 195 |
| 5.1. | ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO..... | 196 |
| 5.1.1. | Análisis descriptivo de las inversiones en activos específicos..... | 197 |
| 5.1.2. | Análisis descriptivo de la dependencia..... | 197 |
| 5.1.3. | Análisis descriptivo de la percepción de oportunismo..... | 198 |
| 5.1.4. | Análisis descriptivo de la confianza..... | 199 |
| 5.1.5. | Análisis descriptivo del compromiso actitudinal..... | 200 |
| 5.1.6. | Análisis descriptivo de la satisfacción..... | 201 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.2. | VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES LATENTES DEL MODELO PLANTEADO..... | 202 |
| 5.2.1. | Análisis individual de las escalas de medida de las variables del modelo..... | 206 |
| 5.2.1.1. | <i>Análisis individual de las escalas de medida de las inversiones en activos específicos.....</i> | 206 |
| 5.2.1.2. | <i>Análisis individual de las escalas de medida de la dependencia.....</i> | 213 |
| 5.2.1.3. | <i>Análisis individual de las escalas de medida de la percepción de oportunismo.....</i> | 215 |
| 5.2.1.4. | <i>Análisis individual de las escalas de medida de la confianza: credibilidad y benevolencia.....</i> | 217 |
| 5.2.1.5. | <i>Análisis individual de las escalas de medida del compromiso.....</i> | 220 |
| 5.2.1.6. | <i>Análisis individual de las escalas de medida de la satisfacción: económica y no económica.....</i> | 222 |
| 5.2.2. | Análisis conjunto de las escalas de medida de las variables del modelo..... | 226 |
| 5.2.2.1. | <i>Perspectiva del distribuidor.....</i> | 226 |
| 5.2.2.2. | <i>Perspectiva del fabricante.....</i> | 229 |
| 5.3. | ESTIMACIÓN DEL MODELO FINAL..... | 232 |
| 5.3.1. | Estimación del modelo final: perspectiva del distribuidor..... | 233 |
| 5.3.2. | Estimación del modelo final: perspectiva del fabricante..... | 237 |
| 5.3.3. | Modelo final compartido..... | 239 |
| 5.4. | EFECTO DE LAS VARIABLES DE CONTROL SOBRE EL MODELO..... | 243 |
| 5.4.1. | Efecto de la estructura de dependencia en la relación..... | 243 |
| 5.4.1.1. | <i>Efecto directo de la estructura de dependencia en la relación.....</i> | 246 |
| 5.4.1.2. | <i>Efecto moderador de la estructura de dependencia en la relación.....</i> | 256 |
| 5.4.2. | Efecto de la tipología del distribuidor..... | 261 |
| 5.4.2.1. | <i>Efecto directo de la tipología del distribuidor.....</i> | 262 |
| 5.4.2.2. | <i>Efecto moderador de la tipología del distribuidor.....</i> | 268 |
| 5.4.3. | Efecto de la importancia del fabricante para el distribuidor..... | 271 |
| 5.4.3.1. | <i>Efecto directo de la importancia del fabricante para el distribuidor.....</i> | 272 |
| 5.4.3.2. | <i>Efecto moderador de la importancia del fabricante para el distribuidor.....</i> | 279 |
| 5.4.4. | Conclusiones sobre los efectos de las variables de control..... | 284 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6. | CONCLUSIONES FINALES..... | 289 |
| 6.1. | CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE LOS MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN..... | 289 |
| 6.2. | CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA..... | 291 |
| 6.2.1. | Conclusiones sobre las relaciones fabricante-distribuidor planteadas en el modelo teórico..... | 293 |
| 6.2.2. | Conclusiones sobre los efectos moderadores en las relaciones fabricante–distribuidor..... | 295 |
| 6.3. | IMPLICACIONES EMPRESARIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 297 |
| 7. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 303 |
| | ANEXO 1. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL DISTRIBUIDOR... | 331 |
| | ANEXO 2. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL FABRICANTE..... | 335 |

ÍNDICE DE FIGURAS

**CAPÍTULO 1. EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:
NUEVOS ESCENARIOS COMPETITIVOS**

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: Cambios en el sistema de distribución comercial..... | 4 |
| Figura 1.2: Diversos tipos de fidelidad..... | 7 |
| Figura 1.3: Fases en la naturaleza cambiante de las relaciones fabricante-distribuidor..... | 11 |
| Figura 1.4: Enfoques teóricos aplicados al estudio de los canales de distribución..... | 13 |
| Figura 1.5: Relaciones entre las dimensiones del entorno organizacional..... | 18 |
| Figura 1.6: Modelo de costes de transacción..... | 19 |
| Figura 1.7: Fuentes y tipos de costes de transacción..... | 22 |
| Figura 1.8: Contratos basados en resultados vs. contratos basados en comportamientos..... | 26 |
| Figura 1.9: Similitudes y diferencias entre la teoría de costes de transacción (TCT) y la teoría de la agencia (TA)..... | 29 |
| Figura 1.10: Normas contractuales y relacionales..... | 33 |
| Figura 1.11: Rutas hacia el concepto de marketing de Relaciones..... | 35 |
| Figura 1.12: Las relaciones de intercambio en el marketing relacional..... | 37 |
| Figura 1.13: Teoría de economía política para canales de distribución..... | 38 |
| Figura 1.14: Modelo de economía política externa..... | 40 |

**CAPÍTULO 2. MARCO DE ESTUDIO DE LOS INTERCAMBIOS
COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES: HACIA
UNA INTEGRACIÓN DE ENFOQUES**

| | |
|--|----|
| Figura 2.1: Paradigma unitario vs. Paradigma diádico..... | 47 |
| Figura 2.2: Naturaleza de las relaciones fabricante-distribuidor en canales de distribución... | 47 |
| Figura 2.3: Tipologías de intercambio entre empresas..... | 49 |
| Figura 2.4: Tipos de intercambio..... | 50 |
| Figura 2.5: Principios que caracterizan los tipos de intercambio..... | 53 |
| Figura 2.6: El continuo del intercambio y el intercambio relacional intermedio..... | 56 |
| Figura 2.7: Intercambio relacional vs. Intercambio intermedio..... | 57 |
| Figura 2.8: Trabajos que recogen mecanismos de gobierno intermedios o “híbridos..... | 61 |
| Figura 2.9: Mecanismos de gobierno de los intercambios..... | 62 |
| Figura 2.10: Fases en la relación comprador-vendedor..... | 67 |
| Figura 2.11: Mecanismos de gobierno y el ciclo de vida de la relación..... | 71 |
| Figura 2.12: Dimensiones sub-estructurales de las relaciones en canales de distribución..... | 73 |
| Figura 2.13: Dirección de las relaciones en el canal de distribución..... | 75 |

| | |
|--|-----|
| Figura 2.14: Comparación de las aportaciones económicas y contractuales y las aportaciones sociopolíticas..... | 77 |
| Figura 2.15: Estructura de las relaciones en canales de distribución..... | 79 |
| Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica..... | 80 |
| Figura 2.17: Antecedentes de la estructura de las relaciones en canales de distribución..... | 88 |
| Figura 2.18: Consecuencias de la estructura de las relaciones en canales de distribución..... | 90 |
| Figura 2.19: Variables clave en los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores..... | 92 |
| CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN | |
| Figura 3.1: Costes de gobierno como función de la especificidad de activos..... | 98 |
| Figura 3.2: Principales trabajos empíricos que recogen diversos tipos de activos específicos..... | 101 |
| Figura 3.3: Principales estudios que recogen el efecto de las inversiones en activos específicos sobre la relación..... | 103 |
| Figura 3.4: Concepto de interdependencia..... | 108 |
| Figura 3.5: Estructura de la interdependencia en relaciones fabricante-distribuidor..... | 110 |
| Figura 3.6: Principales estudios que recogen el efecto de la dependencia sobre la relación.. | 112 |
| Figura 3.7: Principales estudios que recogen el efecto de la magnitud y asimetría de la interdependencia sobre las variables de la relación..... | 113 |
| Figura 3.8: Formas de oportunismo y sus posibles resultados..... | 118 |
| Figura 3.9: Estrategias para controlar el oportunismo..... | 119 |
| Figura 3.10: Principales aproximaciones empíricas para medir el oportunismo en el intercambio..... | 121 |
| Figura 3.11: Principales estudios que recogen antecedentes y consecuencias del oportunismo..... | 123 |
| Figura 3.12: Principales aportaciones que recogen la definición de confianza..... | 125 |
| Figura 3.13: Proceso de desarrollo de la confianza..... | 127 |
| Figura 3.14: Principales aproximaciones empíricas utilizadas para medir la confianza en el intercambio..... | 129 |
| Figura 3.15: Categorías de la confianza..... | 130 |
| Figura 3.16: Principales estudios que recogen antecedentes y consecuencias de la confianza | 131 |
| Figura 3.17: Principales aportaciones que recogen la definición de compromiso..... | 134 |
| Figura 3.18: El compromiso en relaciones fabricante-distribuidor..... | 136 |
| Figura 3.19: Principales aproximaciones que recogen las dimensiones del compromiso..... | 137 |

| | |
|---|-----|
| Figura 3.20: Principales estudios que recogen los antecedentes y las consecuencias del compromiso..... | 139 |
| Figura 3.21: Principales aportaciones que recogen la definición de la satisfacción..... | 143 |
| Figura 3.22: Principales aproximaciones empíricas que recogen dimensiones de la satisfacción..... | 145 |
| Figura 3.23: Principales estudios que recogen los antecedentes y las consecuencias de la satisfacción..... | 148 |
| CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| Figura 4.1: Elementos del método científico..... | 154 |
| Figura 4.2: Modelo teórico propuesto..... | 156 |
| Figura 4.3: Hipótesis de la investigación: análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores..... | 170 |
| Figura 4.4: Hipótesis de la investigación: variables de control..... | 172 |
| Figura 4.5: Fases en el desarrollo de la investigación..... | 174 |
| Figura 4.6: Entrevistas en profundidad: Bimbo Martínez..... | 178 |
| Figura 4.7: Entrevistas en profundidad: distribuidores..... | 179 |
| Figura 4.8: Escala de medida de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 180 |
| Figura 4.9: Escala de medida de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante..... | 181 |
| Figura 4.10: Escala de medida de la dependencia: perspectiva del distribuidor..... | 181 |
| Figura 4.11: Escala de medida de la dependencia: perspectiva del fabricante..... | 181 |
| Figura 4.12: Escala de medida de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor..... | 182 |
| Figura 4.13: Escala de medida de la percepción de oportunismo: perspectiva del fabricante | 183 |
| Figura 4.14: Escala de medida de la credibilidad: perspectiva del distribuidor..... | 183 |
| Figura 4.15: Escala de medida de la credibilidad: perspectiva del fabricante..... | 183 |
| Figura 4.16: Escala de medida de la benevolencia: perspectiva del distribuidor..... | 184 |
| Figura 4.17: Escala de medida de la benevolencia: perspectiva del fabricante..... | 184 |
| Figura 4.18: Escala de medida del compromiso: perspectiva del distribuidor..... | 184 |
| Figura 4.19: Escala de medida del compromiso: perspectiva del fabricante..... | 185 |
| Figura 4.20: Escala de medida de la satisfacción económica: perspectiva del distribuidor..... | 185 |
| Figura 4.21: Escala de medida de la satisfacción económica: perspectiva del fabricante..... | 185 |
| Figura 4.22: Escala de medida de la satisfacción no económica: perspectiva del distribuidor | 186 |
| Figura 4.23: Escala de medida de la satisfacción no económica: perspectiva del fabricante... | 186 |
| Figura 4.24: Investigación cuantitativa fabricante-distribuidor: análisis diádico..... | 187 |

| | |
|---|-----|
| Figura 4.25: Distribución de la muestra por zonas..... | 188 |
| Figura 4.26: Ficha técnica del estudio: Bimbo Martínez-distribuidor..... | 190 |
| Figura 4.27: Características de la muestra..... | 191 |
| CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| Figura 5.1: Etapas en el desarrollo de la investigación empírica..... | 196 |
| Figura 5.2: Comparación descriptiva de la escala de medida para las inversiones en activos específicos según el distribuidor y el fabricante..... | 197 |
| Figura 5.3: Comparación descriptiva de la escala de medida para dependencia según el distribuidor y el fabricante..... | 198 |
| Figura 5.4: Comparación descriptiva de la escala de medida para la percepción de oportunismo según el distribuidor y el fabricante..... | 199 |
| Figura 5.5: Comparación descriptiva de la escala de la medida para la credibilidad según el distribuidor y el fabricante..... | 200 |
| Figura 5.6: Comparación descriptiva de la escala de medida para la benevolencia según el distribuidor y el fabricante..... | 200 |
| Figura 5.7: Comparación descriptiva de la escala de medida para el compromiso actitudinal según el distribuidor y el fabricante..... | 201 |
| Figura 5.8: Comparación descriptiva de la escala de medida para la satisfacción económica según el distribuidor y el fabricante..... | 201 |
| Figura 5.9: Comparación descriptiva de la escala de medida para la satisfacción no económica según el distribuidor y el fabricante..... | 202 |
| Figura 5.10: Medidas utilizadas para evaluar la fiabilidad de las escalas de medida..... | 203 |
| Figura 5.11: Medidas utilizadas para evaluar la validez de concepto..... | 204 |
| Figura 5.12: Medidas utilizadas para evaluar la bondad de ajuste..... | 205 |
| Figura 5.13: Análisis factorial exploratorio de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 207 |
| Figura 5.14: Análisis factorial confirmatorio de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 208 |
| Figura 5.15: Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 209 |
| Figura 5.16: Validez discriminante de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 210 |
| Figura 5.17: Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor..... | 210 |
| Figura 5.18: Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante..... | 211 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 5.19: Validez discriminante de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante..... | 212 |
| Figura 5.20: Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante..... | 212 |
| Figura 5.21: Análisis factorial exploratorio de la dependencia: perspectiva del distribuidor... | 213 |
| Figura 5.22: Análisis factorial confirmatorio de la dependencia: perspectiva del distribuidor | 214 |
| Figura 5.23: Análisis factorial confirmatorio de la dependencia: perspectiva del fabricante... | 215 |
| Figura 5.24: Análisis factorial exploratorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor..... | 215 |
| Figura 5.25: Análisis factorial confirmatorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor..... | 216 |
| Figura 5.26: Análisis factorial confirmatorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del fabricante..... | 217 |
| Figura 5.27: Análisis factorial exploratorio de la confianza: perspectiva del distribuidor..... | 218 |
| Figura 5.28: Análisis factorial confirmatorio de la confianza: perspectiva del distribuidor..... | 219 |
| Figura 5.29: Validez discriminante de las dimensiones de la confianza: perspectiva del distribuidor..... | 219 |
| Figura 5.30: Análisis factorial confirmatorio de la confianza: perspectiva del fabricante..... | 220 |
| Figura 5.31: Validez discriminante de las dimensiones de la confianza: perspectiva del fabricante..... | 220 |
| Figura 5.32: Análisis factorial exploratorio del compromiso: perspectiva del distribuidor..... | 221 |
| Figura 5.33: Análisis factorial confirmatorio del compromiso: perspectiva del distribuidor... | 221 |
| Figura 5.34: Análisis factorial exploratorio de la satisfacción: perspectiva del distribuidor..... | 223 |
| Figura 5.35: Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción: perspectiva del distribuidor.. | 224 |
| Figura 5.36: Validez discriminante de las dimensiones de la satisfacción: perspectiva del distribuidor..... | 224 |
| Figura 5.37: Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción: perspectiva del fabricante..... | 225 |
| Figura 5.38: Validez discriminante de las dimensiones de la satisfacción: perspectiva del fabricante..... | 225 |
| Figura 5.39: Análisis factorial confirmatorio conjunto de las variables del modelo: perspectiva del distribuidor..... | 227 |
| Figura 5.40: Intervalos de confianza de las correlaciones entre pares de variables latentes: perspectiva del distribuidor..... | 228 |
| Figura 5.41: Diferencias en el valor χ^2 entre pares de variables latentes: perspectiva del distribuidor..... | 229 |
| Figura 5.42: Análisis factorial confirmatorio conjunto de las variables del modelo: perspectiva del fabricante..... | 230 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 5.43: Intervalos de confianza de las correlaciones entre pares de variables latentes: perspectiva del fabricante..... | 231 |
| Figura 5.44: Diferencias en el valor χ^2 entre pares de variables latentes: perspectiva del fabricante..... | 232 |
| Figura 5.45: Estimación del modelo final: perspectiva del distribuidor..... | 234 |
| Figura 5.46: Modelo final estimado: perspectiva del distribuidor..... | 236 |
| Figura 5.47: Estimación del modelo final: perspectiva del fabricante..... | 237 |
| Figura 5.48: Modelo final estimado: perspectiva del fabricante..... | 239 |
| Figura 5.49: Resumen de los resultados obtenidos..... | 240 |
| Figura 5.50: Modelo final compartido..... | 242 |
| Figura 5.51: Aproximaciones utilizadas para medir la interdependencia..... | 245 |
| Figura 5.52: Distribución de frecuencias de la magnitud de la interdependencia..... | 246 |
| Figura 5.53: Distribución de frecuencias de la interdependencia asimétrica..... | 246 |
| Figura 5.54: Resultados del MANOVA según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor..... | 248 |
| Figura 5.55: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 249 |
| Figura 5.56: Resultados del ANOVA para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 250 |
| Figura 5.57: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor..... | 251 |
| Figura 5.58: Resultados del MANOVA según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante..... | 252 |
| Figura 5.59: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 253 |
| Figura 5.60: Resultados del ANOVA para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 254 |
| Figura 5.61: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante..... | 254 |
| Figura 5.62: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante..... | 255 |
| Figura 5.63: Resultados del análisis multimuestra según la magnitud de la interdependencia: perspectiva del distribuidor..... | 257 |
| Figura 5.64: Resultados del análisis multimuestra según la asimetría de la interdependencia: perspectiva del distribuidor..... | 258 |
| Figura 5.65: Resultados del análisis multimuestra según la magnitud de la interdependencia: perspectiva del fabricante..... | 260 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 5.66: Resultados del análisis multimuestra según la asimetría de la interdependencia: perspectiva del fabricante..... | 261 |
| Figura 5.67: Distribución de frecuencias del tipo de distribuidor..... | 262 |
| Figura 5.68: Distribución de frecuencias del tipo de distribuidor recodificado..... | 262 |
| Figura 5.69: Resultados del MANOVA según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor..... | 263 |
| Figura 5.70: Resultados del ANOVA para los antecedentes según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 264 |
| Figura 5.71: Resultados del ANOVA para los resultados según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 265 |
| Figura 5.72: Resultados del MANOVA según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante..... | 266 |
| Figura 5.73: Resultados del ANOVA para los antecedentes según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 266 |
| Figura 5.74: Resultados del ANOVA para los resultados según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 267 |
| Figura 5.75: Resultados del análisis multimuestra según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor..... | 269 |
| Figura 5.76: Resultados del análisis multimuestra según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante..... | 271 |
| Figura 5.77: Distribución de frecuencias de la importancia del fabricante..... | 272 |
| Figura 5.78: Resultados del MANOVA según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 273 |
| Figura 5.79: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 273 |
| Figura 5.80: Resultados del ANOVA para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)..... | 274 |
| Figura 5.81: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 275 |
| Figura 5.82: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 275 |
| Figura 5.83: Resultados del MANOVA según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 276 |
| Figura 5.84: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 277 |
| Figura 5.85: Resultados del ANOVA para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)..... | 277 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.86: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante..... | 278 |
| Figura 5.87: Resultados del LM Test para pares de grupos según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 279 |
| Figura 5.88: Resultados del análisis multimuestra según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor..... | 281 |
| Figura 5.89: Resultados del LM Test para pares de grupos según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante..... | 283 |
| Figura 5.90: Resultados del análisis multimuestra según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante..... | 284 |
| Figura 5.91: Resultados de los efectos directos y moderadores de las variables de control sobre el modelo teórico: perspectivas del distribuidor y del fabricante..... | 285 |
| Figura 5.92: Contraste de hipótesis de los efectos de las variables de control sobre el modelo teórico: perspectivas del distribuidor y del fabricante..... | 286 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

No cabe duda que la gestión de las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución es una cuestión clave para cualquier sistema de distribución comercial. En la medida en que las características de un producto o servicio justifican la existencia de intermediarios que permitan conectar la oferta con la demanda, cobran especial importancia las interacciones comerciales entre los diferentes eslabones o niveles del canal distribución.

Tomando en consideración este enfoque organizativo, las investigaciones han tratado de explicar las características de los intercambios comerciales entre los miembros del canal de distribución apoyándose en aportaciones procedentes de diversas áreas de conocimiento, como la economía, la sociología, el derecho o la psicología. Si bien cada teoría aporta su perspectiva respecto a la gestión de las relaciones comerciales, es necesario un enfoque integrador que considere conjuntamente las conclusiones e implicaciones de todas ellas. Con este ánimo, el modelo de economía política plantea un marco de estudio apropiado para el entendimiento de los intercambios comerciales entre los miembros del canal de distribución.

Sobre la base de la estructura planteada por el modelo de economía política, los trabajos empíricos han abordado el estudio de los intercambios entre los miembros del canal de distribución, principalmente en el caso de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. La evolución de los escenarios competitivos justifica que la naturaleza de las relaciones entre ambos miembros del canal de distribución se encuentre sometida a un continuo proceso de cambio. El incremento en la competencia, la concentración de la distribución o los cambios en los comportamientos de los consumidores finales son factores que están modificando la situación tradicional de los canales de distribución, caracterizada por el control y la coordinación de actividades efectuados por el fabricante.

Las circunstancias comentadas anteriormente justifican el interés por el desarrollo de investigaciones que analicen el comportamiento de los fabricantes y distribuidores en sus intercambios de mercado. Por ello, esta Tesis Doctoral estudia la estructura de las relaciones entre ambos miembros del canal de distribución desde una perspectiva diádica, considerando por tanto la percepción de las relaciones mantenida por el fabricante y por el distribuidor respecto a una misma interacción comercial. Esta perspectiva de análisis permite conocer si las características de estas relaciones son compartidas por ambos miembros del canal o, por el contrario, si existen diferencias respecto a la consideración del intercambio entre las partes.

La presente Tesis Doctoral comienza con una revisión de los enfoques teóricos aplicados al estudio de las relaciones comerciales en canales de distribución. A lo largo del *capítulo primero* se detallan los principales cambios que se han producido en los canales de distribución durante las últimas décadas y que han originado el desarrollo de nuevos escenarios competitivos. Dentro de estos aspectos, se discuten la evolución del comportamiento del consumidor, la transformación de la situación competitiva del canal de distribución, la globalización de la competencia y las nuevas tecnologías de la información.

La segunda parte del capítulo primero resume las principales aportaciones teóricas aplicadas a las relaciones comerciales entre empresas pertenecientes al canal de distribución. Se revisan las implicaciones de tres corrientes teóricas: las teorías económicas y contractuales, las teorías del comportamiento y las teorías integradoras, destacando en este último caso el marco integrador propuesto por la teoría de economía política.

El *capítulo segundo* profundiza en la naturaleza de los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores. Son objeto de análisis los tipos y los mecanismos de gobierno de los intercambios entre ambos miembros del canal, las fases en el desarrollo de estas relaciones y los sistemas de distribución en las que se llevan a cabo. La segunda parte de este capítulo recoge una revisión de las principales aportaciones empíricas efectuadas en el canal de distribución que adoptan una perspectiva integradora de enfoques. Esta revisión permite la identificación de las variables clave de las interacciones comerciales entre fabricantes y distribuidores de acuerdo con dos criterios: la naturaleza –económica o comportamental– y el papel desempeñado en la relación –antecedente o consecuencia–.

El *capítulo tercero* estudia con detalle las variables identificadas en el capítulo segundo. Como antecedentes de las relaciones entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución, se analizan las inversiones en activos específicos, la dependencia y el oportunismo. Respecto a las consecuencias, se estudian la confianza, el compromiso y la satisfacción. Para cada una de las variables analizadas, es objeto de estudio su concepto, sus dimensiones y sus vinculaciones con otras variables características de las relaciones comerciales. La revisión efectuada en este capítulo permite determinar las interrelaciones entre las seis variables clave identificadas y facilita la formulación del modelo teórico y de las hipótesis de la investigación.

El *capítulo cuarto* está estructurado en dos partes. La primera contiene el planteamiento del modelo teórico, formulado sobre la base de los fundamentos teóricos expuestos en los tres primeros capítulos. Según se efectúa la explicación del modelo se van planteando las hipótesis de la investigación, referidas a las relaciones causales entre las variables que conforman el modelo y a los efectos moderadores de las variables de control: la estructura de dependencia, la tipología del distribuidor y la importancia del fabricante para el distribuidor.

La segunda parte del capítulo resume la metodología de la investigación empírica, efectuada en el sector de la panadería y repostería industrial en España. Para el desarrollo de esta fase de investigación se cuenta con la colaboración de la empresa Bimbo Martínez, principal fabricante de panadería y repostería industrial en España. La recogida de información incluye una primera investigación cualitativa, mediante entrevistas en profundidad con directivos de la empresa fabricante y directivos de varias empresas distribuidoras, y una posterior investigación cuantitativa, mediante encuesta personal y postal a gerentes y responsables de ventas de la empresa fabricante y a directores y responsables de compras de empresas distribuidoras de ámbito nacional. En consecuencia, se recoge la valoración del fabricante y del distribuidor respecto a un mismo intercambio comercial. También se describe en este capítulo la estructura del cuestionario y el trabajo de campo.

El *capítulo quinto* recoge el análisis y la interpretación de resultados de las hipótesis propuestas. El capítulo comienza con la depuración y validación de las escalas de medida desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente. Posteriormente se

estima el modelo teórico para los distribuidores y el fabricante mediante modelos de ecuaciones estructurales, derivándose interesantes semejanzas y diferencias respecto a la valoración del intercambio comercial de ambas partes. Una vez estimado el modelo teórico, se analiza el efecto de las variables de control. Se evalúa el efecto directo, mediante modelos de análisis de la varianza multivariante y univariante, y el efecto moderador, mediante modelos multimuestra, de la estructura de dependencia, la tipología del distribuidor y la importancia del fabricante para el distribuidor.

El *capítulo sexto* contiene las conclusiones finales de la Tesis Doctoral. Dentro del mismo, se señalan las conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura sobre las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución y las aportaciones empíricas derivadas del análisis de los resultados. También se detallan las implicaciones empresariales que pueden ayudar a la toma de decisiones de las empresas pertenecientes al canal de distribución. Por último, se discuten las principales limitaciones y se plantean los aspectos y líneas sobre los que continuar con el esfuerzo investigador en el futuro.

El *capítulo séptimo* incluye las referencias bibliográficas incluidas en esta Tesis Doctoral. Por último, los anexos uno y dos recogen los modelos de los cuestionarios para el distribuidor y el fabricante utilizados en la fase de recogida de información.

CAPÍTULO 1

Enfoques teóricos aplicados al estudio de las relaciones comerciales en el canal de distribución

1. ENFOQUES TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Tal y como hemos indicado en la presentación de nuestro trabajo, esta Tesis Doctoral aborda las relaciones comerciales en el canal de distribución, dedicando especial atención a los intercambios entre fabricantes y distribuidores. Una primera cuestión a tratar consistirá, por tanto, en establecer el marco de estudio de la investigación. Así el primer capítulo analiza, en primer lugar, la dinámica de los canales de distribución y los factores que están motivando su evolución hacia una realidad competitiva más intensa y compleja. Su comprensión nos permitirá adoptar la perspectiva adecuada para situar correctamente el marco de referencia de la investigación.

En la medida en que las relaciones comerciales en el canal de distribución progresan en función de factores como la globalización, la concentración o la tecnología, los investigadores de nuestra materia tratan de explicar la realidad cambiante sobre la base de diferentes aproximaciones teóricas. En este sentido, ha existido una dualidad científica en relación a los enfoques aplicados en el estudio de los canales de distribución: el enfoque económico y el enfoque social o del comportamiento. Por ello, la segunda parte de este capítulo identifica las teorías, tanto económicas como comportamentales, utilizadas para describir las interacciones entre los miembros del canal de distribución. De la integración de ambos enfoques surgen aportaciones, como la teoría de economía política, que reconocen la importancia de los aspectos económicos y sociales para una correcta gestión de los intercambios. Sobre la base de esta perspectiva integradora trataremos de enmarcar el desarrollo de la presente Tesis Doctoral.

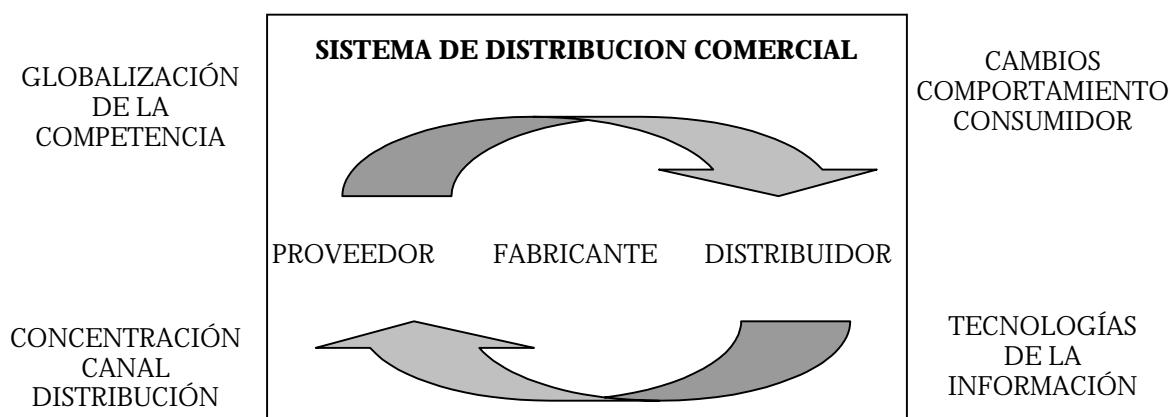
1.1. EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: NUEVOS ESCENARIOS COMPETITIVOS

Junto con la propia evolución de la investigación científica en canales de distribución, se han sucedido diversos cambios que afectan a este contexto y que, en cierta medida, condicionan la dirección de las investigaciones. Durante las dos últimas décadas se ha producido un importante proceso evolutivo asociado a la aplicación teórica y práctica del marketing en el canal de distribución (Frazier, 1999). La aparición de nuevos planteamientos, junto con la generalización y aplicación de aportaciones teóricas de otros campos de investigación, como la sociología, psicología o el derecho, están motivando que el estudio de las relaciones comerciales entre empresas pertenecientes al canal de distribución adopte una perspectiva multidisciplinar.

1.1.1. Cambios en el sistema de distribución comercial

En el caso del sistema de distribución comercial existen una serie de factores externos que influyen de forma considerable en su evolución futura y que, en gran medida, condicionan los comportamientos de sus miembros. Entre estos factores son destacables la globalización de la competencia, los procesos de concentración de la distribución, los cambios en el comportamiento del consumidor y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información –ver figura 1.1–. A continuación describiremos el impacto de cada uno de ellos sobre el sistema de distribución comercial.

Figura 1.1: Cambios en el sistema de distribución comercial



Fuente: Elaboración propia.

1) Globalización de la competencia

El incremento de la competitividad en los años ochenta se traduce, en el ámbito directivo, en una mayor necesidad de igualar o superar las ofertas de los competidores en el mercado para lograr intercambios (Nordewier, John y Nevin, 1990). Por otro lado, la apertura y liberalización del comercio internacional incide directamente sobre el nivel competitivo de las organizaciones, puesto que se han reducido notablemente las barreras de entrada a los mercados (Sheth y Sharma, 1997). Cabe destacar también que el entorno empresarial se encuentra en un proceso de cambio continuo, caracterizado por la concentración de la oferta en busca de economías de escala, algo que motiva la desaparición de empresas que no pueden competir en estas condiciones (Lambin, 1994). Estas circunstancias favorecen los procesos de globalización de los mercados, permitiendo a los fabricantes competir más allá de su ámbito doméstico (Joshi, 1998).

Todos estos factores inciden en el potencial competitivo de las empresas pertenecientes al canal de distribución y también en la dirección y el gobierno de las relaciones comerciales con el resto de miembros del canal de distribución. De hecho, durante los años sesenta y setenta la investigación de marketing en canales de distribución prestó una atención considerable a los sistemas de marketing verticales (Bucklin, 1966). Estos sistemas asignan la función de distribución al fabricante, que mantendría la propiedad del canal de distribución a lo largo del proceso, internalizando las tareas propias de mayoristas y detallistas. Sin embargo, los procesos competitivos y de globalización han motivado que las empresas se especialicen en aquellas tareas en las que generan valor añadido y externalicen el resto de funciones, adoptando el canal de distribución una estructura convencional compuesta por organizaciones independientes y caracterizada por mecanismos de control contractuales y normativos (Weitz y Jap, 1995).

2) Altos niveles de concentración en el canal de distribución

La situación competitiva de los canales de distribución está cambiando hacia escenarios caracterizados por procesos de concentración dentro del sector minorista (Stern et al., 1999). Las continuas fusiones, absorciones y adquisiciones entre los distribuidores están contribuyendo a que un alto porcentaje de la cuota del mercado de la distribución pertenezca a un reducido número de empresas.

La distribución en España durante los últimos cinco años, caracterizada por continuas fusiones y absorciones iniciadas por grupos de distribución multinacionales –la fusión de los grupos Carrefour–Promodes, la adquisición por parte de la multinacional holandesa Royal Ahold de los grupos Superdiplo, Kampio y Cobreros¹ o la compra del Grupo El Árbol por la multinacional francesa Casino– y las mayores inversiones de estos grupos extranjeros en expansión de negocio en el territorio nacional –presencia creciente de la multinacional francesa Auchan a través de Alcampo y Sabeco–, repercute sobre la discrecionalidad tradicional de los fabricantes para establecer, de forma unilateral, las condiciones de venta de sus productos a los distribuidores. Estos movimientos estratégicos emprendidos por las empresas distribuidoras buscan cambiar la estructura tradicional del poder en el canal de distribución y adquirir mayor control en la gestión de los intercambios comerciales con los fabricantes.

Además de las citadas fusiones y adquisiciones, los grupos minoristas están desarrollando políticas de asociación a través de centrales de compras –asociación del Grupo Eroski a la central de compras europea de Los Mosqueteros, Intermarché, con sede central en Ginebra– y estrategias de diferenciación mediante la utilización de diferentes formatos comerciales bajo enseñas distintas (Cruz, 1999). Todos estos factores están motivando que los fabricantes se vean obligados a negociar con un reducido número de empresas distribuidoras y que un porcentaje muy elevado de sus ventas lo alcancen a través de los establecimientos de los grandes distribuidores. A partir de la dependencia generada en el fabricante, los distribuidores adquieren un mayor control en las negociaciones pudiendo beneficiarse de precios de compra más bajos, de una mayor amplitud en los periodos de pago o del control en el diseño de políticas promocionales.

3) Cambios en el comportamiento del consumidor

Las empresas pertenecientes al canal de distribución, y en especial los fabricantes y los distribuidores, se enfrentan a consumidores finales cada vez más sofisticados y exigentes, que disponen de un gran número de alternativas entre las que seleccionar el producto o servicio a adquirir (Webster, 1992; Pels, 1999). En tales circunstancias, el

¹ Recientemente el grupo holandés Royal Ahold ha comunicado sus intenciones de vender todos sus activos en España dentro del programa de reestructuración previsto por la empresa. Diversas compañías, como Carrefour, Eroski o Caprabo, han mostrado interés por la adquisición.

establecimiento de relaciones comerciales con continuidad en el tiempo facilita conseguir clientes fieles y permite proteger a las empresas de la incertidumbre y de otros inconvenientes de los mercados (Grönroos, 1994a).

En consecuencia, los miembros del canal de distribución tratarían de establecer vínculos –tanto de carácter comercial como afectivo– con el consumidor final. Por un lado, los fabricantes buscarían la lealtad de los consumidores finales a partir de la marca de sus productos. Por su parte, los distribuidores utilizarían su nombre o enseña para generar la “lealtad al establecimiento”² (Macintosh y Lockshin, 1997). En ambos casos la lealtad o fidelidad del cliente no se adquiere de forma inmediata sino a partir de un proceso evolutivo. Concretamente O’Malley (1998) identifica cuatro etapas en el proceso de fidelización de un cliente –ver figura 1.2–.

Figura 1.2: Diversos tipos de fidelidad

| | TIPO | | | |
|----------------------|--|---|---|--|
| | No fidelidad | Pseudofidelidad | Fidelidad latente | Fidelidad sostenible |
| MANIFESTACIÓN | No se utiliza/compra el servicio/marca ni se desea | Se utiliza/compra el servicio/marca pero sin presentar una actitud relativa fuerte y positiva | A pesar de una actitud relativa muy positiva el cliente no repite compra/utiliza el servicio/marca | Repetición frecuente compra/utilización y fuerte actitud relativa hacia servicio/marca |
| IMPLICACIONES | Lograr que se utilice el servicio o marca. Analizar los factores determinantes de la preferencia | No se puede confiar en este tipo de fidelidad. El cliente estará abierto al cambio | Los esfuerzos se deben dirigir a eliminar los obstáculos a la repetición en el uso del servicio o marca | Refuerzo constante de la fidelidad y continuar con una oferta de valor superior |

Fuente: O’Malley (1998).

² Sirohi, McLaughlin, y Wittink (1998) señalan tres medidas de la lealtad al establecimiento: la intención de recompra, la intención de incrementar la frecuencia de compra en el futuro y la intención de recomendar el establecimiento.

Partiendo de una situación inicial donde no existe fidelidad y en la que no se compra, se pasaría a una segunda etapa de pseudofidelidad en la que, aunque se adquiere el bien objeto de intercambio, el cliente puede cambiar su elección sin dificultad. El siguiente estadio lo compone la fidelidad latente, en la que el cliente no compra repetitivamente un mismo producto o servicio pero mantiene una actitud positiva hacia el mismo. Finalmente es posible alcanzar un nivel superior donde el cliente se identifica con el elemento adquirido, convirtiéndose en una importante fuente de comunicación informal de la empresa (Mohr y Nevin, 1990).

En la actualidad la creciente importancia de los distribuidores está dificultando los procesos de fidelización desarrollados por los fabricantes. Ante la imposibilidad en la mayoría de los casos de mantener canales de distribución integrados verticalmente, los fabricantes deben negociar con los distribuidores para que éstos comercialicen sus productos. En estas circunstancias la colaboración entre fabricantes y distribuidores se hace indispensable para alcanzar conjuntamente los objetivos comerciales (Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Wilson, 1995), entre los cuales son destacables los programas de fidelización³.

4) Desarrollo de nuevas tecnologías de la información

Las nuevas tecnologías de la información tienen un impacto considerable en los intercambios comerciales dentro del canal de distribución. Tecnologías como scanners basados en sistemas de “punto de venta” o el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) están disipando las fronteras y fortaleciendo los vínculos entre fabricantes y distribuidores (Anselmi, 1997). Según Benjamin y Wigand (1995) la difusión de las tecnologías de la información a través del canal de distribución motivará una reestructuración de los beneficios entre sus miembros. Su desarrollo y puesta en práctica ayuda en el proceso de colaboración y cooperación con el resto de agentes con los que interactúa la empresa (Sheth y Parvatiyar, 1995).

³ Los programas de fidelización aportan beneficios económicos diferidos a consumidores de una determinada marca o establecimiento (Uncles, Downling y Hammond, 2002). Un ejemplo de ellos son las tarjetas de fidelización que permiten a sus propietarios acumular puntos canjeables por descuentos, regalos o similares.

Al margen del efecto positivo de las tecnologías de la información sobre la eficiencia económica de los intercambios, la gestión correcta de la información procedente del mercado y del entorno supone una importante fuente de ventaja competitiva para la empresa (Mohr y Nevin, 1990). Esta información es aún más útil en las relaciones con los consumidores, puesto que la disposición de información actualizada e individualizada tiene una influencia directa sobre el grado de satisfacción de los clientes (Keith, Jackson y Crosby, 1990; Mohr, Fisher y Nevin, 1996).

1.1.2. Evolución de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: del conflicto a la cooperación

Considerando la importancia de los factores anteriores, las empresas pertenecientes al canal de distribución deberán coordinar sus actividades para alcanzar objetivos comunes con independencia de las características de sus procesos de negociación. No obstante hay que puntualizar que determinadas condiciones de los intercambios pueden favorecer o perjudicar la interacción entre los socios. Es el caso del conflicto y la cooperación, sentimientos dominantes que regulan las relaciones (Stern y Reve, 1980; Dixon y Wilkinson, 1986), y que, en mayor o menor medida, pueden coexistir en los intercambios comerciales (Anderson y Narus, 1990).

El conflicto en canales de distribución ha sido tratado como un proceso dinámico (Rosenberg y Stern, 1970). Se define como “la percepción de un miembro del canal de distribución de que el logro de sus objetivos está siendo obstaculizado por otro participante” (Stern y Heskett, 1969; Gaski, 1984). En relaciones entre fabricantes y distribuidores, el conflicto existe cuando el fabricante percibe que el distribuidor está impidiendo la consecución de sus objetivos, o viceversa⁴.

Por lo que respecta a la cooperación, Anderson y Narus (1984) la definen como “aquellas actividades, similares o complementarias, desempeñadas por empresas en relaciones de negocio para producir resultados mutuos superiores a los alcanzables de

⁴ La magnitud del conflicto estará determinada por factores como la incompatibilidad de objetivos entre fabricante y distribuidor, desacuerdos acerca de tareas de marketing a desempeñar y la diferente percepción de la realidad que adoptan ambos miembros del canal de distribución (Stern y Heskett, 1969; Stern et al., 1999).

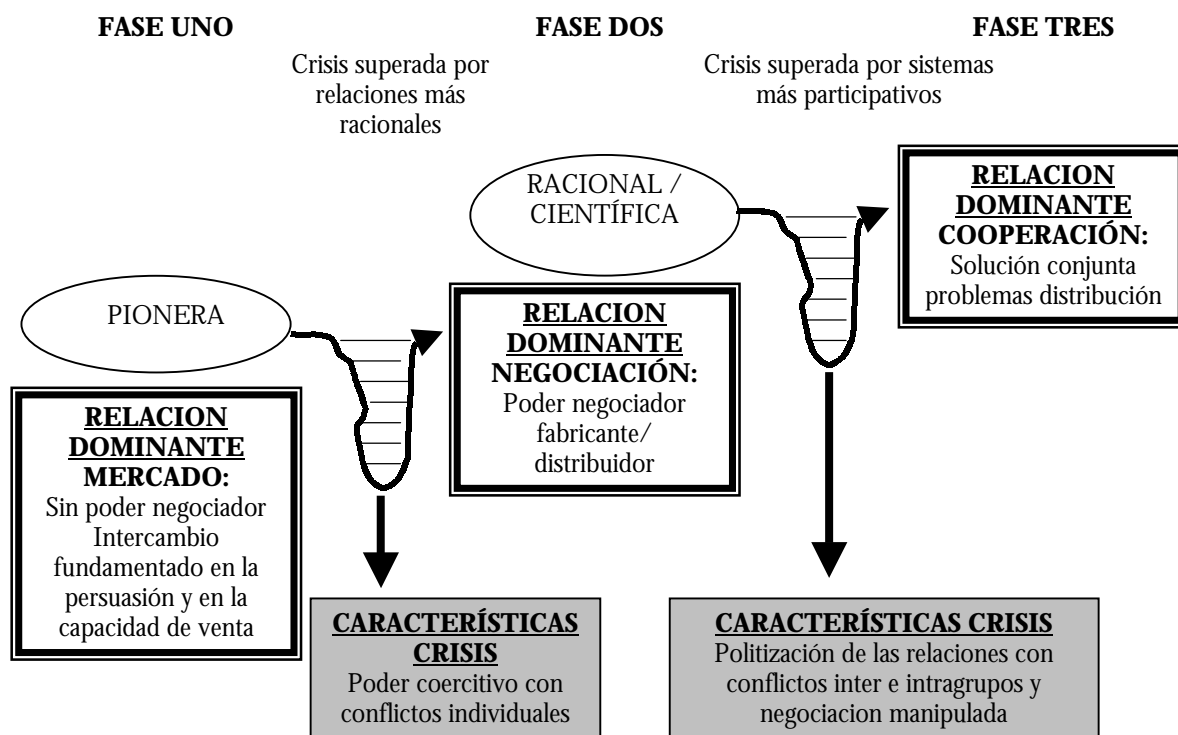
forma individual”⁵. En intercambios caracterizados por altos niveles de cooperación prima la filosofía “yo gano, tú ganas” sobre la alternativa “yo gano, tú pierdes”, más característica de relaciones de enemistad (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

De cualquier manera, la transformación de relaciones comerciales de rivalidad o conflictivas a procesos de cooperación no se produce de forma instantánea ni puntual, sino que está sujeta a un proceso de evolución y cambio de fabricantes y distribuidores. Vázquez (1993) destaca tres fases en la naturaleza de las relaciones fabricante–distribuidor e identifica los aspectos característicos de cada una de ellas –ver figura 1.3–:

- 1) Fase de mercado. Supone una interacción entre fabricantes y distribuidores independientes y con marcado carácter local. La ausencia de competencia y la demanda creciente justifican la estabilidad de los intercambios comerciales durante esta etapa. Su fin coincide con la aparición del poder coercitivo que se manifiesta a partir de una posición dominante de fabricantes o distribuidores.
- 2) Fase de negociación. Ambas partes tratan de mejorar su posición de poder en la relación mediante sucesivas negociaciones de las condiciones comerciales. Ahora, la negociación se caracteriza por la presencia de un líder, que utiliza su rol para obtener mejores acuerdos, mientras que el compromiso entre las partes se limita al corto plazo.
- 3) Fase de cooperación. Los problemas generados en la fase anterior, derivados de los costes de negociación y transacción, motivan que las partes alineen sus intereses y los pongan en común, estableciendo relaciones de cooperación estrechas y estables.

⁵ Johnston, Lewin y Spekman (1999) consideran que la cooperación, junto con otros aspectos como las alianzas, los valores compartidos y la interdependencia mutua, caracteriza la dirección actual de las estrategias de negocios.

Figura 1.3: Fases en la naturaleza cambiante de las relaciones fabricante-distribuidor



Fuente: Carlisle y Parker (1989).

Sobre la base de este proceso de colaboración está evolucionando la investigación en canales de distribución. Tal y como destaca Heide (1994), “la dirección de las relaciones se está convirtiendo en un paradigma central de investigación en el ámbito de los canales de distribución”. Por ello se hace especialmente necesario un riguroso y profundo estudio de las perspectivas adoptadas para el estudio de los canales de distribución, cuestión que abordaremos en el siguiente apartado.

1.2. ANÁLISIS TEÓRICO DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESAS PERTENECIENTES AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Desde los primeros estudios empíricos realizados en canales de distribución (El-Ansary y Stern, 1972; Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1976), se ha creado una importante línea de investigación acerca del comportamiento de las organizaciones que lo integran. Las primeras investigaciones se centraron básicamente en aspectos como el origen del poder y su aplicación, el control del intercambio o el grado de conflicto entre los miembros del canal de distribución (Frazier, 1999). En la medida que se generó una corriente

investigadora basada en la eficiencia del intercambio comercial, también se sucedieron trabajos que incluían el componente social o comportamental asociado al intercambio (Stern y Reve, 1980; Dywer, Schurr y Oh, 1987; Heide y John, 1992; Morgan y Hunt, 1994). Stern y Reve (1980) los clasifican según dos grandes grupos de teorías: la teoría económica y la teoría del comportamiento.

Sin ánimo de profundizar en el estudio global de ambas perspectivas, tanto el enfoque económico como el comportamental no están carentes de importantes aspectos discutibles y criticables. Por un lado, las teorías económicas tratan de definir la estructura óptima del canal de distribución sobre la base de la minimización de los costes totales del sistema. Por su parte, el enfoque del comportamiento aboga por el mantenimiento del control de la cadena de distribución a fin de determinar cómo se deben plantear las relaciones interempresariales. Por consiguiente, en la organización de la estructura del canal de distribución existe un intercambio entre costes y control (Anderson y Weitz, 1983; Céspedes, 1988).

Tratando de buscar un “término medio” entre ambos enfoques económico y comportamental, han aparecido aportaciones integradoras que intentan equilibrar los objetivos fundamentales de estas teorías. Según estas aportaciones, lo más lógico es conjugar ambos aspectos económico y comportamental para explicar adecuadamente la realidad empresarial del canal de distribución, puesto que las dos perspectivas presentan importantes deficiencias (Vázquez y Trespalacios, 1997).

A partir de esta clasificación, las teorías aplicadas al estudio de los canales de distribución pueden catalogarse según su carácter económico, comportamental o integrador. Nuestra propuesta adopta este punto de partida y amplía esta clasificación inicial al considerar también el enfoque contractual, a partir de la aplicación de la teoría de la agencia a las relaciones en el canal de distribución. Hemos incluido a la teoría de la agencia junto con las teorías económicas en un grupo común de “teorías económicas y contractuales”, puesto que estos enfoques comparten numerosos supuestos en la concepción de los intercambios comerciales.

La figura 1.4 resume los enfoques teóricos contemplados en el estudio de los intercambios comerciales en canales de distribución. Dentro de las teorías económicas y contractuales estudiaremos la teoría microeconómica clásica, la teoría de dependencia de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia. Como teorías comportamentales, analizaremos la teoría del intercambio social, la teoría del contrato relacional y la teoría del marketing relacional. Finalmente y dentro de los enfoques integradores, realizaremos especial mención de la teoría de economía política.

Figura 1.4: Enfoques teóricos aplicados al estudio de los canales de distribución

| TEORÍAS | CONCEPTOS CLAVE | UNIDAD DE ANÁLISIS PRINCIPAL | VARIABLES DE INTERÉS |
|--|--|-------------------------------------|--|
| TEORÍAS ECONÓMICAS Y CONTRACTUALES | | | |
| Teoría microeconómica clásica | Maximización de la utilidad | Oferta y | Utilidad |
| | Minimización de los costes de distribución | demanda | Eficiencia económica |
| | Gobierno del mercado | agregadas | Coste de distribución Rentabilidad |
| Teoría de dependencia de recursos | Desigualdad entre las partes del intercambio | Transacción | Dependencia |
| | Interés propio | | Poder |
| | Búsqueda de mayor control y menor dependencia | | Alternativas |
| | | | Costes de cambio Custodia de recursos |
| Teoría de los costes de transacción | Racionalidad limitada | Intercambio | Conflicto |
| | Incertidumbre del entorno | transaccional | Incompatibilidad de objetivos |
| | Oportunismo | | Desempeño ambiguo |
| | Mecanismos de gobierno Integración vertical | | Costes de transacción Inversiones en activos específicos |
| Teoría de la agencia | Interés propio | Intercambio | Riesgo moral |
| | Información asimétrica | contractual | Selección adversa |
| | Mecanismos contractuales | | Contratos basados en resultados y comportamientos Costes de agencia |

**Figura 1.4: Enfoques teóricos aplicados al estudio de los canales de distribución
(Continuación)**

| TEORÍAS | CONCEPTOS CLAVE | UNIDAD DE ANÁLISIS PRINCIPAL | VARIABLES DE INTERÉS |
|--|--|-------------------------------------|---|
| TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO | | | |
| Teoría del intercambio social | Igualdad entre las partes del intercambio Reciprocidad Interés propio | Intercambio relacional | Adaptación Comparación de alternativas Cooperación Satisfacción Normas sociales |
| Teoría del contrato relacional | Racionalidad limitada Incertidumbre del entorno Oportunismo | Episodio de intercambio | Consistencia Flexibilidad Comunicación Normas relacionales |
| Teoría del marketing relacional | Igualdad entre las partes del intercambio Reciprocidad Importancia de vínculos afectivos | Relación | Compromiso Confianza Colaboración Orientación a L/P Relacionismo |
| TEORÍAS INTEGRADORAS | | | |
| Teoría de economía política | Entorno económico Entorno sociopolítico Fuerzas externas | Unidad social | Autoridad Conflicto Control Poder |

Fuente: Elaborado a partir de De Wulf (1999).

1.2.1. Teorías económicas y contractuales

Este grupo de teorías busca explicar las relaciones comerciales a partir de la búsqueda de eficiencia en las actividades, tratando de minimizar los costes asociados al proceso de distribución y dedicando escasa importancia a aspectos comportamentales y afectivos, como la confianza o el compromiso. Dentro de esta perspectiva son especialmente relevantes la teoría microeconómica clásica, la teoría de dependencia de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia.

1.2.1.1. Teoría microeconómica clásica

Los primeros enfoques teóricos acerca de la realidad comercial de los canales de distribución tienen su origen en modelos económicos, concretamente en la teoría microeconómica clásica (Stigler, 1951). Esta teoría se basa en trabajos analíticos tomados de la economía, de la teoría del aprendizaje, la estadística, la matemática, la psicología, la sociología y la psicología social y cognitiva (Arndt, 1983; Webster, 1992). Su punto central son las funciones del proceso de distribución y no el propio canal de distribución. Aspectos como la longitud del canal, la intensidad de la distribución y la asignación de responsabilidades funcionales son analizados desde este enfoque basado fundamentalmente en la distribución física de los productos (Heide, 1994). Así, Rosenbloom (1991) define la estructura del canal de distribución simplemente como “el grupo de miembros entre los que se asignan las tareas de distribución”.

Bucklin (1966) establece que los integrantes de un canal de distribución realizan diversas funciones de marketing para atender las demandas de producción. Con el objetivo de garantizar su continuidad en el futuro, los miembros del canal de distribución deben repartirse estas funciones tratando de lograr la eficiencia comercial. Por ello se buscará minimizar los costes de búsqueda de consumidores, del tiempo de espera o de almacenamiento (Stern et al., 1999).

Profundizando en el trabajo de Bucklin (1966), el mismo establece cuatro determinantes de la estructura del canal, siempre con el objetivo de lograr la eficiencia económica de las funciones de distribución:

- a) Conveniencia espacial. Siempre que la localización del establecimiento incremente la satisfacción del consumidor final reduciendo los costes de búsqueda y transporte de los productos, la presencia de intermediarios favorecerá la reducción del coste total de distribución.
- b) Adecuación de la oferta a la demanda. El número de unidades adquiridas en cada transacción puede afectar al bienestar económico y empresarial del cliente. En la medida que el consumidor pueda acceder a tamaños reducidos de lotes de productos, disminuirán sus costes de mantenimiento y almacenamiento.

- c) Tiempo de entrega. Se define como “el periodo que deben esperar las empresas o los consumidores individuales entre el momento de la realización del pedido y la recepción de los artículos” (Stern et al., 1999). En gran medida, la conexión entre los productos del fabricante y las necesidades de los consumidores puede culminarse a partir de las actividades de los intermediarios.
- d) Amplitud y variedad de surtido. La presencia de intermediarios reduce el tiempo empleado en la búsqueda y selección de los productos, añadiendo valor al consumidor mediante la disposición de ofertas de los diferentes fabricantes.

En consecuencia, desde la teoría económica la estructura óptima del canal de distribución es la que minimiza los costes totales del sistema de distribución, tanto los comerciales como los del consumidor final (Bucklin y Carman, 1974). De esta manera un miembro del canal de distribución podría mejorar su posición competitiva asumiendo tan sólo aquellas funciones que puede desempeñar con mayor eficiencia. Sin embargo, esta especialización de actividades puede plantear problemas. Por un lado, las funciones y los flujos del canal de distribución se encuentran interrelacionados teniendo importantes repercusiones unas actividades sobre otras, de forma que la eficiencia económica en una determinada tarea puede incrementar el coste total del sistema de distribución (Vázquez y Trespalacios, 1997). Adicionalmente los modelos económicos no consideran los procesos de relaciones entre los miembros del canal de distribución, limitándose a analizar las interdependencias funcionales que existen entre los mismos (Heide, 1994).

1.2.1.2. Teoría de dependencia de recursos

La teoría de dependencia de recursos asume las implicaciones de la teoría del intercambio social (Emerson, 1962; Thibaut y Kelley, 1959) y establece que pocas empresas son autosuficientes y capaces de desempeñar todas las funciones propias de un canal de distribución, convirtiéndose de esta manera en dependientes de los recursos de otras organizaciones con las que se interrelacionan (Pfeffer y Salancik, 1978).

Su supuesto principal se refiere a que las empresas buscarán reducir la incertidumbre y controlar la dependencia con el fin de estructurar sus relaciones de

intercambio, creando para ello vínculos formales e informales con otras empresas (Ulrich y Barney, 1984). Así, la relación entre las partes se establece sobre un proceso que trata de incrementar el control y reducir la dependencia en los intercambios comerciales (Emerson, 1962; Pfeffer y Salancik, 1978).

Por lo que respecta al gobierno de la relación, la elección de la forma más adecuada se realiza en respuesta a las condiciones de incertidumbre y dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978). Partiendo de la base de que pocas organizaciones son autosuficientes en lo que respecta a sus recursos críticos, se pueden generar dos problemas potenciales (Heide, 1994): 1) la carencia de autosuficiencia genera una dependencia potencial de aquellas partes de las que se obtienen los recursos (Emerson, 1962); y 2) introduce incertidumbre en la toma de decisiones, hasta el punto de que el flujo de recursos no está sujeto al control de la empresa y podría incluso no ser estimado acertadamente.

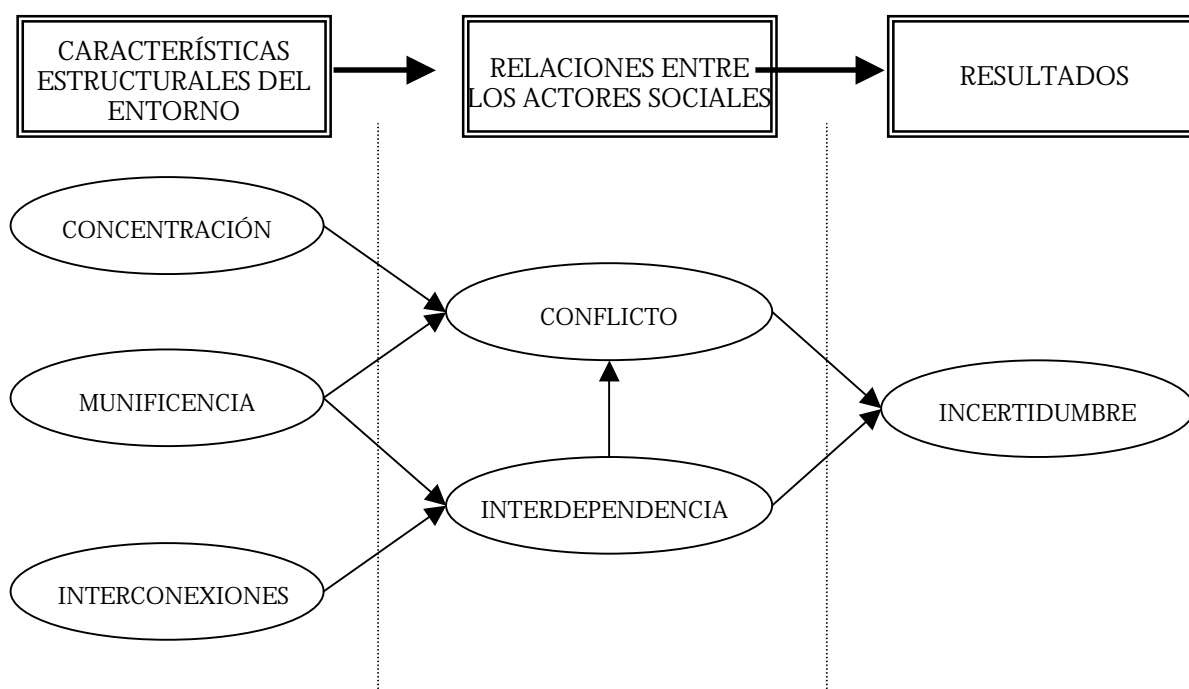
No obstante lo anterior, la dependencia de organizaciones con recursos críticos no es el único elemento que justifica el desarrollo de una relación interorganizativa (García y Medina, 1998). La otra implicación principal de esta teoría es la búsqueda de poder a través de vínculos establecidos con las empresas y organizaciones con las que se interrelaciona, tratando de adquirir recursos e información de su entorno, de coordinar la interdependencia y/o de reducir la incertidumbre competitiva (Pfeffer y Salancik, 1978).

Respecto a esta última meta, Pfeffer y Salancik (1978) sugieren que determinadas características del entorno tienen influencia indirecta sobre la incertidumbre a través del conflicto y de la interdependencia –ver figura 1.5–. Las características del entorno que aplican a su modelo son la concentración –influye negativamente sobre el conflicto–, la munificencia⁶ –presenta un impacto negativo sobre el conflicto y la interdependencia– y las interconexiones o vínculos entre las organizaciones –afecta positivamente a la interdependencia–. Finalmente establecen una relación positiva entre la interdependencia y el conflicto, variables a las que denominan “actores sociales” y que son utilizadas para controlar la incertidumbre competitiva.

⁶ Se refiere a la disponibilidad o escasez de recursos críticos (Pfeffer y Salancik, 1978).

En conclusión, la teoría de dependencia de recursos se centra en las restricciones que determinan la formación y el desarrollo del intercambio. De esta manera las relaciones entre empresas existen porque suponen una manera de reducir la dependencia y de afrontar la incertidumbre del entorno, pudiéndose obtener a través de los lazos formales o informales (Pfeffer y Salancik, 1978).

Figura 1.5: Relaciones entre las dimensiones del entorno organizacional



Fuente: Pfeffer y Salancik (1978).

1.2.1.3. Teoría de los costes de transacción

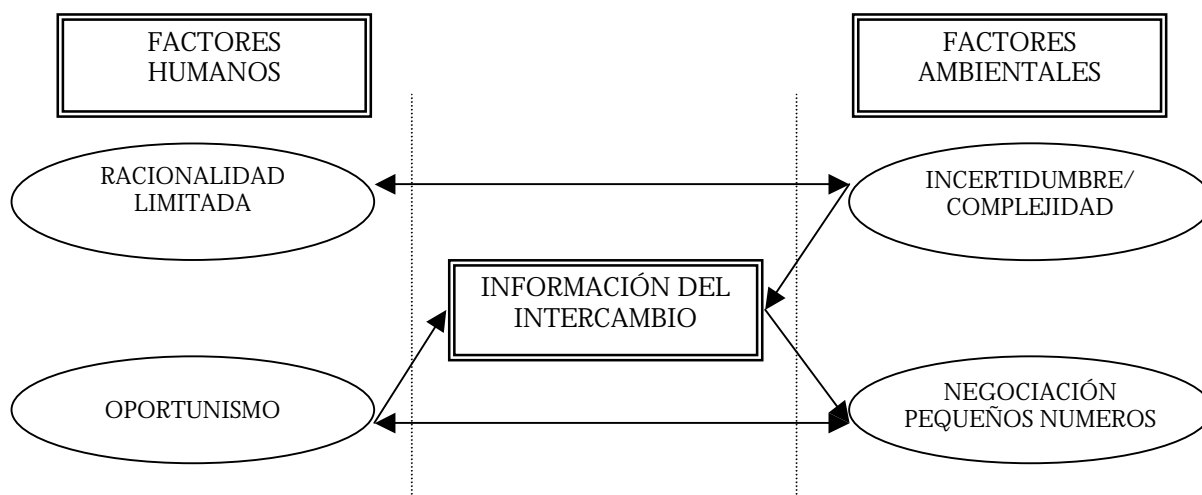
Una importante corriente teórica en las investigaciones en canales de distribución es la teoría de los costes de transacción aportada por Williamson (1975)⁷. Esta teoría económica de la empresa utiliza argumentos de la economía institucional, de la ley de contratos y de la teoría de la organización (Heide y John, 1992; Robicheaux y Coleman, 1994). Dentro del ámbito comercial, sus principios se han aplicado a las decisiones del área de ventas de las organizaciones, de acceso a nuevos mercados y a la estructura de los

⁷ Williamson (1975) desarrolla su propuesta inicial a partir de los trabajos efectuados por Coase (1937, 1960) acerca de la naturaleza de las organizaciones.

canales de distribución y relaciones de compra–venta (Heide y John, 1992). Con respecto a la estructura de los canales de distribución, se han desarrollado numerosas investigaciones teóricas y empíricas que buscan explicar la naturaleza de los intercambios entre los miembros del canal de distribución (Heide y John, 1988; Klein, Frazier y Roth, 1990; Noordevier, John y Nevin, 1990; Hallen, Johanson y Seyed–Mohamed, 1991; Sriram, Krapfel y Spekman, 1992; Rindfleisch y Heide, 1997; Wathne y Heide, 2000; Buvik y Reve, 2001).

Los supuestos básicos de esta teoría se refieren a las limitaciones de la información disponible para la toma de decisiones –racionalidad limitada⁸– y a la búsqueda del interés propio a partir de asimetría informativa –comportamiento oportunista⁹– (Williamson, 1975; Krapfel, Salmond y Spekman, 1991). En intercambios caracterizados por este último aspecto, la presencia de asimetría de información entre las partes, prevalecería el comportamiento oportunista y los intercambios serían comercialmente más peligrosos (Stern y Reve, 1980; Andaleeb, 1996).

Figura 1.6: Modelo de costes de transacción



Fuente: Adaptado de Williamson (1975).

⁸ La racionalidad limitada hace referencia a que las personas encargadas de la toma de decisiones tienen mermadas sus capacidades cognitivas y limitada su racionalidad (Rindfleisch y Heide, 1997). Por tanto la toma de decisiones sería problemática en situaciones de incertidumbre del entorno, debido a que no se pueden especificar todas las circunstancias que influyen en el intercambio “ex ante”, y dado que el desempeño de las partes no es fácilmente controlable “ex post” (Rindfleisch y Heide, 1997).

⁹ El oportunismo es “la búsqueda del interés propio por astucia o malicia” (Williamson, 1985), y generalmente comprende al engaño como su elemento central (Morgan y Hunt, 1994; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995). Su esencia está relacionada con la violación de promesas implícitas o explícitas acerca de que una parte se apropie o requiera este rol de comportamiento (John, 1984).

El objetivo de la teoría de los costes de transacción consiste en definir un mecanismo de gobierno eficiente de las relaciones de intercambio (Heide y John, 1988). Asimismo, sugiere que el desempeño de las organizaciones se enriquece cuando la estructura de gobierno de la relación se adapta a las características del intercambio. Por ello, la utilización de un mecanismo de gobierno u otro está determinado por la presencia de tres factores en el intercambio: activos específicos, frecuencia de la transacción e incertidumbre (Williamson, 1985; Noordewier, John y Nevin, 1990).

a) Inversiones específicas

El principal factor diferenciador que encuentra la teoría de los costes de transacción entre el comercio y las relaciones de intercambio es la presencia de activos específicos en las transacciones, por lo que es necesario amoldar la estructura de las relaciones al nivel de activos específicos presentes (Heide y John, 1990). Las inversiones en activos específicos se refieren a adaptaciones en productos y equipamiento industrial que son dedicados, en mayor o menor medida, al socio en la relación (Williamson, 1975). Pueden ser de naturaleza tangible o intangible (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994) y no son fácilmente transferibles a otra relación, perdiendo su valor una vez que la relación ha finalizado¹⁰ (Jackson, 1985). Estas inversiones facilitan las expectativas de continuidad en el intercambio en el futuro (Heide y John, 1990) y representan compromisos fiables que son útiles en la relación para minimizar comportamientos oportunistas¹¹ (Williamson, 1985; Anderson y Weitz, 1992). Por todo ello, la presencia de activos específicos puede llevar a situaciones donde efectivamente el socio está “encerrado” en la relación en un determinado grado (Williamson, 1983).

b) Frecuencia de la transacción

Han sido pocos los estudios que han tratado explícitamente la frecuencia de la transacción (Rindfleisch y Heide, 1997). Siguiendo a Williamson (1985), “cuanto mayor sea la frecuencia de la transacción mayores serán los incentivos disponibles para que las

¹⁰ Los activos específicos crean costes de salida, identificados por Jackson (1985) como “Switching cost” o costes de cambio, que se derivan de la expectativa de pérdida, de la carencia de alternativas nuevas y de gastos de disolución de la relación (Morgan y Hunt, 1994).

¹¹ Aunque las inversiones específicas reducen la propensión al oportunismo de la parte que invierte, pueden motivar que el socio trate de aprovecharse de estas inversiones, sobre todo en situaciones de interdependencia asimétrica entre las partes (Joshi, 1998).

empresas utilicen formas de gobierno jerárquicas, porque el coste de emplear este mecanismo de gobierno se verá sensiblemente compensado por la recurrencia de los intercambios”. No obstante, esta propuesta ha carecido de validación empírica puesto que diferentes estudios no han podido establecer una asociación positiva entre la frecuencia de la transacción y el gobierno jerárquico (Anderson, 1985; Anderson y Schmittlein, 1984; Malz, 1993, 1994).

Por otro lado, diversas investigaciones han establecido una dicotomía para la frecuencia de la transacción, diferenciando entre transacciones aisladas y recurrentes (John y Weitz, 1988; Klein, Frazier y Roth, 1990). Si los incentivos para establecer el gobierno del intercambio son elevados en transacciones con alta frecuencia, únicamente aquellas “transacciones recurrentes” deberían considerarse para implementar una posible estructura de gobierno (Klein, Frazier y Roth, 1990).

c) Grado de incertidumbre

La incertidumbre se refiere al grado de cambio y complejidad al que se deben adaptar tanto distribuidores como fabricantes (Pfeffer y Salancik, 1978). A mayor incertidumbre, mayor necesidad de conseguir información de sus socios en el canal de distribución. Asimismo refleja el impacto del entorno externo que es común a cualquier tipo de canales de distribución (Williamson, 1979; Achrol y Stern, 1988). Según Balakrishnan y Wernerfelt (1986) se puede hablar de dos dimensiones de la incertidumbre del entorno: la volatilidad y la diversidad. La volatilidad se refiere a cambios rápidos en la demanda y en las condiciones del mercado. En la industria distribuidora, la alta volatilidad existente incide en cambios en la demanda de clientes, imposibilitando a la empresa predecir tendencias y futuros resultados en mercados específicos (Klein, Frazier y Roth, 1990). Por su parte, la diversidad supone la existencia de incertidumbre en el entorno (Aldrich, 1979). En este caso existirán tantos segmentos que le impedirán a la empresa obtener información y formar programas estratégicos efectivos para cada elemento del mercado (Balakrishnan y Wernerfelt, 1986).

Sobre la base de la especificidad de activos y la incertidumbre, Rindfleisch y Heide (1997) identifican las fuentes y los tipos de costes de transacción que se pueden derivar de intercambios con activos específicos y con incertidumbre ambiental y comportamental

–ver figura 1.7–. En primer lugar, y en relación con la fuente de costes de transacción, la presencia de activos específicos crea un problema de salvaguarda (Rubin, 1990). Para evitar un posible comportamiento oportunista, la parte que realiza inversiones idiosincrásicas deberá crear mecanismos de gobierno adecuados para preservar sus activos en el intercambio. Por tanto, la elección del mecanismo de gobierno más adecuado dependerá de las características del intercambio, en términos de especificidad de activos, de la incertidumbre y de la frecuencia de las transacciones (Williamson, 1985).

Por lo que respecta a los tipos de costes de transacción, Williamson (1975) identifica dos categorías: los costes directos derivados de la dirección de las relaciones y los posibles costes de oportunidad relativos a la toma de decisiones acerca del gobierno del intercambio. Los primeros incluyen los asociados con la búsqueda de información, la consecución de acuerdos satisfactorios, la vigilancia de la relación, los acuerdos de adaptación de contingencias no previstas y la aplicación de los contratos (Krapfel, Salmond y Spekman, 1991; Ganesan, 1994). En relación con los costes de oportunidad, se refieren a problemas con las inversiones en activos específicos, inadecuada adaptación al entorno o errónea selección del socio del intercambio, aspectos que reflejan la ambigüedad del desempeño de la transacción (Bowen y Jones, 1986).

Figura 1.7: Fuentes y tipos de costes de transacción

| | | ACTIVOS ESPECÍFICOS | INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO | INCERTIDUMBRE DE COMPORTAMIENTO |
|---|---|---|---|--|
| A. Fuente de costes de transacción | Naturaleza del problema de gobierno | Salvaguarda | Adaptación | Evaluación de los resultados |
| | Costes directos | Costes de crear salvaguardas | Costes de comunicación, negociación y coordinación | Costes de búsqueda y selección (<i>ex ante</i>) Costes de medida (<i>ex post</i>) |
| B. Tipo de costes de transacción | Costes de oportunidad | Fallos en la inversión en activos productivos | Mala adaptación: fallo en la adaptación | Error en la identificación de socios apropiados (<i>ex ante</i>) Pérdidas de productividad a pesar de los esfuerzos de ajuste (<i>ex post</i>) |

Fuente: Rindfleisch y Heide (1997).

Por tanto, la principal aportación realizada por la teoría de los costes de transacción a los intercambios comerciales sugiere que los miembros del canal de distribución internalizarán aquellas actividades que se puedan realizar de forma más eficiente en la empresa, y confiarán en los mecanismos de mercado para aquellas otras donde la externalización suponga una reducción de costes. Define además soluciones muy interesantes para el gobierno de intercambios, incluso para aquellas transacciones en las que no se pueden establecer todas las posibles contingencias que puedan acaecerle a la relación a priori o en el caso de que existan inversiones específicas en el intercambio (Weitz y Jap, 1995).

Las críticas realizadas a esta teoría hacen referencia fundamentalmente al concepto de coste de transacción, a los supuestos de la teoría, a la unidad de análisis y a la decisión de gobierno (San Martín, 2002). Como principal punto débil, la teoría de los costes de transacción se ha limitado a analizar los mecanismos de control y las acciones de coordinación que afectan a las relaciones en canales de distribución desde el punto de vista de una sola empresa –control unilateral–, en lugar de ampliar la dimensión a la maximización del beneficio generado por el intercambio de dos empresas –control bilateral– (Weitz y Jap, 1995). Entre los numerosos trabajos basados en esta teoría, también se pueden extraer una serie de críticas comunes:

- 1.- La teoría de los costes de transacción no es capaz de definir contratos que controlen todos los aspectos de la relación, debido a que asume la existencia de racionalidad limitada en los decisores y de costes derivados de la transacción (Sheth y Sharma, 1997). Por ello los socios deberán confiar en “contratos incompletos” que se ocupen del desarrollo de la relación a largo plazo y que permitan la toma de decisiones adaptativas y secuenciales (Ganesan, 1994), desarrollando normas relacionales de carácter implícito para circunstancias no previstas inicialmente en el intercambio (Macneil, 1980).
- 2.- Otra cuestión que ha recibido numerosas críticas por los investigadores de canales de distribución se refiere al tratamiento de las inversiones en activos específicos. Según esta teoría, las inversiones idiosincrásicas generan vulnerabilidad y fomentan el comportamiento oportunista de la parte que no invierte (Williamson, 1975), aspectos que conllevan costes de transacción vinculados al control del

comportamiento del socio. Weitz y Jap (1995) destacan el excesivo énfasis de la teoría de los costes de transacción en las repercusiones negativas de las inversiones específicas, demandando a su vez una mayor preocupación por los beneficios generados por las mismas.

- 3.- Según muchos autores, el supuesto del comportamiento oportunista es contrario a la conducta humana. Sin embargo sí que sería más correcto hablar de “oportunismo involuntario”, resultante de cuestiones como la ocultación de información sin mala intención, el incumplimiento del contrato por falta de conocimiento de la obligación o por insuficiencia de recursos, o de intentos honestos de adaptarse a circunstancias cambiantes (San Martín, 2002).

1.2.1.4. Teoría de la agencia

El desarrollo de la teoría de la agencia está unido fundamentalmente al trabajo desarrollado por Jensen y Meckling (1976) a partir de aportaciones de la economía industrial y el gerencialismo de los años cincuenta (San Martín, 2002). Estos autores profundizan en el estudio del riesgo compartido entre individuos o grupos cuando las partes presentan diferentes actitudes hacia el riesgo. En su trabajo incluyen el denominado “problema de agencia”¹², que ocurre cuando las partes presentan diferentes objetivos y funciones a desempeñar (Jensen y Meckling, 1976).

Desde sus orígenes en la economía de la información, la teoría de la agencia se ha desarrollado a través de dos líneas de investigación: la positivista y el modelo principal–agente (Jensen, 1983). Ambas perspectivas comparten fundamentalmente la unidad de análisis, que es el contrato entre el principal y el agente¹³ (Eisenhardt, 1989), aunque también existen diferencias sustanciales entre ambos enfoques. Por un lado, la teoría de la agencia positivista se centra en la identificación de situaciones donde es probable que exista un conflicto de intereses entre el principal y el agente y, a partir de él,

¹² Jensen y Meckling (1976) definen la relación agencia como “un contrato bajo el cual una o más personas –el principal– encarga a otra persona –el agente– la realización de alguna tarea que incluye la delegación de la autoridad para la toma de alguna decisión”.

¹³ Según Bergen, Dutta y Walker (1992) el contrato de agencia se define en función de las características de las partes y del hecho de que la incertidumbre del entorno y los costes de obtención de información hacen imposible la completa vigilancia del agente por parte del principal.

describir el mecanismo de gobierno que limite el comportamiento oportunista del agente (Eisenhardt, 1989). Por su parte, la teoría principal–agente busca establecer una teoría general de la relación de agencia aplicable a cualquier tipo de intercambio. En su desarrollo utiliza un mayor grado de abstracción y modelización matemática que la teoría positivista, tratando de identificar el contrato más eficiente según las condiciones de la relación, como la incertidumbre de resultados, la asimetría de información, la aversión al riesgo o el conflicto de objetivos entre las partes (Eisenhardt, 1989).

Por lo que respecta a los supuestos básicos de la teoría de la agencia, Eisenhardt (1989) recoge cuatro, basados en el interés propio, la información incompleta, el riesgo en la toma de decisiones y las influencias externas. Estas justificaciones acerca del comportamiento del principal y del agente en la relación son fuente de problemas de agencia. Básicamente existen dos tipos de problemas que afectan al principal (Arrow, 1985), pre–contractuales y post–contractuales¹⁴. Las diferencias entre ellas son las siguientes:

- 1) Los problemas pre–contractuales, derivados de la ausencia de información respecto al agente (Eisenhardt, 1989), surgen antes de que el principal decida ofrecer al agente un contrato para el desempeño de una actividad determinada. Según San Martín (2002) se pueden adoptar dos puntos de vista ante una situación de selección adversa: 1) asignación de recursos por parte del principal para la selección; y 2) auto–selección mediante el envío de señales por parte del agente¹⁵. Ambas alternativas pueden ayudar al principal en su elección del agente más adecuado.
- 2) Los problemas post–contractuales surgen una vez que el principal y el agente han establecido el intercambio. Se producen cuando el agente no realiza las acciones deseadas por el principal debido a un conflicto de intereses entre las partes, diferencias en las preferencias de riesgo o incertidumbre del entorno (Arrow, 1985). Ante esta situación, el principal deberá plantear los mecanismos de gobierno de la transacción –contratos– que limiten el comportamiento oportunista del agente (Jensen y Meckling, 1976).

¹⁴ En la literatura los problemas pre–contractuales han sido identificados como problemas de “selección adversa” (Arrow, 1985) o de “información oculta” (Bergen, Dutta y Walker, 1992), mientras que los problemas post–contractuales se refieren al “riesgo moral” (Arrow, 1985) o “acción oculta” (Bergen, Dutta y Walker, 1992).

¹⁵ Una amplia revisión de la teoría de señales se recoge en el trabajo de Kirmani y Rao (2000).

Como respuesta a problemas de carácter post-contractual, desde la teoría de la agencia se han planteado dos sistemas para controlar los comportamientos oportunistas del agente: los contratos basados en comportamientos y los contratos basados en resultados o incentivos (Eisenhardt, 1985). En función de las características de cada situación, el enfoque de agencia se aplica para determinar la forma de control que mejor se adapta a la relación entre el principal y el agente. Eisenhardt (1989), en su amplio estudio acerca de las implicaciones de la teoría de la agencia, demuestra la aplicabilidad de un sistema de control basado en resultados o en comportamientos según las características de la relación entre el principal y el agente. Para ello realiza una amplia revisión de diferentes estudios empíricos que han tratado la relación de agencia desde el enfoque positivista o desde la teoría principal-agente.

La figura 1.8 resume las principales conclusiones extraídas por Eisenhardt (1989) respecto a la utilización de la forma de control según diferentes aspectos de la relación, tales como la incertidumbre de resultados, la aversión al riesgo o los sistemas de información, todos ellos analizados bajo la perspectiva de la teoría principal-agente.

Figura 1.8: Contratos basados en resultados vs. Contratos basados en comportamientos

| | Los contratos basados en comportamientos son eficientes cuando: | Los contratos basados en resultados son eficientes cuando: |
|-----------------------------|--|---|
| Control | | |
| Programación de tareas | Alta | Baja |
| Sistemas de información | Altos | Bajos |
| Medición de resultados | Baja | Alta |
| Relación | | |
| Conflicto de intereses | Bajo | Alto |
| Duración de la relación | Larga | Corta |
| Riesgo | | |
| Aversión al riesgo | Agente | Principal |
| Incertidumbre de resultados | Alta | Baja |

Fuente: Eisenhardt (1989) y Lassar y Kerr (1996).

En consecuencia, y para evitar un posible comportamiento oportunista del agente en la relación, será más adecuado utilizar un contrato de agencia basado en resultados siempre que exista un conflicto de intereses entre las partes, que el principal tenga aversión al riesgo y que sea posible la medición de los resultados obtenidos a partir de las actividades desempeñadas por el agente. De forma contraria, un contrato basado en comportamientos será más aplicable en tanto en cuanto el principal pueda desarrollar sistemas de información, exista incertidumbre asociada a los resultados, el agente tenga aversión al riesgo, se programen las tareas a desarrollar por el agente y la duración de la relación sea más larga.

La aplicabilidad de la teoría de la agencia a las relaciones de marketing se ha comprobado en diferentes líneas de investigación, como el diseño de contratos y estructuras de control y compensación de la fuerza de ventas, la coordinación y control del canal de distribución por parte del fabricante o el análisis de la información y las señales enviadas por el mercado (Bergen, Dutta y Walker, 1992; Celly y Frazier, 1996). Estas investigaciones destacan, como plantea Arrow (1985), que “la relación de agencia es un componente significativo de casi todos los intercambios”. De hecho la mayoría de canales de distribución de bienes y servicios utilizan intermediarios, ya sean mayoristas, detallistas o franquiciados, que actuarían como agentes del fabricante o franquiciador desde la perspectiva de la teoría de la agencia (Bergen, Dutta y Walker, 1992).

Dentro de las investigaciones mencionadas anteriormente, la teoría de la agencia se ha utilizado con mayor concreción en la coordinación y control de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Como destacan Lassar y Kerr (1996), “las relaciones fabricante–distribuidor identifican el modelo principal–agente” y cumplen los requisitos establecidos por Eisenhardt (1989) para una correcta aplicación de la teoría de la agencia, puesto que ambas partes son interdependientes y cooperativas, aunque puedan perseguir objetivos diferentes y contradictorios.

En intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores, los fabricantes deberán contactar con los distribuidores para hacer llegar sus productos al consumidor final, dependiendo así de las actividades desarrolladas por esos distribuidores. Por su parte, los distribuidores también dependen de los fabricantes para comercializar productos atractivos a precios competitivos y, en consecuencia, ambas partes perseguirán maximizar

las ventas (Lassar y Kerr, 1996). Al delegar la función de distribución, los fabricantes asumen el riesgo de que los distribuidores busquen objetivos individuales que sean diferentes de sus propios intereses. Por ejemplo, el distribuidor podría favorecer la comercialización de productos competidores, realizar una incorrecta publicidad y promoción de los productos, no instruir adecuadamente a su personal de ventas acerca de las características del producto u ofrecer un servicio post-venta deficiente (Lassar y Kerr, 1996). Por lo tanto, y al igual que plantea la teoría de la agencia, la forma de la relación entre fabricantes y distribuidores va a depender de los costes de impedir que los distribuidores se comporten de forma oportunista (García y Medina, 1998).

La principal limitación asociada a la teoría de la agencia se refiere a su concepción “parcial” del intercambio, buscando su eficiencia desde la perspectiva del principal sobre la base de su dominio de la relación con el agente. Así lo recogen Bergen, Dutta y Walker (1992) al plantear que “un contrato de agencia eficiente generará el mejor resultado posible para el principal en función de una situación dada, en lugar de reportar utilidad mutua para ambas partes en la relación”.

Tanto la teoría de la agencia como la de los costes de transacción se han utilizado ampliamente para explicar los intercambios comerciales entre miembros del canal de distribución. Ambas teorías comparten muchos de sus supuestos básicos, aunque también caben destacar diferencias sustanciales en sus aplicaciones (Bergen, Dutta y Walker, 1992). Camarero (1998) recoge las principales similitudes y diferencias entre ambas teorías –ver figura 1.9–, haciendo especial incidencia en los mecanismos de gobierno propuestos por ambas aportaciones.

La racionalidad limitada y el oportunismo de las partes del intercambio son supuestos compartidos por ambas teorías. Desde que estas cuestiones inherentes al comportamiento de los miembros se consideran “problemáticas” para la gestión de las relaciones, tanto la teoría de los costes de transacción como la teoría de la agencia proponen mecanismos de gobierno para su control. En esta línea las dos proponen mecanismos alternativos, como el mercado y las jerarquías en la teoría de los costes de transacción, que se asemejarían a los sistemas basados en comportamientos y resultados propuestos en la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Camarero, 1998). Por otro lado, en

las dos teorías se recoge la necesidad de complementar los contratos incompletos con estructuras de gobierno para cubrir las contingencias no anticipadas.

Figura 1.9: Similitudes y diferencias entre la teoría de costes de transacción (TCT) y la teoría de la agencia (TA)

| SIMILITUDES |
|---|
| Analizan aspectos de eficiencia de las organizaciones |
| Supuestos de comportamiento compartidos: racionalidad limitada y oportunismo |
| Mecanismos de gobierno alternativos: <ul style="list-style-type: none">• Jerarquía (TCT) y contratos basados en comportamientos (TA)• Mercado (TCT) y contratos basados en resultados (TA) |
| Contratos incompletos y estructuras de gobierno para contingencias no anticipadas |

| DIFERENCIAS |
|--|
| Unidad de análisis: <ul style="list-style-type: none">• TCT: transacción• TA: Contrato de gobierno de la relación principal-agente |
| Variables independientes propias: <ul style="list-style-type: none">• TCT: Activos específicos y negociación con un número pequeño de clientes• TA: Actitud hacia el riesgo, incertidumbre de resultados y sistemas de información |
| Costes de transacción vs costes de agencia <ul style="list-style-type: none">• TCT: Mayor importancia de los costes <i>ex-post</i> (incorrecta adopción de contratos, corrección de acuerdos, establecimiento de compromisos)• TA: Mayor importancia de los costes <i>ex-ante</i> (búsqueda de información, puesta en marcha de la relación, control de la realización) |
| Preocupación: <ul style="list-style-type: none">• TCT: forma de la organización y la búsqueda del límite eficiente• TA: contrato entre las partes, sin búsqueda de límites óptimos |

Fuente: Adaptado de Camarero (1998).

Por lo que respecta a sus diferencias, la más importante hace referencia a la unidad de análisis. La teoría de los costes de transacción se centra en la transacción y la teoría de la agencia utiliza como “piedra angular” el contrato entre el principal y el agente. Asimismo, y respecto a los costes definidos en ambas teorías, la perspectiva de los costes de transacción concede mayor importancia a costes derivados de la relación *ex-post*, como la incorrecta adopción de acuerdos y su posterior corrección, o a los originados por el establecimiento

de compromisos entre las partes. Por el contrario, la teoría de la agencia dedica más esfuerzo a explicar los costes *ex-ante* o previos al contrato de agencia (Bergen, Dutta y Walker, 1992), como los de búsqueda de información, de puesta en marcha de la relación o de control y de supervisión de las actividades en la relación.

1.2.2. Teorías del comportamiento

Los comportamientos y actitudes de los miembros de un canal de distribución tienen una importancia decisiva en el funcionamiento del sistema de distribución (Morgan y Hunt, 1994; Weitz y Jap, 1995; Wilson, 1995). Sobre esta base planteamos el siguiente bloque de teorías del comportamiento, que se centran en el análisis de los aspectos comportamentales y afectivos de los intercambios. Dentro de este grupo son destacables las aportaciones de la teoría del intercambio social, la teoría de la contratación relacional y la teoría del marketing relacional. A continuación describiremos las principales características de cada una de ellas.

1.2.2.1. Teoría del intercambio social

La teoría del intercambio social tiene su origen en los trabajos desarrollados por Thibaut y Kelley (1959), Emerson (1962) y Blau (1964) en el ámbito de la sociología y la psicología de grupos. Su base conceptual subyace a la teoría marital, la teoría de la negociación y la teoría del poder, guardando mucha similitud con el desarrollo del marketing relacional (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

De acuerdo con Thibaut y Kelley (1959), la teoría del intercambio social explica las relaciones de intercambio diádicas como una transacción voluntaria que incluye la transferencia de recursos entre dos o más partes para el beneficio mutuo. Se centra por tanto en el proceso social de “dar y recibir” y aspira a la comprensión del comportamiento de cada parte en el intercambio (Kelley y Thibaut, 1978). Según Blau (1964) son dos sus principios básicos:

- a) Obligación y reciprocidad. Una parte que ofrece recompensas a otra la está obligando en cierta medida, aunque no tenga la autoridad para imponer un

comportamiento. Dada la imposibilidad de crear contratos explícitos para todos los intercambios, la parte que ofrece algo primero genera en la otra parte una obligación moral y requiere reciprocidad.

- b) Utilidad marginal decreciente. Los beneficios del intercambio disminuyen con el número de intercambios, por lo que las primeras transacciones tendrían mayor valor para los miembros de la relación.

Esta teoría trata de analizar la estructura de las relaciones sociales entre las partes, ya sean individuales o colectivas (Cook, 1987). Para ello disecciona la transacción para explicar las contingencias interdependientes en las que cada respuesta depende de la acción previa de la otra parte y, simultáneamente, se convierte en el estímulo de una futura acción del socio (Blau, 1964). Bajo esta perspectiva los intercambios que componen la estructura social se caracterizan por ser pares de eventos que no están limitados a bienes materiales o monetarios, sino que incluyen los beneficios psicológicos derivados de la interacción social entre partes específicas o redes de organizaciones.

Un hecho de especial interés en esta teoría es que en muchas ocasiones el valor en el intercambio no es directamente cuantificable. De esta manera el valor obtenido en la relación depende de factores como los siguientes (Blau, 1964):

- 1.- Necesidad. El valor de un recurso es proporcional a la importancia de la necesidad que satisface.
- 2.- Incertidumbre. Si existe la posibilidad de acceder a un recurso pero su adquisición es problemática, la incertidumbre asociada al intercambio incrementará el valor del mismo.
- 3.- Condicionamiento. Generalmente los reforzamientos condicionados se han asociado con los beneficios, y por lo tanto con el valor en el intercambio.

En conclusión, esta teoría asume que las partes en el intercambio se encuentran en igualdad, estando guiados sus comportamientos por el interés propio y la reciprocidad. La

unidad de análisis son los intercambios relacionales, tratando de describir los intercambios entre las partes y sus efectos en los resultados de la relación (Kelley y Thibaut, 1978).

1.2.2.2. Teoría del contrato relacional

La teoría del contrato relacional fue introducida por Macneil (1980) conjugando la psicología social y el carácter normativo de las relaciones, aportando un enfoque conceptual más comprensivo del intercambio relacional (Nevin, 1995). Este planteamiento encaja con la perspectiva actual del marketing de relaciones (Robicheaux y Coleman, 1994), centrado en los vínculos entre compradores y vendedores, “haciendo énfasis en las interdependencias y compromisos que se refuerzan por mutuo interés en mantener las relaciones” (Vázquez y Trespalacios, 1997). Como estudiaremos en el segundo capítulo de la presente Tesis Doctoral, la investigación en canales de distribución recurre habitualmente a la teoría del contrato relacional para complementar las deficiencias de otros enfoques económicos, como la teoría de los costes de transacción (Anderson y Weitz, 1992; Zaheer y Venkatraman, 1995; Joshi y Stump, 1999a; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000).

La teoría del contrato relacional adopta una perspectiva distinta de la de la teoría de los costes de transacción supliendo las deficiencias de la ley clásica de contratación (Cannon, Achrol y Gundlach, 2000). Según la misma, los contratos se consideran como incompletos y mantienen estructuras legales para controlar las disputas. En la contratación relacional un contrato incompleto en una relación en canales de distribución se puede completar con normas relacionales. Macneil (1980) desarrolló tres clases de normas: comunes, discretas y relacionales –ver figura 1.10–.

No obstante, “cuando la naturaleza de un intercambio es más discreto o más relacional, algunas de las normas se intensifican y otras se diluyen” (Macneil, 1980). En intercambios más relacionales, algunos comportamientos son críticos para el desarrollo y duración de los intercambios. Concretamente los intercambios relacionales intensifican cuatro normas contractuales: la integridad de roles, la preservación de la relación o solidaridad contractual, la armonización del conflicto relacional o flexibilidad y las normas supra–contractuales¹⁶ (Nevin, 1995).

¹⁶ Las normas supra–contractuales no están incluidas en las normas comunes y se desarrollan cuando los intercambios requieren normas de gran extensión como la distribución de justicia, la libertad, la dignidad humana y la igualdad (Macneil, 1980).

Figura 1.10: Normas contractuales y relacionales

| NORMAS CONTRACTUALES COMUNES | NORMAS DISCRETAS | NORMAS RELACIONALES |
|---|------------------------------------|--|
| Integridad de roles | Puesta en práctica y planificación | Integridad de roles |
| Mutualidad | Consentimiento | Preservación de la relación (solidaridad contractual) |
| Puesta en práctica y planificación | | Armonización del conflicto relacional (flexibilidad) |
| Consentimiento | | Normas supracontractuales |
| Flexibilidad | | |
| Solidaridad contractual | | |
| Creación de poder | | |
| Normas de unión | | |
| Armonización con el sistema social | | |
| Propiedad de significados | | |

Fuente: Macneil (1980 y 1983).

Después de que Macneil presentase su teoría se han sucedido estudios que han contribuido al conocimiento de las normas relacionales como un mecanismo para estructurar la interacción relacional (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Kaufman y Stern, 1988; Noordewier, John y Nevin, 1990; Boyle et al., 1992; Heide y John, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000; González, 2001). Concretamente Dwyer, Schurr y Oh (1987) plantean los acuerdos contractuales para caracterizar el proceso de desarrollo de relaciones entre compradores y vendedores. Posteriormente Boyle et al. (1992) utilizan las normas de solidaridad, mutualidad y flexibilidad para medir el “relacionismo” en su estudio acerca de las estrategias de influencia. Completando esta aportación, González (2001) identifica el “relacionismo” como una variable de orden superior que subyace a las normas de solidaridad, identidad de roles, flexibilidad y mutualidad en relaciones fabricante–distribuidor. En definitiva, todas estas investigaciones justifican la importancia

de las normas relacionales como factor de éxito de las relaciones comerciales en el canal de distribución.

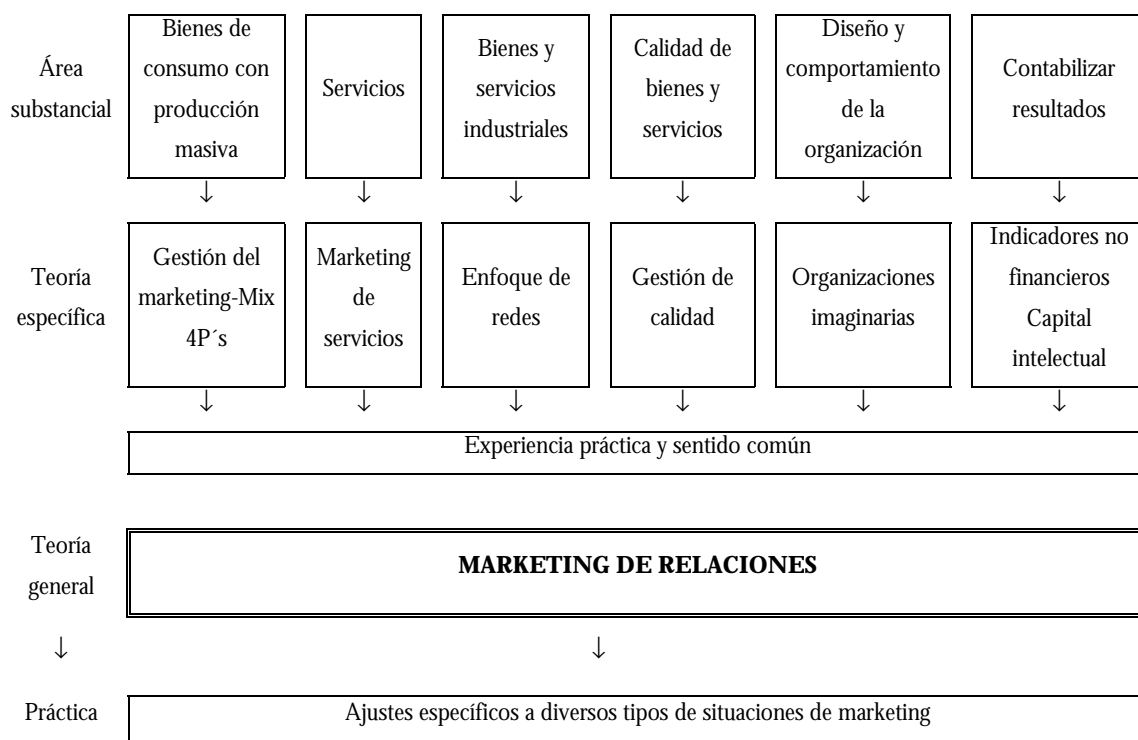
1.2.2.3. Teoría del marketing relacional

Las deficiencias que presenta el paradigma tradicional del marketing–mix en la gestión de intercambios comerciales en mercados de servicios e industriales han originado que diferentes escuelas de pensamiento introduzcan nuevos planteamientos, lo que ha conducido al desarrollo del marketing de relaciones. Partiendo de una perspectiva centrada en las transacciones, el intercambio se concibe como una función discreta sin considerar las expectativas de las partes cara a futuros intercambios (Palmer, 1994). Por ello se ajusta correctamente a la problemática de los mercados de consumo (Barroso y Martín, 1999), pero no hace referencia ni a los mercados de servicios ni a los mercados industriales, ámbitos en los que el enfoque transaccional pierde su eficacia (Gummesson, 1987; Grönroos, 1994b). Bajo esta concepción el consumidor se convierte en el centro de atención y la consecución del éxito en la organización pasa por satisfacer sus necesidades y deseos (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Barroso y Martín, 1999). Para este fin las empresas disponen de las cuatro variables que conforman el mix del marketing y cuyo cometido fundamental es el contacto con nuevos clientes y la conquista de nuevos mercados.

Actualmente el enfoque de las “4 P’s” o del marketing–mix resulta demasiado limitado para explicar las interacciones que se están produciendo entre los miembros del canal y las perspectivas del marketing de relaciones (Grönroos, 1994b). Por un lado la evolución de los mercados de negocio hacia escenarios más competitivos motiva que las actividades comerciales no se deban realizar con independencia del resto de áreas funcionales de la empresa (Grönroos, 1994b). Por otro, el enfoque imperante en el marketing debería ser aplicable a cualquier ámbito o mercado, algo que no ocurre bajo la perspectiva transaccional, cuyo principal punto de aplicación son los mercados de consumo (Berry, 1983; Gummesson, 1987; Barroso y Martín, 1999).

Las aportaciones más importantes del marketing relacional provienen de tres líneas de investigación: marketing de servicios –desde la llamada “Escuela Nórdica de Servicios”–, la aplicación del concepto de red al marketing industrial –desarrollado por los miembros del Grupo IMP– y la economía de las relaciones con el consumidor (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Aijo, 1996; Bello y Gómez, 1997; Gummesson, Lehtinen y Grönroos, 1997). Además de estos tres antecedentes conceptuales, Gummesson (1998) ha integrado aportaciones de diferentes áreas del marketing en una “teoría general del marketing de relaciones” –ver figura 1.11–. Su modelo plantea una teoría específica y otra general para cada área de decisión. Con carácter general, en todos los casos es aplicable el marketing de relaciones, realizando ajustes específicos en la práctica ante diferentes situaciones. En referencia a las teorías específicas, Gummesson (1998) considera que el marketing–mix se amolda perfectamente a las características de los mercados de consumo. Por el contrario, las insuficiencias del enfoque transaccional justifican que en mercados de servicios e industriales se apliquen otros planteamientos, concretamente el marketing de servicios para los primeros y el enfoque de redes en mercados industriales.

Figura 1.11: Rutas hacia el concepto de marketing de Relaciones



Fuente: Gummesson (1998).

Respecto al concepto de marketing relacional, la mayoría de investigaciones coinciden en señalar como primera definición la aportada por Berry (1983), que establece que el marketing de relaciones “consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con clientes”. Sin embargo se han sucedido numerosos intentos para establecer una definición comúnmente aceptada, aunque no se ha llegado a un consenso (Grönroos, 1994a; Gummesson, Lehtinen y Grönroos, 1997). Incluso el término “marketing relacional” se ha utilizado en referencia a varias perspectivas distintas (Nevin, 1995).

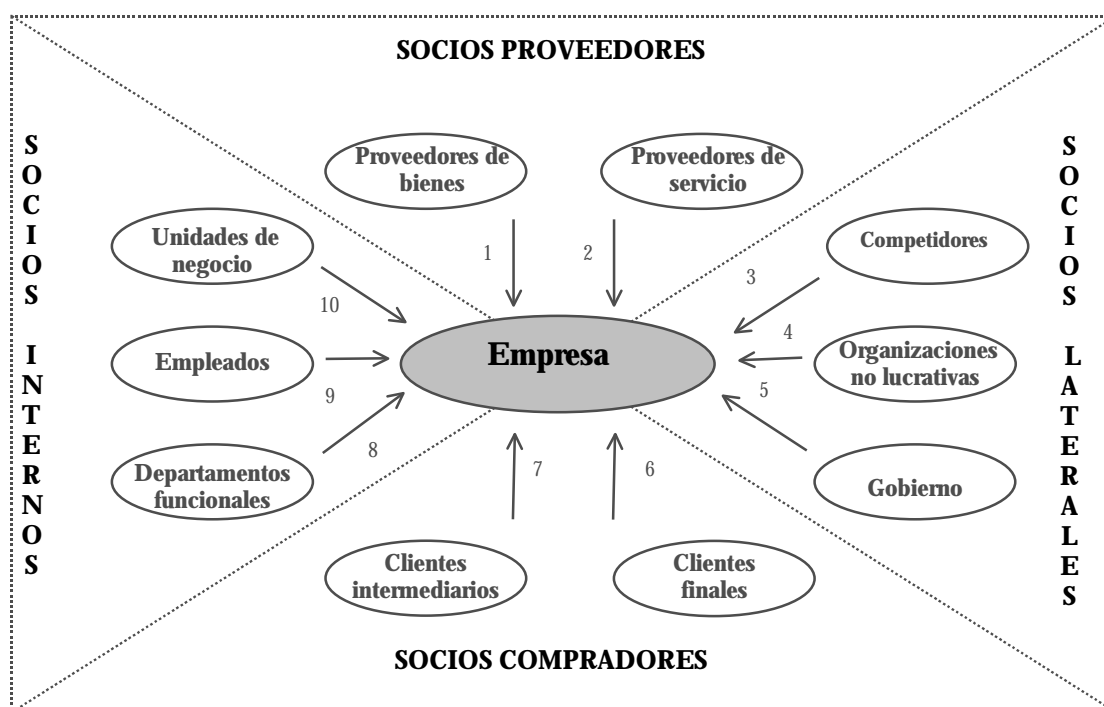
Otras aportaciones han buscado la aplicación del marketing relacional más allá de los mercados de servicios, ámbito donde Berry (1983) propuso inicialmente el concepto. Es el caso de los mercados industriales, donde Jackson (1985) establece que el marketing de relaciones “es marketing orientado hacia relaciones sólidas y duraderas con los clientes individualmente considerados”. En canales de distribución también existen trabajos donde se puede encontrar una definición del término. Así, Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional de acuerdo con el proceso de desarrollo de relaciones entre comprador y vendedor planteado por Dwyer, Schurr y Oh (1987), refiriéndose a “todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos”.

Tal ha sido la importancia otorgada a las relaciones con los clientes que Grönroos (1994b) y Gummesson (1994) las conciben como el punto central y el paradigma dominante en el marketing. Así el marketing consiste en “establecer, mantener y enriquecer las relaciones con clientes y otros asociados, que implican un beneficio, con el fin de alcanzar los objetivos de las partes participantes a través del intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas” (Grönroos, 1994b). Pero también se han realizado aportaciones que tratan de limitar el dominio del marketing relacional a únicamente aquellas decisiones de cooperación y colaboración que busquen satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido, Sheth y Parvatiyar (1999) definen el término como “el proceso de desarrollo de actividades y programas de cooperación y colaboración con clientes inmediatos y usuarios finales para crear o enriquecer valor para ambas partes”.

El marketing relacional supone pues una evolución en la perspectiva estratégica aplicada a la gestión de los intercambios comerciales, pasando de una visión que consideraba al cliente como el elemento central del marketing a un nuevo concepto de

análisis donde es necesaria la integración de nuevas variables determinantes del desempeño de una política comercial. En este sentido, el modelo de los “seis mercados” (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991) propone un marketing relacional en todas las direcciones y con todas aquellas personas, organizaciones, entidades o grupos de presión con influencia directa o indirecta sobre la propia empresa. Incluso aplica la perspectiva relacional a los empleados, los llamados mercados internos, que deben ser partícipes de la estrategia comercial de la empresa. Morgan y Hunt (1994) amplían el modelo inicial propuesto por Christopher, Payne y Ballantyne (1991) e incluyen hasta diez intercambios relacionales agrupados en cuatro bloques: relaciones con compradores, proveedores, socios laterales e internas –ver figura 1.12–. Destacan también la importancia de mantener intercambios duraderos con entidades con las que no se establece una relación comercial pura, como las organizaciones gubernamentales y no lucrativas.

Figura 1.12: Las relaciones de intercambio en el marketing relacional



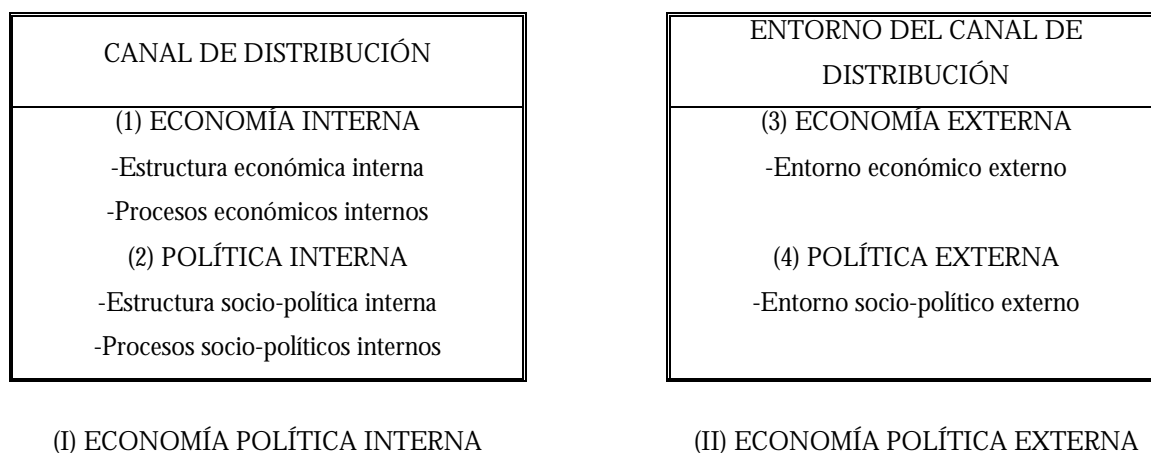
Fuente: Morgan y Hunt (1994).

1.2.3. Teorías integradoras: la teoría de economía política

Este enfoque trata de combinar aspectos económicos y comportamentales en un mismo cuerpo teórico. Stern y Reve (1980) propusieron inicialmente el paradigma de economía política como un marco teórico para el estudio de los canales de distribución. Posteriormente diversos autores utilizaron esta perspectiva explícita o implícitamente (Achrol, Reve y Stern, 1983; Dwyer y Oh, 1987; Heide y John, 1990; Boyle et al., 1992; Robicheaux y Coleman, 1994). En su trabajo, Stern y Reve (1980) sugieren que “la adopción de este paradigma enriquecerá la comprensión de canales complejos y motivará la incorporación de otros paradigmas complementarios en la investigación de canales”.

Esta teoría concibe al sistema social como “una combinación de fuerzas económicas y sociopolíticas que afectan al comportamiento y desempeño de los miembros del canal de distribución” (Stern y Reve, 1980). Su principal objetivo es la descripción de las situaciones de autoridad y control, los conflictos y su resolución y los determinantes internos y externos de la transacción (Benson, 1975; Stern y Reve, 1980). Según esta perspectiva los factores económicos y políticos –comportamientos– serían los relevantes –ver figura 1.13–.

Figura 1.13: Teoría de economía política para canales de distribución



Fuente: Stern y Reve (1980).

a) Economía política interna

Los canales de distribución “son colectivos interorganizacionales de instituciones que buscan simultáneamente su propio interés y los objetivos mutuos” (Reve y Stern, 1979). Para comprender las dimensiones e interacciones internas, la teoría sugiere que un canal de distribución se puede analizar en relación con su economía interna y con su política interna.

La economía interna comprende las fuerzas económicas dentro del canal de distribución y se compone de la estructura y los procesos internos (Stern y Reve, 1980). La estructura económica interna se describe por el tipo de forma transaccional que une a los miembros del canal de distribución, como por ejemplo acuerdos económicos verticales entre sus integrantes. Los procesos económicos internos se refieren a la naturaleza de los mecanismos de decisión empleados para determinar los términos de los intercambios entre los miembros.

Las fuerzas sociopolíticas internas hacen referencia a los sistemas de poder y control que legitiman, facilitan, dirigen y regulan los intercambios (Achrol, Reve y Stern, 1983). La estructura de la política interna se define por las relaciones de poder y dependencia entre dos entidades de nuevo a través de un continuo, desde la situación con mínimo y descentralizado poder entre las partes hasta otra donde el poder es máximo y centralizado (Pfeffer y Salancik, 1978). Igualmente los procesos sociopolíticos internos se refieren a la naturaleza de los mecanismos de decisión empleados para determinar los términos de los intercambios entre los miembros.

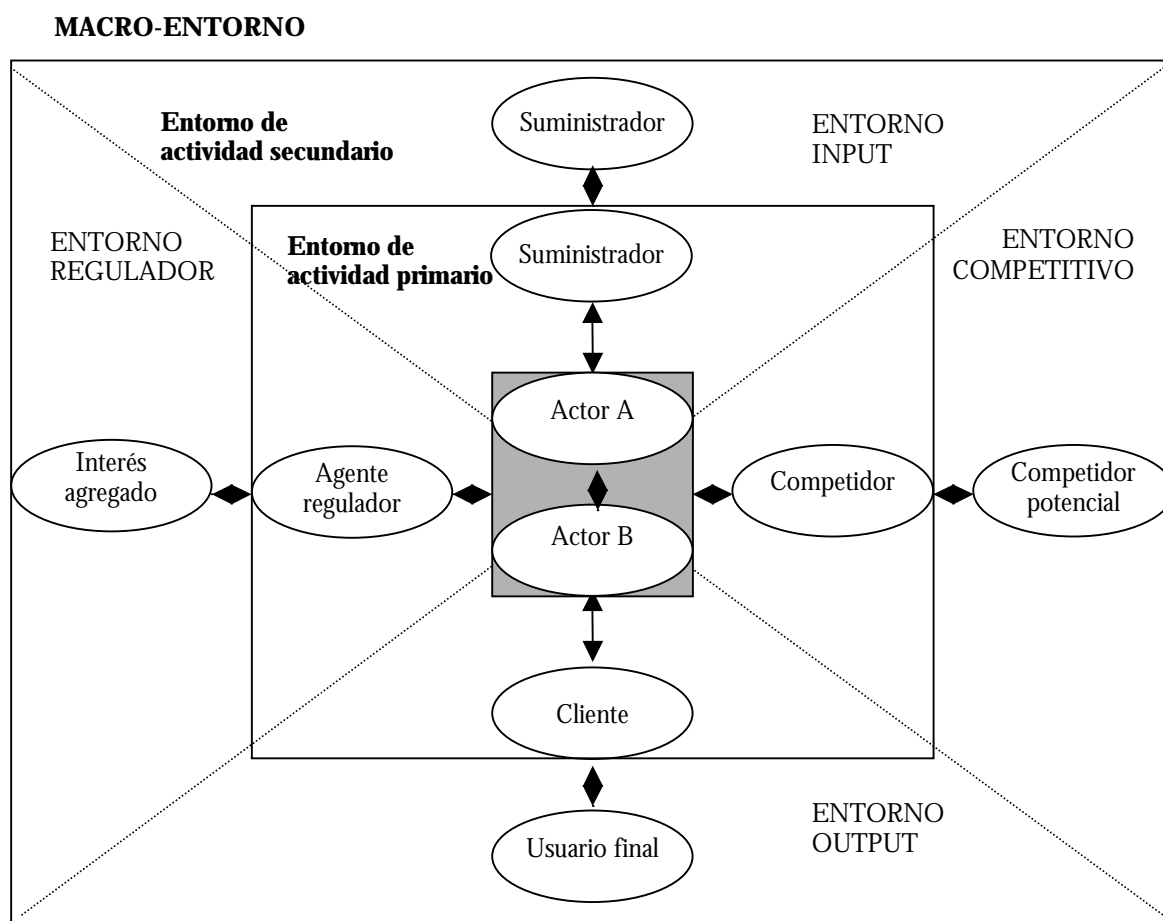
b) Economía política externa

El entorno de un canal de distribución es un complejo sistema de fuerzas económicas, físicas, culturales, demográficas, psicológicas, políticas y tecnológicas. Las fuerzas económicas y sociopolíticas externas definen las condiciones ambientales del canal de distribución, influyendo e interactuando con los elementos de política económica interna (Aldrich, 1979).

La economía externa de un canal de distribución se puede describir como la naturaleza de sus mercados verticales y horizontales (Stern y Reve, 1980). Por su parte, la política externa se define por la distribución y uso de poder entre los participantes externos, tales como competidores, agencias reguladoras y asociaciones de comercio (Pfeffer y Salancik, 1978).

Teóricamente el entorno de una relación diádica en canales de marketing se puede estructurar distinguiendo las fuerzas que crean dependencias externas. Achrol, Reve y Stern (1983) diferencian tres niveles en la interacción con los miembros del intercambio –ver figura 1.14–:

Figura 1.14: Modelo de economía política externa



Fuente: Achrol, Reve y Stern (1983).

- 1.- Nivel primario del entorno. Comprende a los inmediatos proveedores y clientes de la diada.
- 2.- Nivel secundario del entorno. Se refiere a los proveedores de los inmediatos proveedores, a los clientes de los inmediatos clientes, a los agentes reguladores y grupos de interés, y a los competidores actuales y potenciales del canal diádico.
- 3.- Macroentorno. Incluye a las fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que influyen en el primer y segundo nivel del entorno.

La contribución de la teoría de economía política afecta al nivel de análisis utilizado, conjugando las fuerzas económicas y sociopolíticas bajo un mismo punto de vista. Considerando las interacciones entre la economía y la política, es posible entender y explicar la estructura interna y el funcionamiento de los sistemas de distribución.

1.3. CONCLUSIONES

De la revisión de las teorías explicativas de las relaciones en el canal de distribución se concluye la conveniencia de adoptar una postura integradora de las distintas aportaciones. Esta Tesis Doctoral defiende esa corriente integradora partiendo de la teoría de la economía política para describir las interrelaciones entre las diferentes variables que caracterizan la interacción entre fabricantes y distribuidores. En el capítulo segundo se detalla este enfoque.

CAPÍTULO 2

**Marco de estudio de los intercambios comerciales entre
fabricantes y distribuidores: hacia una integración de enfoques**

2. MARCO DE ESTUDIO DE LOS INTERCAMBIOS COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES: HACIA UNA INTEGRACIÓN DE ENFOQUES

Dada la estructura de los canales de distribución es posible efectuar el estudio del comportamiento de sus miembros distinguiendo diferentes niveles. Esta investigación se centra en las relaciones entre fabricante y distribuidor. Para ello se delimitará en primer lugar la naturaleza y características más importantes de esa relación.

Tal y como se ha comentado en el capítulo previo el análisis de las relaciones entre diferentes miembros del canal de distribución se puede efectuar bajo diferentes perspectivas pareciendo aconsejable el uso de un enfoque integrador. En este capítulo, de acuerdo con los supuestos que establece la teoría de la economía política, se identifican los antecedentes y consecuencias de los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores.

2.1. LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES FABRICANTE–DISTRIBUIDOR EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Un aspecto previo al análisis de la interacción comercial entre fabricantes y distribuidores se refiere al enfoque aplicado al estudio de las relaciones. En la literatura se recogen dos perspectivas –consultar figura 2.1– en función de que se analice o no la interacción económica y social entre las partes (Parsons, 1961): paradigma unitario y paradigma diádico. Las relaciones comprador–vendedor, en nuestro caso fabricante–distribuidor, se pueden estudiar de forma aislada y completamente independiente –análisis de los comportamientos y actividades de cada parte del intercambio por separado– o incluyendo además las interdependencias, interacciones y reciprocidades generadas entre las partes (Bonoma, Bagozzi y Zaltman, 1978; Astley y Zajac, 1990). Esta última perspectiva es la adoptada comúnmente por las investigaciones en canales de distribución y denominada habitualmente como paradigma o enfoque diádico. Define como unidad de análisis la relación entre dos partes, pudiendo éstas ser individuos, empresas o industrias (Woodside y Taylor, 1984), que han de trabajar de forma continuada para construir y mantener la confianza en la relación y entender las necesidades del socio (Hallen, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991).

Tanto el paradigma unitario como el paradigma diádico pueden caracterizarse atendiendo a diferentes aspectos de los intercambios –ver figura 2.1–. El “paradigma unitario” presenta un reducido horizonte temporal e identifica como unidad de análisis a una única parte del intercambio. Por el contrario, el “enfoque diádico” se centra en la relación entre las partes. Ambos paradigmas también difieren en cuanto al nivel de influencia sobre los socios, estableciéndose desde la perspectiva diádica un proceso interactivo de influencia entre compradores y vendedores (Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994).

El objetivo de nuestro estudio es analizar los intercambios entre fabricantes y distribuidores desde una perspectiva diádica. Se tendrán en cuenta tanto los aspectos individuales de cada miembro del canal de distribución como las posibles interrelaciones establecidas entre los mismos.

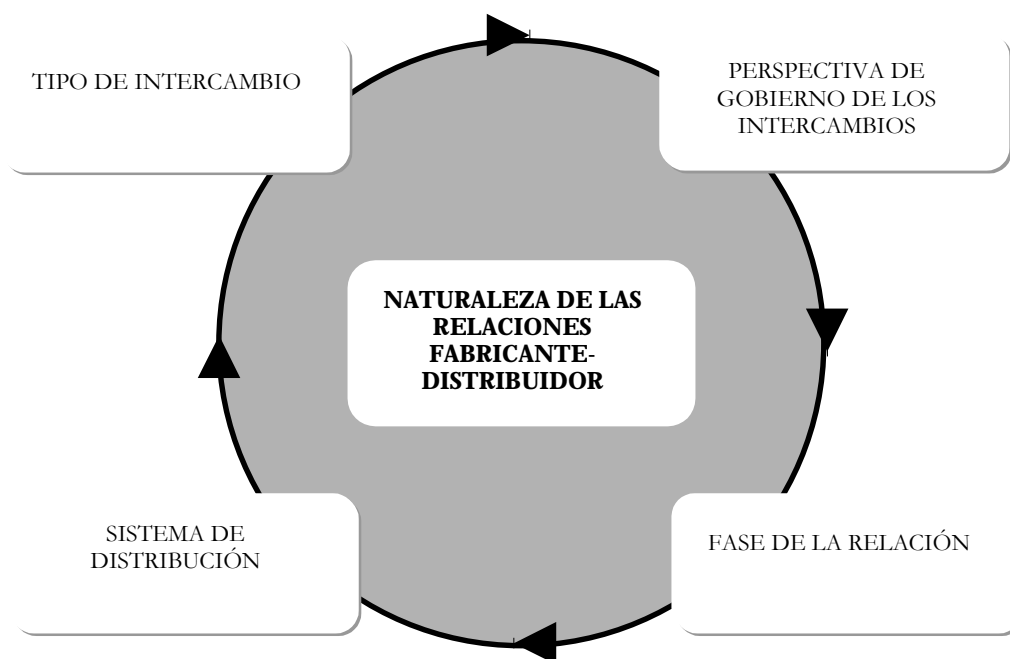
Figura 2.1: Paradigma unitario vs. paradigma diádico

| | Paradigma unitario | Paradigma diádico |
|--------------------------|----------------------------------|---|
| Unidad de análisis | Vendedor o comprador | Relación entre comprador y vendedor: la díada |
| Horizonte temporal | Corto plazo | Corto o largo plazo |
| Estructura | Vendedor \Rightarrow comprador | Vendedor \Leftrightarrow comprador |
| Mecanismo de exploración | Estímulo \Rightarrow respuesta | Interacciones \leftrightarrow |
| Proceso fundamental | Influencia externa | Influencia recíproca |

Fuente: Elaborado a partir de Bonoma, Bagozzi y Zaltman (1978) y Arndt (1979).

Una vez detallado el enfoque de estudio, pasaremos a continuación a caracterizar la naturaleza de las relaciones fabricante–distribuidor. Hay cuatro dimensiones que definen esta relación: el tipo de intercambio, la perspectiva de gobierno de los intercambios, la fase de la relación y el sistema de distribución –ver figura 2.2–. A continuación nos detendremos en el análisis de cada una de estas dimensiones.

Figura 2.2: Naturaleza de las relaciones fabricante–distribuidor en canales de distribución



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1. Tipos de intercambio entre fabricantes y distribuidores

El intercambio se ha considerado como el elemento central del marketing por numerosos investigadores de nuestra materia (Alderson, 1957; Bagozzi, 1975; Hunt, 1976, 1983; Houston y Gassenheimer, 1987). Su importancia fue ya destacada por Alderson (1957) al definir el marketing como “un proceso de intercambio que tiene lugar entre grupos de consumidores y oferentes”. Ha existido sin embargo mayor disparidad en las opiniones respecto a los aspectos subyacentes al intercambio. Autores como Fine (1994) restringen los intercambios de marketing a “la transferencia recíproca de bienes y servicios para el rendimiento monetario del vendedor”, sin considerar aspectos de carácter afectivo o comportamental. Más amplia es la concepción compartida, entre otros muchos autores, por Bagozzi (1975) que incluye también como intercambios de marketing las interacciones de tipo social –esta perspectiva es la que ha recibido más aceptación por los investigadores de nuestra disciplina–.

Sin restar importancia a la base científica aportada por la “teoría del intercambio” (Houston y Gassenheimer, 1987), su aplicación práctica carece de contenido suficiente a la hora de estudiar el proceso de desarrollo interactivo de las relaciones comprador–vendedor (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Tal y como destacamos en el capítulo primero con respecto al desarrollo del marketing relacional, “el centro del proceso del intercambio se ha desplazado de las transacciones a las relaciones de marketing” (Juttner y Wehrli, 1994). Así lo entienden Houston, Gassenheimer y Maskulka (1992) al afirmar que “si limitamos nuestra atención al estudio de intercambios simples y aislados estaremos ignorando el centro de lo que llamamos marketing, y una buena dirección de marketing se centra en el desarrollo de relaciones a largo plazo”.

Sobre esta doble dicotomía de los intercambios como eventos “discretos” o “relacionales”, numerosas investigaciones han tratado de definir una tipología de intercambios entre empresas –ver figura 2.3–. La mayoría de ellas subyacen a la propuesta de la teoría de la contratación relacional (Macneil, 1978, 1980) que identifica dos extremos en el desarrollo de los intercambios: el intercambio discreto y el intercambio relacional.

Figura 2.3: Tipologías de intercambio entre empresas

| | |
|--------------------------------|---|
| Williamson (1975) | Transacciones de mercado / integración vertical (transacciones jerárquicas) |
| Ouchi (1980) | Transacciones de mercado / transacciones jerárquicas / clan |
| Macneil (1978, 1980) | Intercambio discreto / intercambio relacional |
| Dwyer, Schurr y Oh (1987) | Intercambio discreto / mercado de compradores / mercado de vendedores / intercambio bilateral |
| Ring y Van de Ven (1992) | Transacciones de mercado / transacciones jerárquicas / transacciones de contratos recurrentes / transacciones de contratos relacionales |
| Webster (1992) | Transacciones de mercado / transacciones repetidas / relaciones a largo plazo / asociación comprador-vendedor / alianzas estratégicas / red de organizaciones / integración vertical |
| Gundlach y Murphy (1993) | Intercambio transaccional / intercambio contractual / intercambio relacional |
| Heide (1994) | Transacciones de mercado / transacciones unilaterales (jerárquicas) / transacciones bilaterales |
| Frazier y Antia (1995) | Intercambio de mercado / transacciones repetitivas / relaciones unilaterales / relaciones de liderazgo / relaciones a largo plazo / relaciones bilaterales |
| Kim y Frazier (1996) | Intercambio de mercado / relaciones a corto plazo / dominio del proveedor / liderazgo del proveedor / dominio del intermediario / liderazgo del intermediario / relaciones a largo plazo / compromiso bilateral |
| Camarero (1998) | Intercambio transaccional o relaciones de mercado / intercambio contractual / intercambio relacional |
| Lambe, Spekman y Hunt (2000) | Intercambio discreto / transacciones repetidas / intercambio intermedio / intercambio relacional |
| Pels, Coviello y Brodie (2000) | Intercambio transaccional (marketing transaccional, marketing de bases de datos) / intercambio relacional (marketing interactivo, marketing de redes) |

Fuente: Elaborado a partir de Camarero (1998).

Combinando la teoría de la contratación relacional y la ley de contratos, Gundlach y Murphy (1993) establecen tres tipos de intercambios: discretos, contractuales y relacionales –ver figura 2.4–. Su aportación es consistente con la mayoría de propuestas anteriores, puesto que plantea una alternativa de intercambios mediante acuerdos de carácter formal. Estos autores defienden la conveniencia de vínculos de carácter legal para aquellos intercambios que, por su dimensión temporal, no han desarrollado plenamente los mecanismos definidos por el intercambio relacional para el gobierno de las relaciones

–normas relacionales–. Pasaremos a continuación a analizar con mayor profundidad estos tres tipos de intercambio.

Figura 2.4: Tipos de intercambio

| | INTERCAMBIO TRANSACCIONAL | INTERCAMBIO CONTRACTUAL | INTERCAMBIO RELACIONAL |
|---|--|---|--|
| Dimensiones temporales | | | |
| Horizonte temporal | Corto plazo | Medio con tendencia hacia el largo plazo | Largo plazo |
| Naturaleza de la transacción | Corta duración; inicio y final de la transacción delimitados | Larga duración; transacciones unidas | Larga duración; transacciones fusionadas |
| Características situacionales/estratégicas | | | |
| Inversiones | Pequeña magnitud | Moderada magnitud | Gran magnitud |
| Costes de cambio | Bajos | Medios | Altos |
| Objeto del intercambio | Reducido y de carácter económico | Moderado; existen elementos económicos y sociales | Amplio; existen elementos económicos y sociales |
| Énfasis de la estrategia | Baja | Moderada | Alta |
| Resultados | | | |
| Complejidad | Baja | En crecimiento | Red compleja de interdependencias operacionales y sociales |
| Reparto de beneficios y costes | Diferenciado | Compensaciones y compromisos | Convergencia de objetivos |

Fuente: Gundlach y Murphy (1993).

a) Intercambio transaccional

El intercambio transaccional o discreto incluye la transferencia de dinero y de bienes fácilmente cuantificables (Macneil, 1980), aspectos que constituyen el objeto de la relación (Fontenot y Wilson, 1997). Webster (1992) propone una definición del intercambio discreto que también sitúa el alcance temporal y excluye explícitamente cualquier tipo de vínculo social o afectivo entre las partes:

“El intercambio discreto es un intercambio de valores entre dos partes que no han tenido interacción previa ni tendrán contacto futuro. El precio refleja toda la información que necesitan las partes para llevar a cabo el intercambio. En una transacción en sentido estricto no existe ni marca, ni reconocimiento del comprador por parte del vendedor, ni crédito, ni preferencia, ni lealtad y el valor objeto del intercambio es indiferenciado” (Webster, 1992).

De esta definición se pueden deducir las características del intercambio discreto. Generalmente ocupa transacciones a corto plazo en las que el principio y el fin del mismo están claramente especificados (Gundlach y Murphy, 1993), no existen obligaciones previas a la formación del intercambio (Macneil, 1980), los deberes y responsabilidades de las partes están completamente determinados (Goldberg, 1979), se producen cambios continuos de suministrador para reducir el precio del valor intercambiado (Frazier, Spekman y O'Neal, 1988) y las partes mantienen su total independencia (Fontenot y Wilson, 1997). Por todas estas cuestiones, el intercambio discreto requiere una delimitación cuidadosa de la naturaleza y las condiciones del intercambio, concediendo gran importancia a reglas de carácter legal, documentos formales y a la auto-liquidación del intercambio (Gundlach, 1994).

Debido a las características del intercambio discreto, es difícil encontrar relaciones puramente transaccionales (Webster, 1992; Fontenot y Wilson, 1997) puesto que en mayor o menor medida existirán relaciones sociales insertadas en cualquier tipo de intercambio económico (Easton y Araujo, 1994). Así lo entienden también Weitz y Jap (1995) al afirmar que “casi todos los intercambios contienen elementos relacionales que pueden utilizarse para coordinar las actividades del canal de distribución y dirigir las relaciones entre sus miembros” (Weitz y Jap, 1995).

b) Intercambio contractual

Los intercambios contractuales aportan una estructura intermedia entre los intercambios discretos y relacionales. Están dirigidos por acuerdos de carácter formal, aunque también incluyen aspectos éticos como la confianza, la equidad, la responsabilidad o el compromiso (Gundlach y Murphy, 1993). La naturaleza de estos acuerdos se encuentra en la aplicación de la ley moderna o neoclásica de contratación a los intercambios de

marketing, que se debe principalmente a los trabajos desarrollados por Gundlach y sus colegas (Gundlach y Achrol, 1993; Gundlach y Murphy, 1993; Gundlach, 1994, 1996; Achrol y Gundlach, 1999; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000).

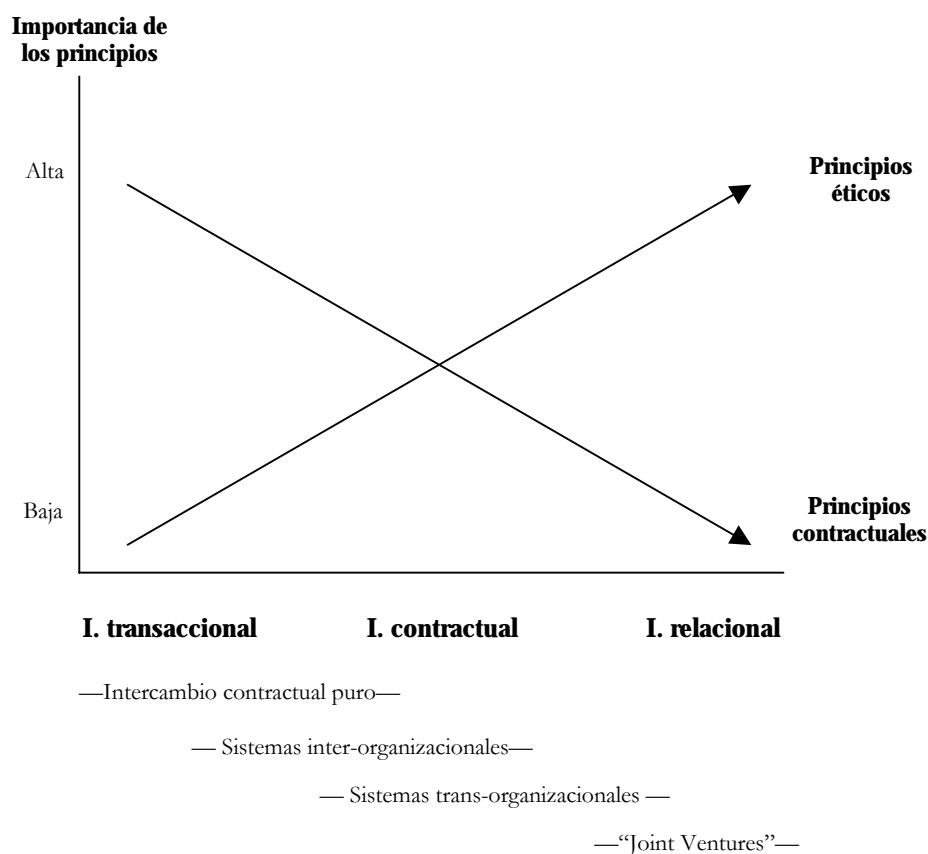
La vinculación de la ley moderna de contratación a los intercambios comerciales surge de las limitaciones de la ley clásica de contratación¹⁷ (Gundlach, 1994), que caracteriza al intercambio como eventos simples, independientes y estáticos (Gundlach y Achrol, 1993) aunque plantea un sistema de gobierno eficiente para transacciones discretas (Gundlach y Murphy, 1993). Como alternativa a la ley clásica, el enfoque neoclásico ofrece soluciones a situaciones no previstas en el contenido inicial del contrato, desarrollándose adaptaciones para circunstancias concretas. Gundlach y Murphy (1993) destacan que se pueden adaptar acuerdos vinculados a la planificación y formación del contrato de la relación, modificar relaciones contractuales existentes y adecuar los pactos formales establecidos para resolver los conflictos que puedan surgir en el intercambio. Además de estas adaptaciones, estos autores son conscientes de que los intercambios contractuales también deben contener características relacionales, identificadas como principios éticos. Así complementan su clasificación de intercambios discretos, contractuales y relacionales introduciendo la importancia de los principios contractuales y éticos para cada tipo de intercambio –ver figura 2.5–. Además de las características contractuales y éticas, Gundlach y Murphy (1993) hacen un esfuerzo por identificar diferentes situaciones contractuales: intercambio contractual puro, sistemas interorganizacionales, sistemas transorganizacionales y “Joint Ventures”.

Los contratos neoclásicos son de naturaleza flexible y permiten que las partes modifiquen acuerdos previos para ajustarse a cambios que impidan la aplicabilidad de las cláusulas establecidas inicialmente. En esta línea, Cannon, Achrol y Gundlach (2000) consideran que los contratos “pueden utilizarse como una forma de gobierno válida de las relaciones de intercambio, incluso en situaciones de incertidumbre y riesgo”. Así los acuerdos formales pueden servir para definir “la forma de control para decisiones críticas”¹⁸ (Achrol y Gundlach, 1999).

¹⁷ Calamari y Perillo (1987) identifican tres tradiciones o enfoques de contratos legales: la ley clásica, la ley neoclásica y la ley del contrato relacional.

¹⁸ Según Menard (2002), un contrato definido con corrección debe incluir el número de partes presentes en el acuerdo, su duración, aspectos específicos, adaptación a cláusulas contractuales y complementos de carácter no legal –inversiones especializadas o características relacionales– para situaciones concretas.

Figura 2.5: Principios que caracterizan los tipos de intercambio



Fuente: Gundlach y Murphy (1993).

A pesar de sus interesantes implicaciones para la dirección y el gobierno de los intercambios entre empresas, la ley de contratación neoclásica ha sido criticada por diversas cuestiones. Macneil (1980) observa deficiencias en la aplicación de contratos neoclásicos ante contingencias futuras, pese a las posibilidades de adaptación y flexibilidad de este tipo de acuerdos formales¹⁹. En esta misma línea se sitúa Menard (2002) que considera que “los contratos aportan unas condiciones generales pero no son suficientemente válidos para gobernar las transacciones diarias, por lo que se hacen necesarios otros mecanismos adicionales”.

Otro de los aspectos criticados se refiere a la inclusión de características relacionales en el gobierno de los intercambios contractuales. Aunque Gundlach (1994) defiende que

¹⁹ Williamson (1991) puntualiza que “los contratos neoclásicos no son flexibles de forma indefinida”, generando problemas para gobernar intercambios que incluyen dependencias a largo plazo (Gundlach, 1994).

este tipo de intercambios contienen tanto aspectos legales como éticos, la presencia de estos últimos es limitada (Narasimhan, 1989). De hecho algunos aspectos de la relación no se pueden plasmar en un contrato puesto que pueden plantear problemas de interpretación (Gundlach y Murphy, 1993). Por todo ello, y a pesar de los ajustes de la moderna ley de contratación, se necesitan aspectos más allá de los acuerdos puramente formales para situaciones que no se han podido definir contractualmente. En palabras de Hadfield (1990):

“Cuando un contrato se adapta a una relación concreta (...) las obligaciones contractuales a menudo se modifican, se cambian o se complementan por las normas de la relación en curso”.

c) Intercambio relacional

Los problemas derivados de la aplicación de los contratos formales sugieren el desarrollo de otros mecanismos para la dirección de los intercambios entre compradores y vendedores, sobre todo ante situaciones donde no está clara la evolución futura de la relación (Macneil, 1983). Para estas situaciones, Macaulay (1963) aboga por acuerdos relacionales sin cláusulas contractuales, puesto que las empresas confían “en un simple apretón de manos o en la honestidad y decencia común, incluso en transacciones con alto contenido de riesgo”, poniendo de manifiesto las dificultades de los contratos para definir las normas que regirán el comportamiento y las actividades de las partes a lo largo de la relación. Por ello deben existir en la relación aspectos de carácter no legal e implícito que permitan a las partes alcanzar acuerdos para eventualidades no previstas sin tener que aferrarse a contratos formales, caracterizados éstos por su falta de flexibilidad y adaptación a la evolución temporal del intercambio (Macneil, 1980).

El intercambio relacional supone, por tanto, una alternativa a los enfoques transaccional y contractual y se deriva de la teoría del contrato relacional desarrollada por Macneil²⁰ (1978, 1980, 1983). Según Goldberg (1979), el intercambio relacional genera una “red de relaciones” donde se desarrollan todas las interacciones sociales de las partes. Esta estructura está compuesta por asociaciones de carácter legal y no legal que “aportan los valores y estándares reguladores según los que se dirige la relación” (Gundlach, 1994) y

²⁰ Según la misma, “el contrato relacional es un proceso interactivo en el que se realizan compromisos, se evalúan los resultados y se efectúan inversiones si las expectativas del intercambio se cumplen” (Macneil, 1980).

permite que las obligaciones contractuales se puedan complementar y modificar con normas sociales de carácter implícito a partir del entendimiento común de las partes (Hadfield, 1990). En esta línea, Bonoma (1976) señala que “el intercambio relacional se muestra como un sistema de poder bilateral donde las funciones de utilidad individuales se subordinan a una función de utilidad global”.

Los intercambios relacionales están definidos a partir de las interacciones previas entre las partes (Nevin, 1995) y reflejan el proceso evolutivo de la relación (Gundlach y Murphy, 1993). Se desarrollan en relaciones a largo plazo, continuas y complejas (Macneil, 1978) donde los beneficios generados son mutuos (Perrien y Ricard, 1995) e incluyen elementos de satisfacción personal no económica (Macneil, 1974). De forma contraria al enfoque transaccional, el precio no es el único factor determinante en la elección del proveedor, siendo menos habitual cambiar de socio (Frazier, Spekman y O’Neal, 1988). Respecto a las características de la interacción, existe un mayor grado de comunicación (Mohr y Nevin, 1990), colaboración (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994) y planificación entre las partes (Jackson, 1985) que justifica su mayor atención a los beneficios de la relación a largo plazo en detrimento de mayores rendimientos a corto plazo (Paswan, Dant y Lumpkin, 1998).

Macneil (1980) defiende que los atributos relacionales deben gobernar los procesos de intercambio entre las partes. Estos aspectos, definidos como normas relacionales, se refieren a las expectativas compartidas por los socios respecto al comportamiento en la relación (Macneil, 1980) y permiten medir el grado de relacionismo²¹ del intercambio (Kaufmann y Stern, 1992). Jap y Ganesan (2000) justifican la importancia de las normas relacionales para que las partes traten de alcanzar intereses comunes en lugar de propios, puedan conocerse con mayor profundidad y fomenten el compromiso relacional. Por todo ello, en la medida en que la interacción entre los miembros se caracterice por mayor contenido de normas como la flexibilidad, reciprocidad o solidaridad, el grado de relacionismo será mayor y permitirá desarrollar las características propias de un intercambio relacional.

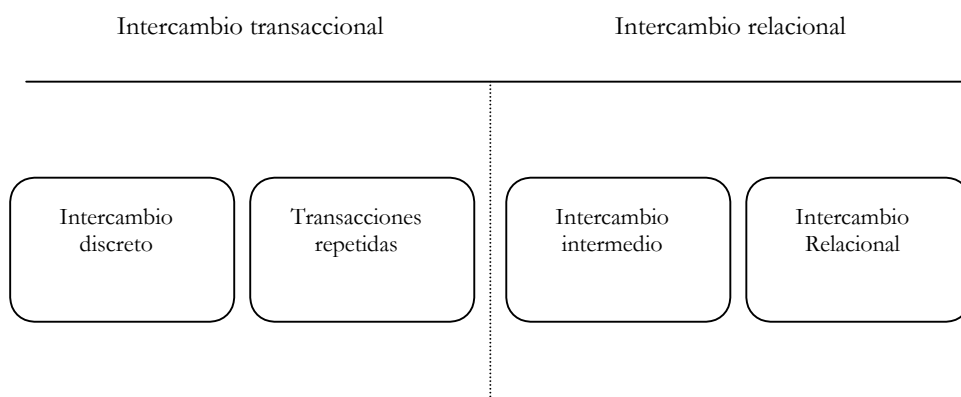
Aunque los intercambios relacionales ofrecen una solución válida ante situaciones de incertidumbre y riesgo, las normas sociales que dirigen estas interacciones requieren

²¹ Li y Dant (1997) definen el relacionismo como “el grado en el que una relación está orientada al largo plazo, es recíproca y se extiende más allá de la mera compraventa”.

mucho tiempo y esfuerzo para desarrollarse adecuadamente y es necesario que exista un alto nivel de compromiso entre las partes para su correcta implementación (Brown, Dev y Lee, 2000). Así, la evolución temporal adquiere un papel importante en la utilización de las normas relacionales, siendo más efectiva cuando la relación está creada (Nooteboom y Noorderhaven, 1997). Una vez desarrolladas esas normas relacionales, son menos necesarios mecanismos de gobierno formales (Brown, Dev y Lee, 2000) puesto que esas normas permiten reducir los costes de transacción del intercambio (Heide y John, 1992).

Debido a la naturaleza de las normas relacionales y a los problemas que presenta su desarrollo, los intercambios relacionales se refieren a interacciones entre dos partes que tienen un historial de transacciones previas y que llevan tiempo trabajando conjuntamente, pero ¿qué ocurre con aquellos intercambios, caracterizados por su alto nivel de colaboración, comunicación y planificación conjunta, cuyo horizonte temporal se limita al corto plazo? ¿se pueden considerar realmente como intercambios relacionales o son meras transacciones repetitivas? Lambe, Spekman y Hunt (2000) sugieren una interesante aportación que puede servir para dar respuesta a estas preguntas. Estos autores introducen el intercambio intermedio o “interino”²² como una forma de intercambio relacional a corto plazo donde el tiempo supone una limitación para su desarrollo completo –ver figura 2.6–. El objetivo de estos intercambios es aprovechar oportunidades de negocio transitorias, para lo que las partes ponen a disposición de la relación sus recursos y habilidades (Lambe, Spekman y Hunt, 2000).

Figura 2.6: El continuo del intercambio y el intercambio relacional intermedio



Fuente: Lambe, Spekman y Hunt (2000).

²² Lambe, Spekman y Hunt (2000) utilizan el término “Interimistic Relational Exchange”.

A diferencia del intercambio relacional, el intercambio intermedio confía en mayor medida en mecanismos de gobierno no relacionales frente a los relacionales –consultar figura 2.7–, debido al escaso desarrollo de las normas sociales en las fases iniciales de la relación –integridad, reciprocidad o flexibilidad– y otras variables comportamentales –confianza o compromiso–. No obstante, y aunque no exista una vinculación temporal, en las etapas iniciales es posible que las partes mantengan intercambios caracterizados por un alto grado de colaboración (Wilson, 1995). Asimismo Lambe, Spekman y Hunt (2000) sostienen que existen otros aspectos “relacionales” en las primeras fases que permiten diferenciar estas interacciones iniciales de los intercambios discretos o transaccionales. Entre estos factores, los autores le conceden gran importancia a las interacciones fuera de la relación actual de intercambio, a la reputación y a las promesas, que pueden ejercer el papel de la confianza en intercambios caracterizados por su corta duración (Lambe, Spekman y Hunt, 2000).

Figura 2.7: Intercambio relacional vs. intercambio intermedio

| | Intercambio relacional duradero | Intercambio relacional intermedio |
|---------------------------------|--|---|
| Expectativa de duración | Largo plazo | Corto plazo |
| Oportunidad / riesgo de negocio | Se desarrolla todo el tiempo y su final se prevé a largo plazo | Inmediata |
| Confianza | Se desarrolla todo el tiempo | El tiempo limita el desarrollo de la confianza |
| Interdependencia | Evoluciona hacia un nivel alto | Existe un alto nivel y debe surgir rápidamente en la relación |
| Normas relacionales | Evolucionan hacia un nivel alto | Nivel moderado |

Fuente: Lambe, Spekman y Hunt (2000).

2.1.2. Perspectiva de gobierno de los intercambios entre fabricantes y distribuidores

Una vez identificados los tipos de intercambio en las relaciones entre los miembros del canal de distribución, la siguiente cuestión a delimitar se refiere a los mecanismos de gobierno más apropiados para cada uno de ellos. Sin embargo, “el tipo de intercambio” y

“la estructura de gobierno” se han utilizado tradicionalmente en la literatura como dos conceptos equivalentes (González, 2001). Por ello cabe aún más precisar, en primer lugar, lo que se entiende por forma o mecanismo de gobierno para, posteriormente, caracterizar los tipos de intercambio en función de los mecanismos más adecuados para la dirección y gestión del canal de distribución.

Según Gundlach (1994), “el gobierno representa un fenómeno que abarca la naturaleza y las actividades empleadas por las partes para organizar y regular de forma efectiva la conducta en el intercambio”. Desde una perspectiva contractual, supone “una expresión de la teoría institucional por la que los contratos son iniciados, negociados, guiados, adaptados y terminados” (Palay, 1984), identificando “el modo de organizar las transacciones” (Williamson y Ouchi, 1981). De cualquier manera, tal y como comentaremos a lo largo de este apartado, la forma de gobierno no incluye exclusivamente aspectos de carácter formal, sino que también incorpora mecanismos sociales o relacionales. Goldberg (1979) puntualiza que el gobierno incluye mecanismos, herramientas, dispositivos y tácticas para preservar el intercambio, tanto de naturaleza contractual como relacional. Su diseño se establece con el objetivo de controlar el desempeño y el comportamiento oportunista de los miembros de la relación, de manera que “el control y la coordinación de las actividades del canal de distribución es una decisión fundamental para su dirección” (Weitz y Jap, 1995).

Desde una perspectiva de marketing, la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1985, 1991) ha sido utilizada frecuentemente para evaluar las relaciones de intercambio e identificar el mecanismo de gobierno adecuado entre miembros del canal de distribución (Heide y John, 1988, 1992; Klein, Frazier y Roth, 1990; Sriram, Krapfel y Spekman, 1992; Pilling, Crosby y Jackson, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995; Stump y Heide, 1996; Joshi y Stump, 1999a, 1999b; Kim, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000; Antia y Frazier, 2001; Buvik y Reve, 2001). Inicialmente Williamson (1975) plantea dos alternativas para gobernar los intercambios diferenciando entre mercados y jerarquías: hacer o comprar. La elección de una forma u otra estaría en función de las características de la transacción —inversiones específicas, incertidumbre y frecuencia—, que identificarían el mecanismo de gobierno más adecuado para cada situación de intercambio (Williamson, 1975).

Esta primera propuesta de Williamson (1975) ha estado sujeta a numerosas críticas, sobre todo por su visión demasiado simplista de los intercambios entre empresas (Thorelli, 1986; Dwyer y Oh, 1988), sin diferenciar por tanto el tipo de intercambio y el mecanismo de gobierno²³. Incluso las dos opciones planteadas son ineficientes ante diferentes situaciones de los intercambios. Por ejemplo, Sriram, Krapfel y Spekman (1992) destacan que la integración vertical –jerarquía– no es un mecanismo factible para empresas de reducida dimensión e implica problemas de rentabilidad derivados de los costes del proceso de integración²⁴. Por otro lado, la integración vertical tiene un efecto contradictorio sobre el oportunismo puesto que supone una salvaguarda de los activos invertidos en el intercambio al limitar el comportamiento oportunista (Williamson, 1975), pero también repercute sobre la rentabilidad del intercambio. Esta última cuestión la plantea Hill (1990) del siguiente modo:

“El uso de las jerarquías como respuestas a las amenazas del oportunismo reduce las cuasi-rentas derivadas del intercambio. La utilización de sistemas jerárquicos implica costes burocráticos adicionales que no se hubiesen tenido que emplear por los socios que alcanzasen un acuerdo tácito de cooperación y confiaran mutuamente en la otra parte”.

Aunque en su trabajo inicial Williamson (1975) plantea únicamente dos alternativas de gobierno, en posteriores aportaciones (Williamson, 1985, 1991) reconoce explícitamente que la organización interna de las actividades en el intercambio se puede alcanzar sin necesidad de llegar a la integración vertical. Estas formas intermedias entre el mercado y las jerarquías las identifica como “híbridos” y las define a partir de la combinación la dependencia mutua y la necesidad de continuar con la relación de intercambio. Stinchcombe (1985) sugiere que las formas híbridas incluyen elementos jerárquicos y acuerdos contractuales, utilizando conjuntamente los contratos legales y formales del gobierno de mercado con aspectos burocráticos y jerárquicos de la integración vertical.

²³ La teoría de los costes de transacción concibe explícitamente a la empresa como una “estructura de gobierno” (Rindfleisch y Heide, 1997).

²⁴ La integración vertical genera falta de flexibilidad para adaptarse al entorno, mayores costes de salida de la relación y pérdida de acceso a la información (Day y Klein, 1987).

Los trabajos de Williamson han dado pie a que los investigadores de marketing profundicen en el estudio de los mecanismos intermedios²⁵. Estos trabajos han utilizado tanto mecanismos formales como informales para identificar las formas híbridas (Rindfleisch y Heide, 1997). De entre los trabajos revisados en la figura 2.8, destacan las aportaciones de Jap y Ganesan (2000) quienes analizan tres mecanismos de control que han sido los más utilizados para el gobierno de las formas intermedias: inversiones en activos específicos, contratos explícitos y normas relacionales. En particular, las inversiones en activos específicos se han empleado para “retener” al socio en la relación de intercambio (Williamson, 1983) o como promesas que fortalecen el compromiso bilateral (Anderson y Weitz, 1992). Otros trabajos plantean mecanismos híbridos desde un enfoque contractual a partir de acuerdos formales (Joskow, 1987; Jap y Ganesan, 2000) o de sistemas de incentivos (Stump y Heide, 1996; Gilliland y Bello, 2001). Por último, también existen aportaciones que han recurrido a mecanismos informales como las normas relacionales (Noordewier, John y Nevin, 1990; Heide y John, 1992; Brown, Dev y Lee, 2000; Jap y Ganesan, 2000), los procesos de colaboración (Dwyer y Oh, 1988; Sriram, Karpfel y Spekman, 1992) o a la confianza (Zaheer y Venkatraman, 1995; Joshi y Stump, 1999a).

Según Rindfleisch y Heide (1997), los mecanismos de gobierno intermedios o híbridos se pueden clasificar en dos categorías generales: 1) mecanismos que mantienen una separación entre las partes y que hacen cumplir los acuerdos basándose en su autoridad contractual; y 2) mecanismos que establecen vínculos afectivos y que basan el cumplimiento de los acuerdos en el interés común. Este planteamiento es consistente con el considerado por Heide (1994), que establece dos formas de gobierno para intercambios de “no-mercado”: unilaterales y bilaterales –ver figura 2.9–.

²⁵ Weitz y Jap (1995) destacan que la mayor investigación en mecanismos contractuales y normativos en el canal de distribución se debe a las ineficiencias de la integración vertical, al mayor incremento del poder de los intermediarios y a las oportunidades estratégicas derivadas de una dirección eficiente de las relaciones en el canal.

Figura 2.8: Trabajos que recogen mecanismos de gobierno intermedios o “híbridos”

| TRABAJO | APORTACIÓN PRINCIPAL |
|----------------------------------|--|
| Williamson (1983) | Retención –a través de inversiones en activos específicos– como vía de generar compromiso creíble con el intercambio |
| Palay (1984) | Gobierno bilateral de intercambios con activos específicos basado en contratos relacionales –mecanismos informales– |
| Joskow (1987) | Mecanismos formales –contratos– para salvaguardar los activos específicos |
| Dwyer y Oh (1988) | Procesos de colaboración mediante acuerdos informales y tácitos entre las partes |
| Heide y John (1988) | Inversiones de recemplazamiento a partir de vínculos con el consumidor final para evitar los comportamientos oportunistas del fabricante |
| Heide y John (1990) | Las normas relacionales permiten que el comprador con relaciones específicas pueda controlar el comportamiento oportunista de su proveedor |
| Noordevier, John y Nevin (1990) | Las normas relacionales controlan los costes de transacción –costes de adquisición– en situaciones de incertidumbre |
| Anderson y Weitz (1992) | Promesas respecto a las inversiones en la relación para reducir el oportunismo en el intercambio |
| Sriram, Krapfel y Spekman (1992) | Procesos de colaboración basados en la confianza, el compromiso, la comunicación y la dependencia mutua |
| Zaheer y Venkaraman (1995) | Mecanismos económicos –activos específicos– y sociológicos –confianza– que determinan la estructura y el proceso de la relación |
| Stump y Heide (1996) | Control del oportunismo a través de la cualificación del socio, diseño de incentivos y control |
| Joshi y Stump (1999a) | La confianza favorece la relación entre los activos específicos y la acción conjunta |
| Brown, Dev y Lee (2000) | Las normas relacionales –mecanismos informales– recuden el comportamiento oportunista en la relación |
| Jap y Ganesan (2000) | Las inversiones específicas, los contratos explícitos y las normas relacionales son mecanismos de gobierno válidos según la fase de la relación distribuidor-suministrador |
| Gilliland y Bello (2001) | Incentivos –instrumentales y equitativos– como mecanismos de gobierno –unilaterales y bilaterales– en relaciones fabricante-distribuidor |

Fuente: Elaboración propia.

Los *mecanismos unilaterales* se basan en estructuras jerárquicas en las que únicamente una parte tiene autoridad para tomar decisiones (Weitz y Jap, 1995). Este sistema autoritario se puede alcanzar a partir de una situación de desequilibrio de poder o a través de un acuerdo explícito que especifique el desarrollo de la relación (Frazier, 1983b; Heide, 1994; Gilliland y Bello, 2001). En consecuencia, bajo un gobierno unilateral las partes tratarán de alcanzar sus objetivos individuales sin considerar las posibles repercusiones que su comportamiento podría originar en el socio, basándose para ello en la legitimidad otorgada por los contratos y/o por su posición más poderosa en el intercambio. Estos mecanismos pueden ser aplicables para intercambios discretos o contractuales donde la interacción de las partes es reducida, a corto plazo y sujeta a vinculaciones de carácter formal o jerárquico.

Figura 2.9: Mecanismos de gobierno de los intercambios

| | MERCADOS DE CONSUMO | | |
|--|--|--|---|
| | Gobierno de mercado | Unilateral/jerárquico | Bilateral |
| 1. Inicio de la relación | No hay proceso de inicio | Entrada selectiva, selección habitual | Entrada selectiva; selección valorada |
| 2. Mantenimiento de la relación | | | |
| Especificación roles | Partes individuales en trans. individuales | Roles individuales en toda la relación | Unión actividades y reparto obligaciones |
| Naturaleza de la planificación | No existe o limitada a trans. individuales | Proactivo/unilateral | Proactivo/unión |
| Naturaleza del ajuste | Inexistente | Ex ante; mecanismos explícitos | Bilateral; ajuste mutuo mediante negociación |
| Procedimientos de vigilancia | Externo/reactivo; medida del output | Externo/reactivo; med. Output/comportamiento | Interno/proactivo; autocontrol |
| Sistema de incentivos | A corto plazo; ligados a resultados | A c/p; ligados a rdos. y comportamientos | A largo plazo; ligados a actitudes relevantes |
| Ejecución de programas | Externo a la relación; sistemas legales | Interno a la relación; autoridad legítima | Interno a la relación; interés mutuo |
| 3. Finalización de la relación | Completar la relación discreta | Duración inalterable o mecanismos explícitos | Sin plazo para su finalización |

Fuente: Heide (1994).

Opuestamente a los mecanismos unilaterales, las *formas de gobierno bilaterales* incluyen el establecimiento de una relación de mutuo acuerdo en la que ambas partes desarrollan y ejecutan conjuntamente las actividades del intercambio con el objetivo de alcanzar intereses comunes (Gilliland y Bello, 2001). Gundlach (1994) se refiere a los mecanismos bilaterales como “alternativas no legales”, planteando que “estos mecanismos sirven para reducir el riesgo de posibles comportamientos oportunistas a través de procedimientos no especificados en la ley”. Dentro de estas alternativas, Gundlach (1994) identifica los vínculos –voluntarios u obligados²⁶–, las normas relacionales, los aspectos éticos –confianza, equidad, responsabilidad y compromiso– y la reputación. Por ello los mecanismos bilaterales son una alternativa válida de gobierno para intercambios relacionales debido a su perspectiva de continuidad en el tiempo, que permite el desarrollo de las normas relacionales, la confianza y el compromiso en la relación.

Weitz y Jap (1995) señalan la mayor importancia de los mecanismos bilaterales con respecto a los unilaterales para el gobierno de las relaciones en el canal de distribución. Según estos autores, “muchos estudios han tratado la coordinación y el control de las actividades en el canal de distribución desde un único punto de vista, generalmente el del fabricante”. Estos trabajos han profundizado en el poder y sus manifestaciones –estrategias de influencia– para controlar el comportamiento de las partes en el intercambio (Frazier, 1983a; Frazier y Summers, 1984, 1986; Frazier, y Rody, 1991; Boyle et al, 1992), considerando la perspectiva del socio con mayor poder o, de forma análoga, menor dependencia en la relación. Sin embargo, la tendencia de las investigaciones conduce hacia mecanismos bilaterales que permitan a ambos miembros del canal de distribución coordinar y dirigir conjuntamente sus interacciones comerciales, por lo que “sería más adecuado plantear los mecanismos de gobierno de las relaciones desde una perspectiva bilateral a partir de la colaboración de empresas independientes” (Weitz y Jap, 1995).

Si bien los mecanismos unilaterales son más apropiados para intercambios discretos y contractuales y los mecanismos bilaterales se adaptan mejor a los intercambios relacionales, ¿podría definirse una forma de gobierno capaz de interrelacionar ambos mecanismos y que permitiese dirigir el intercambio durante el ciclo evolutivo de la relación? Bradach y Eccles (1989) se refieren a esta posibilidad de gobierno como “forma plural” y la

²⁶ Como ejemplos de los vínculos voluntarios se encuentran las inversiones específicas (Buvik y Reve, 2001) y las promesas (Anderson y Weitz, 1992), mientras que los vínculos obligados se refieren a la inversión forzosa o retención en la relación (Williamson, 1983).

definen como “un acuerdo donde diferentes mecanismos de control de las organizaciones operan de forma simultánea para una misma función de una misma empresa” (Bradach y Eccles, 1989). Su afirmación se sustenta en que los intercambios económicos se desarrollan en una matriz de dimensiones económicas, sociales y políticas (Stern y Reve, 1980; Stinchcombe, 1985; Bradach y Eccles, 1989; Gundlach y Achrol, 1993; Weitz y Jap, 1995; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000), donde un único mecanismo de control podría resultar insuficiente para una correcta dirección de las actividades del canal de distribución.

Dentro de la literatura de canales de distribución se han establecido dos tipos de interrelaciones entre los mecanismos de gobierno: complementarias y sustitutivas (Bello y Gilliland, 1997; Joshi y Stump, 1999b; Brown, Dev y Lee, 2000). Los *mecanismos de gobierno* son *complementarios* cuando las deficiencias de uno son compensadas por las fortalezas de otro (Nevin, 1995). Por lo que respecta a las *interrelaciones sustitutivas*, éstas pueden ser positivas –un mecanismo de gobierno facilita el desarrollo de otro– o negativas –una forma de gobierno impide la aplicación de otra– (Joshi y Stump, 1999b). En sentido estricto, cabe concederle mayor importancia a aquellas formas de gobierno plural que permiten la interacción simultánea de diferentes mecanismos de control –contratos y normas relacionales– sobre aquellas otras que determinan cual de los mecanismos planteados será más eficiente bajo unas determinadas condiciones en el intercambio.

A partir de combinaciones establecidas entre diferentes mecanismos de control, Bradach y Eccles (1989) definen un gobierno basado en el precio –mercado–, la autoridad –jerarquía– y la confianza –intercambio relacional–. Su trabajo desarrolla una base teórica que ha servido de punto de partida de numerosas investigaciones posteriores que buscan identificar formas de gobierno plurales (Gundlach y Achrol, 1993; Achrol y Gundlach, 1999; Joshi y Stump, 1999a, 1999b; Brown, Dev y Lee, 2000; Cannon, Achrol y Gundlach, 2000; Jap y Ganesan, 2000). Gundlach y Achrol (1993) encuentran que varias formas de gobierno –normas relacionales y jerarquías– pueden operar en la dinámica del intercambio, aunque no de forma simultánea. Este trabajo adopta una perspectiva “sustitutiva” en la combinación de las formas de gobierno, planteando implícitamente que para el gobierno del intercambio se utilizará un único mecanismo de control. No obstante, nuestro interés se centra en la combinación de mecanismos más que en las condiciones que dictaminan la utilización de uno u otro, por lo que pasaremos a comentar investigaciones que plantean un gobierno plural a partir de la complementariedad de diferentes formas de gobierno.

En un trabajo posterior, Achrol y Gundlach (1999) intentan demostrar la validez de la combinación de mecanismos legales –contratos– y mecanismos sociales –normas relacionales– para controlar el oportunismo en la relación, aunque no encuentran soporte empírico. Quienes sí definen una forma plural válida para mitigar el comportamiento oportunista son Brown, Dev y Lee (2000) a partir de la combinación de tres mecanismos de control –propiedad, inversiones específicas y normas relacionales–. Sus resultados confirman el gobierno plural de los tres mecanismos actuando de forma simultánea, aunque no encuentran soporte empírico para ninguna de las tres combinaciones dobles: propiedad e inversiones específicas, propiedad y normas relacionales, e inversiones específicas y normas relacionales. Por su parte Cannon, Achrol y Gundlach (2000) demuestran que la combinación de las normas relacionales y los contratos permite gobernar intercambios caracterizados por altos niveles de inversiones específicas e incertidumbre, puesto que las normas relacionales compensan la ineficiencia de los contratos en situaciones inciertas.

Los resultados de las anteriores investigaciones tienen importantes implicaciones para la dirección y gestión de los intercambios en el canal de distribución. Todos ellas consideran que la forma de gobierno más adecuada resulta de la combinación de varios mecanismos de gobierno, y especialmente en la utilización simultánea de mecanismos formales –contratos– e informales –normas relacionales y confianza–. Así, las deficiencias de los contratos para definir acuerdos explícitos a largo plazo se pueden complementar con el desarrollo de normas relacionales en el intercambio. Por el contrario, y sobre todo en las primeras fases de la relación, los acuerdos contractuales pueden compensar el escaso desarrollo de los mecanismos informales. De estas últimas cuestiones subyace la necesidad de especificar el mecanismo más adecuado según la fase de la relación, puesto que “el gobierno de la relación es diferente en función de la fase del desarrollo” (Gundlach y Murphy, 1993). Por ello abordaremos a continuación las fases del desarrollo de intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución y discutiremos la forma de gobierno más adecuada para cada etapa.

2.1.3. Fases del desarrollo de los intercambios entre fabricantes y distribuidores

Las relaciones entre compradores y vendedores se desarrollan bajo un proceso interactivo a lo largo del tiempo (Nevin, 1995). Debido a su naturaleza dinámica, “el ciclo

de vida de la relación” recoge la evolución desde los intercambios discretos a los relacionales, adoptando un marcado carácter longitudinal. A pesar de que cualquier tipo de intercambio comprador–vendedor está sujeto a un proceso evolutivo, la mayoría de las investigaciones en el canal de distribución se han centrado en analizar los aspectos estructurales del intercambio, concediéndole escasa atención al proceso de desarrollo de la relación (Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994).

Una gran parte los trabajos que han recogido explícitamente las fases de la relación entre compradores y vendedores están basados en la teoría del intercambio social (Homans, 1958; Thibaut y Kelley, 1959; Blau, 1964). Para ello toman como referencia las relaciones interpersonales y aplican sus fases sucesivas a los intercambios entre empresas. Es el caso del trabajo de Dwyer, Schurr y Oh (1987), que describe las relaciones entre compradores y vendedores de forma análoga a las relaciones maritales. Otras aportaciones vinculadas a los intercambios comerciales entre miembros del canal de distribución conceden gran importancia a la selección del socio y a la negociación de las condiciones de la relación (Frazier, 1983b; Heide, 1994; Camarero, 1998; González, 2001). Una vez que se ha establecido el intercambio, estos autores consideran que su continuidad está condicionada al desarrollo de aspectos relacionales como la confianza, el compromiso y las normas relacionales.

Por otro lado, también son destacables las aportaciones que adoptan una perspectiva contractual para identificar las fases de la interacción comprador–vendedor. Según Narashimhan (1987), es preciso considerar que:

“Una relación contractual entre dos partes se desarrolla a lo largo del tiempo. Primero, las partes inician sus relaciones mediante la negociación y el establecimiento de su primer contacto. Segundo, comienza el periodo en el que desarrollan su acuerdo. Finalmente, las partes negocian de nuevo y coordinan los términos bajo los cuales continuarán su relación”.

Sobre esta base, Farnsworth (1987) identifica tres fases en el proceso de desarrollo de la relación: pre–contractual, contractual y post–contractual. No obstante, su propuesta resulta demasiado limitada al no incluir mecanismos informales para el gobierno de las etapas del intercambio, dejando en manos de cláusulas escritas el futuro de la relación.

De entre los trabajos que han recogido las etapas de las relaciones –ver figura 2.10–, consideramos especialmente relevante la aportación de Jap y Ganesan (2000) que utilizan las fases del ciclo de vida del producto para reflejar el proceso evolutivo de la relación entre fabricantes y distribuidores. Así establecen cuatro etapas principales: inicial o exploración, desarrollo, madurez y declive. A partir del trabajo de estos autores describiremos a continuación cada una de las cuatro etapas apoyándonos en las variables y los mecanismos de gobierno que las caracterizan.

Figura 2.10: Fases en la relación comprador–vendedor

| TRABAJO | APORTACIÓN |
|----------------------------------|--|
| Ford (1980) | Pre-relación / Relación temprana / Desarrollo / Largo plazo / Finalización |
| Frazier (1983b) | Inicial / Implementación / Revisión periódica |
| Dwyer, Schurr y Oh (1987) | Inicial / Exploración / Expansión / Compromiso / Disolución |
| Farnsworth (1987) | Precontractual / Contractual / Postcontractual |
| Frazier, Spekman y O’Neal (1988) | Interés / Inicio o rechazo / Implementación y revisión |
| Larsson (1992) | Inicial / Exploración / Expansión / Compromiso / Disolución |
| Gundlach (1994) | Negociación / Transacción / Administración |
| Heide (1994) | Inicio / Mantenimiento / Finalización |
| Wilson (1995) | Selección de socios / Definición de objetivos / Establecimiento de los límites / Creación de valor / Mantenimiento |
| Camarero (1998) | Inicio del contacto / Acuerdo de intercambio / Desarrollo y mantenimiento / Evaluación / Disolución |
| Sheth y Parvatiyar (1999) | Formación / Proceso de gobierno y directivo / Evaluación del desempeño / Evolución de la relación |
| Jap y Ganesan (2000) | Exploración / Desarrollo / Madurez / Declive |
| González (2001) | Inicial / Desarrollo / Eficiencia / Intercambio contractual o ruptura |

Fuente: Elaborado a partir de Dopico (2001) y González (2001).

a) Fase inicial o de exploración

La fase inicial supone el punto de partida de la interacción entre las partes. Las causas que motivan el primer contacto pueden deberse a la comercialización de un nuevo producto, la introducción en un nuevo mercado o a cambios en los proveedores o intermediarios actuales –según la perspectiva sea del distribuidor o del fabricante–. Dentro de cada una de estas situaciones potenciales de intercambio, los motivos que originan su inicio pueden ser diversos. Oliver (1990) sugiere seis factores como precursores de la formación de la relación: necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad. El mismo autor justifica que las relaciones se forman a partir de una predisposición positiva de las partes –caracterizada por el equilibrio, la armonía, la equidad y el reconocimiento mutuo–, siendo la coerción, el conflicto o el dominio cuestiones con menor trascendencia en la formación del intercambio (Oliver, 1990).

Además de establecer el objeto inicial de la relación, las partes deberán esforzarse por encontrar un socio que les permita alcanzar los objetivos preestablecidos. En consecuencia, valorarán tanto la capacidad del miembro potencial para desempeñar las actividades del intercambio como su predisposición para iniciar la interacción entre las partes. Para evaluar las condiciones de los candidatos se recurre habitualmente al concepto de “nivel de comparación de alternativas” (Thibaut y Kelley, 1959) que permitirá identificar el socio más idóneo en función de las necesidades y objetivos del miembro del canal de distribución. Debido a que generalmente no existen transacciones previas entre las partes, la elección se basará en la reputación y/o en la experiencia con otras empresas (Weitz y Jap, 1995).

En negociaciones previas al intercambio, la ruptura del acuerdo se puede producir por cualquier circunstancia –cambios en las condiciones de la negociación o la aparición de una alternativa mejor– o incluso por ninguna razón explícita (Farnsworth, 1987). La falta de desarrollo en estas primeras interacciones de las normas relacionales (Brown, Dev y Lee, 2000) y el reducido nivel de compromiso (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Wilson, 1995) justifican que existan otros mecanismos “más formales” para preservar el intercambio (Gundlach, 1994). Altman y Taylor (1973) apuntan que en el inicio de la relación las partes basan sus comportamientos en normas universales de educación, evitan los conflictos e intercambian información no vinculante. Por ello, los socios recurren habitualmente a

contratos escritos para establecer las condiciones generales del intercambio antes del comienzo de las transacciones comerciales.

b) Fase de crecimiento y desarrollo

En esta fase se producen las primeras transacciones que permiten a los socios adquirir experiencia respecto a sus actividades conjuntas en la relación (Ford, 1980). Estas interacciones comerciales facilitan que se incremente de forma continua la confianza (Gulati, 1995) y las obligaciones e interdependencias entre los socios (Jap y Ganesan, 2000), y suponen el punto de partida al desarrollo de las normas relacionales (Weitz y Jap, 1995). Una vez que se ha iniciado el intercambio, las partes dedican sus recursos –tanto materiales como humanos– para el desempeño de las actividades de la relación y el diseño de programas de cooperación y acción conjunta²⁷ (Sheth y Parvatiyar, 1999). Estas inversiones específicas facilitan la creación de interdependencias²⁸ entre las partes y fortalecen los compromisos implícitos que permiten que la relación se prolongue en el tiempo.

c) Fase de madurez

Si los socios llegan a la fase de madurez²⁹ se debe a que ambas partes mantienen aceptables niveles de beneficios y satisfacción (Jap y Ganesan, 2000), de lo contrario hubiesen puesto fin a su interacción comercial. Esta etapa se caracteriza por el alto grado de compromiso y dependencia mutua entre las partes y por la baja necesidad de buscar nuevas alternativas al socio actual (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). La relación se sustenta en las normas relacionales que caracterizan la interacción entre las partes, como la honestidad y la integridad, incluyendo también las expectativas respecto al buen comportamiento y mutuo interés de los miembros de la relación (Larsson, 1992).

En la etapa de madurez se debe efectuar una evaluación de los resultados para conocer si los programas de colaboración se han cumplido y si existen expectativas de

²⁷ Los programas de cooperación en canales de distribución se refieren a la dirección del aprovisionamiento, la distribución logística y al desarrollo de actividades comerciales orientadas al consumidor final (Stern et al., 1999).

²⁸ Anderson y Narus (1990) afirman que el desarrollo exitoso de los intercambios de colaboración depende en gran medida de que las partes mantengan niveles similares de dependencia en la relación.

²⁹ Otros trabajos también recogen esta etapa aunque con otra denominación. Por ejemplo, Ford (1980) hace referencia a la fase de largo plazo, Dwyer, Schurr y Oh (1987) a la fase de compromiso o Wilson (1995) a la fase de creación de valor.

continuidad en el tiempo (Sheth y Parvatiyar, 1999). En este momento de la relación se debe realizar una revisión de los beneficios y pérdidas para que los socios tengan una percepción real del desempeño obtenido en el intercambio. Con esta información las partes disponen de la pautas sobre las que planificar la evolución futura del intercambio. En este sentido Sheth y Parvatiyar (1999) afirman que, sin un conocimiento regular de la situación por la que atraviesa la relación, es muy difícil tomar decisiones relativas a la continuidad, modificación o finalización de la misma.


d) Fase de declive

El declive de la relación generalmente desemboca en la disolución del intercambio, que se produce cuando “una de las partes considera que podría alcanzar mejor sus objetivos fuera de la relación con el socio actual” (Palmer y Bejou, 1994). No obstante la finalización del intercambio no se produce siempre a petición de una única parte del mismo, sino que también pueden existir circunstancias que motiven que ambas partes, de mutuo acuerdo, den por concluida la relación. Por ello se puede distinguir la ruptura unilateral, debida a que un socio de la relación se encuentra insatisfecho y busca nuevas alternativas en el mercado (Jap y Ganesan, 2000), y la ruptura bilateral, motivada por cambios en el entorno y/o la finalización del ciclo de vida del producto objeto de intercambio que lleva a las partes a negociar una salida consensuada y amistosa.

Una vez detallado el ciclo de vida de la relación fabricante–distribuidor, pasaremos finalmente a resumir con brevedad las características y los mecanismos de gobierno más adecuados según la etapa de desarrollo de la relación –ver figura 2.11–. En la fase inicial, debido al intenso proceso de negociación entre las partes, los socios confían en mayor medida en acuerdos explícitos (Gundlach, 1994). En esta etapa no es posible utilizar mecanismos de carácter relacional porque aún no se encuentran desarrollados, si bien es cierto que las partes pueden basar la elección del futuro socio del intercambio en su reputación y experiencia previa en otros intercambios similares. Una vez que se producen las primeras transacciones, las partes tratan de consolidar la relación a través de activos específicos que, a su vez, favorecen la interdependencia en el intercambio. Al mismo tiempo, durante la etapa de crecimiento el relacionismo es cada vez mayor (Macneil, 1980), pudiendo establecerse un gobierno plural mediante la combinación de las inversiones en activos específicos y las normas relacionales. En la etapa de madurez existe un alto grado

de compromiso e interdependencia entre las partes que facilita que el intercambio pueda gobernarse de forma efectiva mediante mecanismos informales (Jap y Ganesan, 2000). Por último, en la fase de declive los contratos explícitos vuelven a resultar importantes para detallar y especificar claramente la ruptura del acuerdo de colaboración –en el caso que se produjese de forma unilateral– o para llegar a una disolución consensuada. Es en este último caso, la ruptura bilateral, cuando las normas relacionales –en combinación con los mecanismos contractuales– permiten llegar más fácilmente al acuerdo de finalización.

Figura 2.11: Mecanismos de gobierno y el ciclo de vida de la relación

| | VARIABLES CARACTERÍSTICAS | MECANISMO DE GOBIERNO APROPIADO | |
|--|--------------------------------------|---|---|
|  | FASE INICIAL | Reputación, satisfacción previa, nivel de comparación de alternativas, objetivos mutuos | Contratos explícitos |
| | FASE CRECIMIENTO | Inversiones específicas, confianza, solidaridad, mutualidad, comunicación | Normas relacionales Inversiones en activos específicos Forma plural |
| | FASE MADUREZ | Interdependencia, cooperación, compromiso, satisfacción social | Normas relacionales |
| | FASE DECLIVE | Cláusulas contractuales, cambios en el entorno, culminación del intercambio, insatisfacción | Contratos explícitos Normas relacionales Forma plural |

Fuente: Elaborado a partir de Dwyer, Schurr y Oh (1987), Gundlach (1994), Wilson (1995), Jap y Ganesan (2000) y San Martín (2002).

2.1.4. Sistema de distribución para los intercambios entre fabricantes y distribuidores

Además del tipo de intercambio, los mecanismos de gobierno y el ciclo de vida de la relación, las interacciones comerciales entre miembros del canal de distribución están condicionadas por el sistema de distribución empleado por las empresas que participan en la relación. En función de la coordinación de las actividades de sus miembros, los canales de distribución se pueden clasificar en canales convencionales, autoadministrados, contractuales e integrados (Brown y Timmins, 1981; Weitz y Jap, 1995; Stern et al., 1999).

A continuación describiremos cada uno de ellos y, posteriormente, vincularemos los sistemas de distribución con el resto de dimensiones de las relaciones entre compradores y vendedores.

Los canales de distribución convencionales suponen una “asociación de empresas de propiedad y dirección independiente motivadas por los rendimientos económicos del intercambio y con poco conocimiento de su papel en la secuencia de distribución” (Stern et al., 1999). Su principal característica reside en que las partes mantienen su total independencia en el intercambio, efectuándose la coordinación del canal de distribución de forma compartida entre los socios de la relación.

Los canales de distribución autoadministrados difieren de los canales convencionales en que las actividades del canal se coordinan a través de programas de marketing desarrollados por un número limitado de empresas –incluso una– (McCammon, 1970). Generalmente es el líder del canal, legitimado por su posición más poderosa en la relación, el que dirige y gestiona las actividades del resto de miembros (Stern et al., 1999).

Por lo que respecta a los canales de distribución contractuales, sus actividades se coordinan a través de acuerdos formales y explícitos entre sus miembros (Gundlach y Murphy, 1993). La expresión más clara de estos sistemas son los acuerdos de franquicia, donde existe un contrato entre franquiciador y franquiciado que recoge las obligaciones y responsabilidades de ambas partes (Eisenhardt, 1989) y utilizan mecanismos formales como salvaguarda de las cuantiosas inversiones efectuadas por las partes³⁰ ante posibles comportamientos oportunistas (Jensen y Meckling, 1976).

Finalmente los canales de distribución corporativos son aquellos donde todas las etapas del proceso de fabricación y distribución se realizan bajo una única propiedad (McMammon, 1970; Brown y Timmins, 1981). Suponen la expresión máxima de formalización aportada por la teoría de los costes de transacción, donde las actividades entre las diferentes unidades de negocio, divisiones comerciales o departamentos funcionales están coordinadas mediante procedimientos jerárquicos.

³⁰ Entre las inversiones del franquiciado es destacable el derecho de comercialización, mientras que en el caso del franquiciador se refieren a los esfuerzos de comunicación e imagen de los productos franquiciados.

Los cuatro sistemas de distribución propuestos presentan importantes diferencias respecto a la forma en la que se gestionan los intercambios comerciales entre sus miembros. Brown y Timmins (1981) tratan de establecer de forma más precisa estas discrepancias en función de cuatro aspectos globales o “sub-estructurales”: la formalización, la intensidad, la reciprocidad y la estandarización, identificando para ello un “continuo” cuyos extremos son los canales de distribución convencionales y los canales de distribución corporativos o integrados, situando de forma intermedia a los sistemas administrados y contractuales –ver figura 2.12–. Estos autores destacan el mayor grado de burocratización, interdependencia e inversiones específicas de los miembros de canales corporativos respecto al resto de sistemas de distribución, además de caracterizar a los canales de distribución convencionales por su menor grado de intensidad y formalización.

Figura 2.12: Dimensiones sub-estructurales de las relaciones en canales de distribución

| | TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|
| | Convencional | Administrado | Contractual | Corporativo |
| Grado de formalización | Bajo | ←—————→ | | Alto |
| Grado de intensidad | | | | |
| Magnitud de la inversión en recursos | Bajo | ←—————→ | | Alto |
| Alcance de la interacción | Bajo | ←—————→ | | Alto |
| Grado de reciprocidad | | | | |
| Reciprocidad de recursos | | Sin diferencias significativas | | |
| Reciprocidad básica | Alto | ←—————→ | | Bajo |
| Interdependencia | Baja | ←—————→ | | Alta |
| Grado de estandarización | Bajo | ←—————→ | | Alto |

Fuente: Brown y Timmins (1981).

Sin embargo, y a pesar de que el trabajo de Brown y Timmins (1981) analiza cuatro importantes aspectos de las relaciones en el canal de distribución, consideramos que esta propuesta es demasiado limitada al analizar únicamente cuestiones de índole operativo, sin concederle especial relevancia a variables de contenido social. Por otro lado, tampoco

hacen referencia al coste económico necesario para poner en funcionamiento los diferentes sistemas de distribución ni a los problemas asociados con cambios en las condiciones del entorno, aspectos ambos que limitan la aplicación de sistemas burocráticos como la integración vertical.

Respecto a la dirección y gestión de los intercambios, las características de los sistemas de distribución demandan un tratamiento diferenciado para la aplicación de los mecanismos de gobierno a la relación. Con este ánimo, Weitz y Jap (1995) identifican los mecanismos de control³¹ más apropiados en función del sistema de distribución, distinguiendo entre sistemas integrados y canales convencionales³² –ver figura 2.13–. Dentro de los sistemas corporativos, los autores le conceden mayor importancia a los mecanismos de carácter jerárquico, destacando los procedimientos burocráticos de supervisión desarrollados por la teoría de los costes de transacción. También es interesante la aplicación de la teoría de la agencia a los intercambios integrados verticalmente a través del diseño de incentivos para el cumplimiento de objetivos establecidos en la relación.

Por lo que respecta a los canales de distribución integrados por empresas independientes, según Weitz y Jap (1995) se puede establecer un mecanismo autoritario cuando se adopta un sistema auto-administrado, donde un miembro controla las actividades del resto legitimado por su posición más poderosa en el intercambio. En relación con la aplicación de sistemas contractuales a las interacciones entre empresas de diferente propiedad, éstos establecen explícitamente las condiciones bajo las cuales se desarrolla el intercambio entre los miembros del canal de distribución, aunque en la mayoría de ocasiones requieren el complemento de mecanismos informales. Estos últimos, identificados por Weitz y Jap (1995) como mecanismos normativos, definen las condiciones idóneas para preservar la relación en el tiempo y requieren grandes dosis de confianza y compromiso por parte de las empresas independientes del canal de distribución (Morgan y Hunt, 1994). En consecuencia, y en función de lo aportado por Weitz y Jap (1995), los mecanismos basados en normas relacionales y en la confianza serán los más

³¹ Es preciso puntualizar que los “mecanismos de control” y las “formas de gobierno” son conceptos distintos. Heide (1994) indica que la forma de gobierno incluye más cuestiones, como el establecimiento y la estructura de las relaciones. No obstante, y debido a que la estructura y el proceso de los intercambios ya han sido estudiados en profundidad en los apartados previos del presente epígrafe, nos limitaremos a analizar únicamente los mecanismos de control.

³² Weitz y Jap (1995) consideran que los sistemas auto-administrados y los contractuales son adaptaciones de los sistemas convencionales a las características de las relaciones establecidas entre los miembros del canal de distribución. En los tres casos las dos partes de la relación mantienen su independencia funcional y jerárquica.

adecuados para el gobierno de relaciones a largo plazo en canales de distribución convencionales.

Figura 2.13: Dirección de las relaciones en el canal de distribución

| | CANAL CORPORATIVO- INTEGRACIÓN VERTICAL | CANAL CONVENCIONAL-EMPRESAS INDEPENDIENTES DESARROLLANDO FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN |
|-------------|--|--|
| Autoritario | Reglas, políticas, supervisión | Poder |
| Contractual | Compensación mediante incentivos | Términos y condiciones, franquicias |
| Normativo | Cultura organizativa | Normas relacionales, confianza |

Fuente: Weitz y Jap (1995).

A partir del análisis de las cuatro dimensiones anteriores –tipos de intercambio, mecanismos de gobierno, fases de la relación y tipos de sistemas de distribución–, hemos ido identificando las variables que caracterizan esta interacción comercial desde un punto de vista teórico, tomando como referencia las aportaciones de los enfoques que han sido aplicados al estudio de los canales de distribución. Podemos concluir, con carácter general, que no existe un único enfoque o teoría que sea capaz de explicar completamente la naturaleza de los intercambios entre empresas, sino que unos planteamientos serán más aplicables que otros en función de las dimensiones del intercambio. En nuestra opinión, resulta mucho más adecuado recurrir a la “integración de enfoques” para identificar y explicar los determinantes y las consecuencias de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores. Es por ello que en el siguiente apartado buscamos la “evidencia empírica”, basada en trabajos previos que adoptan un enfoque integrador, que nos permita identificar qué variables determinan el éxito y el fracaso, las amenazas y oportunidades, los problemas y las soluciones de los intercambios entre miembros del canal de distribución.

2.2. EL PARADIGMA DE ECONOMÍA POLÍTICA COMO ESTRUCTURA PARA LA INTEGRACIÓN DE ENFOQUES

La naturaleza heterogénea de las relaciones comerciales en el canal de distribución motiva que la forma de gobernar y gestionar los intercambios entre los miembros del canal sea diferente en función del tipo de intercambio, de la fase de la relación y/o del sistema de distribución. Como hemos podido apreciar en el apartado anterior, es necesario recurrir a diferentes enfoques teóricos según las diversas dimensiones de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. De ahí surge la necesidad de avanzar hacia la “integración de enfoques” (Gassenheimer et al., 1994; Robicheaux y Coleman, 1994; Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995; Camarero, 1998; Homburg, 1999).

Sobre la base de la revisión de las teorías efectuada en el primer capítulo, los investigadores han aplicado diferentes enfoques para explicar la naturaleza de las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución. Por ejemplo, en función del tipo de intercambio –transaccional, contractual o relacional– serán más aplicables las teorías económicas y contractuales o las teorías del comportamiento. Ocurre lo mismo según la fase de la relación o del tipo de sistema de distribución. De ahí que sea necesaria una integración de enfoques, puesto que la ausencia de un marco teórico global “limita la comparación y combinación de los trabajos empíricos” (Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995).

En la comparación de aportaciones económicas y sociales se encuentran las razones que justifican la adopción de un marco de estudio integrador para las relaciones en el canal de distribución. Los primeros, centrados en la búsqueda de la eficiencia comercial y la minimización de los costes totales del proceso (Gassenheimer et al., 1994), limitan la consideración de variables de contenido social en las dimensiones del intercambio entre las partes (Weitz y Jap, 1995; Camarero, 1998). Por su parte, las aportaciones de carácter sociopolítico, como es el caso del marketing relacional, orientan sus postulados hacia el “bienestar social” de la relación comprador–vendedor, dedicando escasa atención a los resultados económicos fruto de la interacción comercial (Robicheaux y Coleman, 1994).

Homburg (1999) resume los conceptos más relevantes de ambos enfoques en función de siete dimensiones –ver figura 2.14–. Aunque encuentra similitudes entre ambas perspectivas, como en el supuesto de racionalidad limitada o en la gestión de la

interdependencia, el autor señala importantes diferencias respecto a las implicaciones principales de ambas teorías, los intereses de las partes y los indicadores del desempeño. De ahí que, sobre la base de las deficiencias de cada perspectiva teórica y de las diferencias existentes en sus conceptos clave, resulte más adecuado considerar conjuntamente las aportaciones de las teorías económicas y contractuales y de las teorías sociopolíticas o del comportamiento.

Figura 2.14: Comparación de las aportaciones económicas y contractuales y las aportaciones sociopolíticas

| | APORTACIONES ECONÓMICAS Y CONTRACTUALES | APORTACIONES SOCIOPOLÍTICAS |
|-----------------------------------|--|--|
| Raíces teóricas | Economía neoclásica | Sociología, política social |
| Perspectiva de los agentes | Maximización de la utilidad en términos de eficiencia Interés individual de las empresas | Equilibrio de la estructura social Interés común |
| Formulación del modelo | Según acuerdos de carácter formal y explícito | Según acuerdos verbales e implícitos |
| Conceptos clave | Autonomía: Estado donde se ejercen los derechos de propiedad sobre la base de un sistema de incentivos Dependencia: derivada de las inversiones específicas Coordinación: mecanismo que optimiza los incentivos de los participantes | Autonomía: Estado ideal de auto-contención Dependencia: situación que refleja la discrecionalidad de una parte para influir en los comportamientos e intereses del socio Coordinación: Menor libertad para actuar, basada en una mayor voluntad hacia la cooperación |
| Indicadores del desempeño | Eficiencia a través de la intensidad de incentivos | Autonomía |
| Proposición principal | La minimización de costes determina la estructura óptima del canal | Diseño de una estructura que permita dirigir y gestionar las interdependencias entre las partes |
| Unidad de análisis | Transacción | Comportamiento interorganizativo |

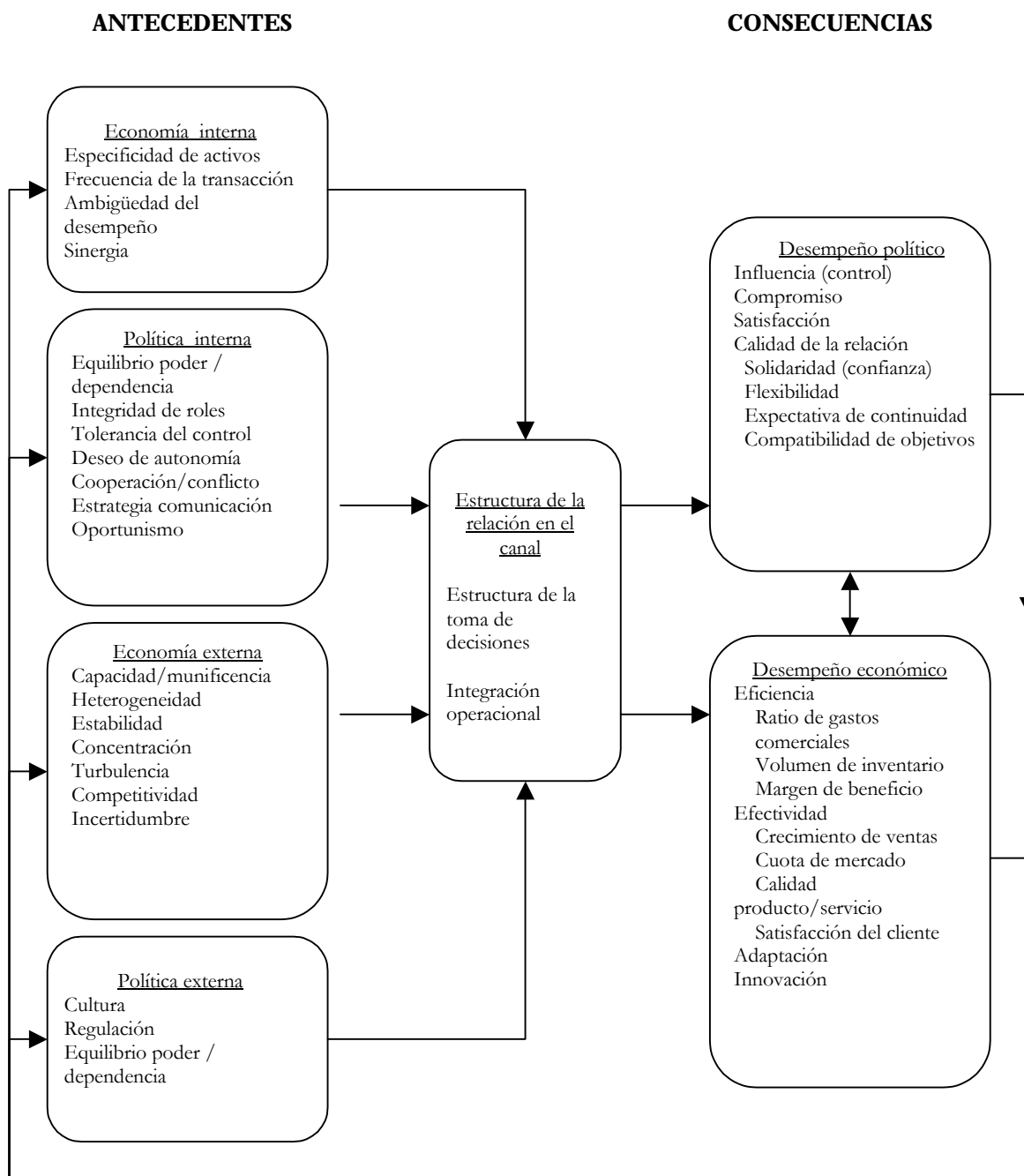
Fuente: Adaptado de Homburg (1999).

Como analizamos en el primer capítulo, la teoría de economía política propone una estructura integradora de los aspectos económicos y sociopolíticos dentro de un mismo marco teórico. No obstante, la aportación inicial efectuada por Stern y Reve (1980) ha sido criticada por carecer de un contenido teórico propio (Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995), aunque ha servido como “esqueleto” de numerosas aportaciones en canales de distribución (Achrol, Reve, y Stern, 1983; Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1987; Robicheaux y Coleman, 1994; Bensaou y Venkatraman, 1995; Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995; Grewal y Dharwadkar, 2002).

Tomando como referencia la estructura propuesta por la teoría de economía política, Robicheaux y Coleman (1994) amplían el modelo inicial propuesto por Stern y Reve (1980) y detallan las variables que anteceden y se derivan de la estructura del canal de distribución –ver figura 2.15–. Para ello complementan los conceptos teóricos de la teoría de economía política con aportaciones tomadas de la teoría de los costes de transacción y del marketing relacional. Así recogen y distinguen explícitamente las variables económicas de las sociopolíticas, identificando también su papel en el intercambio –antecedentes o consecuencias–.

Sobre la base de estas variables económicas y sociopolíticas, los investigadores han continuado avanzando hacia la integración de enfoques. En este sentido, Camarero (1998, 2002) realiza una extensa y profunda revisión de los modelos empíricos utilizados para explicar las relaciones comerciales entre empresas, diferenciando entre modelos económicos, modelos del comportamiento y modelos integradores. Destacando la relevancia del trabajo efectuado por la autora y partiendo de su revisión de los modelos integradores, ampliamos y completamos su propuesta con las aportaciones empíricas más recientes que incluyen variables económicas y sociales bajo un mismo marco teórico –ver figura 2.16–. Esta revisión nos servirá para determinar las variables que han formado parte de estos modelos y, a partir de su identificación, poder profundizar en su estudio individual y sus interrelaciones, cuestiones que abordaremos en los siguientes capítulos de esta Tesis Doctoral.

Figura 2.15: Estructura de las relaciones en canales de distribución



Fuente: Robicheaux y Coleman (1994).

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica

| AUTOR/ES | VARIABLES DE ESTUDIO | ÁMBITO, MUESTRA Y METODOLOGÍA | PRINCIPALES RESULTADOS Y APORTACIONES |
|---------------------------------|--|--|---|
| Dwyer y Welsh (1985) | Incertidumbre del entorno, dependencia, configuración del canal, estructura y proceso político interno | Multi-sectorial, detallistas-fabricantes de 10 industrias seleccionadas en función de su entorno esperado y diversidad estructural 457 detallistas Análisis factorial, MANCOVA | La heterogeneidad del entorno presenta un efecto positivo sobre la variabilidad del canal Si existe alta heterogeneidad y variabilidad, los canales adoptan una estructura integrada La integración vertical permite reducir la dependencia de la fuerte competencia, la escasez de recursos y la variabilidad de la demanda |
| Anderson y Weitz (1992) | Inversiones idiosincrásicas, conflicto, exclusividad, comunicación, generosidad de contratos, reputación, compromiso | Fabricantes-distribuidores industriales 378 díadas fabricante-distribuidor Sistemas de ecuaciones simultáneas | Las inversiones en activos específicos fomentan el compromiso tanto de fabricantes como de distribuidores El compromiso aumenta cuando la comunicación es abierta y bidireccional El compromiso disminuye cuanto mayor es el conflicto |
| Ganesan (1994) | Diversidad, volatilidad, inversiones en transacciones específicas, reputación, experiencia, satisfacción con resultados previos, dependencia, confianza (credibilidad y benevolencia), orientación a largo plazo | Suministradores-distribuidores de diferentes productos (ropa y accesorios, joyería y perfumería) 124 detallistas y 52 suministradores Ecuaciones estructurales, regresión múltiple | Relación positiva entre las inversiones específicas y la credibilidad, aunque no sobre la benevolencia Efecto positivo de la reputación del suministrador en su credibilidad, pero no se cumple tal efecto para el detallista Efecto positivo y significativo de la diversidad sobre la dependencia desde ambas perspectivas Las inversiones en activos específicos sólo generan dependencia desde la perspectiva del detallista Influencia positiva de la confianza, a través de su dimensión de credibilidad, sobre la orientación a largo plazo desde ambas perspectivas También se demuestra un efecto positivo y significativo de la dependencia sobre la orientación a largo plazo, tanto para detallistas como para suministradores |
| Gassenheimer y Calantone (1994) | Inversiones en activos específicos, uso de poder coercitivo, intercambio de información, continuidad, dependencia económica, conformidad | Distribuidores-suministradores de mobiliario de oficina 324 distribuidores Ecuaciones estructurales | Relación positiva entre las inversiones en activos específicos y el uso de poder coercitivo Influencia de la dependencia económica y el uso de poder coercitivo sobre la conformidad El intercambio de información y la continuidad están relacionados negativamente con el uso de poder coercitivo |
| Gassenheimer et al. (1994) | Poder, dependencia económica, uso de poder coercitivo, satisfacción | Distribuidores-suministradores de mobiliario de oficina 324 distribuidores Ecuaciones estructurales | Relación negativa entre la dependencia económica y el poder Relación negativa entre la continuidad y el poder del socio Relación positiva entre la satisfacción y el uso de poder coercitivo |

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica (Continuación)

| AUTOR/ES | VARIABLES DE ESTUDIO | ÁMBITO, MUESTRA Y METODOLOGÍA | PRINCIPALES RESULTADOS Y APORTACIONES |
|--|---|--|--|
| Andaleeb (1995) | Confianza, dependencia, control, cooperación, posición de fuerte influencia | Técnicas de simulación a partir de opiniones de directivos de ventas y compras de distintas empresas y de alumnos de estudios avanzados de negocio, en un escenario definido para el estudio 120 observaciones (muestra alumnos) 72 observaciones (muestra directivos) MANOVA | Efecto moderador de la confianza en la relación dependencia-cooperación: la cooperación es sensible a diferentes niveles de confianza en situaciones de dependencia del comprador del suministrador Cuanto mayor sea la confianza del comprador en el suministrador, menor tendencia tendrá el comprador a ejercer control en la relación y menor inclinación a adoptar una postura de fuerte influencia |
| Bensaou y Venkatraman (1995) | Incertidumbre, control, conflicto, compromiso, acción conjunta, confianza, inversiones específicas, información tecnológica, resultado de la relación | Fabricantes (directivos de compras)-suministradores de automóviles en EE.UU. y Japón 447 díadas fabricante-suministrador Análisis cluster | Los resultados muestran 5 tipos de configuración de la relación: relación remota, control electrónico, interdependencia electrónica, relaciones estructurales y ajuste mutuo El éxito de las relaciones entre empresas se alcanza a partir de las interrelaciones establecidas entre las variables propuesta en el trabajo, existiendo múltiples vías para el desarrollo de una relación interorganizativa, tanto en EE.UU. como en Japón |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | Confianza, activos específicos, incertidumbre, inversiones recíprocas, cuasi-integración, acción conjunta | Compañía de seguros y sus agencias de seguros independientes 329 agencias de seguros independientes Regresión jerárquica | Relación positiva entre los activos específicos y la cuasi-integración Explicación de la cuasi-integración: más adecuado plantear conjuntamente antecedentes económicos (especificidad de activos, incertidumbre e inversiones recíprocas) y sociológicos (confianza) que considerar únicamente los aspectos económicos La acción conjunta está determinada positivamente por la cuasi-integración y por la confianza |
| Andaleeb (1996) | Dependencia, confianza, compromiso, satisfacción | Técnicas de simulación a partir de opiniones de directivos de ventas y compras de distintas empresas en un escenario definido para el estudio 72 observaciones MANOVA | Efecto positivo de la confianza en el suministrador sobre el compromiso y la satisfacción del comprador Cuanto más dependiente sea el comprador, mayor compromiso mostrará hacia el suministrador Si el comprador es dependiente de su suministrador, su compromiso será mayor y e insensible a diferentes niveles de confianza Por el contrario, si no es dependiente de su suministrador, el compromiso del comprador será sensible a diferentes niveles de confianza |
| Gassenheimer, Sterling y Robicheaux (1996) | Dependencia, control, uso de poder, deseo de autonomía, deseo de influencia, desempeño económico, intenciones futuras | Fabricantes-distribuidores de muebles y sistemas de oficinas 324 distribuidores Regresión múltiple, análisis path | Relación positiva entre el deseo de influencia y el uso de poder El uso de poder del fabricante influye positivamente sobre el control ejercido La satisfacción del distribuidor influye positivamente sobre su deseo de continuar con la relación |

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica (Continuación)

| AUTOR/ES | VARIABLES DE ESTUDIO | ÁMBITO, MUESTRA Y METODOLOGÍA | PRINCIPALES RESULTADOS Y APORTACIONES |
|--|--|---|---|
| Geyskens et al. (1996) | Interdependencia total, interdependencia asimétrica, confianza, compromiso afectivo, compromiso calculado | Distribuidores-suministradores de automóviles en EE.UU. y Holanda 417 distribuidores de EE.UU. 289 distribuidores de Holanda Regresión múltiple con efectos interactivos | El compromiso calculado es mayor cuanto mayor sea la interdependencia total, cuanto menor sea la confianza en el suministrador Cuando aumenta la asimetría, el compromiso calculado aumenta para la parte más dependiente y disminuye para la parte menos dependiente El compromiso afectivo aumenta con mayor nivel de confianza y mayor grado de interdependencia total |
| Camarero (1998) | Interdependencia, incertidumbre, frecuencia, confianza mutua, compromiso percibido, estructura y proceso de la relación comercial, resultados económicos, satisfacción | Fabricante (FASA Renault) y sus suministradores de automóviles en España 83 diadas fabricante-suministrador Ecuaciones estructurales Regresión múltiple con efectos interactivos | Una mayor incertidumbre influye positivamente sobre la estructura y proceso relacional, aunque sólo desde la perspectiva del suministrador La frecuencia influye positivamente sobre la estructura relacional y negativamente sobre el proceso relacional La confianza y el compromiso determinan la estructura y proceso de la relación bilateral a largo plazo Si la magnitud de la dependencia, la confianza y el compromiso son altos, la interacción entre ambas partes incide de forma positiva sobre el proceso relacional Los niveles de dependencia, incertidumbre y frecuencia, así como el nivel de reciprocidad, inciden en el tipo de intercambio: transaccional o largo plazo |
| Gassenheimer, Davis y Dahlstrom (1998) | Interdependencia bilateral, dependencia asimétrica, control, actitudes adversas a la dependencia, satisfacción, asignación del negocio, rendimiento generado | Fabricantes-distribuidores de muebles y sistemas de oficinas 324 distribuidores para tamaño de muestra final de 905 observaciones (valoraciones de los tres principales fabricantes) Regresión múltiple | Efecto moderador positivo del deseo de autonomía en la relación entre la interdependencia bilateral y la satisfacción del distribuidor, y efecto moderador negativo en la relación dependencia asimétrica-satisfacción Efecto moderador positivo del deseo de autonomía en la relación entre la dependencia asimétrica y el rendimiento generado Las actitudes adversas hacia la dependencia no moderan la relación entre las medidas de la dependencia y la asignación del negocio |
| Nielson (1998) | Confianza, activos específicos, compromiso, proximidad, intercambio de información, acción conjunta, beneficios | Fabricantes-distribuidores de componentes y productos intermedios 163 empresas distribuidoras Ecuaciones estructurales | La confianza y las inversiones en activos específicos tienen un impacto positivo sobre la proximidad en la relación La proximidad influye de forma positiva sobre el intercambio de información y sobre la acción conjunta El intercambio de información y la acción conjunta determinan positivamente los beneficios derivados de la relación |
| Achrol y Gundlach (1999) | Compromiso, normas relacionales, contratos legales, Oportunismo | Técnicas de simulación a partir del análisis de términos contractuales y de cuestionarios para las variables de comportamiento 101 observaciones Regresión múltiple con efectos interactivos | Un mayor compromiso de una parte del intercambio llevará a una mayor propensión al oportunismo de la otra Efecto negativo de las normas relacionales sobre el comportamiento oportunista y efecto moderador de las normas relacionales sobre la relación compromiso-oportunismo La combinación de contratos legales y normas relacionales modera el efecto del compromiso sobre el oportunismo percibido |

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica (Continuación)

| AUTOR/ES | VARIABLES DE ESTUDIO | ÁMBITO, MUESTRA Y METODOLOGÍA | PRINCIPALES RESULTADOS Y APORTACIONES |
|---------------------------|---|---|--|
| Cannon y Perreault (1999) | Disponibilidad de alternativas, dinamismo del mercado, información intercambiada, vínculos legales, normas cooperativas, adaptaciones, satisfacción, evaluación desempeño | Agentes de compra y suministradores de diversos sectores 443 agentes de compra Análisis cluster jerárquico y análisis discriminante | Caracterización de las relaciones comprador-vendedor según 8 tipos de intercambios: compra-venta básica, adaptación mínima, transacción contractual, suministro adaptado, sistemas cooperativos, colaboración, adaptación mutua y "el cliente es el rey" |
| Jap (1999) | Factores del entorno, congruencia de objetivos, confianza interpersonal, coordinación, inversiones específicas, beneficios, ventajas competitivas obtenidas | Multi-sectorial, proveedores y fabricantes de ordenadores, equipamiento fotográfico, productos químicos y cervezas 200 compradores de 4 fabricantes y sus respectivos proveedores Recogida de información en dos fases con 1 año de retardo Ecuaciones estructurales | Desde la perspectiva del fabricante, los factores del entorno no influyen sobre los esfuerzos de coordinación, mientras que desde la perspectiva del suministrador el efecto es positivo y significativo Los esfuerzos de coordinación y las inversiones específicas se encuentran correlacionadas en el modelo de los fabricantes, pero no en el modelo de los suministradores Los activos específicos favorecen los resultados estratégicos fruto del intercambio comercial con el socio |
| Joshi y Stump (1999a) | Activos específicos, incertidumbre, confianza, poder relativo, acción conjunta | Fabricantes-suministradores de equipamiento industrial no electrónico, eléctrico y electrónico 184 fabricantes Regresión múltiple con efectos interactivos | Los activos específicos del fabricante influyen de forma positiva sobre la acción conjunta Efecto moderador positivo de la incertidumbre en la relación entre los activos específicos del fabricante y la acción conjunta La relación entre los activos específicos del fabricante y la acción conjunta se ve enriquecida en la medida que la confianza del fabricante en el proveedor sea mayor Las inversiones en activos específicos del proveedor no influyen en la interacción entre las inversiones específicas del fabricante y la acción conjunta |
| Kim (1999) | Volatilidad, inversiones específicas, heterogeneidad, munificencia, intensidad competitiva, dependencia, diferenciación del servicio, acción conjunta | Distribuidores-suministradores de maquinaria y equipamiento industrial, recursos industriales y hardware 276 distribuidores (modelo global) 70 díadas distribuidor-suministrador (análisis complementarios) Regresión múltiple | Efecto positivo y significativo de la dependencia del distribuidor, la diferenciación de servicio y las inversiones específicas del distribuidor sobre la acción conjunta Cuanto mayores sean los motivos que justifiquen la relación del distribuidor con el suministrador y mayores sean las inversiones específicas del distribuidor en la relación, mayor será la dependencia del distribuidor del suministrador Las inversiones en activos específicos del distribuidor tienen un impacto positivo sobre la diferenciación de servicio, mientras que la munificencia del cliente presenta una influencia negativa Para el análisis diádico, se demuestra que la dependencia del distribuidor y la dependencia del suministrador influyen de forma positiva sobre la acción conjunta percibida por ambas partes Los suministradores prefieren iniciar comportamientos de acción conjunta únicamente cuando el distribuidor es dependiente en la relación, mientras que la dependencia relativa no afecta a la acción conjunta del distribuidor |

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica (Continuación)

| AUTOR/ES | VARIABLES DE ESTUDIO | ÁMBITO, MUESTRA Y METODOLOGÍA | PRINCIPALES RESULTADOS Y APORTACIONES |
|-----------------------------|--|--|---|
| Brown, Dev y Lee (2000) | Oportunismo, propiedad, inversiones en activos específicos, normas relacionales | Relaciones verticales entre cadenas hoteleras y la dirección de sus hoteles 395 directores de hoteles Regresión múltiple moderada | Cuanto mayor sea la inversión en activos específicos del hotel, mayor será su comportamiento oportunista (efecto contrario al propuesto) Las normas relaciones mitigan el comportamiento oportunista en la relación |
| Geyskens y Steenkamp (2000) | Uso de poder, satisfacción económica, satisfacción no económica o social, respuestas a los problemas de la relación (abandono, lealtad, crítica, negligencia) | Distribuidores(carniceros y panaderos)-suministradores de productos cárnicos y de panadería 193 carniceros (todos los análisis) y 150 panaderos (sólo para la validación de las escalas de la satisfacción económica y no económica) Regresión múltiple con efectos interactivos | Desarrollo y validación de escalas multidimensionales para la satisfacción económica y la satisfacción no económica El ejercicio de poder no coercitivo por parte del suministrador, ya sea contingente o no contingente, influye de forma positiva sobre la satisfacción económica del distribuidor, mientras que el uso de poder coercitivo de carácter no contingente reduce el nivel de satisfacción económica del distribuidor El uso de poder no coercitivo influye sobre la satisfacción social según sea contingente (influye negativamente) o no contingente (influye positivamente) Relación negativa entre el uso de poder coercitivo y la satisfacción social Tanto la satisfacción social como la económica reducen la utilización de respuestas basadas en el abandono y la negligencia Efecto moderador de la satisfacción económica sobre la interacción entre la satisfacción social y las estrategias de respuesta destructivas (abandono y negligencia) |
| Jap y Ganesan (2000) | Inversiones en activos específicos, normas relacionales, contratos explícitos, magnitud de dependencia, interdependencia asimétrica, compromiso, desempeño, nivel de conflicto, satisfacción | Fabricantes-distribuidores de productos químicos 1457 distribuidores Regresión múltiple con efectos interactivos | Las inversiones en activos específicos efectuadas por el distribuidor tienen un efecto negativo en su percepción de compromiso del suministrador Las inversiones en activos específicos del suministrador y las normas relacionales aumentan la percepción de compromiso del suministrador Los contratos explícitos están relacionados negativamente con el compromiso percibido en el suministrador Efecto moderador de las inversiones en activos específicos del distribuidor, de las normas relacionales y de los contratos explícitos sobre la percepción de compromiso del suministrador en función de la fase de la relación Relación positiva entre la percepción de compromiso del suministrador y su evaluación de la satisfacción y desempeño, y negativa con el nivel de conflicto |
| Antia y Frazier (2001) | Inversiones en activos específicos, volatilidad del entorno, relacionismo, dependencia, densidad, centralización, aplicación contractual | Multi-sectorial, fabricantes-distribuidores en canales franquiciados 213 distribuidores franquiciados Regresión múltiple | Cumplimiento estricto de contratos cuanto sean las inversiones específicas en la relación Ante violaciones de carácter crítico, más severa es la aplicación del contrato por parte del fabricante Efecto moderador de la densidad de la red sobre la relación entre las obligaciones críticas y la aplicación del contrato Relación negativa entre el relacionismo y la aplicación severa del contrato |

Figura 2.16: Principales modelos integradores de enfoques con contrastación empírica (Continuación)

| | | | |
|-------------------------------|--|---|---|
| Janda, Murray y Burton (2002) | Orientación relacional, calidad, costes de adquisición, costes de posesión, satisfacción | Multi-sectorial, fabricantes-suministradores industriales 157 fabricantes (contacto con ejecutivos de compras) Ecuaciones estructurales | La orientación relacional está relacionada positivamente con la calidad percibida del producto y negativamente con los costes de adquisición y posesión La satisfacción viene explicada por la orientación relacional a partir de un doble efecto directo e indirecto La satisfacción también está determinada de forma positiva por la calidad percibida del producto y de forma negativa por los costes de adquisición y posesión |
|-------------------------------|--|---|---|

Fuente: Elaborado a partir de Camarero (1998, 2002).

A partir de esta revisión de los modelos integradores efectuada inicialmente por Camarero (1998, 2002) y completada en la presente investigación, pasaremos a continuación a identificar las variables características de las relaciones comerciales entre empresas pertenecientes al canal de distribución. Para ello tomaremos como referencia la clasificación de los antecedentes y consecuencias de la estructura del canal de distribución efectuada por Robicheux y Coleman (1994) y destacaremos las variables que han incluido los diferentes modelos empíricos integradores.

Comenzando por los antecedentes, hemos seleccionado las variables más importantes recogidas en los 24 modelos revisados y las hemos clasificado según su componente económico o sociopolítico –ver figura 2.17–. Dentro de los antecedentes económicos destacamos tres variables: las inversiones en activos específicos, los costes de transacción y la incertidumbre. Por lo que respecta a las variables de índole sociopolítica, recogemos el poder, la dependencia, el control, la comunicación e intercambio de información y el oportunismo³³.

Según los modelos integradores, las *inversiones en activos específicos* juegan un papel esencial en la configuración del intercambio al formar parte de la mayoría de los trabajos revisados. Estas investigaciones han medido el efecto de los “activos idiosincrásicos” sobre otros antecedentes como la incertidumbre (Bensaou y Venkatraman, 1995), la dependencia (Ganesan, 1994; Kim, 1999), el uso de poder (Gassenheimer y Calantone, 1994) o el oportunismo (Brown, Dev y Lee, 2000). Por otro lado, también se ha medido su importancia como precursor de las consecuencias de los intercambios comerciales, como en el caso del valor de la relación (Dwyer y Welsh, 1985), la confianza (Ganesan, 1994), el compromiso (Anderson y Weitz, 1992; Ganesan, 1994), la proximidad o relacionismo (Nielson, 1998) y la acción conjunta (Joshi y Stump, 1999a; Kim, 1999).

Por lo que respecta a la *incertidumbre*, también se ha analizado su influencia sobre los intercambios comerciales a través de sus dimensiones de diversidad y volatilidad. Por ejemplo, Dwyer y Welsh (1985), Zaheer y Venkatraman (1995) y Camarero (1998) estudian su efecto sobre la estructura y proceso de la relación, Ganesan (1994) y Kim (1999) recogen

³³ Aunque los modelos empíricos revisados han recogido también otros antecedentes económicos y sociopolíticos de los propuestos por Robicheux y Coleman (1994), como el conflicto, la frecuencia de la transacción o la munificencia, resumimos los que, a nuestro juicio, resultan más relevantes en función del ámbito de la presente investigación.

su influencia sobre la dependencia, mientras que Joshi y Stump (1999a) analizan su interacción con la acción conjunta.

Otras dos variables comúnmente utilizadas son el *poder* y la *dependencia*, ya sea de forma independiente o interrelacionadas. Por lo que respecta a la dependencia, se ha estudiado directamente (Dwyer y Welsh, 1985; Ganesan, 1994; Kim, 1999) o indirectamente a través de sus dimensiones de magnitud y de interdependencia asimétrica (Geyskens et al., 1996; Camarero, 1998; Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Antia y Frazier, 2001). Estas investigaciones han medido el efecto de la dependencia sobre la estructura y proceso interno (Dwyer y Welsh, 1985; Camarero, 1998), la conformidad (Gassenheimer y Calantone, 1994), la orientación a largo plazo (Ganesan, 1994), el compromiso (Jap y Ganesan, 2000), la acción conjunta (Kim, 1999), la satisfacción (Gassenheimer et al., 1994; Andaleeb, 1996) o los resultados económicos (Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1998). También se ha medido su influencia sobre el poder y sus manifestaciones (Andaleeb, 1996; Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996).

Al igual que en el caso de la dependencia, el poder se ha estudiado de forma unidimensional (Joshi y Stump, 1999a) o a partir de sus dimensiones relacionadas, como el poder coercitivo y no coercitivo (Gassenheimer y Calantone, 1994; Geyskens y Steenkamp, 2000), el uso de poder (Gassenheimer et al., 1994; Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996) o las estrategias de influencia (Andaleeb, 1995; Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996). También ha quedado patente su efecto sobre las variables características de los intercambios, como la conformidad (Gassenheimer et al., 1994; Gassenheimer y Calantone, 1994), la acción conjunta (Joshi y Stump, 1999a) y la satisfacción (Geyskens y Steenkamp, 2000).

Por último, otros antecedentes de cierta presencia en los modelos integradores son el control (Andaleeb, 1995; Bensaou y Venkatraman, 1995; Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1998), la comunicación e intercambio de información (Anderson y Weitz, 1992; Gassenheimer y Calantone, 1994; Bensaou y Venkatraman, 1995; Cannon y Perreault, 1999), el oportunismo (Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000) y los costes de transacción (Janda, Murray y Burton, 2002)³⁴.

³⁴ Janda, Murray y Burton (2002) analizan dos dimensiones de los costes de transacción: costes de adquisición y costes de posesión.

Figura 2.17: Antecedentes de la estructura de las relaciones en canales de distribución

| AUTOR/ES | ANTECEDENTES ECONÓMICOS | | | ANTECEDENTES SOCIOPOLÍTICOS | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------------|-------------|---------|----------------------------|-------------|
| | Inversiones en activos específicos | Costes de transacción | Incertidumbre | Poder | Dependencia | Control | intercambio de información | Oportunismo |
| Dwyer y Welsh (1985) | | | ✓ | | ✓ | | | |
| Anderson y Weitz (1992) | ✓ | | | | | | ✓ | |
| Ganesan (1994) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| Gassenheimer y Calantone (1994) | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Gassenheimer et al. (1994) | | | | ✓ | ✓ | | | |
| Andaleeb (1995) | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Bensaou y Venkatraman (1995) | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | ✓ | | ✓ | | | | | |
| Andaleeb (1996) | | | | | ✓ | | | |
| Gassenheimer, Sterling y Robicheaux (1996) | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Geyskens et al. (1996) | | | | | ✓ | | | |
| Camarero (1998) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| Gassenheimer, Davis y Dahlstrom (1998) | | | | | ✓ | ✓ | | |
| Nielson (1998) | ✓ | | | | | | | |
| Achrol y Gundlach (1999) | | | | | | | | ✓ |
| Cannon y Perreault (1999) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Jap (1999) | ✓ | | ✓ | | | | | |
| Joshi y Stump (1999a) | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | |
| Kim (1999) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| Brown, Dev y Lee (2000) | ✓ | | | | | | | ✓ |
| Geyskens y Steenkamp (2000) | | | | ✓ | | | | |
| Jap y Ganesan (2000) | ✓ | | | | ✓ | | | |
| Antia y Frazier (2001) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Janda, Murray y Burton (2002) | | ✓ | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, también hemos clasificado las consecuencias según su carácter económico y sociopolítico –ver figura 2.18–. Para la primera dimensión hemos recogido la valoración del desempeño económico de la relación, y en los resultados sociopolíticos se incluye la confianza, el compromiso, las normas relacionales, la satisfacción afectiva, social o no económica y la acción conjunta.

Para la evaluación de los *resultados económicos* los investigadores han recurrido a diversas medidas. Gassenheimer, Davis y Dahlstrom (1996) utilizan el rendimiento generado, Nielson (1998) y Jap (1999) evalúan los beneficios, Geyskens y Steenkamp (2000) analizan la satisfacción económica y Jap y Ganesan (2000) miden la evaluación del desempeño. El principal aspecto compartido por estos trabajos es que todos ellos sitúan el rendimiento económico al final de sus modelos teóricos, estando determinado por el compromiso (Jap y Ganesan, 2000), la acción conjunta (Nielson, 1998), la dependencia (Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1996) o el poder (Geyskens y Steenkamp, 2000).

Dentro de los *resultados sociopolíticos*, la mayoría de investigaciones han recurrido a la confianza, el compromiso y la satisfacción afectiva, social o no económica. Por lo que respecta a la confianza y el compromiso, estos trabajos integradores han destacado tanto su papel mediador como determinantes de otros resultados (Andaleeb, 1995; Camarero, 1998; Nielson, 1998; Joshi y Stump, 1999; Jap y Ganesan, 2000) como las interrelaciones establecidas entre ambas variables, situando siempre a la confianza como precursor del compromiso (Andaleeb, 1996; Geyskens et al., 1996; Nielson, 1998).

Por su parte, la satisfacción no económica, al igual que el desempeño económico, aparece habitualmente como resultado de los intercambios comerciales (Gassenheimer et al., 1994; Camarero, 1998; Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Janda, Murray y Burton, 2002), aunque también puede tener incidencia sobre las intenciones futuras (Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996).

Finalmente, también aparecen en los modelos integradores otras variables sociopolíticas de notable consideración, como las normas relacionales (Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000; Jap y Ganesan, 2000; Antia y Frazier, 2001; Janda, Murray y Burton, 2002) y la acción conjunta (Bensaou y Venkatraman, 1995; Zaheer y Venkatraman, 1995; Nielson, 1998; Joshi y Stump, 1999; Kim, 1999).

Figura 2.18: Consecuencias de la estructura de las relaciones en canales de distribución

| AUTOR/ES | CONSECUENCIAS ECONÓMICAS | CONSECUENCIAS SOCIOPOLÍTICAS | | | | |
|--|--------------------------|------------------------------|------------|---------------------|--|-----------------|
| | Desempeño económico | Confianza | Compromiso | Normas relacionales | Satisfacción afectiva, social o no económica | Acción conjunta |
| Dwyer y Welsh (1985) | | | | ✓ | | |
| Anderson y Weitz (1992) | | | ✓ | | | |
| Ganesan (1994) | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Gassenheimer y Calantone (1994) | | | | | ✓ | |
| Gassenheimer et al. (1994) | | | | | ✓ | |
| Andaleeb (1995) | | ✓ | | | | |
| Bensaou y Venkatraman (1995) | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | | ✓ | | | | ✓ |
| Andaleeb (1996) | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Gassenheimer, Sterling y Robicheaux (1996) | | | | | ✓ | |
| Geyskens et al. (1996) | | ✓ | ✓ | | | |
| Camarero (1998) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Gassenheimer, Davis y Dahlstrom (1998) | ✓ | | | | ✓ | |
| Nielson (1998) | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Achrol y Gundlach (1999) | | | ✓ | ✓ | | |
| Cannon y Perreault (1999) | ✓ | | | | ✓ | |
| Jap (1999) | ✓ | ✓ | | | | |
| Joshi y Stump (1999a) | | ✓ | | | | ✓ |
| Kim (1999) | | | | | | ✓ |
| Brown, Dev y Lee (2000) | | | | ✓ | | |
| Geyskens y Steenkamp (2000) | ✓ | | | | ✓ | |
| Jap y Ganesan (2000) | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Antia y Frazier (2001) | | | | ✓ | | |
| Janda, Murray y Burton (2002) | | | | ✓ | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de la clasificación efectuada en las figuras 2.17 y 2.18, hemos identificado las variables características de los modelos empíricos que tratan de conjugar las aportaciones teóricas de carácter económico y social en un marco integrador para el estudio de las relaciones entre empresas. Además también hemos delimitado el papel que juega cada variable en la explicación de las interacciones comerciales entre los miembros del canal de distribución, diferenciando claramente entre “antecedentes” y “consecuencias” en función de la categorización realizada por Robicheaux y Coleman (1994).

No obstante, no todas las variables identificadas anteriormente se han estudiado en la misma medida. De hecho, algunas de ellas están recogidas en la mayoría de los trabajos revisados, mientras que otras apenas han recibido atención. Teniendo en cuenta este diferente tratamiento, para el desarrollo posterior de nuestro trabajo consideramos especialmente relevantes las variables recogidas en la figura 2.19. Debido a que el estudio de las relaciones comerciales ha de incluir aspectos económicos y sociopolíticos, hemos recogido tanto antecedentes como consecuencias de ambas dimensiones.

Dentro de los antecedentes, creemos oportuno profundizar en el estudio de las inversiones en activos específicos, la dependencia y el oportunismo. Las dos primeras variables –activos específicos y dependencia– han sido consideradas mayoritariamente por los modelos integradores. Por su parte, el oportunismo ha recibido una menor atención y únicamente se ha estudiado en 2 de los 24 trabajos analizados (Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000). Este escaso tratamiento del oportunismo como variable característica de los modelos integradores³⁵ demanda una mayor investigación empírica de su papel en los intercambios comerciales, cuestión que justifica que le consideremos para su posterior análisis.

Por lo que respecta a las consecuencias, hemos seleccionado la confianza, el compromiso y la satisfacción –en sus dimensiones económica y no económica–. Sin restarle importancia a otros aspectos sociopolíticos, estas variables se han estudiado frecuentemente en los modelos integradores, incluso en algunos de ellos de forma conjunta (Ganesan, 1994; Nielson, 1998).

³⁵ Es necesario puntualizar que el oportunismo, como característica de los intercambios comerciales ha recibido una gran atención por las investigaciones en canales de distribución. Sin embargo, su inclusión en trabajos de mercado carácter integrador es aún escasa.

Figura 2.16: Variables clave en los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores

| ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR | | | |
|--|------------------------------------|--|--|
| ASPECTOS ECONÓMICOS | Inversiones en activos específicos | ASPECTOS POLÍTICOS O SOCIALES | Dependencia Oportunismo |
| CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR | | | |
| RESULTADOS ECONÓMICOS | Satisfacción económica | RESULTADOS POLÍTICOS O SOCIALES | Confianza Compromiso Satisfacción no económica |

Fuente: Elaboración propia.

2.3. CONCLUSIONES

Del trabajo realizado en el presente capítulo se deriva, en primer lugar, la necesidad de adoptar un enfoque integrador para el estudio de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en el canal de distribución. Sobre la base de la revisión de los tipos de intercambio, los mecanismos de gobierno, las fases de la relación y tipos de sistemas de distribución se concluye la diferente aplicación de las teorías utilizadas para explicar el comportamiento de los miembros del canal de distribución, cuestión que justifica la consideración conjunta de las perspectivas económica y comportamental. En segundo lugar, la revisión de las aplicaciones empíricas de carácter integrador permite la identificación de las variables más importantes que se han utilizado para explicar las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución, diferenciándolas según naturaleza económica o sociopolítica –ver figura 2.19–. El capítulo tercero profundiza en el estudio individual de estas variables.

CAPÍTULO 3

**Características de las relaciones comerciales entre
fabricantes y distribuidores en el canal de distribución**

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En el presente capítulo realizaremos un detallado análisis de las variables identificadas en el capítulo segundo como clave en los intercambios entre fabricante y distribuidor. Para cada una de ellas, el análisis mantiene una estructura común: en primer lugar se revisa el concepto de una variable concreta, en segundo lugar se examinan sus dimensiones y en tercer lugar se resumen sus interrelaciones con otras variables características de los intercambios.

Inicialmente estudiaremos los antecedentes económicos –inversiones en activos específicos– y sociopolíticos –dependencia y oportunismo–. Posteriormente, serán objeto de análisis las variables resultado de las relaciones entre fabricante y distribuidor: confianza, compromiso y satisfacción –en sus dimensiones económica y no económica–.

3.1. INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS

Tal y como analizamos en el segundo capítulo de esta Tesis Doctoral, la teoría de los costes de transacción define los mecanismos más adecuados para el gobierno de las relaciones entre empresas en función de las características de sus transacciones. Así, ayuda a identificar la estructura de gobierno que minimiza los costes de transacción derivados de la interacción entre las partes. En este sentido, la principal variable que afecta a los costes de transacción es la presencia de activos específicos en la relación (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994), de ahí los esfuerzos de las investigaciones fundamentadas en esta teoría en establecer los mecanismos de gobierno más adecuados para diferentes niveles de activos específicos.

3.1.1. Concepto de inversiones en activos específicos

Williamson (1991) define la especificidad de activos como “el grado en el que un activo puede ser reutilizado en usos alternativos y por socios alternativos sin sacrificio de su valor productivo”. Estas inversiones en activos específicos se pueden definir como “el proceso por el que se comprometen los recursos para crear, construir o adquirir otros recursos que puedan ser útiles en el futuro” (Easton y Araujo, 1994). Se refieren generalmente tanto a inversiones en facilidades, equipamiento, procesos o formación dedicadas a un intercambio particular (Joshi y Stump, 1999b) como a adaptaciones realizadas para modificar procesos, tecnologías de productos o procedimientos a las necesidades y/o capacidades del socio (Hallen, Johanson y Seyed–Mohamed, 1991). Pueden ser de naturaleza tangible o intangible (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994) y permiten mantener y dar cobertura a la relación de negocio (Day y Klein, 1987; Kim, 1999).

Debido a su naturaleza idiosincrásica, las inversiones en activos específicos tienen un reducido valor fuera de la relación actual (Williamson, 1985) y “retienen” a las partes en el intercambio (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Heide y John, 1990; Bensaou y Venkatraman, 1995). Esta última cuestión, la retención en el intercambio, presenta una doble justificación:

- a) Dificultad para reinvertir los activos dedicados en otros intercambios con socios alternativos. Las inversiones y adaptaciones específicas efectuadas por un miembro

de la relación se realizan en función de necesidades y características del socio, por lo que su aplicación a otra situación de intercambio con un socio alternativo resulta problemática (Williamson, 1985; Pilling, Crosby y Jackson, 1994) y supone una pérdida importante del valor de la inversión (Easton y Araujo, 1994; Bello, Dant y Lohtia, 1997).

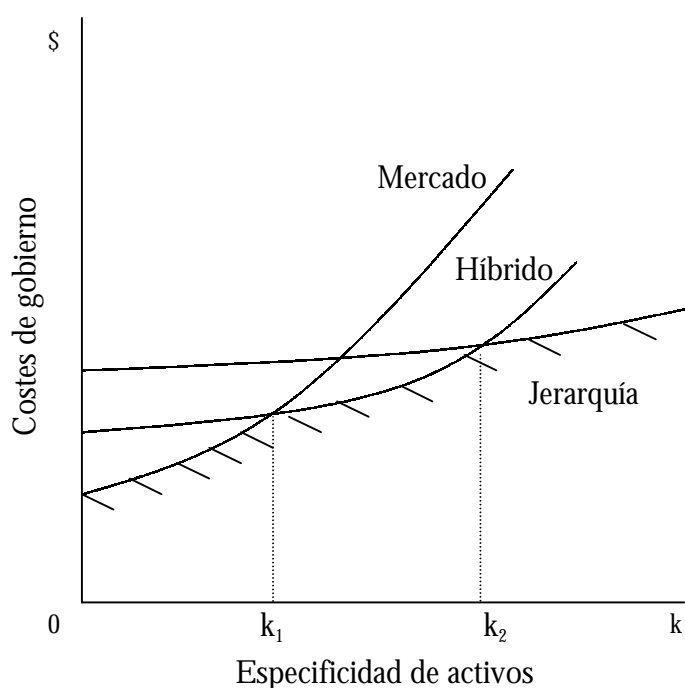
- b) Altos costes derivados de la finalización de la relación con el socio actual. En el caso de que concluyese el intercambio, ya sea por iniciativa de una de las partes o por razones externas –finalización del ciclo de vida del producto objeto de comercialización–, las inversiones efectuadas perderían gran parte de su valor inicial. Así, estas inversiones generan altos costes de cambio (Heide y John, 1988), que motivan que los miembros traten de establecer los mecanismos adecuados para evitar una finalización prematura de la relación.

Debido a las dos cuestiones comentadas anteriormente, los activos específicos generan un problema de salvaguarda ante posibles comportamientos oportunistas de aquellos miembros con escaso nivel de activos comprometidos en la relación (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Heide y John, 1988; Ganesan, 1994; Joshi y Stump, 1999b). En la medida en que los activos específicos y los costes de transacción –derivados de las inversiones idiosincrásicas– son mayores, el mercado dejaría de ser un mecanismo válido para el gobierno de los intercambios (John y Weitz, 1988; Rindfleish y Heide, 1997). Según Williamson (1991), los mecanismos jerárquicos e híbridos serían una alternativa válida ante niveles elevados de activos específicos –ver figura 3.1–, sobre todo en situaciones de incertidumbre y riesgo.

Sin embargo, en situaciones asimétricas, donde un miembro invierte una mayor cuantía de sus recursos en la relación, el socio con menor dedicación de recursos no siempre se comportará de forma oportunista (Buvik y Reve, 2001). Por un lado se encuentran los efectos negativos del oportunismo sobre la reputación del socio que desincentivan tales comportamientos deshonestos. Por otro, la parte con mayor volumen de activos invertidos puede establecer mecanismos de verificación y control para evitar que el socio trate de aprovecharse de la relación (Heide y John, 1990). Adicionalmente, y al margen del efecto negativo de las inversiones desarrolladas por una parte en el comportamiento del socio, diversas investigaciones han demostrado que las inversiones

unilaterales efectuadas por un miembro de la relación incentivan a que el socio se comporte de forma recíproca (Anderson y Weitz, 1992; Joshi y Stump, 1999b; Jap y Ganesan, 2000). En este sentido, Joshi y Stump (1999b) demuestran que las inversiones en activos específicos generan una “obligación moral” en el socio, estableciéndose una relación positiva entre las inversiones realizadas por ambas partes –en el caso de estos autores, un fabricante y su suministrador–.

Figura 3.1: Costes de gobierno como función de la especificidad de activos



Fuente: Williamson (1991).

A pesar de los problemas de gobierno que generan, de las inversiones en activos específicos también se derivan importantes beneficios para los miembros del intercambio. Kim (1999) señala que las inversiones idiosincrásicas permiten a las partes alcanzar beneficios económicos que no hubiesen logrado sin dedicar sus recursos al desarrollo de la relación, siendo altamente productivas para sus miembros (Fein y Anderson, 1997; Joshi y Stump, 1999b). Según Gilliland y Bello (2001), estas inversiones permiten al fabricante conocer mejor el mercado en el que opera y comprender las tareas específicas y los recursos necesarios para lograr comercializar con éxito sus productos a través de los distribuidores.

3.1.2. Tipos de inversiones en activos específicos

Las investigaciones que han tratado las inversiones idiosincrásicas no han determinado una clasificación comúnmente aceptada para las inversiones en activos específicos (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994). Según el ámbito de la investigación y las características de las empresas analizadas, las inversiones y adaptaciones específicas efectuadas pueden referirse a infraestructuras, sistemas de información, procedimientos específicos, formación de personal, recursos económicos, adaptaciones a los sistemas de venta, publicidad, merchandising o desarrollo de instalaciones industriales, entre otras. Todas estas modalidades de activos específicos se pueden clasificar en función de seis tipos generales de inversiones idiosincrásicas (Williamson, 1991):

- a) Localización específica. Se refiere a situaciones en las que las partes sitúan sus sistemas de producción y distribución próximos a los del socio para mejorar la coordinación de actividades (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994). Por ejemplo, un distribuidor podría requerirle a un fabricante modificar sus procesos de distribución para mejorar el abastecimiento a sus establecimientos. Por su parte, el fabricante podría necesitar que los almacenes del distribuidor se situasen cercanos a los centros de producción del fabricante para reducir el coste o la frecuencia de distribución.
- b) Activos físicos. Incluyen maquinaria, herramientas o tecnologías específicas aplicadas a la relación con el socio. En relaciones industriales hacen referencia fundamentalmente a activos relacionados con el proceso productivo (Heide y John, 1990; Joshi y Stump, 1999a, 1999b; Buvik y Halskau, 2001), mientras que en relaciones en el canal de distribución incluyen los sistemas de información –por ejemplo, EDI–, que permiten reducir las necesidades de inventario y los niveles de stock del distribuidor (Weitz y Jap, 1995).
- c) Activos humanos. Se derivan de las características específicas que han de conocer los empleados de ambas partes del intercambio para desarrollar las tareas relacionadas con el socio (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994). Incluyen los programas de formación para la aplicación de tecnologías específicas en los sistemas

productivos del fabricante (Joshi y Stump, 1999b) o el entrenamiento del personal de ventas de los distribuidores para comercializar correctamente los productos de sus proveedores (Kim, 1999).

- d) Activos de marca. Comprenden inversiones destinadas a potenciar la imagen de marca y reputación de las partes (Easton y Araujo, 1994). Generalmente esta modalidad de activos específicos se ha utilizado en relaciones en el canal de distribución en forma de políticas de merchandising (Jap y Ganesan, 2000), promociones dirigidas hacia un mercado concreto (Anderson, 1988) y esfuerzos publicitarios de fabricantes y distribuidores para mejorar la imagen conjunta de cara al consumidor final (Weitz y Jap, 1995).
- e) Activos dedicados. En función de la importancia del socio, las partes pueden realizar inversiones dedicadas exclusivamente a la relación que en otras circunstancias no hubiesen desarrollado. En el caso de mercados industriales, una empresa suministradora de componentes podría construir una nueva planta productiva destinada únicamente al abastecimiento de un fabricante con suficiente dimensión para absorber toda la producción. Por lo que respecta a los canales de distribución, un distribuidor podría invertir en desarrollar los territorios de venta de un fabricante (Heide y John, 1988; Kim, 1999), beneficiándose así de incrementos en el volumen de ventas.
- f) Especificidad temporal. La especificidad temporal es una modalidad de la localización específica donde el tiempo de respuesta es una cuestión vital (Williamson, 1991). Aunque Williamson (1991) la incluye como un tipo de activo específico, esta última dimensión ha sido escasamente estudiada (Lohtia, Brooks y Krapfel, 1994).

De entre los cinco tipos de activos específicos comúnmente utilizados por los investigadores de Marketing –localización, físicos, humanos, marca y dedicados–, destaca su diferente utilización en función del ámbito de estudio –ver figura 3.2–. Partiendo de que los activos físicos y humanos están incluidos en la medición de los activos específicos en casi la totalidad de los estudios revisados, es destacable que los trabajos que estudian relaciones suministrador–fabricante contienen habitualmente las inversiones de localización

y dedicadas (Heide y John, 1992; Camarero, 1998; Buvik y Halskau, 2001; Buvik y Reve, 2002), algo que no ocurre en las investigaciones de los intercambios entre fabricante y distribuidor. Por el contrario, las inversiones en activos de marca constituyen una dimensión común de los estudios centrados en el canal de distribución (Ganesan, 1994; Kim, 1999; Gilliland y Bello, 2001), mientras que esta dimensión no está recogida en ninguno de los trabajos de ámbito industrial. Por ello, la evaluación de los activos específicos invertidos en una relación deberá realizarse en función del ámbito en el que se lleve a cabo la investigación.

Figura 3.2: Principales trabajos empíricos que recogen diversos tipos de activos específicos

| AUTOR/ES | ÁMBITO | TIPOS DE ACTIVOS ESPECÍFICOS | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------------------|---------|---------|-------|-----------|
| | | Localización | Físicos | Humanos | Marca | Dedicados |
| Heide y John (1988) | Canal (Fabricante-agente ventas) | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Heide y John (1990) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | | | ✓ |
| Heide y John (1992) | Industrial (Proveedor-fabricante) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Sriram, Krapfel y Spekman (1992) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Ganesan (1994) | Canal (Proveedor-detallista) | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Zaheer y Venkatraman (1995) ³⁶ | Industrial (Proveedor-fabricante) | | | ✓ | | |
| Camarero (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Nielson (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Zaheer, McEvily y Perrone (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | ✓ | | |
| Joshi y Stump (1999a y 1999b) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Jap (1999) | Industrial (Proveedor-fabricante) | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Kim (1999) | Canal (Proveedor-distribuidor) | | ✓ | ✓ | ✓ | |

³⁶ Zaheer y Venkatraman (1995) incluyen los procedimientos específicos como una forma alternativa de activos específicos. A pesar de ello, consideramos que “la estandarización de procesos a las necesidades del socio” (Zaheer y Vankatraman, 1995) requiere fundamentalmente activos humanos aplicables al intercambio.

Figura 3.2: Principales trabajos empíricos que recogen diversos tipos de activos específicos (Continuación)

| AUTOR/ES | ÁMBITO | TIPOS DE ACTIVOS ESPECÍFICOS | | | | |
|----------------------------------|--|------------------------------|---------|---------|-------|-----------|
| | | Localización | Físicos | Humanos | Marca | Dedicados |
| Jap y Ganesan (2000) | Canal (Fabricante-detallista) | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Antia y Frazier (2001) | Canal (Franquiciador- franquiciado) | | ✓ | ✓ | | |
| Buvik y Halskau (2001) | Industrial (Proveedor-fabricante) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Gilliland y Bello (2001) | Canal (Fabricante-distribuidor) | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Buvik y Reve (2002) | Industrial (Proveedor-fabricante) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Handfield y Bechtel (2002) | Industrial (Proveedor-fabricante) | ✓ | | ✓ | | |
| Rokkan, Heide y Wathne (2003) | Canal (Fabricante-distribuidor) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Inversiones en activos específicos y otras variables

Como puntualizamos al principio del presente apartado, la aplicación de las inversiones idiosincrásicas en el estudio de las relaciones de marketing está unido a la teoría de los costes de transacción, de ahí que un gran número de trabajos hayan abordado el problema de gobierno de los intercambios entre compradores y vendedores. Estas investigaciones han demostrado que las inversiones específicas favorecen la integración vertical (Anderson, 1985; Levy, 1985; Anderson y Coughlan, 1987; John y Weitz, 1988; Klein, Frazier y Roth, 1990; Zaheer y Venkatraman, 1995) y desincentivan los procesos de externalización, coincidiendo con Williamson (1991) en concederle gran importancia a los mecanismos alternativos al mercado –jerarquías e híbridos– en la medida que se incrementa la magnitud de los activos específicos.

Por otro lado, también se ha encontrado evidencia empírica acerca del efecto recíproco que transfieren las inversiones específicas de una parte hacia el comportamiento del socio –ver figura 3.3–. De esta manera las inversiones desarrolladas unilateralmente por

un miembro de la relación tienen un efecto positivo sobre los activos dedicados por el socio (Stump y Heide, 1996; Joshi y Stump, 1999b) y favorecen la acción conjunta (Heide y John, 1990; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Joshi y Stump, 1999a; Kim, 1999).

Figura 3.3: Principales estudios que recogen el efecto de las inversiones en activos específicos sobre la relación

| CONSECUENCIAS | |
|--------------------------------|--|
| Acción conjunta (+) | Heide y John (1990); Zaheer, McEvily y Perrone (1998); Joshi y Stump (1999a); Kim (1999) |
| Compromiso (+) | Anderson y Weitz (1992); Morgan y Hunt (1994); Jap y Ganesan (2000); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002) |
| Confianza (+) | Cannon, Achrol y Gundlach (2000) |
| Control (-) | Heide y John (1992) |
| Control (+) | Heide y John (1992) ³⁷ ; Buvik y Halskau (2002) |
| Costes de transacción (+) | Pilling, Crosby y Jackson (1994) |
| Cualificación (+) | Stump y Heide (1996) |
| Cumplimiento de contratos (+) | Antia y Frazier (2001) |
| Dependencia (+) | Heide y John (1988); John y Weitz (1988); Ganesan (1994); Kim (1999) |
| Desempeño económico (+) | Jap (1999) |
| Duración de contratos (+) | Joskow (1987) |
| Expectativa de continuidad (+) | Heide y John (1990) |
| Incentivos instrumentales (+) | Gilliland y Bello (2001) |
| Integración vertical (+) | Anderson (1985); Levy (1985); Anderson y Coughlan (1987); John y Weitz (1988); Klein, Frazier y Roth (1990); Zaheer y Venkatraman (1995) |
| Oportunismo (-) | Anderson (1988); Gundlach, Achrol y Mentzer (1995); Brown, Dev y Lee (2000); Rokkan, Heide y Wathne (2003) |
| Uso de poder coercitivo (+) | Bucklin y Sengupta (1993); Gassenheimer y Calantone (1994) |

Fuente: Elaboración propia.

Por último, y a consecuencia de la vulnerabilidad generada en la parte que invierte en la relación, los activos idiosincrásicos generan mayor dependencia (Heide y John, 1988; John y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Kim, 1999), aumentan los costes de transacción (Pilling, Crosby y Jackson, 1994) y reducen la propensión al oportunismo (Anderson, 1988; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Brown, Dev y Lee, 2000).

³⁷ Efecto positivo en presencia de normas relacionales.

3.2. DEPENDENCIA

La dependencia es una de las variables que más se ha estudiado en la literatura de canales de distribución. Su manifestación es consecuencia natural de la división de las tareas entre los miembros del canal de distribución (Li y Dant, 2001). De hecho, las primeras investigaciones acerca de su contenido y naturaleza analizan los intercambios comerciales entre entidades pertenecientes a canales de distribución convencionales (Beier y Stern, 1969; El-Ansary y Stern, 1972; Hunt y Nevin, 1974; El-Ansary, 1975; Etgar, 1976; Lusch y Brown, 1982; Brown, Lusch y Muehling, 1983).

Sobre la base de la división de actividades, las investigaciones han abordado tanto la presencia del poder como de la dependencia³⁸ en las relaciones entre distintos niveles del canal de distribución, como es el caso de los intercambios entre fabricantes y distribuidores. Los estudios pioneros profundizan en el análisis de las fuentes de poder y dependencia (French y Raven, 1959; Emerson, 1962; Beier y Stern, 1969; Hunt y Nevin, 1974; Lusch y Brown, 1982), sus manifestaciones a través de las estrategias de influencia (Frazier, 1983a; Frazier y Summers, 1986; Frazier y Rody, 1991) y las interrelaciones con otras variables características del intercambio, como el conflicto (Rosenberg y Stern, 1970; Gaski, 1984; Anderson y Narus, 1990), la cooperación (Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Sriram, Krapfel y Spekman, 1992) o el oportunismo (John, 1984; Provan y Skinner, 1989). Por otro lado, las investigaciones más recientes dedican mayor atención a las dimensiones de la dependencia, como la magnitud de la interdependencia o interdependencia mutua y la interdependencia asimétrica (Buchanan, 1992; Gundlach y Cadotte, 1994; Heide, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Lusch y Brown, 1996; Camarero, 1998; Del Barrio et al., 1999; Jap y Ganesan, 2000; González, 2001; Li y Dant, 2001; Kim y Hsieh, 2003).

3.2.1. Concepto de dependencia

Para medir la dependencia en canales de distribución se han utilizado diferentes aproximaciones teóricas y empíricas. La mayoría de ellas subyacen a la definición de dependencia aportada por Emerson (1962), cuyo origen estriba en las relaciones

³⁸ Emerson (1962) señala que el poder y la dependencia mantienen una relación inversa. Así un miembro del canal de distribución podría aumentar su poder reduciendo su dependencia del socio o tratando de generar mayor dependencia en este último.

interpersonales. En concreto, el autor plantea que “la dependencia de B respecto a A es directamente proporcional a la motivación de B en invertir en objetivos controlados por A e inversamente proporcional a la capacidad de B de alcanzarlos prescindiendo de su relación con A” (Emerson, 1962).

Desde una perspectiva organizativa, la teoría de dependencia de recursos también ha tratado ampliamente el concepto y contenido de la dependencia. Según la misma, aquellos miembros del canal de distribución que posean recursos difícilmente reemplazables o sustituibles en el mercado mantendrán una posición de poder en la relación, generando a su vez dependencia en la otra parte (Pfeffer y Salancik, 1978). Así la dependencia refleja la vulnerabilidad de un miembro del canal de distribución ante la necesidad de los recursos de otras organizaciones para sobrevivir (Gassenheimer y Manolis, 2001). Esta teoría justifica la importancia de la dependencia en la medida en que los recursos aportados al intercambio sean importantes, se mantenga un control sobre los mismos y no existan alternativas en el mercado.

Por su parte, Frazier (1983a) define la dependencia como el grado en el cual “una empresa necesita los recursos de otra para alcanzar sus metas”. Esta perspectiva evalúa al socio actual del intercambio en términos comparativos con respecto al resto de alternativas potencialmente disponibles en el mercado –cuestión planteada también por Emerson (1962) y Pfeffer y Salancik (1978)–, concediéndole especial atención a la capacidad del socio para poner a disposición sus recursos a fin de lograr los objetivos de la empresa principal. Además del trabajo inicial de Frazier (1983a), esta aportación también ha sido compartida por otros autores (Kale, 1986; Frazier, Gill y Kale, 1989; Andaleeb, 1996; Kim y Hsieh, 2003).

Tal y como muestran las tres aportaciones analizadas anteriormente, existe una gran variedad de formas para referirse a la dependencia entre empresas pertenecientes al canal de distribución. Si de la definición aportada por Emerson (1962) subyacen dos dimensiones generalmente aplicadas, como la disponibilidad de alternativas y las inversiones y adaptaciones específicas en la relación³⁹, posteriores estudios también han utilizado otras variables para medir la dependencia, como la importancia del volumen de ventas dedicado

³⁹ Jacobs (1974) también se refiere a la dependencia en términos de esencialidad y reemplazabilidad. Así la dependencia es directamente proporcional a la importancia del intercambio e inversamente proporcional a la disponibilidad de alternativas (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992).

al socio (El-Ansary y Stern, 1972) o la aproximación del papel del desempeño (Frazier, 1983a). Heide y John (1988) recogen todas estas aportaciones y señalan cuatro aspectos que reflejan la dependencia entre los miembros de la relación de intercambio:

- a) Los resultados obtenidos en la relación son importantes y están altamente valorados por el otro miembro. Una medida habitual para evaluar la importancia de los resultados obtenidos con el socio actual es el porcentaje de negocio dedicado. El-Ansary y Stern (1972) recogieron el porcentaje de negocio relacionado con el socio y la contribución al beneficio generada por socios alternativos como medida de la dependencia en la relación⁴⁰.
- b) Los resultados comparados obtenidos con el socio del intercambio son superiores a los que se podría acceder con otro socio alternativo. La comparación de resultados ha sido utilizada como medida de la dependencia a partir de la aproximación del “papel del desempeño” (Frazier, 1983a). De acuerdo con esta perspectiva, el punto de partida de un intercambio comercial entre miembros del canal de distribución supone la especificación de las tareas y funciones a desempeñar por las partes (Stern et al., 1999; Li y Dant, 2001). Cada componente llevará a cabo aquellas actividades que le hayan sido asignadas y en gran medida su desempeño tendrá influencia sobre el resultado global del intercambio. En consecuencia, si los resultados son apreciados como positivos por cada parte aumentará su motivación a preservar el intercambio, generando a su vez mayor dependencia con respecto al socio (Frazier, 1983a).
- c) Existencia de concentración de intercambio (Pfeffer y Salancik, 1978). La disponibilidad de alternativas al intercambio actual también ha sido ampliamente empleada como medida de la dependencia en la relación (Brown, Lusch y Muehling, 1983; Frazier y Rody, 1991; Buchanan, 1992; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Su significado sugiere que cuanto mayor sea la dificultad de un miembro de la relación para acceder a otro socio potencialmente competitivo⁴¹,

⁴⁰ Además de esta medida, El-Ansary y Stern (1972) también emplearon para medir la dependencia el compromiso con el socio –en términos de su contribución a las políticas de marketing de la empresa principal– y la dificultad, en esfuerzo y coste, de reemplazar al socio actual.

⁴¹ La existencia de otros socios alternativos hace referencia fundamentalmente a la reemplazabilidad dentro de un área geográfica (Frazier y Rody, 1991; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Kim, 2002).

mayor será su dependencia en la relación. Es por ello que el nivel de dependencia de un miembro del canal de distribución depende de forma importante de su habilidad para mantener una posición negociadora autónoma respecto a la necesidad de recursos de otras organizaciones (Turner et al., 2000).

- d) Existencia de pocas fuentes potencialmente alternativas. Aunque en ocasiones sí existan alternativas válidas al socio actual, la presencia de activos específicos reduce las posibilidades de cambio ante la difícil adaptación de las inversiones efectuadas en la relación con el socio⁴². En esta línea, la motivación para invertir en la relación ha sido considerada y adaptada por diferentes investigadores como medida de la dependencia (Heide, 1987; Gundlach y Cadotte, 1994; Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998). Desde esta perspectiva, la dependencia se refiere a los costes de reemplazamiento del socio actual, tanto los relacionados con la finalización de la relación (Gassenheimer y Calantone, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gassenheimer y Manolis, 2001⁴³) como los derivados de la identificación, evaluación y selección de un nuevo socio (Heide y John, 1990; Joshi y Arnold, 1997).

3.2.2. Dimensiones de la dependencia

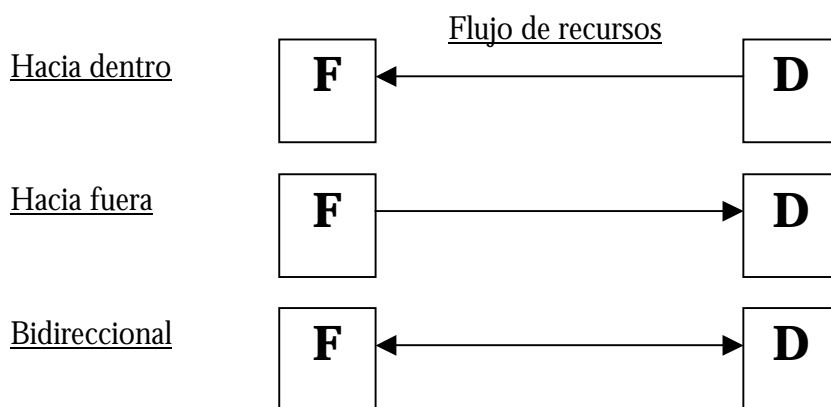
Los aspectos abordados anteriormente permiten evaluar la dependencia de una empresa en sus intercambios comerciales con otro miembro del canal de distribución. Dada la concepción diádica del intercambio, las actividades y comportamientos desempeñados por ambas partes influyen en el socio respectivo (Pfeffer y Salancik, 1978; Gundlach y Cadotte, 1994), de manera que la dependencia de un miembro está determinada en parte por la dependencia del socio respecto a él mismo, y viceversa. Es por ello que resulta necesario diferenciar el concepto de dependencia del de interdependencia o dependencia mutua (Li y Dant, 2001), pasando de una dimensión unilateral –dependencia– a otra bilateral –interdependencia–, derivada esta última de las relaciones diádicas.

⁴² John (1984) considera que la parte que invierte está “atada” al intercambio debido a la especificidad de los activos destinados a la relación y a la limitación de alternativas disponibles.

⁴³ Gassenheimer y Manolis (2001) destacan los costes de cambio derivados de la adaptación de productos a las necesidades del socio. Esta adaptación o “personalización” refleja tanto la dependencia como la vulnerabilidad de la empresa principal en su relación con el socio (Gassenheimer, Davis y Dahlstrom, 1998).

La interdependencia o dependencia mutua surge a partir de la necesidad de cooperación entre los miembros del canal de distribución para alcanzar objetivos individuales, que habitualmente coinciden con los objetivos mutuos⁴⁴ (Svensson, 2002). Esta necesidad recíproca de recursos crea las bases para las relaciones de intercambio (Astley y Zajac, 1990) y refleja el compromiso mutuo de las partes (Etgar y Valency, 1983). McCann y Ferry (1979) conciben también la interdependencia como una transferencia de recursos entre las partes, pudiendo producirse un flujo de carácter unidireccional o bidireccional en función de que exista “asimetría” o “simetría” en la estructura de interdependencia de la relación diádica –ver figura 3.4–.

Figura 3.4: Concepto de interdependencia



NOTA: F: fabricante; D: distribuidor

Fuente: Adaptado de McCann y Ferry (1979).

Sobre la base del trabajo desarrollado por McCann y Ferry (1979), Li y Dant (2001) definen la interdependencia como el “grado y estructura de las dependencias mutuas establecidas entre los miembros del canal de distribución a fin de acceder a los recursos necesarios para alcanzar sus respectivos objetivos”. Esta definición contiene los aspectos subyacentes a la naturaleza de la interdependencia a partir del grado o magnitud y de la estructura simétrica o asimétrica de la interdependencia, tal y como recogen numerosas investigaciones empíricas (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Camarero, 1998; Del Barrio et al., 1999; Jap y Ganesan, 2000; González, 2001; Li y Dant, 2001; Kim y Hsieh, 2003).

⁴⁴ Lawler y Bacharach (1987) señalan que la dependencia mutua existe cuando compradores y vendedores confían en los recursos del socio para alcanzar sus objetivos para garantizar el éxito de la relación.

La magnitud de interdependencia o interdependencia total considera generalmente la suma de la dependencia de ambas partes de la díada⁴⁵ (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). En la medida que la interdependencia total sea mayor se incrementará el nivel de dependencia en la relación y sus miembros mantendrán una alta confianza en el socio para desempeñar las respectivas funciones y acceder a recursos escasos (Buchanan, 1992; Lusch y Brown, 1996; Antia y Frazier, 2001). No obstante, puede ocurrir que la alta magnitud de interdependencia se deba a que una parte de la díada sea extremadamente dependiente del socio, mientras que la dependencia de este último se encuentre en valores moderados o reducidos, pudiendo existir un desequilibrio en la estructura de la interdependencia. Por ello, y además de analizar la magnitud de interdependencia, también resulta necesario referirse a la asimetría de interdependencia para conocer la estructura de la dependencia en los intercambios entre los miembros del canal de distribución.

La asimetría de la interdependencia o dependencia relativa compara los niveles de dependencia entre los dos miembros de la díada (Gundlach y Cadotte, 1994), tratando de identificar qué parte es más dependiente (Li y Dant, 2001) y, en consecuencia, cuál aporta más recursos a la relación (Astley y Zajac, 1990). De la comparación de la dependencia entre las partes se derivan dos situaciones (Buchanan, 1992): 1) cuando existe un nivel similar de dependencia entre las partes –interdependencia bilateral o simétrica–; y 2) cuando un miembro de la relación es más dependiente que el socio –interdependencia asimétrica–.

Aplicando el concepto de simetría o asimetría a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, puede ocurrir que el fabricante o el distribuidor sean dependientes en sus intercambios comerciales con el socio respectivo, pudiéndose crear una situación favorable para que la parte menos dependiente –más poderosa– se comporte de forma oportunista (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992). En estas circunstancias, Emerson (1962) propone que el socio más dependiente podría equilibrar la estructura de interdependencia tratando de reducir su propia dependencia –aumentando el número de socios alternativos disponibles o reduciendo el valor de la relación para el socio– o aumentar la dependencia del socio

⁴⁵ Otros estudios han definido la magnitud en términos de interdependencia bilateral a partir de una aproximación multiplicativa –dependencia del fabricante X dependencia del distribuidor– (Heide, 1994; Lusch y Brown, 1996; Li y Dant, 2001; Kim, 2002). Antia y Frazier (2001) y Li y Dant (2001) aplicaron ambas aproximaciones aditiva y multiplicativa y obtuvieron resultados similares.

–aumentando el valor de la relación para el socio o reduciendo su número de alternativas disponibles–⁴⁶.

Figura 3.5: Estructura de la interdependencia en relaciones fabricante–distribuidor

| | | Dependencia del distribuidor | |
|----------------------------|------|------------------------------|-----------------------------|
| | | Baja | Alta |
| Dependencia del fabricante | Baja | Baja interdependencia mutua | Dominio del fabricante |
| | Alta | Dominio del distribuidor | Alta interdependencia mutua |

Fuente: Li y Dant (2001).

3.2.3. Dependencia y otras variables

Numerosas investigaciones han evaluado los determinantes y las consecuencias de la dependencia en las relaciones comerciales en el canal de distribución. Estos estudios han utilizado para ello tanto la evaluación de la dependencia global como sus dimensiones de magnitud y asimetría. Creemos por ello necesario resumir las principales interrelaciones de la dependencia con el resto de características de los intercambios comerciales entre miembros del canal de distribución.

El principal antecedente o determinante de la dependencia son los activos específicos, tal y como demuestra la evidencia empírica (Heide y John, 1988; Sriram, Krapfel Spekman, 1992; Ganesan, 1994; Kim, 1999). Esta relación positiva entre las inversiones en activos específicos y la dependencia responde al sentimiento de vulnerabilidad percibido por la parte que invierte en la relación (John, 1984), que dedica recursos de difícil aplicabilidad fuera de la relación actual o, en todo caso, de escasa

⁴⁶ Aunque Emerson (1962) plantea estas dos alternativas, Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) sugieren que es más aconsejable tratar de aumentar la dependencia del socio que reducir la propia, puesto que en su estudio empírico demostraron que la interdependencia total facilita el desarrollo del intercambio relacional.

recuperación si el intercambio objeto de la inversión finalizase. Al margen de los determinantes, la dependencia generalmente ocupa el papel de antecedente en las investigaciones empíricas, asociándose a esta variable un efecto positivo sobre el intercambio –consultar figura 3.6–. Así, fomenta la colaboración (Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Sriram, Krapfel y Spekman, 1992; Turner et al., 2000), la confianza (Gassenheimer y Manolis, 2001) y el compromiso (Andaleeb, 1996) y reduce el conflicto (Dant y Schul, 1992), el control (Etgar, 1976; Buvik y Reve, 2002) y el oportunismo (Provan y Skinner, 1989; Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998; San Martín, 2002).

Respecto a la influencia de la dependencia sobre el oportunismo, en la literatura se ha establecido una vinculación tanto positiva como negativa. Según Joshi (1998), existen dos perspectivas que explican la relación dependencia–oportunismo:

- a) Perspectiva de conformidad. Según la misma, la dependencia influye de forma negativa sobre el oportunismo en la relación. En el caso de relaciones entre fabricantes y distribuidores, si un fabricante es dependiente en su relación con un distribuidor, no tendrá incentivos para comportarse de forma oportunista puesto que podría poner en juego el futuro de su relación (Parkhe, 1993). Por su parte, si el distribuidor no se percibe a sí mismo como dependiente podría servirse de su posición más poderosa, debido a que las posibles amenazas del fabricante no serían creíbles al encontrarse en situación de dependencia. En consecuencia el fabricante evitará comportarse de forma oportunista para reducir la propensión al oportunismo del distribuidor.
- b) Perspectiva de resistencia. Las investigaciones que han aplicado la perspectiva de la resistencia establecen una relación positiva entre la dependencia y el oportunismo (Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998). Para su explicación asumen los postulados de la teoría de reacción (Brehm, 1966) y de la teoría de disuasión bilateral (Lawler, Ford y Bleglen, 1988). De estas dos aportaciones subyace la posibilidad de utilizar el oportunismo como factor compensatorio de la dependencia en la relación, debido a que de las amenazas a la libertad de acción se derivarían comportamientos reactivos (Brehm, 1966; Lawler, Ford y Bleglen, 1988). Aplicando este principio a relaciones fabricante–distribuidor, en situaciones de desequilibrio de poder y dependencia asimétrica a favor del distribuidor, un fabricante dependiente verá más amenazada

su libertad de acción que el distribuidor (Frazier, Gill y Kale, 1989; Anderson y Narus, 1990). Estas circunstancias motivarían al fabricante a reducir las amenazas a su libertad de comportamiento en la relación, y una vía posible serían los comportamientos oportunistas (Joshi, 1998).

Figura 3.6: Principales estudios que recogen el efecto de la dependencia sobre la relación

| CONSECUENCIAS | |
|-----------------------------|--|
| Acción conjunta (+) | Kim (1999) |
| Compromiso (+) | Andaleeb (1996); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002) |
| Conflicto (-) | Dant y Schul (1992) |
| Conformidad (+) | Keith, Jackson y Crosby (1990); Joshi y Arnold (1998) |
| Contratos explícitos (+) | Lusch y Brown (1996) |
| Control (-) | Etgar (1976); Buvik y Reve (2002) |
| Cooperación (+) | Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Andaleeb (1995); Sriram, Krapfel y Spekman (1992); Turner et al. (2000) |
| Intenciones futuras (+) | Gassenheimer y Manolis (2001) |
| Oportunismo (-) | Provan y Skinner (1989); Joshi y Arnold (1997); Joshi (1998); San Martín (2002) |
| Oportunismo (+) | Joshi y Arnold (1997); Joshi (1998) |
| Uso de poder coercitivo (-) | Frazier, Gill y Kale (1989) |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las dimensiones de la dependencia, los resultados de las investigaciones empíricas muestran que la magnitud de la interdependencia y la interdependencia asimétrica influyen de forma inversa sobre las variables características de las relaciones comerciales –ver figura 3.7–. Por ejemplo, Gundlach y Cadotte (1994) encuentran que la magnitud de interdependencia mantiene un efecto positivo sobre el desempeño, mientras que la asimetría influye de forma negativa. Por otro lado, Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) señalan la relación positiva de la magnitud sobre las “variables clave” de la estrategia relacional –confianza y compromiso–, destacando también el impacto negativo de la interdependencia asimétrica sobre estas variables.

Figura 3.7: Principales estudios que recogen el efecto de la magnitud y asimetría de la interdependencia sobre las variables de la relación

| Magnitud de Interdependencia | |
|-------------------------------------|---|
| Acciones punitivas (-) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1998) |
| Compromiso (+) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Geyskens et al. (1996); Jap y Ganesan (2000) |
| Confianza (+) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999); Li y Dant (2001) |
| Conflicto (-) | Gundlach y Cadotte (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999) |
| Control (-) | Kim (2002) |
| Cumplimiento de contratos (+) | Antia y Frazier (2001) |
| Desempeño (+) | Gundlach y Cadotte (1994); Li y Dant (2001) |
| Estrategias coercitivas (-) | Gundlach y Cadotte (1994) |
| Estrategias no coercitivas (+) | Gundlach y Cadotte (1994) |
| Flexibilidad (+) | Heide (1994) |
| Orientación relacional (+) | Camarero y Gutiérrez (2001) |
| Relacionismo (+) | González (2001) |
| Interdependencia asimétrica | |
| Compromiso (-) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) |
| Confianza (-) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999) |
| Conflicto (+) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999) |
| Desempeño (-) | Gundlach y Cadotte (1994) |
| Flexibilidad (-) | Heide (1994) |
| Orientación relacional (-) | Camarero y Gutiérrez (2001) |

Fuente: Elaboración propia.

3.3. OPORTUNISMO

Uno de los motivos que inciden en el fracaso de las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución es el oportunismo o la falta de habilidad de las partes para detectar su presencia (Bucklin y Sengupta, 1993). De ahí que exista una importante corriente de investigaciones que se centran en la “cara oculta” de las relaciones entre empresas (Ping, 1993; Grayson y Ambler, 1999; Jap y Anderson, 2003), estudiando los motivos que causan la ruptura de las relaciones comerciales. Sin embargo, la mayoría de trabajos en el ámbito de los canales de distribución dedican gran atención a los factores de

éxito de los intercambios, concediendo menor interés a variables como el oportunismo que pueden desestabilizar, e incluso destruir, la interacción entre las partes (Jap y Anderson, 2003). Aunque existe un destacado grupo de investigaciones empíricas que tratan explícitamente la presencia del oportunismo en los intercambios (John, 1984; Anderson, 1988; Provan y Skinner, 1989; Parhke, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998; Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000; Gruen y Shah, 2000; San Martín, 2002), su estudio es aún limitado (Rokkan, Heide y Wathne, 2003).

3.3.1. Concepto de oportunismo

La aplicación del oportunismo a las relaciones entre empresas se debe principalmente a las teorías de los costes de transacción y de la agencia. El problema principal de ambos enfoques se refiere a cómo dirigir los intercambios entre dos partes con objetivos contradictorios (Bergen, Dutta y Walker, 1992; Stump y Heide, 1996). Según Moschandreas (1997), “la presencia de comportamientos oportunistas en los intercambios es una condición necesaria para la creación de costes de transacción”, de manera que si las partes se comportasen siempre de forma honesta desaparecerían los costes vinculados al gobierno de la relación y, en consecuencia, los activos específicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada no supondrían problema alguno para la gestión de los intercambios (Moschandreas, 1997).

Desde la teoría de los costes de transacción, Williamson (1975) define el oportunismo como un comportamiento basado en el interés propio a través del engaño y de la confusión de los socios del intercambio. Este comportamiento incluye mentiras, robos y estafas (Williamson, 1985), además de otras formas más sutiles de engaño como la exageración de necesidades (John, 1984). Su manifestación surge cuando un miembro de la relación espera obtener un rendimiento adicional a expensas del socio (Joshi y Arnold, 1997), situando su propio interés por encima del beneficio común del intercambio (Gruen y Shah, 2000).

La definición original de Williamson (1975) recoge la denominada “forma fuerte” del oportunismo (Wathne y Heide, 2000; San Martín, 2002) a partir del incumplimiento de acuerdos explícitos. Como ejemplos de incumplimiento de estos acuerdos se encuentran la

manipulación de información o la ocultación de intenciones (Williamson, 1975), la violación de los términos establecidos en el acuerdo (Rindfleisch y Heide, 1997), el incumplimiento de promesas (John, 1984), la ocultación de un inadecuado desempeño de tareas (Provan y Skinner, 1989) o la reducción de la participación en el intercambio (Bucklin y Sengupta, 1993).

En un trabajo posterior, Williamson (1991) amplía el concepto inicial de oportunismo e incluye las violaciones de acuerdos de carácter implícito, como es el caso de las normas relacionales (Wathne y Heide, 2000). A este tipo de incumplimientos “no escritos”, Williamson (1991) les identifica como “oportunismo lícito” y se refiere a circunstancias donde las partes respetan los términos explícitos establecidos, aunque violan “el espíritu del acuerdo”⁴⁷ (Jap y Anderson, 2003). En consecuencia, un comportamiento oportunista incluye tanto la violación de los contratos formales establecidos generalmente al inicio de la relación como el incumplimiento de las bases morales y éticas sobre las que se sustenta la relación –caso de las normas relacionales– y que permiten a las partes adaptarse a nuevas circunstancias para las que no existe un soporte escrito.

Debido a que los miembros de la relación que se comportan de forma oportunista hacen caso omiso a los acuerdos alcanzados con el socio para su propio beneficio individual, la presencia del oportunismo tiene una repercusión negativa sobre el intercambio (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995). De hecho, los beneficios derivados del oportunismo son de carácter unilateral y a corto plazo, mientras que sus costes repercuten de forma bilateral y a largo plazo (Brown, Dev y Lee, 2000), perjudicando también al clima relacional del intercambio (Morgan y Hunt, 1994) y a las oportunidades de negocio de ambas empresas (Joshi y Arnold, 1997).

Para precisar aún más el concepto de oportunismo, es necesario diferenciarlo del comportamiento basado en el propio interés y del comportamiento no ético. Por un lado, el interés propio muestra las intenciones del comportamiento al socio, circunstancia que no ocurre en comportamientos oportunistas (Joshi y Arnold, 1997). Además, el oportunismo no incluye otras formas de búsqueda de interés propio, como las intensas negociaciones, las frecuentes desavenencias o los conflictos (John, 1984). Por lo que respecta al

⁴⁷ Según Muris (1981), “el oportunismo surge cuando una parte se comporta de forma contraria al entendimiento del contrato por parte del socio, aunque no necesariamente contraria al contrato explícito”.

comportamiento no ético, no siempre se realiza con la intención de mejorar la situación de una parte a expensas del socio –objetivo primordial del oportunismo–, sino que también se puede producir por otras causas externas a la relación entre las partes (Kelley, Skinner y Ferrell, 1989). Según Kelley, Skinner y Ferrell (1989), “el oportunismo se podría considerar como una forma particular del comportamiento no ético”.

Al margen de que los diferentes estudios acerca del oportunismo han demostrado que debe tenerse en cuenta para una correcta gestión de los intercambios comerciales entre empresas (John, 1984; Morgan y Hunt, 1994; Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996), existe una gran controversia respecto a su consideración como actitud o comportamiento (Ghoshal y Moran, 1996). Según la teoría de los costes de transacción, el oportunismo se refiere a la motivación o actitud de un miembro de la relación (Williamson, 1985) más que a un comportamiento desempeñado por él mismo. En consecuencia, los miembros del canal de distribución actuarán de forma oportunista si existiese la posibilidad para ello (Stump y Heide, 1996) y siempre que ese comportamiento fuese rentable (John, 1984).

Sin embargo, este planteamiento ha estado sujeto a numerosas críticas al concebir explícitamente al oportunismo como una actitud presente en todas las partes del intercambio que se manifestará a través de un comportamiento deshonesto siempre que exista la posibilidad. Autores como Hill (1990), Morgan y Hunt (1994) o Ghoshal y Moran (1996) consideran que el oportunismo no debe considerarse como una actitud asociada a todas las personas o empresas, puesto que las partes podrían estar guiadas a su vez por un comportamiento que busque el beneficio común basado en la confianza –de la misma forma que plantea la teoría de los costes de transacción para el oportunismo–. Por ello, y aunque las personas y empresas no son siempre honestas en sus intercambios comerciales, “sería demasiado pesimista considerar que siempre serán deshonestos” (John, 1984). Más tajante se muestra Buchanan (1994) al afirmar que “muchas personas no se comportan de forma oportunista, incluso cuando existen las condiciones para ello, porque comparten ciertos preceptos o normas morales”.

3.3.2. Dimensiones del oportunismo

Un comportamiento oportunista puede manifestarse en cualquier momento del ciclo de vida de la relación. Tradicionalmente se ha establecido una distinción entre el oportunismo previo al inicio de la relación –“ex ante”– y las conductas deshonestas a lo largo del intercambio –“ex post”– (Williamson, 1985; Wathne y Heide, 2000). Al igual que la teoría de los costes de transacción, la teoría de la agencia también establece que el oportunismo puede aparecer antes del establecimiento del contrato de agencia –selección adversa– o a lo largo de la relación entre el principal y el agente –riesgo moral– (Arrow, 1985; San Martín, 2002).

El oportunismo “ex ante” se refiere principalmente a un problema de asimetría de información, donde una de las partes trata de ocultar información crítica para el socio antes de iniciar el intercambio (Gundlach, 1994). En la fase previa, donde se negocian las condiciones de la relación, es difícil y costoso identificar a los socios “potencialmente oportunistas”. Para facilitar esta identificación, Hill (1990) sugiere que las partes deberán considerar la reputación del socio en ausencia de otro tipo de información adicional.

El oportunismo “ex post” comprende conductas deshonestas una vez que el intercambio ya se encuentra establecido (Williamson, 1985). La violación de acuerdos, ya sean explícitos o implícitos, y el incumplimiento de tareas son los comportamientos oportunistas más comunes en el desarrollo del intercambio. En este sentido, Ghosh y John (1999) identifican dos formas o variedades de oportunismo derivadas de: 1) la reducción de los costes propios en la relación –escaqueo o incumplimiento de funciones–, y 2) la imposición de costes al socio para forzarle a renegociar las condiciones del intercambio –amenazas y regateo–. Sobre esta línea, Wathne y Heide (2000) señalan que una conducta oportunista se puede efectuar de forma activa o pasiva. A su vez, estos autores combinan la forma del comportamiento oportunista –activa o pasiva– con las circunstancias en las que se produce la citada conducta –existentes y nuevas–, definiendo una matriz 2x2 resultado de la interacción de ambas dimensiones –ver figura 3.8–.

Figura 3.8: Formas de oportunismo y sus posibles resultados

| | | CIRCUNSTANCIAS | |
|----------------|--------|--|--|
| | | EXISTENTES | NUEVAS |
| COMPORTAMIENTO | PASIVO | <p>1. Evasión</p> <p>Efecto s/ costes: Disminuyen para O (c/p) Aumentan para M (l/p)</p> <p>Efecto s/ beneficios: Disminuyen para M y S (l/p)</p> | <p>2. Rechazo a la adaptación</p> <p>Efecto s/ costes: Mínimo</p> <p>Efecto s/ beneficios: Aumentan para O (c/p) Disminuyen para M y O (l/p)</p> |
| | ACTIVO | <p>3. Violación</p> <p>Efecto s/ costes: Aumentan para M (l/p)</p> <p>Efecto s/ beneficios: Aumentan para O (c/p) Disminuyen para M y S (l/p)</p> | <p>4. Negociación forzosa</p> <p>Efecto s/ costes: Aumentan para M (l/p)</p> <p>Efecto s/ beneficios: Aumentan para O (c/p) Disminuyen para O y M (l/p)</p> |

O= Parte con comportamiento oportunista; M= Miembro/socio del intercambio; S= Sistema (otras partes)

Fuente: Wathne y Heide (2000).

Como conductas oportunistas pasivas, Wathne y Heide (2000) señalan la evasión de responsabilidades –bajo circunstancias existentes– y el rechazo a la adaptación a nuevas circunstancias en la relación. Las consecuencias de estos comportamientos repercuten principalmente sobre el nivel de beneficios del intercambio, disminuyendo notablemente para el socio sin conducta deshonesto y aumentando para la parte oportunista ante nuevas circunstancias. Por lo que respecta al oportunismo activo, se manifiesta a través de la violación de acuerdos establecidos⁴⁸ –tanto de carácter explícito como implícito– y de la negociación forzosa del acuerdo entre las partes ante situaciones no previstas inicialmente. En ambas situaciones, los costes derivados de estos comportamientos afectan directamente a la víctima del oportunismo que, además, ve reducido su nivel de beneficios. Por su parte, la parte oportunista obtiene una recompensa de su comportamiento a corto plazo, aunque las repercusiones de su conducta impropia limitan su rendimiento a largo plazo en el intercambio actual.

⁴⁸ Como ejemplo de oportunismo activo en relaciones fabricante–distribuidor, Murry y Heide (1998) señalan la violación de acuerdos promocionales por parte del distribuidor como una conducta oportunista durante la relación de intercambio.

Debido a los problemas que se derivan del oportunismo, las investigaciones han planteado diversas estrategias para controlar los comportamientos deshonestos. Desde la teoría de los costes de transacción se plantean dos mecanismos de control del oportunismo según el momento en que se manifieste tal conducta: 1) la cualificación –comportamientos oportunistas “ex ante”–, y 2) el control –oportunismo “ex post”– (Stump y Heide, 1996). Por su parte, la teoría de la agencia también propone dos mecanismos para controlar el oportunismo post–contractual: 1) los contratos basados en el comportamiento –control–, y 2) los contratos basados en los resultados –incentivos– (Eisenhardt, 1989). Wathne y Heide (2000) recogen los mecanismos aportados por estas teorías e incluyen además otro mecanismo adicional: la socialización –ver figura 3.9–.

Figura 3.9: Estrategias para controlar el oportunismo

| ESTRATEGIA DE GOBIERNO | OBJETIVO GENERAL | REQUISITOS PREVIOS | EFEECTO PRINCIPAL | EFECTOS SECUNDARIOS |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| CONTROL | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducir la asimetría informativa ♦ Facilitar desarrollo de incentivos | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Identificación del criterio relevante ♦ Contratos implícitos o explícitos que legitimen el control | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Limitar el oportunismo basado en la información ♦ Más efectivo bajo circunstancias existentes | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Efectos sobre la selección |
| INCENTIVOS | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducir los beneficios del oportunismo ♦ Alinear intereses | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Poder negociador ex ante (retención) ♦ Costes directos (primas de precio) ♦ Disponibilidad de información | <ul style="list-style-type: none"> ♦ La efectividad bajo nuevas circunstancias está limitada por el grado de vinculación del contrato | <ul style="list-style-type: none"> ♦ La retención como activos productivos ♦ Señalización de calidad |
| SELECCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reducir la asimetría informativa ♦ Permitir la auto–selección | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Relevancia del criterio ♦ Costes de selección ♦ Criterios que limiten el riesgo de la auto–selección ♦ Disponibilidad de información | <ul style="list-style-type: none"> ♦ La efectividad depende de la relevancia del criterio de selección | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Señalización del cliente |
| SOCIALIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Promover la convergencia de intereses | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Plenos esfuerzos de socialización | <ul style="list-style-type: none"> ♦ La efectividad depende de la aplicabilidad del papel de las partes ante diferentes situaciones | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Señalización del cliente ♦ Efectos sobre la selección |

Fuente: Wathne y Heide (2000).

En función de que el oportunismo se produzca antes o después del establecimiento del intercambio, serán más aplicables unos mecanismos u otros. San Martín (2002) señala que la selección y la auto-selección⁴⁹ son alternativas válidas ante posibles conductas oportunistas “ex ante” –selección adversa–. Por lo que respecta a los problemas de oportunismo post-contractuales, Wathne y Heide (2000) defienden la conveniencia de mecanismos basados en el control, los incentivos y la socialización. En relación con esta última estrategia, la socialización o el desarrollo de normas sociales, recientes investigaciones han demostrado su efecto compensador de las conductas oportunistas en el intercambio (Joshi, 1998; Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000; Rokkan, Heide y Wathne, 2003). De este modo las normas sociales o relacionales actúan como “control moral”, facilitando los comportamientos cooperativos y limitando aquellos que sean perjudiciales para la relación (Joshi, 1998).

3.3.3. Oportunismo y otras variables

En las investigaciones que relacionan al oportunismo con otras variables características de los intercambios comerciales se diferencian dos perspectivas para medir el comportamiento oportunista: 1) de forma directa –evaluación del oportunismo propio–, y 2) de forma indirecta –evaluación de la conducta oportunista del socio–. La figura 3.10 recoge los principales estudios empíricos que han utilizado una u otra aproximación para evaluar el comportamiento oportunista en el intercambio. En este sentido, Jap y Anderson (2003) consideran que la medición directa del oportunismo es imprecisa debido a que la valoración efectuada por un miembro de la relación de su propio comportamiento estaría influenciada por “criterios socialmente deseables”. Por ello resulta más adecuado evaluar la percepción de oportunismo del socio, puesto que es la propia empresa la que experimenta las consecuencias de una conducta deshonestas.

⁴⁹ San Martín (2002) indica que “la auto-selección se fundamenta en el envío de señales por el agente que tiene información privada para favorecer el establecimiento del intercambio con él/ella”. Una amplia revisión de los tipos de señales que puede utilizar una empresa para indicar que es una alternativa válida también se puede encontrar en el trabajo de la citada autora.

Figura 3.10: Principales aproximaciones empíricas para medir el oportunismo en el intercambio

| MEDICIÓN DEL OPORTUNISMO | AUTOR/ES | ÁMBITO |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| OPORTUNISMO PROPIO | John (1984) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Dwyer y Oh (1987) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Kelley, Skinner y Ferrell (1989) | Servicios (Dpto. investigación-consultorías) |
| | Provan y Skinner (1989) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Joshi y Arnold (1997) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | Joshi (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | Brown, Dev y Lee (2000) | Servicios (compañía hotelera-hoteles) |
| | Gruen y Shah (2000) | Canal (Proveedor-detallista) |
| PERCEPCIÓN DE OPORTUNISMO DEL SOCIO | Parhke (1993) | Industrial (Alianzas estratégicas) |
| | Morgan y Hunt (1994) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) | Canal simulado (Fabricante-distribuidor) |
| | Sako y Helper (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | Achrol y Gunlach (1999) | Canal simulado (Fabricante-distribuidor) |
| | Dahlstrom y Nygaard (1999) | Canal (Franquiciador-franquiciado) |
| | Jap y Anderson (2003) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | San Martín (2002) | Servicios (Agencia de viajes-usuario) |
| | Rokkan, Heide y Wathne (2003) | Canal (Fabricante-Distribuidor) |

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a las variables que las investigaciones han vinculado con el oportunismo, un notable conjunto de trabajos ha identificado diferentes aspectos que reducen la conducta oportunista en el intercambio comercial. Entre estos factores se encuentran las inversiones en activos específicos (Brown, Dev y Lee, 2000; Rokkan, Heide y Wathne, 2003), la formalización (Dahlstrom y Nygaard, 1999), la planificación (Gruen y Shah, 2000) o las normas relacionales (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Joshi, 1998; Achrol y Gundlach, 1999; Brown, Dev y Lee, 2000; Rokkan, Heide y Wathne, 2003). Por otro lado, también se han identificado circunstancias que favorecen la aparición del oportunismo, como el control (Provan y Skinner, 1989) y la dependencia⁵⁰ (Provan y Skinner, 1989; Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998).

La evidencia empírica también ha identificado importantes consecuencias del comportamiento oportunista, siendo todas ellas de carácter negativo. En este sentido, el oportunismo reduce la confianza (Morgan y Hunt, 1994), el conflicto funcional (Joshi y Stump, 1996), el desempeño (Parkhe, 1993; Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996) y la satisfacción (Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996), mientras que favorece la utilización de contratos explícitos (Parkhe, 1993) y aumenta los costes de transacción (Dahlstrom y Nygaard, 1999).

⁵⁰ Respecto a la influencia de la dependencia sobre el oportunismo, también existe evidencia empírica que establece una relación negativa entre ambas variables –ver figura 3.11–. En concreto, Joshi y Arnold (1997) y Joshi (1998) señalan que el efecto de la dependencia sobre el oportunismo está moderado por la existencia de normas relacionales en el intercambio: si la magnitud de las normas relacionales es elevada, el efecto de la dependencia sobre el oportunismo es negativo.

Figura 3.11: Ppales. estudios que recogen antecedentes y consecuencias del oportunismo

| ANTECEDENTES | |
|---|--|
| Clima ético (-) | Kelley, Skinner y Ferrell (1989) |
| Compromiso (-) | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) |
| Control del socio (+) | Provan y Skinner (1989) |
| Cooperación (-) | Dwyer y Oh (1987); Parkhe (1993) |
| Dependencia (-) | Provan y Skinner (1989); Joshi y Arnold (1997); Joshi (1998); San Martín (2002) |
| Dependencia (+) | Joshi y Arnold (1997); Joshi (1998) |
| Formalización (-) | Dahlstrom y Nygaard (1999) |
| Inversiones en activos específicos (-) | Anderson (1988); Gundlach, Achrol y Mentzer (1995); Brown, Dev y Lee (2000); Rokkan, Heide y Wathne (2003) |
| Normas relacionales (-) | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995), Joshi (1998); Achrol y Gundlach (1999); Brown, Dev y Lee (2000); Rokkan, Heide y Wathne (2003) |
| Orientación actitudinal (-) | John (1984) |
| Planificación (-) | Gruen y Shah (2000) |
| CONSECUENCIAS | |
| Confianza (-) | Morgan y Hunt (1994) |
| Conflicto funcional (-) | Joshi y Stump (1996) |
| Contratos explícitos (+) | Parkhe (1993) |
| Costes de transacción (+) | Dahlstrom y Nygaard (1999) |
| Desempeño (-) | Parkhe (1993); Gassenheimer, Baucus y Baucus (1996) |
| Satisfacción (-) | Gassenheimer, Baucus y Baucus (1996) |

Fuente: Elaboración propia.

3.4. CONFIANZA

El estudio de la confianza se ha unido a diferentes áreas de conocimiento, entre las que destacan la psicología social (Deutsch, 1958), la sociología (Granovetter, 1985), la economía (Williamson, 1991) y el marketing (Doney y Cannon, 1997). En nuestra disciplina su desarrollo se encuentra vinculado al marketing de relaciones y su aplicación a los trabajos teóricos y empíricos es generalizada (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Anderson y Narus, 1990; Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992; Gundlach y Murphy, 1993; Ganesan, 1994; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; San Martín, 2002; Bordonaba, 2003).

Dentro de la investigación en canales de distribución, la confianza se ha considerado como un factor de éxito de las relaciones comerciales (Morgan y Hunt, 1994). En la literatura existen trabajos que destacan el efecto positivo de la confianza sobre la cooperación (Andaleeb, 1995; Smith, Carroll y Ashford, 1995), el compromiso (Andaleeb, 1996; Nielson, 1998; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Goodman y Dion, 2001) o la satisfacción (Mohr y Spekman, 1994; Iglesias, González y Trespalacios, 1998; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002), así como su relación negativa con el conflicto (Anderson y Narus, 1990; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Del Barrio et al., 1999) o el oportunismo (Morgan y Hunt, 1994; San Martín, 2002).

3.4.1. Concepto de confianza

Según Rousseau et al. (1998), no existe un acuerdo respecto a la definición de la confianza –ver figura 3.12–. Las investigaciones han caracterizado a la confianza a partir de su dimensión cognitiva (Schurr y Ozanne, 1985; Gundlach y Murphy, 1993, Mohr y Spekman, 1994), de las expectativas acerca de la fiabilidad del socio (Anderson y Weitz, 1989; Doney y Cannon, 1997; Nielson, 1998; San Martín, 2000), de las intenciones respecto al futuro de la relación (Anderson y Narus, 1990; Selnes, 1998), del sentimiento de vulnerabilidad ante el socio (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Andaleeb, 1996; Rousseau et al., 1998) y del comportamiento en la relación (Gambetta, 1988; Geyskens et al., 1996).

Bello, Polo y Vázquez (1999) consideran que la confianza se puede interpretar como “intercambio de información, influencia mutua, mejor autocontrol y negativa a abusar de la vulnerabilidad de otros”. Esta aportación incluye, tanto de forma explícita como implícita, los significados de la confianza analizados anteriormente. Por un lado, el intercambio de información permite a las partes conocer las características y habilidades del socio y así poder percibir su capacidad para el desempeño de las tareas en la relación. La influencia mutua facilita que las partes desarrollen conjuntamente las tareas en el intercambio y favorece la continuidad de la relación en el futuro. Adicionalmente, los miembros del intercambio que puedan controlar sus comportamientos y evitar conductas contrarias al entendimiento conjunto por ambas partes transmitirán al socio su integridad y sinceridad en los intercambios comerciales. Por último, la confianza también se manifiesta ante la negativa a abusar de la vulnerabilidad del socio en situaciones de dependencia asimétrica.

Figura 3.12: Principales aportaciones que recogen la definición de confianza

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-------------------------------------|--|
| Schurr y Ozanne (1985) | Creencia que la palabra y las promesas del socio son fiables y que cumplirá sus obligaciones en la relación |
| Gambetta (1988) | La confianza se refiere a que la probabilidad de que el socio realice actividades beneficiosas para la relación, o por lo menos no perjudiciales, es lo suficientemente alta para considerar iniciar algún tipo de colaboración con él |
| Anderson y Weitz (1989) | La creencia de una parte que sus necesidades serán cumplidas en el futuro por acciones desarrolladas por el socio |
| Anderson y Narus (1990) | La creencia de una empresa que otra compañía realizará acciones que le derivarán resultados positivos y no desarrollará actividades que le perjudiquen |
| Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) | Disposición a confiar en el socio en el que se tiene confianza |
| Scheer y Stern (1992) | Creencia en que se puede confiar en que el socio cumplirá sus obligaciones futuras y se comportará de manera que servirá las necesidades e intereses futuros de la empresa |
| Gundlach y Murphy (1993) | Fe o creencia de que el socio cumplirá sus obligaciones en el intercambio |
| Morgan y Hunt (1994) | La confianza existe cuando una parte tiene confianza en la credibilidad e integridad de su socio |
| Mohr y Spekman (1994) | La creencia de que la palabra del socio es fiable y que cumplirá sus obligaciones en el intercambio |
| Mayer, Davis y Schoorman (1995) | Disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones del socio basándose en la expectativa de que desarrollará acciones importantes para la parte que confía |
| Andaleeb (1996) | Deseo de una de las partes de fiarse de los comportamientos de la otra, sobre todo cuando los mismos mantienen implicaciones en la primera |
| Geyskens et al. (1996) | La confianza existe cuando los miembros del canal consideran que su socio es honesto y benevolente |
| Doney y Cannon (1997) | Credibilidad y benevolencia percibida en la empresa y su personal |
| Nielson (1998) | Percepción del proveedor acerca de que el cliente cumplirá sus promesas con honestidad e integridad |
| Rosseau et al. (1998) | Estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas acerca de las intenciones o el comportamiento del socio |
| Selnes (1998) | Expectativa generalizada de cómo se comportará su socio en el futuro |
| San Martín (2000) | La seguridad emocional de una parte que le lleva a pensar que la otra parte es responsable y se preocupará por ella |

Fuente: Elaborado a partir de Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); De Wulf (1999); Vázquez, Díaz y del Río (2001), San Martín (2002) y Bordonaba (2003).

Los diversos significados atribuidos a la confianza justifican que su proceso de formación y desarrollo se pueda llevar a cabo de varias formas distintas. En este sentido, Doney y Cannon (1997) proponen cinco procesos para el desarrollo de la confianza: el calculativo, el predictivo, el de capacidad, el de intencionalidad y el de transferencia –ver figura 3.13–. El primero de ellos, el calculativo, estima la idoneidad del socio en función de la repercusión que puedan tener sus actos sobre la empresa, por lo que ésta atiende a factores como la reputación, la duración de la relación o el tamaño para determinar el nivel de confianza depositado en el socio. El proceso predictivo justifica el desarrollo de la confianza a partir de la experiencia, la frecuencia de contacto y la duración de la relación con el socio. El proceso de capacidad valora las condiciones y características del socio para desempeñar sus funciones atendiendo a su experiencia y poder en la relación. Por su parte, el proceso de intencionalidad se basa en la evaluación de las motivaciones del socio respecto al intercambio sobre la base de su disposición a la adaptación, el flujo de información transmitido o su semejanza a la empresa. Finalmente el proceso de transferencia permite a la empresa confiar en el socio en función de la utilización de los recursos dedicados a la relación, siendo en este caso la confianza en el personal de contacto o en los vendedores un importante determinante de la confianza en el socio.

Al margen del concepto y el desarrollo de la confianza, escasas investigaciones han diferenciado la confianza hacia los individuos y la confianza hacia las empresas (Doney y Cannon, 1997; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Gassenheimer y Manolis, 2001; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002). En relación con la confianza interpersonal, Doney y Cannon (1997) consideran que la confianza en los vendedores se centra en el contexto específico de la relación y en las transacciones repetitivas de los vendedores con una empresa. Por otro lado, la confianza en la empresa⁵¹ supone una perspectiva más amplia debido a que las consecuencias de los comportamientos de los vendedores repercuten sobre la organización, siendo ésta –y no los empleados– la que responde ante un hipotético mal resultado (Anderson y Narus, 1990). Además de diferenciar la confianza interpersonal de la interorganizacional, estas investigaciones también han demostrado su interrelación. Así Doney y Cannon (1997), Zaheer, McEvily y Perrone (1998) y Suárez, Vázquez y Díaz (2002) encuentran que la confianza en el personal tiene un efecto positivo sobre la confianza de la empresa.

⁵¹ Zaheer, McEvily y Perrone (1998) indican que la confianza organizacional se basa en tres componentes: la fiabilidad, el comportamiento predecible y la honestidad.

Figura 3.13: Procesos de desarrollo de la confianza

| PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA | CONDUCTOR DEL PROCESO | FACTORES QUE EVOCAN LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO |
|---|---|--|
| Calculativo | | |
| El detallista calcula los costes/recompensas del proveedor actuando de manera oportunista | Los costes son mayores cuando el proveedor hace inversiones específicas y/o continuadas | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reputación del proveedor ♦ Tamaño del proveedor ♦ Disposición a la adaptación ♦ Información compartida ♦ Duración relación proveedor ♦ Duración relación vendedor |
| Predictivo | | |
| El detallista desarrolla confianza a partir de que el comportamiento del proveedor se pueda predecir | El detallista aprende más de la empresa a través de una experiencia repetitiva y amplia | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Duración relación proveedor ♦ Preferencia hacia el proveedor ♦ Semejanza del vendedor ♦ Frecuencia contrato vendedor ♦ Duración relación vendedor |
| Capacidad | | |
| Evaluación de la capacidad del vendedor de cumplir sus promesas | Evidencias de la capacidad del proveedor de cumplir sus promesas | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Experiencia del vendedor ♦ Poder del vendedor |
| Intencionalidad | | |
| Evaluación de las motivaciones del proveedor | Palabras y/o comportamientos indican si le conciernen al detallista | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Disposición a la adaptación ♦ Información compartida ♦ Preferencia hacia el proveedor ♦ Semejanza del vendedor ♦ Frecuencia contrato vendedor |
| Transferencia | | |
| El detallista diseña en la prueba de los recursos desde los cuales la confianza es transferida al proveedor | Identificación de los recursos asociados de forma más fuerte con el proveedor | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reputación del proveedor ♦ Tamaño del proveedor ♦ Confianza del proveedor ♦ Confianza de sus vendedores |

Fuente: Doney y Cannon (1997).

3.4.2. Dimensiones de la confianza

Las investigaciones han identificado dos dimensiones de la confianza: una cognitiva –honestidad o credibilidad– y otra comportamental –benevolencia– (Larzelere y Huston, 1980; Ganesan, 1994; Bello, Polo y Vázquez, 1999; Vázquez, Díaz y del Río, 2001). La honestidad o credibilidad es la creencia de una parte en que el socio es fiable e íntegro (Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992; Morgan y Hunt, 1994) y que tiene experiencia y habilidad para desempeñar sus funciones (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Ganesan, 1994). Por lo que respecta a la benevolencia, se refiere a la creencia en la buena fe del socio (Ganesan, 1994), que se comportará de forma adecuada (Andaleeb, 1995) y que estará motivado por la búsqueda del interés conjunto en la relación (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998). Así, un socio percibido como benevolente se interesará por el bienestar del socio, estará dispuesto a aceptar posibles problemas o errores a corto plazo y no efectuará acciones imprevistas que pudiesen influir negativamente sobre la empresa (Anderson y Narus, 1990; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Doney y Cannon, 1997).

Aunque las dimensiones de credibilidad y benevolencia son reconocidas por la mayoría de estudios, las aproximaciones empíricas generalmente utilizan una medición global para la confianza –ver figura 3.14–. Para ello estas investigaciones pueden aplicar una escala de valoración de la confianza incluyendo conjuntamente las dimensiones de credibilidad y benevolencia (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Canon, 1997; Nielson, 1998; Sanzo et al. 2000), utilizar una medida conjunta de ambas dimensiones (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996) o definir la confianza como un factor de segundo orden a partir de sus dos dimensiones (Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003). Por otro lado, también existen estudios que miden la credibilidad y la benevolencia como variables distintas (Ganesan, 1994; Selnes y Gonhaug, 2000; San Martín, 2002), incluyendo incluso interrelaciones entre ambas dimensiones.

Figura 3.14: Principales aproximaciones empíricas utilizadas para medir la confianza en el intercambio

| MEDICIÓN DE LA CONFIANZA | AUTOR/ES | ÁMBITO |
|--|---|---|
| GLOBAL | Anderson y Weitz (1989) | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| | Anderson y Narus (1990) | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| | Morgan y Hunt (1994) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) ^c | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Geyskens et al. (1996) ^c | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Doney y Cannon (1997) | Industrial (Proveedor-comprador) |
| | Nielson (1998) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | Sanzo et al. (2000) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | Suárez, Vázquez y Díaz (2002) ^f | Servicios (Agencia-usuario) |
| | Bordonaba (2003) ^f | Canal (Franquiciador-franquiciado) |
| CREDIBILIDAD/HONESTIDAD Y BENEVOLENCIA | Ganesan (1994) | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| | Selnes y Gonhaug (2000) | Servicios (Compañía telefonía-usuario) |
| | Dopico (2001) | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| | San Martin (2002) | Servicios (Agencia de viajes-usuario) |

c: Medida compuesta; f: factor de 2º orden

Fuente: Elaboración propia.

De forma muy similar a las dimensiones de honestidad o credibilidad y benevolencia, Andaleeb (1992) identifica dos categorías de la confianza según la habilidad y la motivación del socio de intercambio –ver figura 3.15–. Estableciendo dos estados en la habilidad –alta y baja– y en la motivación –positiva y negativa–, el autor define una matriz 2x2 que recoge cuatro significados de la confianza. Cuando la habilidad percibida en el

socio es alta y éste manifiesta una motivación positiva hacia la relación, la confianza de la empresa en el socio adquiere un carácter duradero. Es más, aunque la empresa perciba una escasa habilidad en el socio, si la motivación de éste es positiva la empresa puede concederle al socio el “beneficio de la duda” y esperar que sus cualidades mejoren en la medida que desarrollen actividades de colaboración –confianza expectante–. Por el contrario, si la motivación del socio es negativa, puede ocurrir que la confianza carezca de estabilidad en el tiempo –confianza inestable– o incluso, si la habilidad percibida en el socio es baja, se genere un sentimiento de desconfianza hacia la empresa.

Figura 3.15: Categorías de la confianza

| | | Habilidad | |
|------------|----------|---------------------|----------------------|
| | | Alta | Baja |
| Motivación | Positiva | Confianza afianzada | Confianza expectante |
| | Negativa | Confianza inestable | Desconfianza |

Fuente: Andaleeb (1992).

3.4.3. Confianza y otras variables

De entre los numerosos estudios desarrollados en diversos ámbitos que han analizado la confianza, hemos resumido sus principales antecedentes y consecuencias –ver figura 3.16–. Con respecto a los antecedentes, las investigaciones empíricas han demostrado el efecto positivo que tienen sobre la confianza factores como la reputación (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Doney y Cannon, 1997; Anderson y Weitz, 1992; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002), la experiencia (Crosby, Evans y Crowles, 1990; Doney y Cannon, 1997) los valores compartidos (Morgan y Hunt, 1994; Nicholson, Compeau y Sethi, 2001), la comunicación (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Smith y Barclay, 1997; Li, 1998; Selnes, 1998; Sanzo et al., 2000; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Dopico, 2001; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003; Coote, Forrest y Tam, 2003), la confianza en el personal (Doney y Cannon, 1997; Suárez, Vázquez y Díaz,

2002), o la cooperación⁵² (Anderson y Narus, 1990; Crosby, Evans y Crowles, 1990; Bordonaba, 2003). También existe evidencia de la influencia de la estructura de la dependencia de la relación sobre la confianza: positivamente a través de la magnitud de interdependencia (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Del Barrio et al., 1999; Li y Dant, 2001) y de forma negativa a partir de la dependencia asimétrica (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Del Barrio et al., 1999).

Figura 3.16: Ppales. estudios que recogen antecedentes y consecuencias de la confianza

| ANTECEDENTES | |
|----------------------------------|--|
| Centralización (-) | Dwyer y Oh (1987) |
| Comunicación (+) | Anderson y Weitz (1989); Anderson y Narus (1990); Morgan y Hunt (1994); Mohr, Fisher y Nevin (1996); Smith y Barclay (1997); Li (1998); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); Selnes (1998); Sanzo et al. (2000); De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001); Dopico (2001); Suárez, Vázquez y Díaz (2002); Bordonaba (2003); Coote, Forrest y Tam (2003) |
| Confianza en el personal (+) | Doney y Cannon (1997); Suárez, Vázquez y Díaz (2002) |
| Conflicto (-) | Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Coote, Forrest y Tam (2003) |
| Congruencia de objetivos (+) | Anderson y Weitz (1989) |
| Cooperación (+) | Anderson y Narus (1990); Crosby, Evans y Crowles (1990); Bordonaba (2003) |
| Experiencia (+) | Crosby, Evans y Crowles (1990); Doney y Cannon (1997) |
| Incertidumbre del entorno (-) | Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998) |
| Magnitud de interdependencia (+) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999); Li y Dant (2001) |
| Interdependencia asimétrica (-) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Del Barrio et al. (1999) |
| Oportunismo (-) | Morgan y Hunt (1994) |
| Reputación (+) | Anderson y Weitz (1989); Ganesan (1994); Doney y Cannon (1997); Anderson y Weitz (1992); Suárez, Vázquez y Díaz (2002) |
| Satisfacción (+) | Ganesan (1994); Selnes (1998); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Sanzo et al. (2000) |
| Valores compartidos (+) | Morgan y Hunt (1994); Nicholson, Compeau y Sethi (2001) |

⁵² Las investigaciones han tratado a la cooperación como antecedente y también como consecuencia de la confianza, demostrando así el efecto recíproco existente entre ambas variables.

Figura 3.16: Ppales. estudios que recogen antecedentes y consecuencias de la confianza (Continuación)

| CONSECUENCIAS | |
|-------------------------|---|
| Acción conjunta (+) | Zaheer y Venkatraman (1995); Joshi y Stump (1999a) |
| Compromiso (+) | Moorman, Zaltman y Desphande (1992); Morgan y Hunt (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Andaleeb (1996); Fontenot et al. (1997); Kim y Frazier (1997); Nielson (1998); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Grayson y Amber (1999); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Sanzo et al. (2000); De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001); Dopico (2001); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002); San Martín (2002); Bordonaba (2003) |
| Comunicación (+) | Anderson y Weitz (1989) |
| Conflicto funcional (+) | Morgan y Hunt (1994) |
| Continuidad (+) | Anderson y Weitz (1989) |
| Control (-) | Andaleeb (1995) |
| Cooperación (+) | Morgan y Hunt (1994), Andaleeb (1995); Smith, Carroll y Ashford (1995); Siguaw, Simpson y Baker (1998) |
| Desempeño (+) | Siguaw, Simpson y Baker (1998); Zaheer, McEvily y Perrone (1998) |
| Incertidumbre (-) | Morgan y Hunt (1994) |
| Intenciones futuras (+) | Doney y Cannon (1997) |
| Nivel de conflicto (-) | Anderson y Narus (1990); Zaheer, McEvily y Perrone (1998); Del Barrio et al. (1999) |
| Satisfacción (+) | Mohr y Spekman (1994); Andaleeb (1996); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); Iglesias, González y Trespalcios (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Suárez, Vázquez y Díaz (2002); Bordonaba (2003) |

Fuente: Elaborado a partir de Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); De Wulf (1999); Dopico (2001) y Bordonaba (2003).

Por otro lado, también se ha estudiado ampliamente el efecto que ejerce la confianza sobre otras variables de la relación, como la acción conjunta (Zaheer y Venkatraman, 1995; Joshi y Stump, 1999a), el compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Goodman y Dion, 2001) o la satisfacción (Mohr y Spekman, 1994; Andaleeb, 1996; Iglesias, González y Trespalcios, 1998; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002). Además de su influencia positiva, otras investigaciones han demostrado la capacidad de la confianza para reducir el conflicto (Anderson y Narus, 1990; Zaheer, McEvily y Perrone, 1998; Del Barrio et al., 1999), el control (Andaleeb, 1995) o la incertidumbre (Morgan y Hunt, 1994).

3.5. COMPROMISO

Al igual que la confianza, el compromiso se ha estudiado frecuentemente en el contexto de las relaciones entre empresas. Las investigaciones han destacado su papel clave en el éxito y la continuidad de las relaciones de intercambio (Dywer, Schurr y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Mohr, Fisher y Nevin, 1996; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Gilliland y Bello, 2002; Coote, Forrest y Tam, 2003), sobre todo a partir del desarrollo del marketing relacional. En este sentido, Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) señalan la importancia del compromiso en la evolución del marketing relacional, convirtiéndose así en un importante indicador de la calidad de la relación (Bello, Polo y Vázquez, 1999) y en una dimensión clave para estar orientado al mercado (Kohli y Jaworski, 1990).

Dentro del ámbito concreto de los canales de distribución, el compromiso ocupa un papel principal en el establecimiento y desarrollo de los intercambios comerciales. Se ha demostrado que incrementa la eficacia y eficiencia de las relaciones comerciales (Coote, Forrest y Tam, 2003) y permite que los miembros del canal de distribución coordinen adecuadamente los programas de marketing (Goodman y Dion, 2001). Por ello el compromiso aumenta las posibilidades de que los fabricantes y distribuidores alcancen sus objetivos individuales y conjuntos dentro de la relación con el socio y reduce los riesgos asociados con posibles comportamientos oportunistas de alguno de los miembros del intercambio (Fontenot y Wilson, 1997).

3.5.1. Concepto de compromiso

La definición del compromiso se encuentra ligada a la sociología y psicología⁵³ (Suárez, Vázquez y Díaz, 2002). Su extrapolación y aplicación a la investigación de marketing ha derivado un importante número de trabajos que adaptan el concepto original del compromiso a las relaciones comerciales, tal y como muestra la figura 3.17. Sin embargo, la gran diversidad de propuestas no permite la formulación de una definición comúnmente aceptada del compromiso (Kim y Frazier, 1997). Según estas aportaciones, el

⁵³ Como apuntan Suárez, Vázquez y Díaz (2002), “las perspectivas sociológicas centran su atención en los factores sociales que restringen o comprometen a los individuos con una consistente línea de acción, mientras que los psicólogos definen el compromiso en términos de decisiones o cogniciones que unen o vinculan al individuo con una disposición comportamental”.

compromiso hace referencia a un deseo de iniciar una relación de intercambio (Anderson y Weitz, 1992), a su fortalecimiento y mantenimiento (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Andaleeb, 1996; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001), a un sentimiento de identificación con el socio (Olsen y Granzin, 1992; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995) o a realizar sacrificios en la relación (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; San Martín, 2000).

Sintetizando las definiciones recogidas respecto al compromiso, son destacables dos aspectos contenidos en las mismas: la duración y la intención de mantener la relación en el tiempo. En primer lugar, el compromiso relacional sólo tiene sentido en relaciones a largo plazo (Vázquez, Díaz y del Río, 2001), donde el tiempo permite a los miembros del intercambio adquirir un conocimiento mutuo que facilita la coordinación de actividades en la relación. Respecto al segundo aspecto, el compromiso implica la realización de esfuerzos para mantener la relación, sacrificando posibles beneficios y rendimientos unilaterales a corto plazo por mayores posibilidades para alcanzar las metas conjuntas en el intercambio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

Figura 3.17: Principales aportaciones que recogen la definición de compromiso

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-------------------------------------|---|
| Dwyer, Schurr y Oh (1987) | Promesa implícita o explícita de continuidad con la relación de intercambio |
| Anderson y Weitz (1992) | El deseo de iniciar una relación estable, con disposición a realizar sacrificios a corto plazo para mantenerla y con confianza en su estabilidad |
| Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) | Deseo duradero de mantener una relación con valor |
| Olsen y Granzin (1992) | Disposición a ayudar al socio ante situaciones problemáticas en la relación |
| Ganesan (1994) | La orientación a largo plazo en las relaciones es el compromiso resultante entre miembros independientes de un canal de distribución |
| Morgan y Hunt (1994) | El deseo del comprador de continuar una relación con un vendedor junto con su disposición a realizar esfuerzos para su mantenimiento |
| Bensaou y Venkatraman (1995) | El compromiso se manifiesta cuando las partes comparten en igual medida los riesgos, los costes y los beneficios |
| Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) | Deseo de continuar en la relación debido al afecto positivo –compromiso afectivo–, percepción de mantenimiento de la relación –expectativa de continuidad– y deseo de invertir esfuerzo y recursos –disposición a invertir– |
| Andaleeb (1996) | Deseo de mantener una relación con valor |

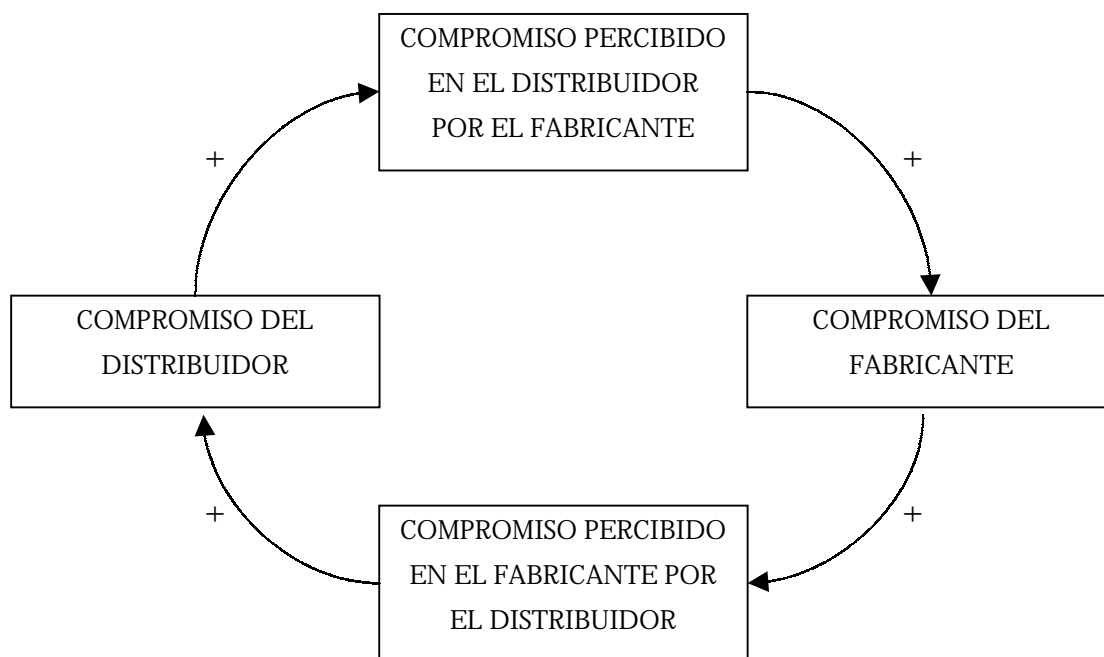
Figura 3.17: Ppales. Aportaciones que recogen la definición de compromiso (Continuación)

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-------------------------------------|---|
| Mohr, Fisher y Nevin (1996) | Deseo de mantenerse como miembro de la relación diádica |
| Kim y Frazier (1997) | El compromiso se refiere al fortalecimiento de lazos relacionales entre los miembros del canal |
| Nielson (1998) | Creencia o expectativa de una parte acerca de la duración de la relación en el tiempo |
| San Martín (2000) | Un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo las relaciones de intercambio, deseo materializado en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación |
| De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001) | Deseo de mantener una relación altamente valorada |
| Vázquez, Díaz y del Río (2001) | Deseo de continuar la relación y de trabajar para asegurar dicha continuidad dado que la misma conduce a beneficios mutuos |
| Coote, Forrest y Tam (2003) | Valor de la relación con el socio y creencia de que obtendrá los resultados esperados |

Fuente: Elaborado a partir de De Wulf (1999); Vázquez, Díaz y del Río (2001), San Martín (2002); Gilliland y Bello (2002) y Bordonaba (2003).

Además de estos dos aspectos, Vázquez, Díaz y del Río (2001) consideran que el compromiso en intercambios comprador–vendedor ha de ser recíproco y, por tanto, ambos miembros de la díada deben ser conscientes de su nivel de implicación y de los esfuerzos dedicados por el socio de intercambio. En consecuencia, es de esperar que una mayor percepción de compromiso en el compañero favorezca un incremento en el nivel de compromiso de una empresa. En este sentido, Anderson y Weitz (1992) demuestran, en intercambios entre fabricantes y distribuidores, que existe un “círculo virtuoso” que relaciona el compromiso de ambas partes con el compromiso percibido en el socio –ver figura 3.18–. Por tanto, la reciprocidad es un factor necesario para fortalecer el compromiso y motivar a los miembros del canal de distribución a dedicar recursos humanos y físicos a la relación con el socio.

Figura 3.18: El compromiso en relaciones fabricante–distribuidor



Fuente: Anderson y Weitz (1992).

3.5.2. Dimensiones del compromiso

En la actualidad existe un interesante debate respecto a la naturaleza del compromiso en el ámbito de los canales de distribución. Una importante colección de investigaciones ha tratado al compromiso como una variable unidimensional (Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996; Nielson, 1998; Selnes, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Kim, 2001), generalmente a partir de su faceta afectiva (Geyskens et al., 1996). Por el contrario, cada vez son más los trabajos que identifican explícitamente diversas dimensiones del compromiso relacional –ver figura 3.19–. Estas investigaciones destacan principalmente un componente actitudinal y otro comportamental en el compromiso, derivados del deseo de continuar en la relación –compromiso afectivo– y de la necesidad de mantener el intercambio –compromiso calculado– (Young y Denize, 1995; Geyskens et al., 1996; Bello, Polo y Vázquez, 1999; Díaz, Vázquez y del Río, 2000; Vázquez, Díaz y del Río, 2001).

Figura 3.19: Principales aproximaciones que recogen las dimensiones del compromiso

| AUTOR | DIMENSIONES | ÁMBITO |
|-------------------------------------|--|---|
| Brown, Lusch y Nicholson (1995) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso normativo ♦ Compromiso instrumental | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso instrumental ♦ Compromiso actitudinal ♦ Compromiso temporal | Canal simulado (Fabricante-distribuidor) |
| Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Expectativa de continuidad ♦ Disposición a invertir | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| Young y Denize (1995) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso social ♦ Compromiso económico | Multi-sectorial (Proveedor-empresa) |
| Geyskens et al. (1996) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Compromiso calculado | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| Kim y Frazier (1997) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Compromiso comportamental ♦ Compromiso continuado | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| Ping (1997) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Atractivo de las alternativas ♦ Inversiones específicas ♦ Costes de cambio | Canal (Mayorista-detallista) |
| Gruen, Summers y Acito (2000) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso continuado ♦ Compromiso normativo ♦ Compromiso afectivo | Servicios (Compañía de seguros-agente de ventas) |
| De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Compromiso calculado | Servicios (Proveedor informático-usuario) |
| Gilliland y Bello (2002) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso calculado ♦ Compromiso basado en la lealtad | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| San Martín (2002) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Compromiso comportamental ♦ Compromiso temporal | Servicios (Agencia de viajes-usuario) |
| Verhoef, Franses y Hoekstra (2002) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Compromiso afectivo ♦ Compromiso calculado | Servicios (Compañía de seguros-usuario) |

Fuente: Elaborado a partir de Vázquez, Díaz y del Río (2001) y Bordonaba (2003).

El compromiso afectivo es “el deseo de mantener la relación debido a un sentimiento de afecto positivo hacia el socio”⁵⁴ (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Este sentimiento, basado en vínculos sociales y económicos (Kim y Frazier, 1997), se manifiesta cuando las partes comparten objetivos, valores y estados afectivos (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995) y les permite estar dispuestos a prestar apoyo y ayuda al socio (Olsen y Granzin, 1992). Por ello, los miembros de la relación preferirán mantener la relación con el socio aún cuando existan otras alternativas potencialmente mejores (Schurr y Ozanne, 1985).

Por su parte, el compromiso calculado se refiere al compromiso de un miembro con respecto a su socio del intercambio por necesidad, derivado de los costes de cambio a los que tendría que enfrentarse si la relación finalizase (Geyskens et al., 1996). Esta dimensión, también definida como compromiso instrumental (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995) o económico (Young y Denize, 1995), incluye tanto las inversiones y activos dedicados a la relación como la ausencia de alternativas al socio actual (Bello, Polo y Vázquez, 1999; Coote, Forrest y Tam, 2003). En consecuencia, el compromiso calculado implica una motivación negativa para continuar con el intercambio debido a la dificultad de extrapolar los activos invertidos a otra relación (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995).

Además de los componentes afectivo y calculado, diversos estudios han establecido dimensiones adicionales del compromiso. En concreto, estas investigaciones identifican un compromiso temporal (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Kim y Frazier, 1996, 1997; Gruen, Summers y Acito, 2000; San Martín, 2002), generado a partir de la formación de expectativas de continuidad con el intercambio (Coote, Forrest y Tam, 2003). Sin embargo, y tal y como apuntan Vázquez, Díaz y del Río (2001), “la duración de la relación, por sí sola, no siempre refuerza el compromiso”. Por tanto, es necesaria la existencia de las dimensiones actitudinal y comportamental para que se pueda hablar realmente de un componente temporal del compromiso⁵⁵.

⁵⁴ Vázquez, Díaz y del Río (2001) señalan como indicadores del compromiso afectivo la implicación emocional del comprador, su sentimiento de identificación con el vendedor y la intensidad o fragilidad percibida del compromiso.

⁵⁵ San Martín (2002) demuestra empíricamente que las dimensiones afectiva y comportamental del compromiso anteceden a la dimensión temporal.

3.5.3. Compromiso y otras variables

Las investigaciones empíricas han situado generalmente al compromiso como un resultado de las relaciones comerciales en el canal de distribución –ver figura 3.20–. Así aparecen como antecedentes del compromiso las condiciones del entorno (Kim, 2001), la dependencia y sus dimensiones de magnitud y asimetría (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Andaleeb, 1996; Geyskens et al., 1996; Goodman y Dion, 2001; Kim, 2001; Gilliland y Bello, 2002), las inversiones específicas (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Jap y Ganesan, 2000; Goodman y Dion, 2001; Kim, 2001; Gilliland y Bello, 2002) o las normas relacionales (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Jap y Ganesan, 2000; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002). También –tal y como se pudo observar en el estudio de la variable confianza del epígrafe anterior– existe un gran número de trabajos que sitúan a la confianza como precursor del compromiso⁵⁶ (Morgan y Hunt, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Andaleeb, 1996; Nielson, 1998; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Grayson y Amber, 1999; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Goodman y Dion, 2001; Kim, 2001; Gilliland y Bello, 2002).

Figura 3.20: Principales estudios que recogen los antecedentes y las consecuencias del compromiso

| ANTECEDENTES | |
|------------------|---|
| Comunicación (+) | Anderson y Weitz (1992); Fontenot et al. (1997); Goodman y Dion (2001); Suárez, Vázquez y Díaz (2002); Coote, Forrest y Tam (2003) |
| Confianza (+) | Moorman, Zaltman y Desphande (1992); Morgan y Hunt (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Andaleeb (1996); Fontenot et al. (1997); Kim y Frazier (1997); Nielson (1998); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Grayson y Amber (1999); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Sanzo et al. (2000); De Ruyter, Moorman y Lemmink (2001); Dopico (2001); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002); San Martín (2002); Bordonaba (2003) |

⁵⁶ A pesar de que mayoritariamente las investigaciones han propuesto a la confianza como antecedente del compromiso, también existe evidencia empírica de la relación inversa. En este sentido, Suárez, Vázquez y Díaz (2002) sitúan al compromiso percibido como precursor de la confianza en intercambios entre agencias de viaje y sus usuarios.

Figura 3.20: Principales estudios que recogen los antecedentes y las consecuencias del compromiso (Continuación)

| ANTECEDENTES (Continuación) | |
|------------------------------------|--|
| Conflicto (-) | Anderson y Weitz (1992); Mohr, Fisher y Nevin (1996); Kim y Frazier (1997); Del Barrio et al. (1999); Coote, Forrest y Tam (2003) |
| Contratos explícitos (-) | Jap y Ganesan (2000) |
| Cooperación (+) | Siguaw, Simpson y Baker (1998) |
| Dependencia (+) | Andaleeb (1996); Dopico (2001); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002) |
| Heterogeneidad del entorno (-) | Kim (2001) |
| Magnitud de interdependencia (+) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Geyskens et al (1996); Gruen, Summers y Acito (2000); Jap y Ganesan (2000) |
| Interdependencia asimétrica (-) | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) |
| Inversiones específicas (+) | Anderson y Weitz (1992); Morgan y Hunt (1994); Kim y Frazier (1997); Jap y Ganesan (2000); Goodman y Dion (2001); Kim (2001); Gilliland y Bello (2002) |
| Munificencia del entorno (+) | Kim (2001) |
| Normas relacionales (+) | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995); Jap y Ganesan (2000); Suárez, Vázquez y Díaz (2002) ⁵⁷ |
| Reputación (+) | Anderson y Weitz (1992) |
| Valores compartidos (+) | Morgan y Hunt (1994) |
| Volatilidad del entorno (-) | Kim (2001) |
| CONSECUENCIAS | |
| Conflicto (-) | Jap y Ganesan (2000) |
| Cooperación (+) | Morgan y Hunt (1994) |
| Desempeño (+) | Fontenot et al. (1997); Sigauw, Simpson y Baker (1998); Jap y Ganesan (2000) |
| Mecanismos sociales (+) | Gilliland y Bello (2002) |
| Normas relacionales (+) | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) |
| Oportunismo (-) | Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) |
| Proximidad / relacionismo (+) | Nielson (1998) |
| Satisfacción (+) | Siguaw, Simpson y Baker (1998); Artz (1999); Jap y Ganesan (2000); Bordonaba (2003) |

Fuente:Elaborado a partir de De Wulf (1999); Dopico (2001) y Bordonaba (2003).

⁵⁷ Relación positiva entre la norma de flexibilidad y el compromiso percibido.

También ha quedado reflejado en la literatura los efectos positivos que genera el compromiso en la relación, reduciendo el conflicto (Jap y Ganesan, 2000) y el oportunismo (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995), y favoreciendo la cooperación (Morgan y Hunt, 1994), el relacionismo (Nielson, 1998), el desempeño (Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Jap y Ganesan, 2000) y la satisfacción (Artz, 1999; Jap y Ganesan, 2000).

3.6. SATISFACCIÓN

La variable satisfacción se ha estudiado en investigaciones de marketing desde hace más de treinta años y muchos autores han destacado su importancia en las relaciones en canales de distribución (Hunt y Nevin, 1974; Dwyer y Oh, 1987; Camarero, 1998; Iglesias, González y Trespalacios, 1998; Selnes, 1998; Geyskens y Steenkamp, 2000; García, Sanzo y Trespalacios, 2002). Su papel en las investigaciones se ha asociado generalmente a los resultados del intercambio comercial, partiendo de la evaluación de los diferentes aspectos económicos y afectivos que definen la interacción entre los miembros del canal de distribución. Estos trabajos han identificado las condiciones que favorecen o reducen el desempeño económico y no económico de las empresas. Se ha demostrado que variables como la confianza, el compromiso o la comunicación favorecen la satisfacción (Andaleeb, 1996; Mohr, Fisher y Nevin, 1996; Selnes, 1998; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002), mientras que el conflicto o la centralización reducen los niveles de satisfacción en la relación (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992).

3.6.1. Concepto de satisfacción

En la literatura de marketing no ha existido un consenso en la conceptualización y medida de la satisfacción de la relación (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). Las investigaciones en canales de distribución generalmente han utilizado dos aproximaciones para evaluar los resultados del intercambio comercial entre dos miembros: 1) la valoración de los resultados económicos en términos de eficiencia o eficacia, y 2) la valoración de la interacción social con el socio de intercambio (Gassenheimer y Ramsey, 1994). Respecto a la primera de las aproximaciones, el “performance” o desempeño económico recoge los

resultados cuantitativos fruto del intercambio comercial⁵⁸, ya sea de forma objetiva –como ratios de volúmenes de ventas o ingresos– o de forma subjetiva –valoración de las ventajas económicas que le reporta a una empresa el intercambio con otro miembro del canal– (Camarero, 1998).

No obstante, esta evaluación de los resultados económicos no debería ser la misma para cualquier tipo de empresa. Fontenot et al. (1997) sugieren que las empresas intermediarias o detallistas pueden utilizar el volumen de ventas y beneficios obtenidos con el socio como indicador de los resultados económicos, mientras que la más adecuada para los fabricantes serían las unidades producidas o el ahorro de costes derivado de la relación con el socio.

Además de los beneficios económicos, como los márgenes, descuentos o ahorros de costes, las empresas también buscan recompensas no económicas en sus interacciones comerciales (Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996). En este sentido, un gran número de investigaciones han utilizado a la variable satisfacción para evaluar todos los aspectos del intercambio comercial en el canal de distribución, incluyendo tanto características económicas o técnicas como afectivas –ver figura 3.21–. Entre estos trabajos, la aportación más utilizada para definir a la satisfacción en relaciones entre miembros del canal de distribución se debe a Anderson y Narus (1984), que definen el término como “un estado afectivo resultante de la evaluación de todos los aspectos de una empresa en su relación con otra”⁵⁹.

De entre las diversas aportaciones respecto al concepto de satisfacción se pueden extraer dos puntos o aspectos compartidos (De Wulf, 1999):

- a) Estado afectivo. La satisfacción en la relación se concibe generalmente como un estado afectivo o emocional global (Anderson y Narus, 1984, 1990; Scheer y Stern, 1992; Ganesan, 1994; Andaleeb, 1996; Smith y Barclay, 1997). Anderson y Narus

⁵⁸ Iglesias, González y Trespalacios (1998) consideran más apropiado evaluar los resultados económicos mediante escalas de valoración que utilizar medidas cuantitativas debido a las dificultades asociadas a la identificación de los rendimientos económicos correspondientes a cada intercambio comercial.

⁵⁹ En un trabajo posterior (Anderson y Narus, 1990), estos autores apuntan que la satisfacción no se limita a ser un resultado de un intercambio comercial, sino que también podría servir para predecir futuras acciones o comportamientos de las partes en la relación.

(1990) destacan que la satisfacción de la relación es afectiva y que se puede equiparar con otros resultados de la relación más objetivos o racionales.

- b) Evaluación de todos los aspectos de la relación. La satisfacción de la relación se concibe como satisfacción acumulada y se encuentra escasamente vinculada con la satisfacción inherente en transacciones específicas. Mientras que esta última aproximación es una evaluación individual de una experiencia particular, la satisfacción acumulada se refiere a un constructo más complejo que describe la evaluación global de su experiencia hasta la fecha (Dwyer y Oh, 1987; Scheer y Stern, 1992; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Macintosh y Lockshin, 1997). De esta manera puede existir una situación en la que una parte de la relación pueda estar insatisfecho con un evento individual y sin embargo estar globalmente satisfecho con la relación de intercambio (Ping, 1993).

Figura 3.21: Principales aportaciones que recogen la definición de la satisfacción

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|-----------------------------|---|
| Anderson y Narus (1984) | Estado afectivo resultante de la evaluación de todos los aspectos de una empresa en su relación con otra |
| Rueckert y Churchill (1984) | La satisfacción de los miembros del canal de distribución comprende todas las características de la relación entre un miembro –organización focal– y otra institución del canal –organización objetivo–, la cual encuentra rentable, gratificante, instrumental y satisfactoria, o frustrante, problemática, inhibida o insatisfactoria la interacción con el socio |
| Dwyer y Oh (1987) | Evaluación global del cumplimiento de la relación |
| Lewis y Lambert (1991) | Nivel global de satisfacción con el desempeño del socio (basado en la evaluación del desempeño del socio) |
| Ganesan (1993) | Estado afectivo positivo basado en la evaluación de todos los aspectos de la negociación de un detallista con un vendedor |
| Ganesan (1994) | Estado afectivo positivo basado en los resultados obtenidos de la relación |
| Wilson (1995) | Grado en el que la relación culmina las expectativas respecto al desempeño del socio en la relación |
| Andaleeb (1996) | Afecto positivo global que refleja el contenido global de la relación de una empresa con otra |
| Mohr, Fisher y Nevin (1996) | Evaluación de las características de la relación en el canal |

Fuente: Elaborado a partir de De Wulf (1999) y Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999).

3.6.2. Dimensiones de la satisfacción

Las investigaciones en canales de distribución han tratado ampliamente la satisfacción como una variable unidimensional, fundamentalmente a partir de su componente afectivo (Anderson y Narus, 1984, 1990; Scheer y Stern, 1992; Ganesan, 1994; Gassenheimer y Ramsey, 1994; Gassenheimer, Calantone y Scully, 1995; Andaleeb, 1996; Selnes, 1998). Esta satisfacción “global” resulta de la suma de la satisfacción con productos y servicios específicos (Wilson, 1995; Ghosh et al., 1997) y la satisfacción con varias facetas de las empresas, como aspectos financieros, asistenciales o sociales (Rueckert y Churchill, 1984; Michie y Sibley, 1985⁶⁰).

El trabajo de Rueckert y Churchill (1984), en relaciones entre fabricantes y distribuidores, ha servido para identificar diferentes dimensiones de la satisfacción en el canal de distribución, incluyendo tanto la evaluación de resultados de eficacia o económicos como de carácter social o afectivo. Estos autores plantean cuatro estratos basados en la valoración de la satisfacción con la calidad de los productos suministrados por el fabricante, el atractivo de la interacción en términos de márgenes y beneficios, el soporte técnico por parte del fabricante y la interacción social entre las partes. Tomando como referencia este trabajo, Jap y Ganesan (2000), también para intercambios entre fabricantes y distribuidores, definen la satisfacción como un factor de orden superior a partir de la valoración de la representatividad de las ventas, la satisfacción con el producto suministrado y la satisfacción con los resultados financieros.

Por su parte, Camarero (1998), Iglesias, González y Trespalacios (1998) y González (2001) también diferencian entre la valoración de los resultados económicos⁶¹, que recogen el nivel de satisfacción con aspectos como el volumen de ventas o el nivel de beneficios obtenido, y la satisfacción, que evalúa el sentimiento de afecto hacia el socio del intercambio.

⁶⁰ Michie y Sibley (1985) incluyen múltiples aspectos para evaluar la satisfacción entre los miembros de canal de distribución, como la localización física, el número de acuerdos, el servicio, el nivel de stock de producto, el establecimiento de equipos de ventas/compras específicos para el socio, los sistemas de comunicación, las condiciones financieras, las relaciones entre empleados o la planificación de actividades de marketing.

⁶¹ García, Sanzo y Trespalacios (2002) indican que la mayor parte de las investigaciones que evalúan la dimensión económica de la satisfacción hacen referencia a los resultados económicos.

Recogiendo la diversidad existente entre los resultados económicos y afectivos o sociales en los intercambios en el canal de distribución, Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999) demuestran que existe una importante diferencia entre aquellas investigaciones que se han centrado en los resultados económicos y las que han estudiado la satisfacción desde una perspectiva comportamental o social. Conviene por tanto establecer esta distinción entre satisfacción económica y satisfacción social porque las actividades de un miembro del canal de distribución pueden generarle a su socio satisfacción económica y sin embargo no reportarle satisfacción social, o viceversa (Geyskens y Steenkamp, 2000). En consecuencia la distinción entre ambas dimensiones permite un mejor entendimiento del papel de la satisfacción en la dirección de relaciones con orientación a largo plazo (Geyskens y Steenkamp, 2000).

Figura 3.22: Ppales. aproximaciones empíricas que recogen dimensiones de la satisfacción

| AUTOR | DIMENSIONES | ÁMBITO |
|--|---|---------------------------------------|
| Rueckert y Churchill (1984) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacción con la interacción social ♦ Satisfacción con los productos ♦ Satisfacción financiera ♦ Satisfacción asistencial | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| Camarero (1998) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Resultados económicos ♦ Satisfacción | Industrial (Proveedor-fabricante) |
| Iglesias, González y Trespalacios (1998) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Resultados económicos ♦ Satisfacción | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacción económica ♦ Satisfacción no económica | Canal (Meta-análisis) |
| Geyskens y Steenkamp (2000) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacción económica ♦ Satisfacción social o no económica | Canal (Proveedor-distribuidor) |
| Jap y Ganesan (2000) ^f | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacción con los productos ♦ Satisfacción con las ventas ♦ Satisfacción financiera | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| González (2001) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Resultados económicos ♦ Satisfacción | Canal (Fabricante-distribuidor) |
| García, Sanzo y Trespalacios (2002) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Satisfacción económica ♦ Satisfacción social | Canal (Franquiciador-franquiciado) |
| Bordonaba (2003) | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Resultados ♦ Satisfacción | Canal (Franquiciador-franquiciado) |

f: factor de 2º orden

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción económica es la evaluación realizada por un miembro del canal de los resultados económicos fruto de su relación con su socio, tales como volumen de ventas, márgenes y descuentos (Geyskens y Steenkamp, 2000). Según Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999), un miembro del canal de distribución económicamente satisfecho considera que la relación tiene éxito cuando se cumplen sus objetivos predeterminados. Algunos investigadores que han adoptado la “perspectiva económica” han definido la satisfacción como la respuesta del miembro del canal a la discrepancia percibida entre sus expectativas previas y los beneficios finales (Brown, Lusch y Smith, 1991), el grado en el cual se cumplen las expectativas de una empresa acerca de sus objetivos financieros y de comportamiento, o el nivel de aprobación del papel desempeñado por el socio en la diada (Lewis y Lambert, 1991).

La satisfacción no económica o social es la evaluación realizada por un miembro del canal de distribución sobre los aspectos psicológicos de su relación, en la que la interacción con el socio es satisfactoria, gratificante y complaciente (Geyskens y Steenkamp, 2000). En esta dimensión adquieren consideración otros aspectos de carácter subjetivo y no cuantificables, como el contacto con el socio, el intercambio de información o los valores compartidos. Por ello, la satisfacción no económica se ha considerado como la evaluación de las experiencias interactivas (Scheer y Stern, 1992) y se ha vinculado con intercambios que reflejan el buen comportamiento psicológico de las partes (Gassenheimer y Ramsey, 1994).

3.6.3. Satisfacción y otras variables

La satisfacción se ha considerado generalmente como un resultado en las relaciones entre compradores y vendedores y se ha evaluado principalmente a partir de su faceta afectiva (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Mohr, Fisher y Nevin, 1996; Smith y Barclay, 1997). Si bien existen un conjunto de aportaciones empíricas que evalúan los antecedentes de la satisfacción económica, como el compromiso (Mohr y Spekman, 1994; Fontenot et al., 1997; Bordonaba, 2003), la dependencia mutua (Gassenheimer y Ramsey, 1994), o la cooperación (Mohr y Spekman, 1994; García, Sanzo y Trespalacios, 2002), su estudio es aún escaso (Iglesias, González y Trespalacios, 1998).

Al contrario que en el caso de la satisfacción económica, existen un gran número de trabajos que evalúan la satisfacción no económica, afectiva o social –ver figura 3.23–. Diversas investigaciones han analizado su interacción con el conflicto existente en el canal. Aunque se han establecido planteamientos en ambas direcciones, parece clara una influencia negativa del conflicto sobre la satisfacción. Así lo demuestran diferentes estudios empíricos (Anderson y Narus, 1984, 1990; Frazier, Gill y Kale, 1989; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Mohr, Fisher y Nevin, 1996). Opuestamente otras investigaciones también han demostrado que la satisfacción en la relación es una importante fuente de resolución de conflictos (Hunt y Nevin 1974; Lusch 1977; Ganesan, 1993), convirtiéndose así en un antecedente en los intercambios comerciales.

La interacción entre confianza y satisfacción también se ha estudiado desde ambas perspectivas. Mayoritariamente se ha analizado la confianza como un antecedente de la satisfacción (Anderson y Narus, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Mohr y Spekman, 1994; Andaleeb, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Iglesias, González y Trespalacios, 1998; Selnes, 1998; Sigauw, Simpson y Baker, 1998; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003). No obstante, la satisfacción también se ha propuesto como un antecedente de la confianza (John y Reve, 1982; Selnes, 1998; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). En este sentido, Selnes (1998) propone que la confianza es una evaluación agregada de un nivel más alto que la satisfacción.

De forma complementaria, también se ha comprobado la influencia de otras variables de la relación en la satisfacción, como la comunicación, la cooperación, la dependencia, el compromiso o la rentabilidad de la relación (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Scheer y Stern, 1992; Ping, 1993; Gassenheimer et al., 1994; Andaleeb, 1996; Selnes, 1998; Sigauw, Simpson y Baker, 1998; Artz, 1999; Jap y Ganesan, 2000; Sanzo et al. 2000; Dopico, 2001; Bordonaba, 2003).

Figura 3.23: Principales estudios que recogen los antecedentes y las consecuencias de la satisfacción

| ANTECEDENTES | |
|----------------------------------|--|
| Calidad de la relación (+) | Janda, Murray y Burton (2002) |
| Centralización (-) | Dwyer y Oh (1987) |
| Compromiso (+) | Mohr y Spekman (1994); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Artz (1999); Jap y Ganesan (2000); Dopico (2001); Bordonaba (2003) |
| Comunicación (+) | Mohr y Spekman (1994); Mohr, Fisher y Nevin (1996); Smith y Barclay (1997); Selnes (1998); Sanzo et al. (2000); Dopico (2001) |
| Confianza (+) | Anderson y Narus (1990); Mohr y Spekman (1994); Andaleeb (1996); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998); Iglesias, González y Trespalacios (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Suárez, Vázquez y Díaz (2002); Bordonaba (2003) |
| Conflicto (-) | Anderson y Narus (1984, 1990); Frazier, Gill y Kale (1989); Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Mohr, Fisher y Nevin (1996); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999) |
| Conflicto funcional (+) | Selnes (1998) |
| Control (+) | Anderson y Narus (1984); Mohr, Fisher y Nevin (1996) |
| Cooperación (+) | Dwyer (1980); Anderson y Narus (1990); Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) |
| Dependencia (+) | Keith, Jackson y Crosby (1990); Gassenheimer et al. (1994); Andaleeb (1996) |
| Desempeño (+) | Kumar, Stern y Achrol (1992); Bucklin y Sengupta (1993) |
| Experiencia (+) | Crosby, Evans y Crowles (1990) |
| Formalización (+) | Dwyer y Oh (1987) |
| Interdependencia asimétrica (+) | Jap y Ganesan (2000) |
| Magnitud de interdependencia (+) | Jap y Ganesan (2000) |
| Orientación al mercado (+) | Baker, Simpson y Siguaw (1999) |
| Resultados económicos (+) | Biong (1993); Iglesias, González y Trespalacios (1998) |
| CONSECUENCIAS | |
| Confianza (+) | Ganesan (1994); Selnes (1998); Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999); Sanzo et al. (2000) |
| Conflicto (-) | Hunt y Nevin (1974); Lusch (1977); Ganesan (1993) |
| Continuidad (+) | Bolton (1998); Selnes (1998) |
| Control (-) | Kim (2002) |
| Orientación a largo plazo (+) | Ganesan (1994) |

Fuente: Elaborado a partir de Camarero (1998); Iglesias, González y Trespalacios (1998) y De Wulf (1999).

3.7. CONCLUSIONES

El análisis efectuado a lo largo del presente capítulo permite adquirir un mayor y más profundo conocimiento de las variables características de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores. El concepto, las dimensiones y las interrelaciones de las variables estudiadas facilitan la comprensión de cada una de ellas. Todo este trabajo sustenta el planteamiento de nuestro modelo teórico y las hipótesis de la investigación, cuestiones que abordaremos en el cuarto capítulo. También detallaremos la metodología de la investigación empírica en el ámbito de las relaciones fabricante–distribuidor.

CAPÍTULO 4

**Propuesta del modelo teórico, hipótesis y
metodología de la investigación**

4. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo recoge el planteamiento de nuestro modelo teórico, cuyos fundamentos y contenidos se sustentan en la revisión de la literatura efectuada en los tres primeros capítulos de esta Tesis Doctoral. También se plantean las hipótesis que serán objeto de validación y se describe la metodología de la investigación realizada para su contrastación.

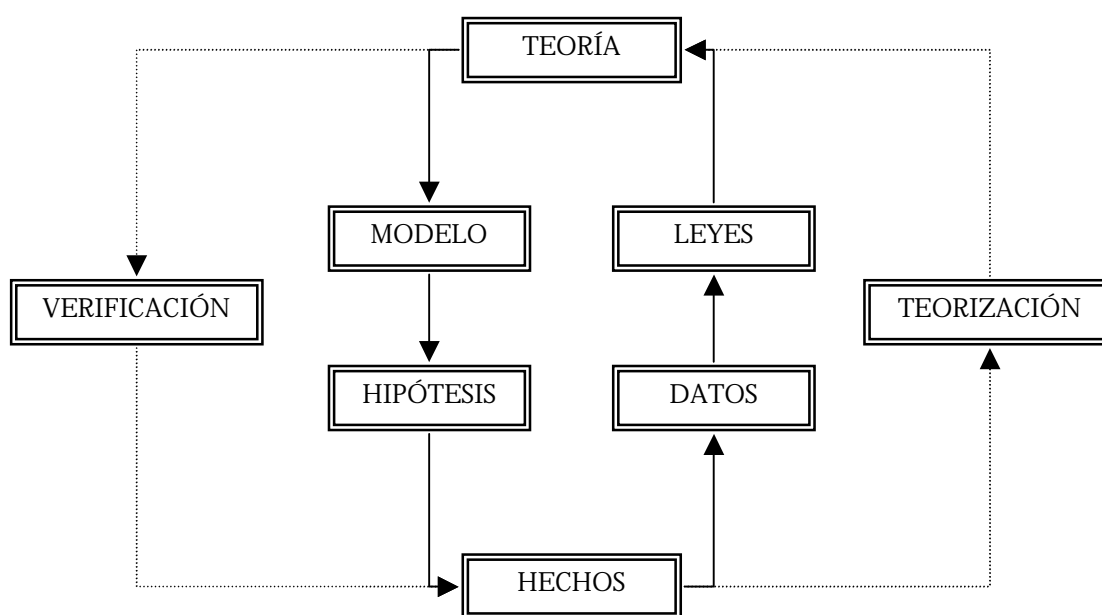
4.1. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Tal y como establece Sierra (2002), los modelos “son construcciones teóricas hipotéticas, susceptibles de matización, con las que se pretende representar un sector de actividad, a efectos de verificación de la teoría”. De esta modelización teórica se derivan las hipótesis de la investigación, que se refieren a “conjeturas formuladas para dar razón de hechos, sean éstos conocidos por experiencia o no lo sean” (Bunge, 1983), cuya confirmación debe evaluarse a partir de su aplicación a la realidad –ver figura 4.1–.

Tomando en consideración los elementos que componen el método científico, el planteamiento de la investigación desarrollada responde, en primer lugar, a una necesidad teórica respecto a la investigación en canales de distribución: la integración de enfoques. Por ello, nuestra propuesta trata de plasmar la integración de enfoques teóricos considerando como estructura base la teoría de economía política, adoptando conceptos de las teorías económicas, contractuales y del comportamiento social. Según este

planteamiento, las variables características de los intercambios comerciales en el canal de distribución se enmarcan en la estructura propuesta por Stern y Reve (1980): estructura → conducta → resultado. Finalmente, Robicheaux y Coleman (1994) nos ayudan a complementar esta propuesta inicial al identificar los antecedentes y las consecuencias de la estructura del canal de distribución.

Figura 4.1: Elementos del método científico



Fuente: Sierra (2002).

En segundo lugar, la unidad de análisis empleada en el presente trabajo es la díada fabricante–distribuidor, recogiendo la valoración del intercambio comercial efectuada por ambas partes respecto al socio. Aunque diversas investigaciones recogen información de ambos miembros de la relación, ya sean suministradores y fabricantes o fabricantes y distribuidores (Anderson y Weitz, 1992; Heide y John, 1992; Ganesan, 1994; Camarero, 1998; Jap y Ganesan, 2000; González, 2001), todavía son muy escasos los trabajos que utilizan este proceso de recogida de datos, debido principalmente a los problemas de identificación, falta de colaboración y dificultad en el contacto de los directivos encargados de las decisiones comerciales en las empresas pertenecientes al canal de distribución. Sin embargo, para entender completamente la realidad de los intercambios entre dos miembros del canal de distribución es esencial analizar la percepción mantenida por ambas partes.

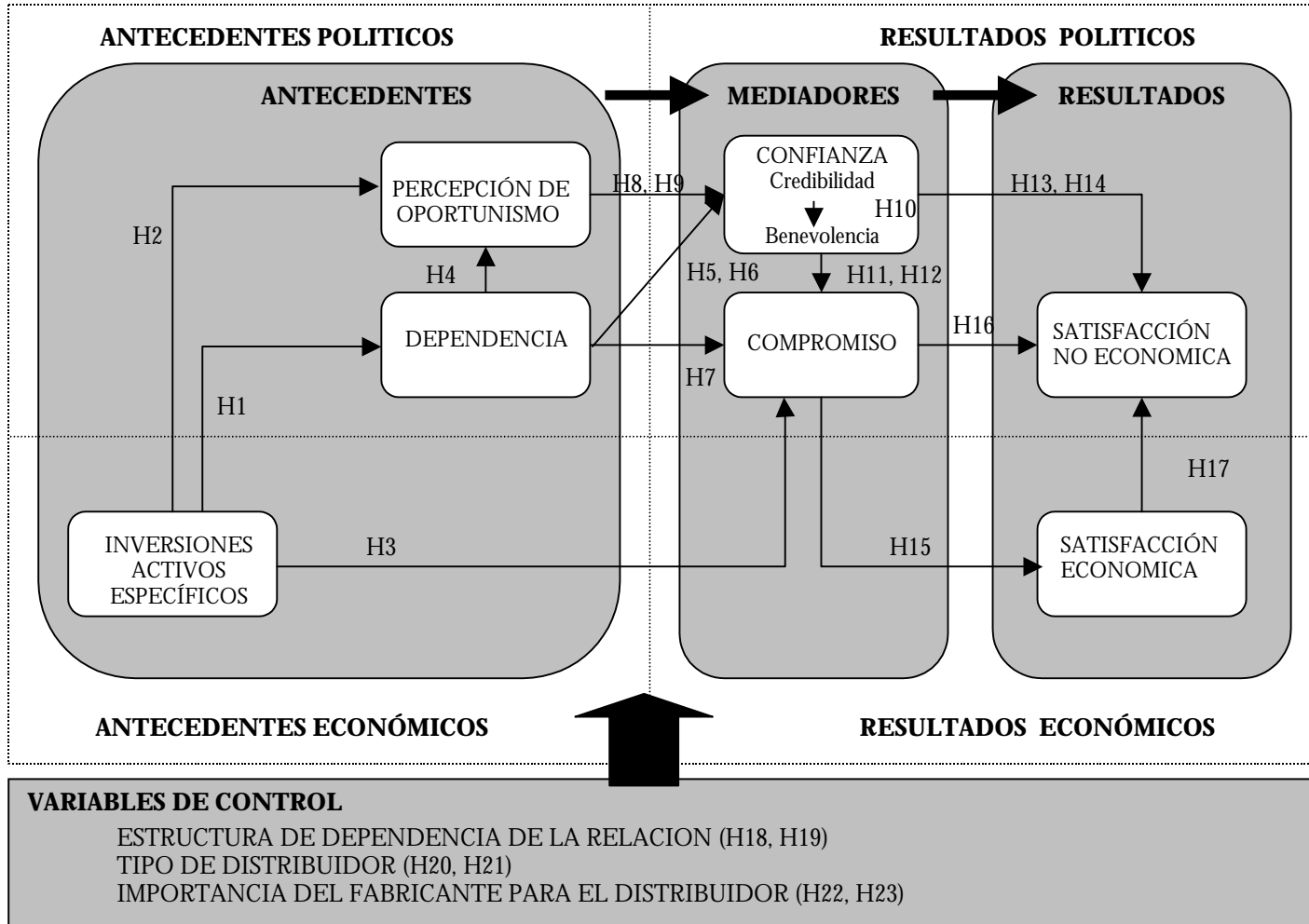
En tercer lugar, la posibilidad de conocer la valoración del intercambio comercial de ambas partes de la relación permite que se pueda estudiar el efecto moderador de otras variables externas al modelo teórico. En concreto, la evaluación de la dependencia de cada parte posibilita la identificación de las dimensiones de magnitud de interdependencia e interdependencia asimétrica, que permiten analizar su influencia sobre el modelo global. Por otro lado, también resulta de especial interés analizar la incidencia del formato comercial del distribuidor y de la importancia del fabricante como suministrador del distribuidor.

La presente investigación trata de dar respuesta a dos objetivos globales de investigación. Por un lado, buscaremos la evidencia empírica que nos indique cómo se gestionan las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores, descubriendo las similitudes y las diferencias en el entendimiento del intercambio entre ambas partes. Para ello evaluaremos el cumplimiento del modelo teórico propuesto y de sus hipótesis, recogido en la figura 4.2⁶². En el mismo se establecen los antecedentes y las consecuencias de los intercambios comerciales según su carácter económico o político. Como antecedentes aparecen las inversiones en activos específicos, la dependencia y la percepción de oportunismo. Por lo que respecta a los resultados, se encuentran las dimensiones de credibilidad y benevolencia de la confianza, el compromiso y las dimensiones económica y no económica de la satisfacción. Cabe destacar que la evaluación del compromiso recoge fundamentalmente su dimensión afectiva, debido a que esta dimensión resulta mucho más efectiva que la dimensión calculada para la continuidad de la relación (Wetzels, Ruyter y Birgelen, 1998). En este sentido, Sanzo et al. (2000) justifican la evaluación del compromiso en la relación a partir de su dimensión afectiva por las implicaciones negativas derivadas del compromiso calculado, puesto que el compromiso sustentado en esta dimensión “supone una colaboración forzada que los participantes tratarán de romper”.

En segundo lugar, pretendemos de conocer el efecto que presentan un conjunto de variables de control sobre la gestión de la relación comercial entre fabricantes y distribuidores. En concreto, se establecen los efectos directos y moderadores de tres variables sobre el modelo diádico: la estructura de dependencia en la relación, el tipo de distribuidor y la importancia del fabricante para el distribuidor.

⁶² El planteamiento del modelo es común para ambas partes de la diada. En consecuencia, cada hipótesis lleva asociada dos sub-hipótesis: una para el modelo teórico desde la perspectiva del fabricante y otra para el modelo desde la perspectiva del distribuidor.

Figura 4.2: Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia.

A continuación exponemos y justificamos teóricamente el tipo de relaciones que cabe esperar entre las diversas variables que afectan a los intercambios comerciales de fabricantes y distribuidores.

4.1.1. Inversiones en activos específicos y dependencia

Las investigaciones previas que han analizado las inversiones específicas desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción han propuesto que este tipo de inversiones de carácter idiosincrásico aumentan los costes de cambio a otro socio alternativo, creando barreras de salida al intercambio actual y, en consecuencia, dependencia con respecto al socio en la relación. Se ha encontrado evidencia empírica de la vinculación positiva entre las inversiones en activos específicos y la dependencia en intercambios entre fabricantes y agentes de ventas (Heide y John, 1988), entre proveedores y detallistas (Ganesan, 1994) y entre proveedores y distribuidores (Kim, 1999).

Este planteamiento sugiere que un mayor volumen de activos dedicados a la relación influye de forma positiva sobre la dependencia percibida respecto al socio, produciéndose este efecto tanto para fabricantes como para distribuidores. Esto nos conduce a plantear que:

H1a: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su dependencia del fabricante.

H1b: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su dependencia del distribuidor.

4.1.2. Inversiones en activos específicos y percepción de comportamiento oportunista

Aunque las inversiones en activos específicos facilitan las expectativas de continuar el intercambio en el futuro y representan compromisos creíbles respecto al mantenimiento de la relación (Williamson, 1985; Anderson y Weitz, 1992; Jap, 1999), su presencia en los intercambios plantea un problema de salvaguarda ante posibles comportamientos oportunistas del socio. Ante esta situación, desde las teorías de los costes de transacción y

de la agencia se han definido mecanismos de control de las conductas deshonestas del miembro del intercambio con menor nivel de activos comprometidos en la relación.

De cualquier manera, cuando los distribuidores están obligados a mantener inversiones en activos específicos en una relación son más vulnerables a un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante, y viceversa. Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) sugieren que aquellas empresas que realicen menores inversiones en activos específicos que sus socios tenderán a actuar de forma deshonesto en la relación. Así mismo, Brown, Dev y Lee (2000) señalan que las inversiones en activos específicos actúan como mecanismo de gobierno del propio oportunismo, limitando los comportamientos oportunistas de la parte que dedica sus recursos a la relación. Este desinterés de la parte inversora a comportarse de forma deshonesto podría a su vez incentivar aún más a su socio a iniciar conductas oportunistas. En consecuencia, y aunque con posterioridad no se produzca el citado comportamiento oportunista, en la medida que un miembro del intercambio dedique un mayor volumen de activos específicos a la relación, su percepción de oportunismo respecto al socio será mayor. Por ello proponemos que:

H2a: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante.

H2b: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del distribuidor.

4.1.3. Inversiones en activos específicos y compromiso

Diversas investigaciones anteriores han señalado la importancia de los activos específicos como antecedente del compromiso en las relaciones entre los miembros del canal de distribución (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Jap y Ganesan, 2000; Goodman y Dion, 2001; Kim, 2001; Gilliland y Bello, 2002). Esta relación sugiere que, mediante la realización de inversiones en activos específicos, el distribuidor dispondrá de incentivos suficientes para mantener y continuar la relación hasta que el valor de las mismas sea recuperado. Por otro lado, cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos

realizadas por el fabricante, mayor será la disposición del distribuidor a mejorar la relación al percibir que el fabricante está comprometido (Goodman y Dion, 2001).

Morgan y Hunt (1994) señalan que los costes de salida del intercambio actual, derivados de inversiones sin posibilidad o con difícil adaptación a otra situación comercial, generan compromiso hacia la relación. No obstante, el “compromiso por obligación” no siempre presenta una connotación negativa, puesto que las inversiones en activos específicos se efectúan con el objetivo de rentabilizar la relación a largo plazo, sobre todo en el caso de inversiones de cuantía considerable y de difícil adaptación a otra situación de intercambio con socios alternativos. Por todo ello planteamos que:

H3a: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su compromiso en la relación.

H3b: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su compromiso en la relación.

4.1.4. Dependencia y percepción de comportamiento oportunista

En la literatura no se ha establecido una clara relación entre la dependencia y el oportunismo. Algunos autores han establecido una relación negativa entre el nivel de dependencia y la propensión a comportarse de forma oportunista (Provan y Skinner, 1989; Parkhe, 1993; Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996) mientras que otras investigaciones proponen una relación positiva (Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998). En esta Tesis Doctoral establecemos una relación positiva entre la dependencia del fabricante y el comportamiento oportunista del distribuidor –y viceversa–, utilizando la perspectiva de conformidad propuesta por Joshi (1998). Por tanto, en la medida que el fabricante sea más dependiente del distribuidor, dispondrá de menos incentivos para comportarse de forma oportunista debido a que podría poner en peligro la continuidad de su relación (Parkhe, 1993). Por su parte, el distribuidor no percibiría impedimentos a comportarse de forma oportunista ante la situación de dependencia del fabricante, cuyas posibles amenazas y represalias ante las conductas oportunistas tendrían muy poco impacto sobre las actuaciones del distribuidor.

Este planteamiento permite asociar de forma positiva la dependencia de una parte –fabricante o distribuidor– respecto al socio y la propensión al oportunismo de éste último. Es necesario puntualizar que el comportamiento oportunista se evalúa a partir de la percepción mantenida por la parte que resulta perjudicada de estas conductas, de forma análoga con otras investigaciones previas (Parkhe, 1993; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Achrol y Gundlach, 1999; San Martín, 2002; Rokkan, Heide y Wathne, 2003).

H4a: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante.

H4b: Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del distribuidor.

4.1.5. Dependencia y confianza

La dependencia, definida como la dificultad que encontraría una parte si no tuviese acceso a los productos del socio (Pfeffer y Salancik, 1978), se ha vinculado generalmente al reducido número de posibles alternativas de un miembro del canal de distribución y al poder o la posición competitiva mantenida en el mercado por el mismo. La literatura de canales de distribución ha examinado ampliamente los efectos de la dependencia (Provan y Skinner, 1989; Ganesan, 1994; Joshi y Arnold, 1997; Kim, 1999; Gassenheimer y Manolis, 2001; Goodman y Dion, 2001), vinculándola además estrechamente con la confianza existente entre los socios de una relación. Según Andaleeb (1995), la confianza es un aspecto muy significativo porque con su presencia la dependencia en el socio es más fácil de compensar, pudiendo ser una asunción implícita en las relaciones de dependencia puesto que “si A ha elegido ser dependiente de B, A confía en B”⁶³.

De acuerdo con el planteamiento anterior de Andaleeb (1995), es posible considerar que una mayor dependencia de una parte con respecto a su socio motivará que, de forma implícita, confíe más en su credibilidad y benevolencia. Este argumento se recoge en las siguientes hipótesis:

⁶³ Este planteamiento puede ser cuestionado porque es posible que la parte dependiente no confíe en su socio, aunque éste posea recursos de vital importancia que justifiquen la dependencia (Andaleeb, 1992).

H5a: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor en el fabricante, mayor será su confianza –credibilidad– en el fabricante.

H5b: Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante en el distribuidor, mayor será su confianza –credibilidad– en el distribuidor.

H6a: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor en el fabricante, mayor será su confianza –benevolencia– en el fabricante.

H6b: Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante en el distribuidor, mayor será su confianza –benevolencia– en el distribuidor.

4.1.6. Dependencia y compromiso

Al igual que para el caso de las inversiones en activos específicos, la dependencia tiene una repercusión considerable en las actitudes de la parte dependiente hacia la más poderosa. De esta forma, el deseo de mantener una relación con un socio, ya sea fabricante o distribuidor, puede estar influenciado por el hecho de que éste cumpla sus necesidades y permita acceder a los recursos deseados. Esa mayor dependencia derivada del acceso a recursos motiva una mayor valoración de la relación e interés por su continuidad en el tiempo (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Andaleeb, 1996). En consecuencia, y con independencia de la fuente de la dependencia, una empresa exhibirá un mayor nivel de compromiso en la medida que se considere más dependiente de un socio concreto (Ganesan, 1994; Andaleeb, 1996; Kim, 2001; Goodman y Dion, 2001; Gilliland y Bello, 2002).

H7a: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor con el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante.

H7b: Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante con el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor.

4.1.7. Percepción de comportamiento oportunista y confianza

La unión entre la confianza y el oportunismo ha tenido escasa evidencia empírica en investigaciones en canales de distribución. Los estudios han establecido claramente una relación negativa entre ambas variables, aunque bien es cierto que en ambas direcciones. Por un lado, Morgan y Hunt (1994) establecen una relación negativa, proponiendo que los comportamientos oportunistas reducen la confianza en el socio del intercambio. Por otro, la confianza también puede presentarse como un mecanismo de control del oportunismo, mitigando sus efectos en relaciones caracterizadas por alto clima de confianza (Smith y Barclay, 1997; San Martín, 2002).

En esta Tesis Doctoral proponemos que la expectativa de oportunismo de un miembro de la relación respecto al comportamiento del socio tendrá una repercusión negativa en su credibilidad y benevolencia percibida. Aunque no todas las empresas se comportan de forma oportunista, la mera posibilidad de tal comportamiento, sobre todo en situaciones de altas inversiones en activos específicos y dependencia asimétrica, repercute de forma negativa sobre sus creencias respecto a las conductas del socio en el intercambio. Estos argumentos nos llevan a plantear las siguientes hipótesis:

H8a: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante.

H8b: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del distribuidor por parte del fabricante, menor será la confianza –credibilidad– del fabricante en el distribuidor.

H9a: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante.

H9b: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del distribuidor por parte del fabricante, menor será la confianza –benevolencia– del fabricante en el distribuidor.

4.1.8. Credibilidad y benevolencia

Tal y como estudiamos en el capítulo anterior, la mayoría de investigaciones empíricas que analizan la confianza utilizan para su medición una aproximación global, aunque bien es cierto que reconociendo sus dimensiones de credibilidad y benevolencia. Incluso diversas investigaciones la definen como un factor de orden superior a partir de sus dos dimensiones (Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003).

Entre los trabajos que recogen independientemente las dimensiones de credibilidad y benevolencia, San Martín (2002) establece una relación positiva entre la dimensión de capacidad o competencia –confianza basada en la credibilidad– y la dimensión intencionalidad o valores del socio –confianza basada en la benevolencia– en relaciones entre agencias de viaje y sus usuarios desde la perspectiva de estos últimos. Tomando como referencia este resultado, nuestro trabajo recoge la influencia directa de la percepción de credibilidad del socio sobre su benevolencia, tanto para fabricantes como para distribuidores. Una mayor valoración objetiva de la capacidad del socio permitirá que se genere un sentimiento positivo hacia el mismo, reflejando así la creencia de que el socio no efectúe acciones perjudiciales en el intercambio.

H10a: Cuanto mayor sea la credibilidad del distribuidor en el fabricante, mayor será la benevolencia del distribuidor en el fabricante.

H10b: Cuanto mayor sea la credibilidad del fabricante en el distribuidor, mayor será la benevolencia del fabricante en el distribuidor.

4.1.9. Confianza y compromiso

La confianza se ha concebido como un determinante clave del compromiso y su vinculación se ha verificado en diferentes niveles del canal de distribución, existiendo especial evidencia en relaciones fabricante–distribuidor (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Goodman y Dion, 2001; Gilliland y Bello, 2002). Se ha demostrado que si un fabricante no es percibido lo suficientemente benevolente, honesto o competente como para mostrar un comportamiento adecuado en la relación en cuestión, el distribuidor no podrá confiar en

ese fabricante y, en consecuencia, no estará comprometido (Morgan y Hunt, 1994). Por el contrario, un fuerte sentimiento de confianza hacia el fabricante le permite al distribuidor sentirse seguro de que el primero no actuará en su propio beneficio y no se aprovechará de la relación a sus expensas.

Ganesan (1994) sugiere que la confianza disminuye el riesgo percibido y la vulnerabilidad, conduciendo a un mayor compromiso. Además, la confianza reduce los costes de transacción al existir menos necesidad de establecer mecanismos de control en la relación (Jap y Ganesan, 2000). En consecuencia estos menores costes aumentan la probabilidad de continuar con la relación en el futuro e incrementan el compromiso en la relación. De aquí se puede derivar que:

H11a: Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante.

H11b: Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del fabricante en el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor.

H12a: Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante.

H12b: Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del fabricante en el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor.

4.1.10. Confianza y satisfacción

La literatura de marketing ha unido positivamente la confianza con la satisfacción, aunque el orden causal de esta relación no está del todo claro. Algunos autores han establecido la confianza como antecedente de la satisfacción (Andaleeb, 1996; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998; Iglesias, González y Trespalacios, 1998; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003), mientras que otros investigadores han propuesto la satisfacción como antecedente de la confianza (Ganesan, 1994; Selnes, 1998; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999).

Nuestra propuesta teórica considera que la confianza en la credibilidad y benevolencia es un antecedente de la satisfacción no económica, social o afectiva en relaciones entre fabricantes y distribuidores. La satisfacción se presenta pues como una evaluación global del cumplimiento en la relación (Dwyer y Oh, 1987), “algo a lo que la confianza podría contribuir de forma importante” (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1998). Por tanto, cuando un miembro del intercambio confía en el socio, crecerá su expectativa de que las acciones de este último generen resultados positivos. De este razonamiento se concluye que:

H13a: Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.

H13b: Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del fabricante en el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante.

H14a: Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.

H14b: Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del fabricante en el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante.

4.1.11. Compromiso y satisfacción

La literatura existente ha asociado en mayor medida el compromiso con la evaluación no económica o afectiva de los resultados de la relación (Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Artz, 1999; Jap y Ganesan, 2000; Bordonaba, 2003). Esta vinculación basa su argumento en las mayores oportunidades que tendrán las partes más comprometidas con el intercambio de alcanzar los objetivos individuales y colectivos y, en consecuencia, lograr un nivel de satisfacción que les permita continuar con la relación.

En el contexto de esta investigación, si el distribuidor percibe que el fabricante está comprometido sabe que se esforzará en trabajar en la relación. Jap y Ganesan (2000) indican que mediante el trabajo conjunto para conseguir beneficios mutuos se incrementa la percepción de compatibilidad entre las partes. Esta compatibilidad, unida a la posibilidad

de obtener mejores resultados y mejorar el servicio al cliente y la calidad de los productos, favorecerá la aparición de un mayor nivel de satisfacción en la relación.

Al margen de la satisfacción afectiva, social o no económica, también existe evidencia de que un mayor compromiso en la relación incide positivamente en el mejor desempeño económico (Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Jap y Ganesan, 2000). Un mayor esfuerzo por alcanzar los objetivos comunes en la relación permitirá a fabricantes y distribuidores coordinar mejor sus actividades y obtener rendimientos económicos adicionales, materializados en beneficios directos –reducción de los costes totales del sistema de distribución– e indirectos –mejor asignación del tiempo dedicado a las actividades a realizar con el socio–. Tomando como base los argumentos discutidos anteriormente se formulan las hipótesis siguientes:

H15a: Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción económica del distribuidor.

H15b: Cuanto mayor sea el compromiso del fabricante con el distribuidor, mayor será la satisfacción económica del fabricante.

H16a: Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.

H16b: Cuanto mayor sea el compromiso del fabricante con el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante.

4.1.12. Satisfacción económica y no económica

La unión entre ambas dimensiones de la satisfacción ha sido escasamente analizada. Iglesias, González y Trespalacios (1998) encuentran que la percepción de los resultados económicos del intercambio influyen de forma positiva sobre la satisfacción afectiva. En la misma línea, Geyskens y Steenkamp (2000) establecen empíricamente una vinculación positiva entre la satisfacción económica y la satisfacción social o no económica. Tomando el argumento justificado por estos últimos autores, las relaciones en canales de distribución son inicialmente relaciones económicas en las que los miembros dependen de los

resultados económicos para sobrevivir y crecer (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Geyskens y Steenkamp, 2000). Por ello, una mayor percepción del resultado básico del intercambio permitirá a las partes sentirse más satisfechas en su interacción social con el socio. Se formulan al respecto las siguientes hipótesis:

H17a: Cuanto mayor sea la satisfacción económica del distribuidor con el fabricante, mayor será su satisfacción no económica.

H17b: Cuanto mayor sea la satisfacción económica del fabricante con el distribuidor, mayor será su satisfacción no económica.

4.1.13. Variables de control: estructura de la dependencia, tipo de distribuidor e importancia del fabricante para el distribuidor

Además de los efectos directos e indirectos establecidos entre las variables que forman parte del modelo causal, el interés de la presente Tesis Doctoral también se centra en estudiar si las relaciones entre fabricantes y distribuidores mantienen las mismas características en función de diferentes situaciones comerciales. Para ello, analizaremos el efecto directo y moderador de tres variables externas sobre el modelo teórico planteado: la estructura de dependencia –magnitud y asimetría– en la relación, el tipo de distribuidor –formato comercial– y la importancia del fabricante para el distribuidor –primer, segundo o tercer proveedor–.

La estructura de la dependencia en la relación se analizará a partir de las dimensiones de magnitud y asimetría. Las investigaciones previas en canales de distribución han evaluado los efectos de ambas dimensiones sobre las relaciones entre miembros del canal de distribución. Por un lado, se ha demostrado el efecto positivo que presenta la magnitud de la interdependencia sobre la confianza (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Del Barrio et al., 1999; Li y Dant, 2001), el compromiso (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Del Barrio et al., 1999), el desempeño (Gundlach y Cadotte, 1994; Li y Dant, 2001) o la orientación relacional (Camarero y Gutiérrez, 2001). Por otro, también existe evidencia empírica del efecto negativo de la interdependencia asimétrica sobre estas variables (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Del Barrio et al., 1999; Camarero y Gutiérrez, 2001; Li y Dant, 2001).

De acuerdo con estos resultados, planteamos que las variables que conforman el modelo teórico varían en función de la magnitud y asimetría de dependencia para los socios en la relación –efecto directo sobre cada variable–. Por otro lado, también proponemos que la magnitud y asimetría de dependencia para los socios en la relación incide en el grado e intensidad de las relaciones causales entre las distintas variables del modelo teórico –efecto moderador–. En particular nuestras hipótesis son:

H18a: La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la evaluación asignada a las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–.

H18b: La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la evaluación asignada a las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–.

H19a: La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–.

H19b: La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante –efecto moderador–.

Respecto al segundo efecto externo, planteamos que la tipología del distribuidor según su formato comercial –tienda tradicional, autoservicio, supermercado, hipermercado o tienda de descuento– influye tanto sobre la magnitud de las variables del modelo teórico –efecto directo– como sus interrelaciones –efecto moderador–. Este planteamiento basa su argumento en las diferencias existentes entre formatos comerciales según el tamaño, la cuota de mercado, el volumen de negocio, el número de establecimientos comerciales, las políticas asociativas o los procesos de negociación, entre otros factores. Por tanto, estas diferencias motivarían que la gestión de las relaciones comerciales con los fabricantes variase según el formato comercial del distribuidor.

H20a: La tipología del distribuidor influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–.

H20b: La tipología del distribuidor influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–.

H21a: La tipología del distribuidor influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–.

H21b: La tipología del distribuidor influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante –efecto moderador–.

La tercera variable moderadora es la importancia del fabricante como proveedor de la categoría de productos. En este caso proponemos que la gestión de los intercambios comerciales es diferente según la importancia de los proveedores –fabricantes– para el distribuidor: primer proveedor, segundo proveedor y tercer proveedor. En este sentido, Gassenheimer et al. (1994) encuentran que la estructura de poder y dependencia en la relación varía para el distribuidor según su proveedor sea el principal o el segundo. También Dopico (2001) demuestra, en relaciones suministrador–fabricante, que existen diferencias significativas entre las variables características de los intercambios comerciales, como la confianza, el compromiso, la comunicación o la satisfacción, en relaciones establecidas con el primer y tercer proveedor.

Tomando como referencia los trabajos citados anteriormente, planteamos que la importancia del fabricante como proveedor de la categoría de productos para el distribuidor ejerce un doble efecto directo y moderador sobre las variables de los modelos teóricos planteados.

H22a: La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–.

H22b: La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–.

H23a: La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–.

H23b: La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante –efecto moderador–.

A modo de resumen, a continuación presentamos todas las hipótesis de la investigación según el planteamiento de los objetivos globales de investigación detallados anteriormente: el análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, y el efecto de las variables moderadoras sobre las relaciones entre ambas partes.

Figura 4.3: Hipótesis de la investigación: análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores

| INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y DEPENDENCIA | |
|---|--|
| H1a | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su dependencia del fabricante. |
| H1b | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su dependencia del distribuidor. |

| INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA | |
|--|--|
| H2a | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante. |
| H2b | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del distribuidor. |

| INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y COMPROMISO | |
|--|---|
| H3a | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su compromiso en la relación. |
| H3b | Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante, mayor será su compromiso en la relación. |

Figura 4.3: Hipótesis de la investigación: análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores (Continuación)

| DEPENDENCIA Y PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA | |
|---|--|
| H4a | Cuanto mayor es la dependencia del distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante. |
| H4b | Cuanto mayor es la dependencia del fabricante, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del distribuidor. |

| DEPENDENCIA Y CONFIANZA | |
|--------------------------------|---|
| H5a | Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor en el fabricante, mayor será su confianza –credibilidad– en el fabricante. |
| H5b | Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante en el distribuidor, mayor será su confianza –credibilidad– en el distribuidor. |
| H6a | Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor en el fabricante, mayor será su confianza –benevolencia– en el fabricante. |
| H6b | Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante en el distribuidor, mayor será su confianza –benevolencia– en el distribuidor. |

| DEPENDENCIA Y COMPROMISO | |
|---------------------------------|---|
| H7a | Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante. |
| H7b | Cuanto mayor sea la dependencia del fabricante en el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor. |

| PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA Y CONFIANZA | |
|---|--|
| H8a | Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante. |
| H8b | Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del distribuidor por parte del fabricante, menor será la confianza –credibilidad– del distribuidor en el distribuidor. |
| H9a | Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante. |
| H9b | Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del distribuidor por parte del fabricante, menor será la confianza –benevolencia– del distribuidor en el distribuidor. |

| CREDIBILIDAD Y BENEVOLENCIA | |
|------------------------------------|---|
| H10a | Cuanto mayor sea la credibilidad del distribuidor en el fabricante, mayor será la benevolencia del distribuidor en el fabricante. |
| H10b | Cuanto mayor sea la credibilidad del fabricante en el distribuidor, mayor será la benevolencia del fabricante en el distribuidor. |

| CONFIANZA Y COMPROMISO | |
|-------------------------------|--|
| H11a | Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante. |

Figura 4.3: Hipótesis de la investigación: análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores (Continuación)

| CONFIANZA Y COMPROMISO (Continuación) | |
|--|--|
| H11b | Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del fabricante en el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor. |
| H12a | Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante. |
| H12b | Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del fabricante en el distribuidor, mayor será el compromiso del fabricante con el distribuidor. |

| CONFIANZA Y SATISFACCIÓN | |
|---------------------------------|---|
| H13a | Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor. |
| H13b | Cuanto mayor sea la confianza –credibilidad– del fabricante en el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante. |
| H14a | Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor. |
| H14b | Cuanto mayor sea la confianza –benevolencia– del fabricante en el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante. |

| COMPROMISO Y SATISFACCIÓN | |
|----------------------------------|--|
| H15a | Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción económica del distribuidor. |
| H15b | Cuanto mayor sea el compromiso del fabricante con el distribuidor, mayor será la satisfacción económica del fabricante. |
| H16a | Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor. |
| H16b | Cuanto mayor sea el compromiso del fabricante con el distribuidor, mayor será la satisfacción no económica del fabricante. |

| SATISFACCIÓN ECONÓMICA Y NO ECONÓMICA | |
|--|---|
| H17a | Cuanto mayor sea la satisfacción económica del distribuidor con el fabricante, mayor será su satisfacción no económica. |
| H17b | Cuanto mayor sea la satisfacción económica del fabricante con el distribuidor, mayor será su satisfacción no económica. |

Figura 4.4: Hipótesis de la investigación: variables de control

| ESTRUCTURA DE LA DEPENDENCIA | |
|-------------------------------------|--|
| H18a | La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la evaluación asignada a las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–. |
| H18b | La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la evaluación asignada a las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–. |

Figura 4.4: Hipótesis de la investigación: variables de control (Continuación)

| ESTRUCTURA DE LA DEPENDENCIA (Continuación) | |
|--|---|
| H19a: | La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–. |
| H19b | La estructura de dependencia –magnitud y asimetría– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante–efecto moderador–. |

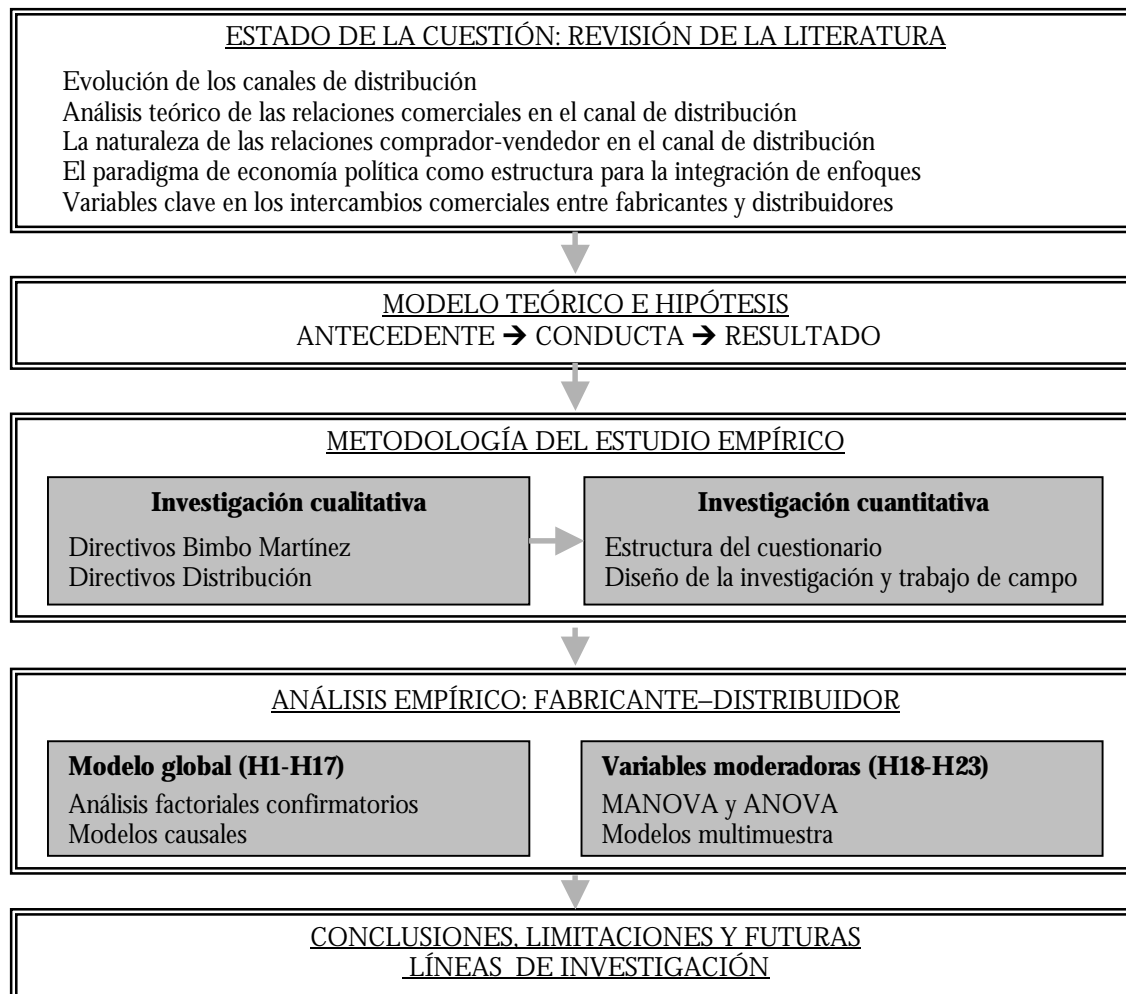
| TIPOLOGÍA DEL DISTRIBUIDOR | |
|-----------------------------------|---|
| H20a | La tipología del distribuidor influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–. |
| H20b | La tipología del distribuidor influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–. |
| H21a: | La tipología del distribuidor influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–. |
| H21b | La tipología del distribuidor influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante –efecto moderador–. |

| IMPORTANCIA DEL FABRICANTE PARA EL DISTRIBUIDOR | |
|--|--|
| H22a | La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del distribuidor –efecto directo–. |
| H22b | La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la evaluación de las variables recogidas en el modelo teórico del fabricante –efecto directo–. |
| H23a: | La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del distribuidor –efecto moderador–. |
| H23b | La importancia del fabricante –primer, segundo o tercer proveedor– influye sobre la intensidad de las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico del fabricante –efecto moderador–. |

4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez establecidas las hipótesis de la investigación, explicaremos a continuación la metodología efectuada para dar respuesta a las cuestiones planteadas en el apartado anterior. Destacaremos en primer lugar el ámbito de estudio seleccionado, centrado en las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en el sector de la distribución de productos de consumo masivo. En concreto, se evaluarán los intercambios establecidos entre Bimbo Martínez, fabricante líder de productos de panadería y repostería industrial en España, y sus distribuidores de ámbito nacional. Posteriormente detallaremos la metodología utilizada en el estudio empírico, compuesta por una investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad y una investigación cuantitativa mediante encuesta.

Figura 4.5: Fases en el desarrollo de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

De forma previa al análisis de la metodología de la investigación, hemos de destacar que la realización de la presente investigación se ha podido llevar a cabo gracias al desarrollo del proyecto de investigación “Modelo de relaciones en el canal de distribución. Contraste Empírico en el sector de la repostería y panadería industrial”, de referencia 1FD97-0897 y financiado con Fondos Europeos FEDER para la investigación⁶⁴. Así mismo, la realización del proyecto necesitó la colaboración de una empresa de ámbito nacional que en primera instancia fue Repostería Martínez, adquirida posteriormente por el grupo de empresas Bimbo en España. En consecuencia, en desarrollo de la investigación ocupa las relaciones comerciales establecidas por Bimbo Martínez con sus distribuidores de ámbito nacional.

⁶⁴ Este proyecto ha sido desarrollado en su conjunto por un equipo investigador de la Universidad de Cantabria y de la Universidad de Oviedo, y dirigido por el Dr. D. Ignacio Rodríguez del Bosque Rodríguez, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Cantabria.

4.2.1. Ámbito de actividad seleccionado

Las relaciones comerciales en canales de distribución de consumo masivo, como es el caso del sector de panadería y repostería industrial, se encuentran actualmente influenciadas por un intenso proceso de cambio de la estructura comercial en España (Casares, Martín y Aranda, 1999–2000; Casares y Robollo, 2000; Giménez, Pérez y Sánchez, 2002). Este proceso se caracteriza por la continua concentración empresarial en la distribución comercial (Vázquez y Trespalacios, 1997; Casares, Martín y Aranda, 1999–2000), la progresiva desaparición del comercio tradicional (Cruz, 1999; Casares y Robollo, 2000) y por el desarrollo de la competencia intertipo e intratipo que genera la aparición de nuevos formatos comerciales (Giménez, Pérez y Sánchez, 2002). Además de estos factores, las políticas de promoción de marcas propias o marcas blancas y la internacionalización de los procesos de abastecimiento y suministro de los distribuidores incide en la reducción de la cuota de mercado de las empresas fabricantes (Casares, Martín y Aranda, 1999–2000), cada vez más condicionadas por las políticas de negociación agresivas de la distribución.

Una de las cuestiones analizadas en la presente Tesis Doctoral, los comportamientos oportunistas, cobra especial relevancia en las relaciones fabricante–distribuidor actuales. Como señalamos anteriormente, los procesos de concentración de los distribuidores y sus políticas de fortalecimiento de marcas propias generan una mayor dependencia en los fabricantes y favorecen sus comportamientos oportunistas ante las escasas represalias disponibles a estos últimos. La violación de plazos de pago, de acuerdos promocionales o de espacios cedidos en los lineales son ejemplos de actuaciones oportunistas iniciadas por los distribuidores y sobre las que los fabricantes disponen de escasas soluciones, salvo que comercialicen productos líderes de categorías de productos. Por ello, cobra aún más importancia analizar cómo se gestionan los intercambios comerciales entre las empresas distribuidoras y aquellos fabricantes con argumentos suficientes como para adoptar una posición poderosa en los procesos de negociación, debido a que sus productos son fundamentales para completar el surtido de los distribuidores en el punto de venta.

Dentro de los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores en mercados de consumo masivo, se ha seleccionado el sector de la panadería y repostería industrial. En concreto, se evalúan las relaciones entre el principal fabricante de la

categoría, Bimbo Martínez, y sus distribuidores de ámbito nacional. Por tanto, se analizan los intercambios entre un único fabricante y múltiples distribuidores, pudiendo recoger la valoración comercial de ambas partes.

Existen trabajos previos que, para investigaciones diádicas, utilizan información de una única empresa como representante de una parte de la relación. Por ejemplo, Camarero (1998) evalúa los intercambios comerciales entre un fabricante y sus suministradores en mercados automovilísticos en España. También Jap y Ganesan (2000), en relaciones entre fabricantes y distribuidores de productos farmacéuticos, utilizan la información procedente del fabricante y de sus distribuidores en Estados Unidos. Aunque a priori la utilización de un único suministrador y múltiples distribuidores podría suponer la obtención de relaciones comerciales con información redundante, Jap y Ganesan (2000) justifican que estos intercambios comerciales varían sensiblemente unos de otros según diferencias en las características de los consumidores finales, niveles competitivos, costes de las funciones de distribución y naturaleza de los intercambios anteriores de los distribuidores.

En el contexto del presente trabajo, la colaboración de Bimbo Martínez en el desarrollo de la investigación facilita en gran medida el proceso de recogida de información, ayudando en la labor de selección e identificación de los responsables de compras de las empresas distribuidoras. Por otro lado, el papel de líder y de principal fabricante de productos de panadería y repostería industrial en España de Bimbo Martínez garantiza que sus productos se vendan en todo el territorio nacional a través de los diferentes formatos comerciales, permitiendo que la composición de la muestra final tenga representatividad geográfica y tipográfica.

Con respecto a Bimbo Martínez, una breve reseña histórica sitúa su creación en España en 1964 con la comercialización de productos Bimbo. En marzo de 1999 su casa matriz, The Earthgrains Company, adquirió las empresas del grupo Martínez, por aquellos momentos el primer fabricante español de productos de pastelería y repostería industrial. El principal objetivo de esta adquisición fue la consolidación de la industria española de pastelería, caracterizada por su fragmentación y desestructuración. Con la misma, Bimbo Martínez ha logrado mejorar la rentabilidad y las oportunidades de crecimiento mediante procesos de especialización industrial, aprovechando las plantas industriales que poseían ambas empresas.

Posteriormente el grupo Earthgrains ha continuado su expansión en España con la compra de Ortiz en noviembre de 2000, empresa dedicada a la fabricación de pan tostado y panecillos suecos. Con la citada adquisición, Bimbo Martínez se convierte en líder de la categoría de pan tostado en España, posición que también mantiene en las categorías de pan de molde y pastelería industrial.

En julio de 2001 el grupo Earthgrains Company fue adquirido por la compañía multinacional estadounidense Sara Lee Corporation, convirtiéndose así en uno de los principales grupos del sector alimentario a nivel europeo. Todos estos movimientos empresariales señalan la importancia de Bimbo Martínez en el ámbito nacional, posición consolidada a partir de un proceso de expansión mediante negocios relacionados y que actualmente le permite ser el líder nacional en las categorías de panadería y repostería industrial.

4.2.2. Investigación cualitativa

Con objeto de adquirir un mayor grado de conocimiento de los agentes participantes en el canal de distribución, se realiza un estudio cualitativo mediante entrevistas en profundidad a personal directivo del área comercial de la empresa fabricante y de las empresas distribuidoras de productos de panadería y repostería industrial. Con respecto a la primera, se han efectuado un total de 17 entrevistas en profundidad con directivos de Bimbo Martínez. En relación con las empresas distribuidoras, un total de 4 responsables de compras han participado en entrevistas en profundidad.

A través de las entrevistas con directivos de Bimbo Martínez –ver figura 4.6– se tiene acceso a información acerca de la empresa, de su operativa y estructura, de sus canales y sistemas de distribución y de sus políticas y relaciones comerciales establecidas para cada tipo de distribuidor. Toda esta información ha servido para una correcta definición de los cuestionarios correspondientes a la fase cuantitativa y para un adecuado diseño del trabajo de campo.

Figura 4.6: Entrevistas en profundidad: Bimbo Martínez

| NOMBRE | CARGO | ÁREA | UBICACIÓN | FECHA |
|----------------------------|---|----------------------|------------------|--------------|
| Miguel Lladó | Vicepresidente Comercial | Ventas-Marketing | Barcelona | Abril-2000 |
| Ángel Gutiérrez | Responsable Marketing: Repostería Martínez | Marketing | Barcelona | Abril-2000 |
| Josep Campás | Gerente Ventas: Zona Noroeste | Ventas | A Coruña | Mayo-2000 |
| Antonio Nerín | Director de Ventas | Ventas | Barcelona | Junio-2000 |
| Antonio Rubiés | Jefe Nacional Cuentas Clave | Ventas | Barcelona | Junio-2000 |
| Xavier Santigosa | Jefe Desarrollo Comercial | Ventas-Marketing | Barcelona | Junio-2000 |
| Roberto Morán | Gerente Ventas: Zona Norte | Ventas | Bilbao | Junio-2000 |
| Luis Peláez | Coordinador Ventas Repostería Martínez: Zona Norte | Ventas | Bilbao | Junio-2000 |
| Miguel Bosco | KAM ^a Grupo Eroski | Ventas | Bilbao | Junio-2000 |
| Juan A. Quintana | Director Industrial Plantas Repostería Martínez | Industrial | Briviesca | Junio-2000 |
| Josefa García | Director Planta Briviesca | Industrial | Briviesca | Junio-2000 |
| Jaime Sagredo | Responsable Logística Repostería Martínez | Industrial-Logística | Briviesca | Junio-2000 |
| Jorge Espuny | Jefe Equipo KAM's | Ventas | Barcelona | Junio-2000 |
| Rafael Tintoré | Jefe Food Service y Distribuidoras | Ventas | Barcelona | Junio-2000 |
| Lorenzo Muro | Director Zonas de Venta | Ventas | Barcelona | Junio-2000 |
| Miquel Serracanta | Jefe Nacional Distribución Comercial | Logística Comercial | Barcelona | Junio-2000 |
| M ^a Rosa Sudriá | Responsable Comunicación | Comunicación | Barcelona | Junio-2000 |

^a Key Account Manager

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las entrevistas en profundidad con responsables de compras de empresas distribuidoras –ver figura 4.7– sirven para entender la gestión de las negociaciones comerciales establecidas con el fabricante y para conocer su opinión respecto a la evolución del sector en el futuro. De igual forma, una parte de las entrevistas también ha permitido completar la investigación cuantitativa realizada a los distribuidores.

Figura 4.7: Entrevistas en profundidad: distribuidores

| NOMBRE | PUESTO | EMPRESA | UBICACIÓN | FECHA |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|--------------|
| Ramón Comabella | Condal Aliment | Condis Supermercats | Barcelona | Junio-2001 |
| Juan Carlos Rodríguez | Responsable compras panadería | Unigro / El árbol | Valladolid | Julio-2001 |
| Arturo Casalderrey | Director perecederos | Froiz | Pontevedra | Julio-2001 |
| Juan Ignacio Álvarez | Responsable de compras | Carrefour | Madrid | Julio-2001 |

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Investigación cuantitativa

La fase de investigación cuantitativa analiza las relaciones comerciales establecidas entre el fabricante y sus distribuidores de ámbito nacional, utilizando la encuesta como soporte de recogida de información. A continuación describiremos la estructura del cuestionario para ambas partes y detallaremos el diseño de la investigación y el trabajo de campo.

4.2.3.1. Estructura del cuestionario

Para la recogida de la información se utilizan dos modelos de cuestionario: uno para el distribuidor y otro para Bimbo Martínez –ver anexos I y II–. En ambos cuestionarios se evalúan de forma compartida diferentes características del intercambio comercial mediante escalas de medida⁶⁵, además de recoger un conjunto de variables que facilitan la clasificación de la muestra. De esta forma se obtiene la percepción de ambas partes con respecto a las mismas características de la relación.

Según Churchill (1979), la definición de una escala de medida comienza con la especificación teórica del concepto y la generación de ítems para su evaluación. Partiendo de una revisión teórica de las escalas de medida empleadas por diversas investigaciones anteriores y considerando los resultados e implicaciones del estudio cualitativo realizado a directivos de la empresa fabricante y a responsables de compras de los distribuidores, a continuación detallamos las escalas de medida utilizadas en el desarrollo del trabajo empírico.

⁶⁵ Cabe destacar que para evaluar todas las variables que conforman el modelo teórico se han utilizado escalas Likert de 7 posiciones, con 1 –total desacuerdo– y 7 –total acuerdo– como límites.

a) Desarrollo de la escala de medida para las inversiones en activos específicos

La escala de las inversiones en activos específicos recoge las inversiones y adaptaciones que realizan las partes para facilitar el intercambio con el socio. Los ítems seleccionados para medir este concepto se han tomado de los trabajos desarrollados por Heide y John (1990), Ganesan (1994), Cannon y Perreault (1999), Jap (1999) y Joshi y Stump (1999a), efectuándose las adaptaciones pertinentes a la relación entre el fabricante y el distribuidor.

Desde la perspectiva del distribuidor –consultar figura 4.8–, se evalúan las inversiones y adaptaciones que deben efectuar los distribuidores para poder comercializar los productos del fabricante, en términos de adaptaciones en métodos de venta y en el suministro de productos. Por otro lado, también se recoge la valoración de los esfuerzos efectuados por el distribuidor para fortalecer la imagen de los productos del fabricante y favorecer la difusión de nuevos productos entre sus clientes.

Figura 4.8: Escala de medida de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|--|
| IAEDIS1 | Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos para la venta de los productos de Bimbo Martínez –gestión de inventarios, apoyo promocional, merchandising, etc.– |
| IAEDIS2 | Bimbo Martínez dispone de unos estándares de compra y suministros inusuales en la categoría de productos que han exigido adaptaciones intensivas por nuestra parte |
| IAEDIS3 | Hemos realizado inversiones importantes para mantener o mejorar la imagen de calidad de los productos de Bimbo Martínez |
| IAEDIS4 | Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo Martínez |
| IAEDIS5 | Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura |

Respecto a la valoración de las inversiones en activos específicos efectuada por el fabricante –ver figura 4.9–, se plantean los mismos ítems que en el caso del distribuidor, adaptándolos a la perspectiva del fabricante.

Figura 4.9: Escala de medida de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|--|
| IAEFAB1 | Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos de venta para adaptarnos a las necesidades de este distribuidor |
| IAEFAB2 | El reparto de los productos hacia este distribuidor ha implicado realizar adaptaciones intensivas por nuestra parte |
| IAEFAB3 | Hemos realizado inversiones importantes en campañas de promoción mejorar la imagen de Bimbo Martínez ante los consumidores finales de este distribuidor |
| IAEFAB4 | Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo Martínez entre los consumidores finales de este distribuidor |
| IAEFAB5 | Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez a través de este distribuidor porque estamos seguros de su rentabilidad futura |

b) Desarrollo de la escala de medida para la dependencia

La medición de la dependencia en la relación recoge la disponibilidad de alternativas existentes en el mercado al socio de intercambio actual. Esta aproximación ha sido ampliamente considerada para evaluar la dependencia en investigaciones en canales de distribución (Brown, Lusch y Muehling, 1983; Heide y John, 1988; Buchanan, 1992; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). En nuestro caso, se utiliza una escala de 4 ítems adaptada de los trabajos de Lusch y Browm (1996) y Kumar, Scheer y Steenkamp (1998). En las figuras 4.10 y 4.11 se recogen las escalas de medida para el distribuidor y el fabricante respectivamente.

Figura 4.10: Escala de medida de la dependencia: perspectiva del distribuidor

| | |
|----------|---|
| DEPDIS1 | Si se suspenden las relaciones con Bimbo Martínez tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la categoría de productos que él elabora |
| DEPDIS2 | No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los consumidores para sustituir el surtido de productos de Bimbo Martínez |
| DEPDIS3 | Si dejamos de vender los productos de Bimbo Martínez la mayoría de nuestros consumidores no comprarían las marcas/productos de otros competidores |
| DEPDIS4R | Podemos reemplazar los productos de Bimbo Martínez por otros similares sin incurrir en costes excesivos |

NOTA: Los ítems señalados con una (R) se recodificaron para el análisis empírico

Figura 4.11: Escala de medida de la dependencia: perspectiva del fabricante

| | |
|----------|---|
| DEPFAB1 | Si se suspenden las relaciones con este distribuidor tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la zona geográfica donde él actúa |
| DEPFAB2 | No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir a este distribuidor |
| DEPFAB3 | Si dejamos de vender a este distribuidor la mayoría de sus consumidores finales comprarían las marcas/productos de otros fabricantes |
| DEPFAB4R | Podemos reemplazar a este distribuidor por otros similares sin incurrir en costes excesivos |

NOTA: Los ítems señalados con una (R) se recodificaron para el análisis empírico

c) Desarrollo de la escala de medida para la percepción de oportunismo

Como analizamos en el tercer capítulo de esta Tesis Doctoral, para medir el oportunismo de los miembros de la relación diversas investigaciones han evaluado tanto el oportunismo propio de una parte del intercambio (John, 1984; Dwyer y Oh, 1987; Kelley, Skinner y Ferrell, 1989; Provan y Skinner, 1989; Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998; Brown, Dev y Lee, 2000; Gruen y Shah, 2000) como el percibido por su socio (Parkhe, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Sako y Helper, 1998; Achrol y Gundlach, 1999; Dahlstrom y Nygaard, 1999; San Martín, 2002; Jap y Anderson, 2003; Rokkan, Heide y Wathne, 2003). Nuestro trabajo toma esta última aproximación y evalúa el oportunismo de un miembro a partir de la percepción mantenida por su socio de intercambio, debido principalmente a la diferente consideración de un mismo comportamiento entre ambas partes. Ocurre habitualmente que determinadas actuaciones del distribuidor no son consideradas por él mismo como oportunismo mientras que para el fabricante suponen intentos del distribuidor de aprovecharse maliciosamente de la relación, y viceversa. Por ello, y debido a que el miembro de la relación que evalúa el comportamiento del socio es el principal perjudicado de estas actuaciones, adoptamos la escala propuesta por Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) para la evaluación del oportunismo percibido por el distribuidor –figura 4.12– y por el fabricante –4.13–.

Figura 4.12: Escala de medida de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor

| | |
|----------|--|
| OPODIS1 | Bimbo Martínez exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades– |
| OPODIS2 | En Bimbo Martínez no siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales –sinceridad– |
| OPODIS3 | En Bimbo Martínez alteran los hechos para conseguir lo que desean –falsedad y alteración de los hechos– |
| OPODIS4 | La buena fe no constituye el sello personal o indicador del estilo de negociación de Bimbo Martínez –buena fe en la negociación– |
| OPODIS5R | Bimbo Martínez proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones– |
| OPODIS6 | Bimbo Martínez frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos– |

NOTA: Los ítems señalados con una (R) se recodificaron para el análisis empírico

Figura 4.13: Escala de medida de la percepción de oportunismo: perspectiva del fabricante

| | |
|----------|---|
| OPOFAB1 | El distribuidor exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades– |
| OPOFAB2 | El distribuidor no siempre es muy sincero en sus relaciones comerciales –sinceridad– |
| OPOFAB3 | El distribuidor altera los hechos para conseguir lo que desea –falsedad y alteración de los hechos– |
| OPOFAB4 | La buena fe no constituye el sello personal o indicador del estilo de negociación del distribuidor –buena fe en la negociación– |
| OPOFAB5R | El distribuidor proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones– |
| OPOFAB6 | El distribuidor frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos– |

NOTA: Los ítems señalados con una (R) se recodificaron para el análisis empírico

d) Desarrollo de la escala de medida para la confianza

En investigaciones anteriores en canales de distribución la confianza se ha evaluado de forma global (Andaleeb, 1995, 1996; Morgan y Hunt, 1994; Joshi y Stump, 1999a) o a partir de sus dimensiones de credibilidad y benevolencia (Ganesan, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Suárez, Vázquez y Díaz, 2002; Bordonaba, 2003). Considerando la segunda aproximación, la multidimensional, se ha utilizado una escala de 5 ítems para la credibilidad y de 4 ítems para la benevolencia, tomando como referencia las escalas de medida utilizadas por Ganesan (1994). Las figuras 4.14 y 4.16 recogen las escalas de medida para la perspectiva del distribuidor y las figuras 4.15 y 4.17 para la perspectiva del fabricante.

Figura 4.14: Escala de medida de la credibilidad: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|--|
| CREDIS1 | Bimbo Martínez es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros |
| CREDIS2 | Bimbo Martínez cumple lo que promete |
| CREDIS3 | Si existen dificultades Bimbo Martínez es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas |
| CREDIS4 | Si Bimbo Martínez detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos |
| CREDIS5 | Bimbo Martínez no lleva a cabo falsas reclamaciones |

Figura 4.15: Escala de medida de la credibilidad: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|---|
| CREFAB1 | El distribuidor es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros |
| CREFAB2 | El distribuidor cumple lo que promete |
| CREFAB3 | Si existen dificultades el distribuidor es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas |
| CREFAB4 | Si el distribuidor detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos |
| CREFAB5 | El distribuidor no lleva a cabo falsas reclamaciones |

Figura 4.16: Escala de medida de la benevolencia: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|---|
| BENDIS1 | Bimbo Martínez se ha sacrificado por nosotros en el pasado |
| BENDIS2 | Bimbo Martínez se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros |
| BENDIS3 | En tiempos difíciles Bimbo Martínez está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo |
| BENDIS4 | Generalmente Bimbo Martínez no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen |

Figura 4.17: Escala de medida de la benevolencia: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|--|
| BENFAB1 | El distribuidor se ha sacrificado por nosotros en el pasado |
| BENFAB2 | El distribuidor se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros |
| BENFAB3 | En tiempos difíciles el distribuidor está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo |
| BENFAB4 | Generalmente el distribuidor no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen |

e) Desarrollo de la escala de medida para el compromiso

La escala de medida del compromiso recoge su componente actitudinal a través de la evaluación del deseo de continuar con la relación y de la identificación con el socio de intercambio, utilizándose 4 ítems adaptados de Anderson y Weitz (1992) a partir de los resultados de la fase de investigación cualitativa –ver figuras 4.18 y 4.19–. Si bien un importante conjunto de estudios evalúan el compromiso en relaciones en el canal de distribución según sus dimensiones afectiva –basada en la actitud– y calculada –sustentada en el comportamiento– (Geyskens et al., 1996; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Verhoef, Franses y Hoekstra, 2002), la razón que justifica que evaluemos el compromiso según su dimensión actitudinal reside en que nuestro modelo teórico ya incluye la dimensión comportamental mediante la valoración de los activos específicos invertidos en la relación (Vázquez, Díaz y del Río, 2001).

Figura 4.18: Escala de medida del compromiso: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|---|
| COMDIS1 | Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con Bimbo Martínez porque es nuestro deber comprometernos |
| COMDIS2 | Somos pacientes con Bimbo Martínez cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer |
| COMDIS3 | La relación con Bimbo Martínez está basada principalmente en compartir los puntos de vista sobre la forma de hacer negocios |
| COMDIS4 | Las ideas, valores y estilo directivo de Bimbo Martínez son compartidos por nuestra empresa |

Figura 4.19: Escala de medida del compromiso: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|--|
| COMFAB1 | Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con este distribuidor porque es nuestro deber comprometernos |
| COMFAB2 | Somos pacientes con este distribuidor cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer |
| COMFAB3 | La relación con este distribuidor está basada principalmente en compartir puntos de vista sobre la forma de hacer negocios |
| COMFAB4 | Las ideas, valores y estilo directivo de este distribuidor son compartidos por nuestra empresa |

f) Desarrollo de las escalas de medida de la satisfacción

Las dimensiones económica y no económica de la satisfacción se miden a través de escalas diferentes. Por lo que respecta a la satisfacción económica, recoge la evaluación de los resultados derivados del intercambio comercial en comparación con otros socios alternativos. Se utiliza una escala de 4 ítems adaptada de Gassenheimer y Ramsey (1994) que mide aspectos como el volumen de ventas, el número de clientes, los márgenes comerciales, el surtido o la cobertura del mercado. Las figuras 4.20 y 4.21 recogen los ítems utilizados para el distribuidor y fabricante respectivamente, adaptando los enunciados a la perspectiva de cada miembro de la relación.

Figura 4.20: Escala de medida de la satisfacción económica: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|---|
| SECDIS1 | Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto |
| SECDIS2 | Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto |
| SECDIS3 | Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto |
| SECDIS4 | Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos |

Figura 4.21: Escala de medida de la satisfacción económica: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|---|
| SECFAB1 | Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros distribuidores |
| SECFAB2 | Conseguimos más clientes que los que podríamos conseguir con otros distribuidores |
| SECFAB3 | Obtenemos mayores beneficios que los que podríamos conseguir con otros distribuidores |
| SECFAB4 | Cubrimos el mercado objetivo de forma más completa que con otros distribuidores |

La satisfacción no económica recoge la valoración de los resultados afectivos a partir de una evaluación global de la satisfacción con la relación de intercambio. Se utilizan 5 ítems adaptados de Anderson y Narus (1984), Ruckert y Churchill (1984) y Gassenheimer y Ramsey (1994) –ver figuras 4.22 y 4.23–.

Figura 4.22: Escala de medida de la satisfacción no económica: perspectiva del distribuidor

| | |
|---------|--|
| SNEDIS1 | Ante todo Bimbo Martínez es una buena compañía con la que hacer negocios |
| SNEDIS2 | Estamos contentos con los productos y servicios de Bimbo Martínez |
| SNEDIS3 | Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con Bimbo Martínez |
| SNEDIS4 | Recomendaría a Bimbo Martínez como proveedor |
| SNEDIS5 | Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de Bimbo Martínez |

Figura 4.23: Escala de medida de la satisfacción no económica: perspectiva del fabricante

| | |
|---------|---|
| SNEFAB1 | Ante todo este distribuidor es una buena compañía con la que hacer negocios |
| SNEFAB2 | Estamos contentos con la actividad y servicios de este distribuidor |
| SNEFAB3 | Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con este distribuidor |
| SNEFAB4 | Recomendaría a este distribuidor |
| SNEFAB5 | Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de este distribuidor |

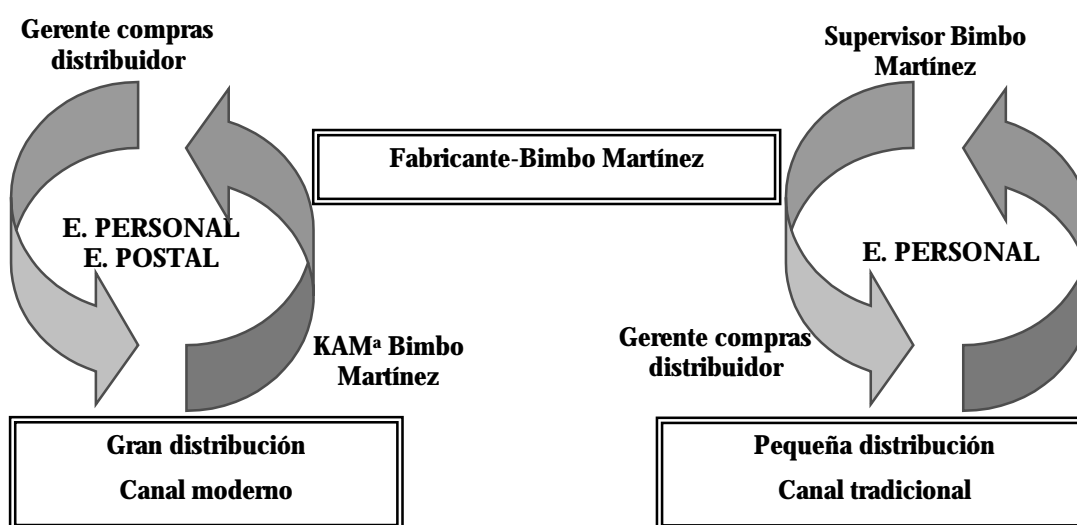
4.2.3.2. Diseño de la investigación y trabajo de campo

En el análisis cuantitativo de los intercambios comerciales entre Bimbo Martínez y sus distribuidores se utilizan dos métodos de recogida de información: la encuesta personal y la encuesta postal. Para la evaluación de las relaciones entre Bimbo Martínez y la distribución en el canal tradicional –tiendas tradicionales, autoservicios y supermercados con implantación regional–, se elige la encuesta personal como soporte de recogida de información. Por lo que respecta al canal moderno –hipermercados y supermercados de implantación nacional–, se combina la entrevista personal con los envíos postales para aquellos casos en los que no se pudo establecer contacto directo con el entrevistado.

El nivel de análisis diádico fabricante–distribuidor motiva que se recoja información de ambas partes de la relación. Con respecto al distribuidor, se entrevistan a responsables de compras de la categoría de panadería y repostería industrial. Para recoger la opinión de Bimbo Martínez se recurre a diferentes interlocutores en función de las características de cada distribuidor. En intercambios con distribuidores del canal

tradicional, se ha entrevistado al supervisor de Bimbo Martínez encargado de la relación comercial. Para los distribuidores del canal moderno, se ha acudido a los directores de cuentas nacionales –Key Account Managers–. De esta forma, seguimos las recomendaciones establecidas por Phillips (1981) respecto a los “informantes clave”. La figura 4.24 recoge la estructura de la investigación cuantitativa de las relaciones entre Bimbo Martínez y sus distribuidores.

Figura 4.24: Investigación cuantitativa fabricante–distribuidor: análisis diádico



^a Key Account Manager

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento de muestreo es diferente para cada tipo de distribuidor. Para los intercambios comerciales entre Bimbo Martínez y la pequeña distribución –distribuidores pertenecientes al canal tradicional– se efectúa un procedimiento de muestreo polietápico, con estratificación por zonas o gerencias de Bimbo Martínez. Debido a la imposibilidad de cubrir todo el territorio nacional para realizar encuestas personales, se identificaron 5 zonas: Norte, Noreste, Noroeste, Centro y Sur-Sureste, adaptando las áreas geográficas de Bimbo Martínez a la distribución planteada –ver figura 4.25–. Dentro de cada zona, se lleva a cabo una afijación proporcional a la cuota de mercado de los distribuidores en esa zona.

Figura 4.25: Distribución de la muestra por zonas

| Cuotas de mercado de Bimbo Martínez por zonas | | Distribución final de la muestra | |
|--|------------|---|------------|
| ZONA | CUOTA (%) | ZONA | CUOTA (%) |
| Suroeste | 8,41 | Norte | 16,03 |
| Cataluña | 7,44 | Noroeste | 16,78 |
| Oficina central | 7,03 | Noreste | 17,11 |
| Centro | 23,48 | Centro | 23,48 |
| Baleares | 2,64 | Sur-Sureste | 26,60 |
| Norte | 16,03 | | |
| Noroeste | 16,78 | | |
| Sureste | 9,35 | | |
| Levante | 8,84 | | |
| TOTAL | 100 | TOTAL | 100 |

Fuente: Elaborado a partir de Bimbo Martínez Comercial (2000).

Por lo que respecta a la gran distribución –distribuidores pertenecientes al canal moderno–, se realizaron envíos postales a todos los grandes distribuidores gestionados por los Key Account Managers de Bimbo Martínez, salvo para los 4 distribuidores con los que se pudo establecer un contacto personal a través de las entrevistas en profundidad de la fase cualitativa. En total, se seleccionaron 115 empresas distribuidoras con implantación nacional.

Debido a la mayor accesibilidad de las unidades muestrales correspondientes a Bimbo Martínez, en primer lugar se efectuaron los cuestionarios para a los distribuidores. En el canal tradicional los supervisores de ventas de Bimbo Martínez se encargaron de establecer los contactos con esos distribuidores. Una vez cumplimentado el cuestionario por parte del distribuidor, el supervisor de Bimbo Martínez realizaba su encuesta con respecto a ese distribuidor. De esta manera, un mismo supervisor pudo opinar sobre diferentes distribuidores.

Por lo que se refiere a la gran distribución, inicialmente se efectuaron los envíos postales a los responsables de compras de los distribuidores. En el caso de que devolviesen el cuestionario cumplimentado, se enviaba un cuestionario al correspondiente Key Account Manager de Bimbo Martínez para que valorase su intercambio comercial con ese distribuidor concreto.

De forma previa a la fase de recogida de información, se efectuó un pretest a escala regional en Cantabria, cuyos resultados recomendaron la modificación de la redacción de algunos de los enunciados. Posteriormente el trabajo de campo se llevó a cabo entre febrero y mayo de 2001 para la recogida de información mediante entrevista personal a la pequeña distribución, y entre junio de 2001 y septiembre de 2002 para los envíos postales a la gran distribución.

Respecto a esta última fase de recogida de información, cabe destacar que su mayor duración se debe a los problemas para acceder a la información de las empresas de la gran distribución. A la vista de estos problemas, reclamamos la colaboración de los Key Account Managers de Bimbo Martínez para que instasen a los distribuidores a participar en el trabajo, cuestión que retardó aún más la recogida de información debido a la periodicidad de reuniones comerciales entre ambas partes.

Se realizaron 704 díadas Bimbo Martínez–distribuidor mediante entrevista personal, cumpliendo finalmente todos los requisitos de validez de la información un total de 455 con información correcta en el cuestionario del fabricante y del distribuidor simultáneamente. Por lo que respecta a los envíos postales, se efectuaron un total de 115, recogiendo 24 cuestionarios de los gerentes de compras de los distribuidores. Por tanto, se obtuvo un ratio de respuesta del 21%, que consideramos aceptable después de los graves problemas de acceso a la información de las empresas de la gran distribución. Posteriormente, los Key Account Managers correspondientes completaron las 24 díadas de estos últimos distribuidores. De este modo, el tamaño de muestra final es de 479 díadas. La figura 4.26 recoge las características de la investigación efectuada.

Figura 4.26: Ficha técnica del estudio: Bimbo Martínez-distribuidor

| Características | Encuesta |
|-----------------------------------|--|
| Universo | Bimbo Martínez y sus distribuidores |
| Ámbito geográfico | España |
| Método de recogida de información | Pequeña distribución: Encuesta personal Gran distribución: Encuesta postal |
| Procedimiento de muestreo | Pequeña distribución: Polietápico con estratificación por zonas y afijación proporcional a la cuota de mercado de los distribuidores en la zona Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores |
| Recogida de información | Pequeña distribución: Visitas a los distribuidores con su correspondiente supervisor de Bimbo Martínez Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores de Bimbo Martínez. Envío de cuestionario a aquellos Key Account Managers correspondientes a los distribuidores que contestaron |
| Tamaño de muestra | Pequeña distribución: Inicial: 704 diadas (distribuidor-Bimbo Martínez) Final: 455 diadas (distribuidor-Bimbo Martínez) Gran distribución: Inicial: 115 envíos postales realizados Final: 24 diadas (distribuidor-Key Account Manager Bimbo Martínez) Tamaño muestra final: 479 diadas distribuidor-Bimbo Martínez |
| Error muestral | 4,52% |
| Nivel de confianza | 95,5 % (k=1,96) para el caso más desfavorable p=q= 0,5 |
| Fecha de trabajo de campo | Pequeña distribución: Febrero – mayo 2001 Gran distribución: Junio 2001 – septiembre 2002 |

Fuente: Elaboración propia.

Las características más importantes de la muestra final se encuentran recogidas en la figura 4.27. Cabe destacar la alta importancia que presenta Bimbo Martínez en el abastecimiento de productos de panadería y repostería industrial para los distribuidores, puesto que en el 20,9% de los mismos Bimbo Martínez figura como principal proveedor, ocupando la segunda posición en el suministro de estos productos en el 20,7% del total de distribuidores. También es reseñable el alto porcentaje de ventas efectuado con productos

de Bimbo Martínez por parte de los distribuidores, con un 24,8% de los casos donde el citado fabricante supone más del 90% de las ventas de panadería y repostería industrial del distribuidor. Finalmente, otra característica de la muestra a resaltar se refiere a la alta proporción de distribuidores independientes no vinculados a ninguna central de compras –44,2%–.

Figura 4.27: Características de la muestra

| Variables | % | Variables | % |
|---------------------------------------|----------|---|----------|
| Tipo de distribuidor | | Central de compras | |
| Tienda tradicional | 23,2 | Euromadi | 7,7 |
| Autoservicio | 20,3 | IFA | 9,8 |
| Supermercado | 50,1 | Otras | 38,2 |
| Gran distribución | 5,0 | No está asociado | 44,2 |
| Otros | 1,5 | | |
| Forma de pago | | Consideración de Bimbo Martínez | |
| Contado | 39,9 | Principal proveedor | 20,9 |
| Plazo | 55,3 | Segundo proveedor | 20,7 |
| NS/NC | 4,8 | Tercer proveedor | 12,9 |
| | | Otros | 24,6 |
| | | NS/NC | 20,9 |
| % de ventas con Bimbo Martínez | | Años de experiencia con Bimbo Martínez | |
| Menos del 50% | 19,4 | Menos de 5 años | 13,8 |
| Entre el 50 y el 75% | 34,7 | Entre 5 y 10 años | 15,0 |
| Entre el 75 y el 90% | 21,1 | Entre 10 y 15 años | 17,3 |
| Más del 90% | 24,8 | Entre 15 y 20 años | 24,0 |
| | | Más de 20 años | 29,9 |

Fuente: Elaboración propia.

4.3. CONCLUSIONES

En el presente capítulo hemos propuesto un modelo teórico para analizar las relaciones fabricante–distribuidor en canales de distribución. Con objeto de dar respuesta a las hipótesis planteadas, hemos efectuado en una investigación cualitativa y cuantitativa en el ámbito de los canales de distribución de productos de consumo masivo, y más concretamente en el sector de la panadería y repostería industrial en España.

El análisis de la información nos permitirá dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados. En concreto, trataremos de descubrir de qué manera gestionan sus intercambios ambos miembros del canal de distribución, así como evaluar la incidencia que presentan diversas variables de control sobre el modelo global. Para ello, utilizaremos diferentes técnicas estadísticas según cada proposición a validar. Los resultados obtenidos en el estudio empírico se detallan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

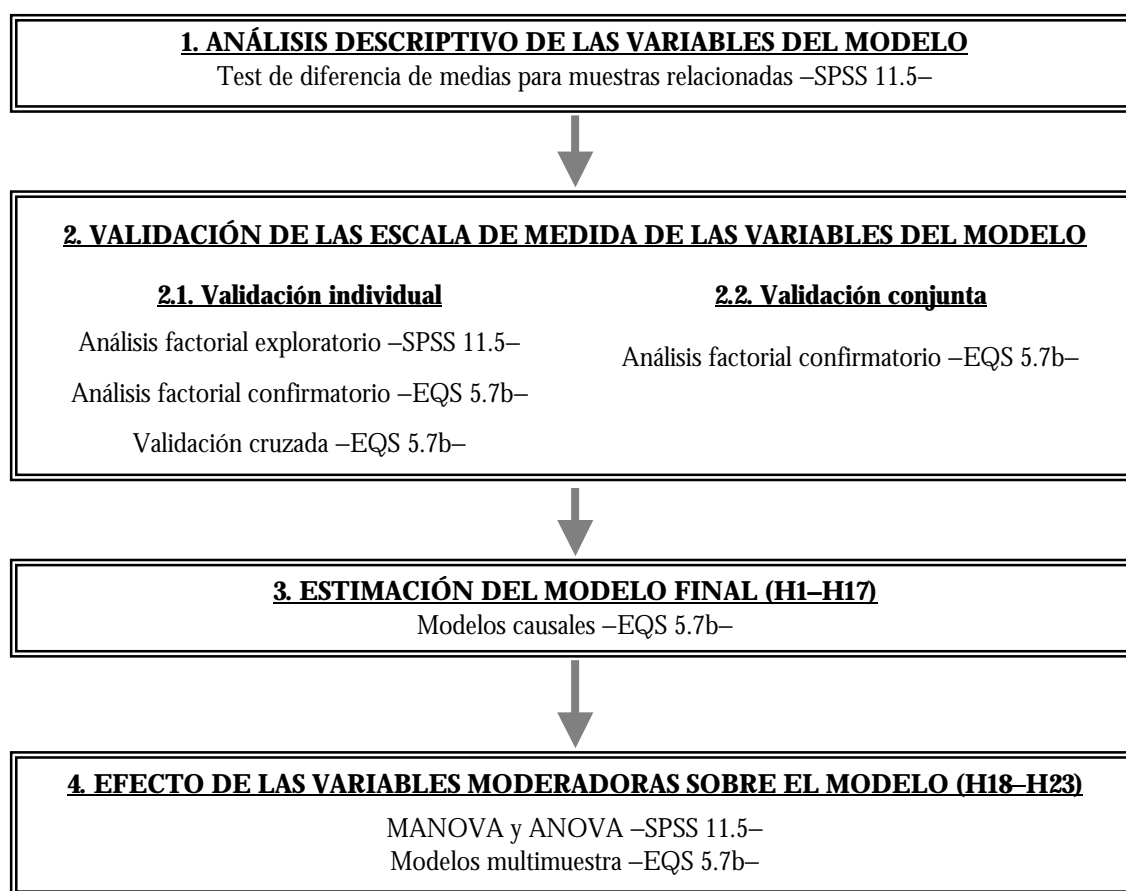
Resultados de la investigación

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo detalla los resultados obtenidos en la fase de investigación cuantitativa. En primer lugar resumiremos las principales características de las escalas de medida de las variables del modelo desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante. A continuación llevaremos a cabo la validación de las escalas de medida propuestas a partir de un doble proceso de depuración individual y conjunto. Posteriormente señalaremos las principales implicaciones de la estimación del modelo final, con especial detalle del contraste de las hipótesis planteadas. Por último analizaremos la incidencia de las variables moderadoras sobre el modelo propuesto según sus posibles efectos directo y moderador.

La figura 5.1 resume las etapas del proceso de investigación. Así mismo, también se señalan las técnicas estadísticas aplicadas en cada una de las fases y el programa estadístico utilizado para su cálculo. En concreto, las aplicaciones informáticas utilizadas en el proceso de análisis son el SPSS 11.5 y el EQS 5.7b, ambos en su versión para Windows.

Figura 5.1: Etapas en el desarrollo de la investigación empírica



Fuente: Elaboración propia.

5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO

En primer lugar se resume el análisis descriptivo efectuado para cada una de las escalas de medida del modelo teórico desde las perspectivas del fabricante y distribuidor⁶⁶. Para cada variable se ofrece de forma comparativa la valoración realizada por ambas partes del intercambio, pudiéndose percibir la diferencia de opinión entre ellas. Cada uno de los análisis comparativos ofrece un resumen descriptivo de la media de los ítems de cada escala desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante, así como un test de diferencia de medias relacionadas efectuado con el programa estadístico SPSS 11.5.

⁶⁶ De forma previa al análisis descriptivo de las variables, se comprueba la inexistencia de errores en la codificación y se solucionan los problemas asociados con los datos ausentes, siguiendo las recomendaciones de Bagozzi y Yi (1988). Este proceso, ya comentado en el apartado correspondiente a la metodología de la investigación del capítulo cuatro, determinó un total de 479 encuestas pareadas válidas.

5.1.1. Análisis descriptivo de las inversiones en activos específicos

Tal y como muestra la figura 5.2, las inversiones y adaptaciones específicas realizadas por el fabricante son muy superiores a las realizadas por los distribuidores para el intercambio comercial concreto. En los 5 ítems que conforman la escala existen diferencias significativas y en todos los casos recogen una mayor percepción de las inversiones específicas efectuadas por el fabricante.

Figura 5.2: Comparación descriptiva de la escala de medida para las inversiones en activos específicos según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|---|---------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| IAE1 | Adaptación de los métodos para la venta de (los productos de Bimbo Martínez) (las necesidades del distribuidor) ⁶⁷ | 2,73 | 3,31 | 0,58 | 0,000*** |
| IAE2 | (Dispone de unos estándares y normas de compra-venta inusuales en la categoría de productos que) (el reparto de productos hacia este distribuidor) han exigido adaptaciones intensivas por nuestra parte | 2,37 | 2,94 | 0,57 | 0,000*** |
| IAE3 | Hemos realizado inversiones importantes para (mantener o mejorar la imagen de calidad de los productos de Bimbo Martínez) (mejorar la imagen de Bimbo Martínez entre los consumidores finales del distribuidor) | 2,77 | 4,53 | 1,76 | 0,000*** |
| IAE4 | Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer (los nuevos productos de Bimbo Martínez) (los nuevos productos de Bimbo Martínez entre los consumidores finales de este distribuidor) | 2,81 | 4,58 | 1,77 | 0,000*** |
| IAE5 | Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura | 4,57 | 5,60 | 1,03 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.1.2. Análisis descriptivo de la dependencia

Según los resultados que ofrece la figura 5.3, se observa cómo globalmente el fabricante es más dependiente de los distribuidores. Esta circunstancia también queda patente a partir de la interpretación del tercer ítem correspondiente a la importancia de la marca –DEP3–. Desde el punto de vista del fabricante, si sus productos no se vendiesen a

⁶⁷ Las expresiones entre paréntesis se refieren a adaptaciones de los ítems que conforman las escalas de medida del distribuidor y fabricante. En primer lugar aparecen las expresiones correspondientes a las escalas de medida para el distribuidor y posteriormente las del fabricante.

través del distribuidor los consumidores elegirían otras marcas alternativas. Por tanto se consideran altamente dependientes en sus relaciones comerciales con respecto a este aspecto.

De cualquier manera, la posición de líder en el mercado del fabricante también genera dependencia en el distribuidor. Tal y como muestra el primer ítem –DEP1–, los distribuidores manifiestan su alta dependencia con respecto al volumen de ventas, algo justificado por la importancia en la categoría de productos de panadería y repostería industrial del principal fabricante.

Figura 5.3: Comparación descriptiva de la escala de medida para dependencia según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|--|------------|------------|------|---------------------|
| DEP1 | Si se suspenden las relaciones con el socio tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas | 4,63 | 4,34 | 0,29 | 0,023** |
| DEP2 | No disponemos de otras alternativas comerciales adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir al socio | 4,03 | 4,05 | 0,02 | 0,831 |
| DEP3 | Si dejamos de (vender los productos Bimbo Martínez) (vender a ese distribuidor) la mayoría de nuestros clientes (no) comprarían las marcas/productos de otros competidores | 3,96 | 4,53 | 0,57 | 0,000*** |
| DEP4R | Podemos reemplazar (los productos de Bimbo Martínez) (a este distribuidor) por otros similares sin incurrir en costes excesivos | 3,50 | 4,03 | 0,53 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.1.3. Análisis descriptivo de la percepción de oportunismo

Para la percepción de oportunismo, se observa que mayoritariamente –salvo para el ítem OPO2– el fabricante percibe un grado de oportunismo significativamente mayor que el percibido por el distribuidor –consultar figura 5.4–. Es destacable la gran diferencia existente en el primero de ellos –OPO1–, referido a la exageración de necesidades por parte del socio. Así, el fabricante percibe que los distribuidores le transmiten más necesidades de las que realmente requieren al objeto de disponer de mayores argumentos en el proceso de negociación comercial.

Figura 5.4: Comparación descriptiva de la escala de medida para la percepción de oportunismo según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|---|---------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| OPO1 | Exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades– | 2,49 | 3,27 | 0,78 | 0,000*** |
| OPO2 | No siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales –sinceridad– | 2,51 | 2,62 | 0,11 | 0,285 |
| OPO3 | Alteran los hechos para conseguir lo que desean –falsedad y alteración de los hechos– | 2,02 | 2,75 | 0,73 | 0,000*** |
| OPO4 | La buena fe no constituye el sello personal o indicador de su estilo de negociación –buena fe en la negociación– | 2,25 | 2,65 | 0,4 | 0,000*** |
| OPO5R | Proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones– | 2,55 | 2,99 | 0,44 | 0,000*** |
| OPO6 | Frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos– | 1,84 | 2,22 | 0,38 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.1.4. Análisis descriptivo de la confianza

Respecto a la confianza, se comparan las valoraciones del distribuidor y del fabricante para la credibilidad y benevolencia respectivamente. En primer lugar, para la credibilidad sólo existen diferencias en las valoraciones en 2 ítems a favor del distribuidor: CRE1 y CRE4 –ver figura 5.5–. Según estos resultados, el distribuidor tiene mayor confianza en la credibilidad y honestidad del fabricante de la que mantiene el fabricante en el distribuidor.

Al contrario que el caso anterior, el fabricante tiene mayor confianza en la buena fe del distribuidor. Se aprecian diferencias significativas con respecto al primer y cuarto ítem –BEN1 y BEN4–. Según este resultado recogido en la figura 5.6, el fabricante considera que el distribuidor ha realizado importantes sacrificios en el intercambio comercial, resaltando de esta forma el deseo de los distribuidores por continuar con la relación.

Figura 5.5: Comparación descriptiva de la escala de la medida para la credibilidad según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|---|---------------|--------------|-------------|-------------------------|
| CRE1 | El socio es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros | 5,96 | 5,78 | 0,18 | 0,008*** |
| CRE2 | Cumple lo que promete | 5,87 | 5,78 | 0,09 | 0,188 |
| CRE3 | Si existen dificultades es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas | 5,71 | 5,65 | 0,06 | 0,515 |
| CRE4 | Si detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos | 5,71 | 5,49 | 0,22 | 0,008*** |
| CRE5 | No lleva a cabo falsas reclamaciones | 5,67 | 5,81 | 0,14 | 0,193 |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Figura 5.6: Comparación descriptiva de la escala de medida para la benevolencia según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|--|---------------|--------------|-------------|-------------------------|
| BEN1 | Se ha sacrificado por nosotros en el pasado | 3,93 | 4,29 | 0,36 | 0,002*** |
| BEN2 | Se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros | 4,61 | 4,43 | 0,18 | 0,090* |
| BEN3 | En tiempos difíciles está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo | 4,76 | 4,77 | 0,01 | 0,984 |
| BEN4 | Generalmente no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen | 5,21 | 5,41 | 0,2 | 0,055** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.1.5. Análisis descriptivo del compromiso actitudinal

El mayor nivel de compromiso actitudinal del fabricante, derivado de su valoración significativamente superior de esta variable respecto al distribuidor –ver figura 5.7–, pone de manifiesto su mayor grado de implicación en la relación de intercambio. Existen diferencias estadísticamente significativas en 3 de los 4 ítems que conforman la escala de medida –COM1, COM3 Y COM4–, mientras que en el restante –COM2– las diferencias existen a nivel descriptivo.

Figura 5.7: Comparación descriptiva de la escala de medida para el compromiso actitudinal según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|--|---------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| COM1 | Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación porque es nuestro deber comprometernos | 4,56 | 5,08 | 0,52 | 0,000*** |
| COM2 | Somos pacientes con nuestro socio cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer | 5,91 | 5,87 | 0,04 | 0,572 |
| COM3 | La relación con nuestro socio está basada principalmente en la similitud de los puntos de vista sobre la forma de hacer negocios | 4,82 | 5,29 | 0,47 | 0,000*** |
| COM4 | Las ideas, valores y estilo directivo que defiende nuestro socio son compartidos por nuestra empresa | 4,69 | 5,06 | 0,37 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.1.6. Análisis descriptivo de la satisfacción

Como se observa en la figura 5.8, el distribuidor manifiesta un mayor grado de satisfacción que el fabricante respecto a la dimensión económica de esta variable. Existen diferencias significativas favorables al distribuidor en la valoración de 3 de los 4 ítems propuestos –SEC1, SEC2 y SEC4–. Sin embargo, con respecto al tercer ítem –SEC3– el fabricante se encuentra más satisfecho que el distribuidor. Este último aspecto refleja que el distribuidor considera que el fabricante es muy estricto en el establecimiento de sus políticas comerciales.

Figura 5.8: Comparación descriptiva de la escala de medida para la satisfacción económica según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|--|---------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| SEC1 | Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros socios de la misma categoría | 5,23 | 4,54 | 0,69 | 0,000*** |
| SEC2 | Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros socios de la misma categoría | 5,24 | 4,55 | 0,69 | 0,000*** |
| SEC3 | Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros socios de la misma categoría | 3,98 | 4,40 | 0,42 | 0,000*** |
| SEC4 | (Disponemos de un surtido más completo) (cubrimos mejor el mercado) que con otros socios de la misma categoría | 5,74 | 4,70 | 1,04 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Por lo que respecta a la dimensión no económica, el distribuidor está más satisfecho que el fabricante en sus intercambios comerciales. Según la figura 5.9, en los 5 ítems planteados para medir la satisfacción no económica existen diferencias significativas en la percepción mantenida por ambas partes, y siempre son favorables al distribuidor.

Figura 5.9: Comparación descriptiva de la escala de medida para la satisfacción no económica según el distribuidor y el fabricante

| | | Distr. | Fabr. | Dif. | Sig. (bilateral) |
|----------------------|---|------------|------------|------|---------------------|
| SNE1 | Ante todo el socio es una buena compañía con la que hacer negocios | 5,76 | 5,57 | 0,19 | 0,006*** |
| SNE2 | Estamos contentos con los productos (actividad) y servicios del socio | 5,97 | 5,67 | 0,3 | 0,000*** |
| SNE3 | Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con el socio | 5,93 | 5,81 | 0,12 | 0,042** |
| SNE4 | Recomendaría al socio | 6,03 | 5,73 | 0,3 | 0,000*** |
| SNE5 | Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal del socio | 6,10 | 5,78 | 0,32 | 0,000*** |
| TOTAL MUESTRA | | 479 | 479 | | |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

5.2. VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES LATENTES DEL MODELO PLANTEADO

La validación de un instrumento de medida requiere la evaluación de dos aspectos: la fiabilidad y la validez de la escala (Hair et al., 1999; Del Barrio y Luque, 2000). Este proceso se desarrolla a partir de un primer análisis individual de las escalas de medida, mediante análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, y un posterior análisis conjunto de todas las escalas de medida de las variables latentes del modelo planteado a fin de determinar el grado en que difieren dichas variables latentes entre sí. Antes de comenzar a evaluar la fiabilidad y validez según estas fases de la investigación, nos detendremos en clarificar ambos aspectos.

Según Sánchez y Sarabia (1999), “se dice que una escala es fiable cuando permite obtener medidas similares en distintos momentos de tiempo”. La fiabilidad de una escala de medida se refiere por tanto al grado en el que la misma es consistente y está liberada de error aleatorio (Bollen, 1989). Para evaluar las fiabilidades de las diferentes escalas de

medida de las variables se van a utilizar tres medidas comúnmente aplicadas en las investigaciones empíricas: el coeficiente α de Cronbach⁶⁸, el coeficiente de fiabilidad compuesto y el análisis de la varianza extraída –AVE–. La definición e interpretación de cada uno de estos coeficientes se encuentra recogida en la figura 5.10.

Figura 5.10: Medidas utilizadas para evaluar la fiabilidad de las escalas de medida

| MEDIDAS | DEFINICIÓN | INTERPRETACIÓN |
|--|--|--|
| α de Cronbach | Mide la consistencia interna de una escala (Cronbach, 1951) | Valores superiores a 0,7 indican que la escala es fiable |
| Coeficiente de fiabilidad compuesto ⁶⁹ | Grado en el que un conjunto de indicadores de un concepto latente son consistentes en sus medidas (Hair et al., 1999) | Valores superiores a 0,7 indican que la escala es fiable |
| Análisis de la varianza extraída –AVE– ⁷⁰ | Cantidad global de varianza en los indicadores considerada por la variable latente (Hair et al., 1999; Del Barrio y Luque, 2000) | Valores superiores a 0,5 indican que la escala es fiable |

Fuente: Elaborado a partir de Hair et al. (1999); Sánchez y Sarabia (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

Por lo que respecta a la validez, se refiere al “grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio” (Bohrnstedt, 1976). Su evaluación requiere analizar diversas dimensiones, como la validez de contenido, la validez de concepto, la validez factorial o la validez concurrente (Sánchez y Sarabia, 1999), siendo las dos primeras –validez de contenido y concepto– las dimensiones comúnmente analizadas.

Según Sánchez y Sarabia (1999), la validez de contenido “se refiere al grado en el que una medida recoge el dominio del contenido estudiado”. Para ello, se requiere que la escala desarrollada tenga sustento en la revisión de la literatura efectuada y que los

⁶⁸ Según Churchill (1979), el α de Cronbach es la primera medida que ha de considerarse para evaluar la fiabilidad de una escala de medida. No obstante, las deficiencias que presenta este coeficiente, como su sensibilidad a escalas compuestas por pocos ítems y a medidas congénicas (Jöreskog, 1971), demandan la utilización de otras medidas de fiabilidad.

⁶⁹ El cálculo del coeficiente de fiabilidad compuesto se efectúa a partir de los resultados extraídos del análisis factorial confirmatorio de la escala de medida. Se expresa de la siguiente forma (Hair et al., 1999):

Fiabilidad del concepto = $\frac{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2}{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum \epsilon_j}$; donde ϵ_j es el error de medida del indicador j.

⁷⁰ El cálculo de la varianza extraída –AVE– se realiza de forma similar al coeficiente de fiabilidad compuesto, modificando la expresión correspondiente a este último coeficiente por la siguiente (Hair et al., 1999):

Varianza extraída = $\frac{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2}{(\sum \text{ponderaciones estandarizadas})^2 + \sum \epsilon_j}$; donde ϵ_j es el error de medida del indicador j.

indicadores midan lo que realmente se corresponda con el concepto (Hair et al., 1999). En nuestro caso, la definición de las escalas de las medidas propuestas⁷¹, recogida en el epígrafe 4.2.3.1, garantiza la validez de contenido de las mismas.

La validez de concepto se determina a partir de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica (Sánchez y Sarabia, 1999). La definición e interpretación de cada una de ellas se encuentra detallada en la figura 5.11. Así mismo se señala la fase de análisis en el que se efectúa la evaluación de cada tipo de validez de concepto. En concreto, la validez convergente se evalúa dentro del análisis individual de las escalas de medida, la validez discriminante en el análisis conjunto de las variables latentes⁷² y finalmente la validez nomológica se comprueba a partir de la estimación del modelo final.

Figura 5.11: Medidas utilizadas para evaluar la validez de concepto

| TIPOS | DEFINICIÓN | INTERPRETACIÓN | FASE DE ANÁLISIS |
|-----------------------|--|--|--|
| Validez convergente | Grado en el que las medidas utilizadas para medir un concepto latente están relacionadas entre sí (Hair et al., 1999) | Coefficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5 (Steenkamp y Van Trijp, 1991) | Análisis individual de las escalas de medida |
| Validez discriminante | Grado en el que dos conceptos latentes especificados son diferentes aunque estén correlacionados entre sí (Hair et al., 1999) | Estimación del intervalo de confianza para la correlación de pares de conceptos latentes (Anderson y Gerbing, 1988) Test de diferencia en la χ^2 entre los modelos restringido y no restringido (Hair et al, 1999; Del Barrio y Luque, 2000) | Análisis conjunto de las escalas de medida |
| Validez nomológica | Grado en el que la escala se correlaciona según la forma teóricamente prevista con las medidas de conceptos diferentes, pero teóricamente relacionados (Sánchez y Sarabia, 1999) | Analizar las relaciones obtenidas en el modelo estructural entre variables latentes sustentadas en la teoría y anteriores investigaciones (Hair et al, 1999; Sánchez y Sarabia, 1999) | Estimación del modelo final |

Fuente: Elaborado a partir de Hair et al. (1999); Sánchez y Sarabia (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

⁷¹ A este respecto cabe comentar que las escalas con uno o dos ítems reducen la naturaleza de las variables a estudiar (Nunnally y Berstein, 1994). Para suplir esta deficiencia, todas las escalas de medida planteadas en el presente trabajo recogen inicialmente al menos 4 ítems, siguiendo las recomendaciones establecidas por Churchill (1979) respecto a la medición de variables latentes con varios indicadores.

⁷² Para variables latentes con varias dimensiones, como la confianza –credibilidad y benevolencia– y la satisfacción –económica y no económica–, en el análisis individual de las escalas de medida también se evalúa la validez discriminante entre las dimensiones de un mismo concepto teórico.

Respecto a la evaluación de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida a través de modelos factoriales confirmatorios, la determinación de una correcta definición del instrumento de medida propuesto requiere que las estructuras factoriales propuestas se ajusten a los datos utilizados. Para ello, es necesario evaluar la bondad de ajuste de los modelos confirmatorios y estructurales propuestos a partir de un conjunto de medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia (Hair et al., 1999; Del Barrio y Luque, 2000).

En la figura 5.12 se recogen las medidas que se van a emplear en el análisis empírico posterior calculadas por el programa estadístico EQS 5.7b⁷³, identificando a su vez el tipo de medida de ajuste, los niveles de aceptación requeridos por cada una de las medidas y su interpretación. Se utilizan un total de 6 estadísticos de bondad de ajuste: S-B χ^2 – χ^2 de Satorra y Bentler⁷⁴–, BBNFI –Bentler Bonnett Normed Fix Index–, BBNNFI –Bentler Bonnett Nonnormed Fix Index–, GFI –Goodness Fit Index–, AGFI –Adjusted Goodness Fit Index– y RMSEA –Root Mean Square Error of Approximation–.

Figura 5.12: Medidas utilizadas para evaluar la bondad de ajuste

| MEDIDA | TIPO DE MEDIDA | NIVEL DE ACEPTACIÓN | INTERPRETACIÓN |
|--------------|----------------|---|--|
| S-B χ^2 | Absoluto | Tabla χ^2 | Comparación del valor obtenido con una tabla χ^2 según los grados de libertad |
| BBNFI | Incremental | De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto– | Valores superiores a 0,9 reflejan un buen ajuste |
| BBNNFI | Incremental | De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto– | Valores superiores 0,9 reflejan un buen ajuste |
| GFI | Absoluto | De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto– | Valores superiores 0,9 reflejan un buen ajuste |
| AGFI | Incremental | De 0 –sin ajuste– a 1 –ajuste perfecto– | Valores superiores 0,8 reflejan un buen ajuste |
| RMSEA | Absoluto | < 0,05 ó <0,08 | Valores inferiores a 0,08 reflejan un buen ajuste |

Fuente: Elaborado a partir de Schumacker y Lomax (1996), Hair et al. (1999) y Del Barrio y Luque (2000).

⁷³ Se utilizan un conjunto de estadísticos de bondad de ajuste que son comunes en investigaciones empíricas que aplican modelos de ecuaciones estructurales.

⁷⁴ Se utiliza el estadístico χ^2 de Satorra Bentler frente al estadístico χ^2 debido a la sensibilidad de este último al tamaño muestral (Bagozzi y Yi, 1988; Bollen, 1989), sobre todo cuando se trabaja con tamaños muestrales superiores a 200 casos (Hair et al., 1999), como sucede con la presente investigación. El cálculo del estadístico χ^2 de Satorra Bentler requiere que se utilice un método de estimación “máximo verosímil robusto”, procedimiento utilizado en nuestro caso para solucionar los problemas de no normalidad de los datos (Byrne, 1994), cuestión detectada en algunos de los indicadores utilizados.

5.2.1. Análisis individual de las escalas de medida de las variables del modelo

A continuación llevaremos a cabo el análisis individual de cada una de las escalas de medida correspondientes a las variables que conforman el modelo teórico planteado. Este proceso partirá de la validación individual de las escalas de medida correspondientes a la perspectiva del distribuidor mediante análisis factoriales exploratorios y confirmatorios para, posteriormente, efectuar una validación cruzada⁷⁵ de la escala obtenida con la muestra del fabricante. El objetivo de este procedimiento de validación cruzada es obtener medidas compartidas por ambas perspectivas a fin de poder comparar los resultados extraídos en los modelos del distribuidor y fabricante respectivamente.

5.2.1.1. Análisis individual de las escalas de medida de las inversiones en activos específicos

Para disponer de una primera medida de la unidimensionalidad de la escala (Steenkamp y Van Trijp, 1991), se efectúa un análisis factorial exploratorio sobre la escala de medida de las inversiones en activos específicos desde la perspectiva del distribuidor en SPSS 11.5⁷⁶. Los resultados de este primer análisis permiten extraer un factor subyacente a los 5 indicadores que conforman la escala –consultar figura 5.13–, extrayéndose cargas factoriales superiores al valor recomendado de 0,4 para todos ellos⁷⁷ (Hair et al., 1999).

⁷⁵ La disposición de escalas compartidas que recogen las valoraciones del distribuidor y del fabricante permite efectuar una validación cruzada del modelo de medida, ajustando las medidas desde la perspectiva del distribuidor y utilizando la información de los fabricantes como “muestra de validación” (Bagozzi y Yi, 1988). Este procedimiento se puede llevar a cabo debido a que la información facilitada por un determinado distribuidor y el fabricante se refiere a un mismo intercambio comercial.

⁷⁶ Se utiliza el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax.

⁷⁷ Según Hair et al. (1999), la carga factorial recoge la correlación entre el indicador y el factor, de manera que el cuadrado de la carga factorial refleja la cantidad de varianza explicada por el indicador. Por ello, se consideran significativas aquellas cargas que permitan explicar al menos el 20% del factor –correspondientes a un valor mínimo de 0,4–.

Figura 5.13: Análisis factorial exploratorio de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 |
|---|----------|
| IAEDIS1 | 0,743 |
| IAEDIS2 | 0,750 |
| IAEDIS3 | 0,858 |
| IAEDIS4 | 0,860 |
| IAEDIS5 | 0,651 |
| % Varianza | 59,93 |
| % acumulado | 59,93 |
| α Cronbach | 0,829 |
| Número de ítems | 5 |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,089 | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (10) = 1148,12 *** | |
| Índice KMO = 0,743 | |

*** p<0,001

Tomando como referencia los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio anterior, se realiza un análisis factorial confirmatorio de la escala de medida de las inversiones en activos específicos mediante el método de máxima verosimilitud robusto en EQS 5.7b⁷⁸, incluyendo el test de Wald⁷⁹ y el LM Test⁸⁰ con objeto de detectar posibles modificaciones en el modelo factorial propuesto. Previamente al estudio de los resultados obtenidos, se comprueba de forma satisfactoria que el modelo carece de problemas de identificación –presenta grados de libertad mayores que 0, por lo que el modelo se encuentra sobreidentificado– y de estimaciones contradictorias –varianzas de error negativas o no significativas y parámetros estandarizados superiores a 0,95– (Hair et al., 1999). Por lo que respecta a la bondad de ajuste del modelo confirmatorio, los estadísticos recogidos en la figura 5.14 indican un ajuste deficiente de la estructura factorial propuesta, con valores BBNFI, BBNNFI, GFI y AGFI sensiblemente inferiores a 0,9, el estadístico RMSEA superior a 0,08 y el estadístico S-B χ^2 muy elevado y no significativo.

⁷⁸ Como se comentó anteriormente, el método de máxima verosimilitud robusto permite superar los problemas de normalidad de los datos (Byrne, 1994). Por esta razón se ha utilizado este procedimiento de estimación sobre otros procedimientos que también ofrecen resultados poco sensibles al supuesto de normalidad multivariante, como el procedimiento de estimación “asintóticamente libre de distribución” (Schumacker y Lomax, 1996), cuyos requerimientos respecto al tamaño de muestra –tamaños muestrales superiores a 1000 casos– imposibilitan su aplicación a la presente investigación.

⁷⁹ El test de Wald identifica las relaciones establecidas que carecen de significación en el modelo de medida o estructural, por lo que deberían eliminarse del modelo propuesto (Bentler, 1995).

⁸⁰ Al contrario que el test de Wald, el LM Test detecta relaciones entre los elementos que conforman el modelo de medida o estructural –relaciones directas o correlaciones entre variables latentes, indicadores o errores de medida– que son significativas y que no han sido consideradas por el investigador en el planteamiento del modelo inicial (Bentler, 1995). No obstante, cualquier tipo de relación incluida en el modelo a partir de los resultados del LM Test ha de estar sustentada en la teoría (Hair et al., 1999).

Figura 5.14: Análisis factorial confirmatorio de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------|
| Inversiones en activos específicos | IAEDIS1 | 0,523 | 0,273 | 0,829 | 0,821 | 0,499 | S-B χ^2 (5)= 98,84 (P=0,000) |
| | IAEDIS2 | 0,540 | 0,292 | | | | BBNFI= 0,886 |
| | IAEDIS3 | 0,914 | 0,836 | | | | BBNNFI=0,778 |
| | IAEDIS4 | 0,933 | 0,870 | | | | GFI= 0,898 |
| | IAEDIS5 | 0,475 | 0,236 | | | | AGFI= 0,693 RMSEA= 0,231 |

Analizando los resultados aportados por el LM Test, se observa cómo los términos de error de las variables IAEDIS1 y IAEDIS2 se encuentran altamente correlacionados, ocurriendo lo mismo para las variables IAEDIS3 y IAEDIS4. A la vista de esta circunstancia, planteamos una estructura factorial de 2º orden para las inversiones en activos específicos⁸¹, estableciendo dos sub-dimensiones en función del significado de los ítems: inversiones y adaptaciones físicas –referida a las variables IAEDIS1 y IAEDIS2– e inversiones en imagen y desarrollo de la marca –relativa a las variables IAEDIS3 y IAEDIS4–, eliminándose la variable IAEDIS5 por su baja interrelación con el resto de indicadores.

Antes de efectuar el análisis factorial de 2º orden para las inversiones en activos específicos, se realiza un análisis factorial confirmatorio de 1º orden para las dos sub-dimensiones identificadas, denominadas como “inversiones y adaptaciones físicas del distribuidor” –IAFDIS– e “inversiones en imagen y desarrollo de la marca del fabricante efectuadas por el distribuidor” –IAMDIS–. En este caso, los estadísticos de bondad de ajuste son indicativos de un buen ajuste de la estructura factorial planteada –consultar figura 5.15–. Por lo que respecta a la fiabilidad de las escalas, los estadísticos α de Cronbach, de fiabilidad compuesta y AVE reflejan una alta fiabilidad de las dos escalas propuestas –valores muy superiores a 0,7 para las dos primeras medidas y muy superiores a

⁸¹ Según Steenkamp y Van Trijp (1991), un modelo factorial de 2º orden supone la representación de un concepto bajo varias sub-dimensiones. Esta definición se ajusta perfectamente al procedimiento utilizado para establecer las inversiones en activos específicos como una variable latente de orden superior.

0,5 para el AVE-. También se obtiene evidencia suficiente para confirmar la validez convergente de las escalas, con coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0,5 (Steenkamp y Van Trijp, 1991).

Figura 5.15: Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|------------------------|
| IAFDIS | IAEDIS1 | 0,798 | 0,637 | 0,739 | 0,764 | 0,618 | S-B χ^2 (2)= 2,89 |
| | IAEDIS2 | 0,774 | 0,599 | | | | (P=0,234) |
| IAMDIS | IAEDIS3 | 0,894 | 0,799 | 0,924 | 0,915 | 0,843 | BBNFI= 0,996 |
| | IAEDIS4 | 0,942 | 0,896 | | | | BBNFI=0,995 |
| | | | | | | | GFI= 0,996 |
| | | | | | | | AGFI= 0,981 |
| | | | | | | | RMSEA= 0,042 |

La justificación de las inversiones en activos específicos como factor de orden superior requiere que sus dos dimensiones sean significativamente distintas, aunque mantengan cierto grado de interrelación. Con este fin se evalúa la validez discriminante del modelo de medida propuesto anteriormente mediante dos procedimientos: el intervalo de confianza para la correlación entre pares de variables latentes⁸² y el test de diferencia en la χ^2 ⁸³ (Anderson y Gerbing, 1988). En la figura 5.16 se observa que el intervalo de confianza no contiene la unidad y que la diferencia en el valor de la χ^2 entre los modelos restringido y no restringido es significativa, por lo que se obtiene suficiente evidencia empírica para confirmar la validez discriminante.

⁸² El intervalo de confianza resulta de sumar y restar sucesivamente a la correlación entre pares de conceptos el doble del término de error asociado a la correlación.

⁸³ El test de diferencia en la χ^2 compara los valores de este estadístico entre dos modelos: el modelo restringido –donde se fija a 1 la correlación entre las variables latentes– y el modelo no restringido –donde se mantiene libre la correlación entre las variables latentes–. El resultado de la comparación de ambos valores de la χ^2 se compara a su vez con el valor teórico de una función de distribución χ^2 con 1 grado de libertad. En el caso de que ese valor calculado sea mayor que el teórico significará que en el modelo no restringido se obtiene un ajuste significativamente mejor que en el restringido, confirmando así la validez discriminante de las variables latentes.

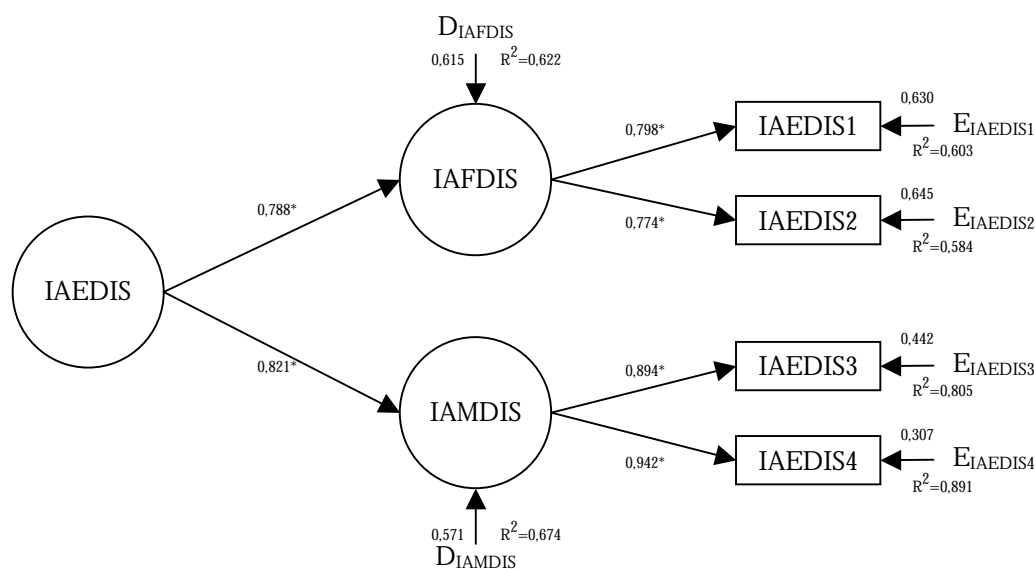
Figura 5.16: Validez discriminante de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|---------------|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| IAFDIS–IAMDIS | 0,642 | (0,728; 0,556) | 3 | 166,654 | 3,675 | 162,979*** |

*** p<0,001

La figura 5.17 recoge el modelo factorial de 2º orden propuesto para las inversiones en activos específicos del distribuidor –IAEDIS–, a partir de sus dos dimensiones identificadas anteriormente –IAFDIS y IAMDIS⁸⁴–. Las cargas estandarizadas entre el factor de 2º orden y sus dos dimensiones son estadísticamente significativas –0,788 y 0,821 respectivamente–, confirmando el adecuado planteamiento de la estructura factorial propuesta. Los estadísticos de bondad de ajuste también indican un correcto ajuste del modelo a los datos.

Figura 5.17: Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de las inversiones en activos específicos: perspectiva del distribuidor



| | | | | |
|----------------------------------|----------|------------|-------------|--------------|
| S-B χ^2 (3)= 1,08 (P=0,718) | | | | |
| BBNFI= 1 | BBNNFI=1 | GFI= 0,999 | AGFI= 0,995 | RMSEA= 0,000 |

⁸⁴ Siguiendo las recomendaciones de Bentler (1995), en la estimación del modelo factorial de 2º orden se introduce una restricción en la especificación del modelo que iguala las varianzas de las variables IAFDIS y IAMDIS para facilitar que el modelo esté sobreidentificado –grados de libertad mayores de 0–.

Una vez validada la estructura factorial de las inversiones en activos específicos desde la perspectiva del distribuidor, procedemos a continuación a efectuar la validación cruzada de la escala con la muestra del fabricante. De forma análoga al caso anterior, se definen dos dimensiones de las inversiones en activos específicos del fabricante: “inversiones y adaptaciones físicas del fabricante” –IAFFAB, que se relaciona con los indicadores IAEFAB1 y IAEFAB2– e “inversiones en imagen y desarrollo de la marca del fabricante” –IAMFAB, identificada por los ítems IAEFAB3 y IAEFAB4–. Los resultados del análisis factorial confirmatorio –consultar figura 5.18– indican un correcto ajuste del modelo de medida propuesto, además de reflejar una alta fiabilidad de las escalas de medida –coeficientes α de Cronbach y de fiabilidad compuesta superiores a 0,7 y coeficientes AVE superiores a 0,5– y de la existencia de validez convergente –coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0,5–.

Figura 5.18: Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------|------------------------|
| IAFFAB | IAEFAB1 | 0,848 | 0,530 | 0,835 | 0,833 | 0,713 | S-B χ^2 (2)= 2,01 |
| | IAEFAB2 | 0,841 | 0,541 | | | | (P=0,568) |
| IAMFAB | | | | 0,924 | 0,926 | 0,862 | BBNFI= 1 |
| | IAEFAB4 | 0,931 | 0,365 | | | | BBNNFI= 1 |
| | IAEFAB5 | 0,926 | 0,378 | | | | GFI= 1 |
| | | | | | | | AGFI= 1 |
| | | | | | | | RMSEA= 0,000 |

Al igual que sucedió anteriormente para la perspectiva del distribuidor, las dos dimensiones de los activos específicos del fabricante –IAFFAB y IAMFAB– son significativamente distintas entre sí –intervalo de confianza de la correlación que no contiene la unidad y diferencias significativas en el valor de la χ^2 entre los modelos restringido y no restringido–, confirmando de nuevo la validez discriminante de las variables latentes –consultar figura 5.19–.

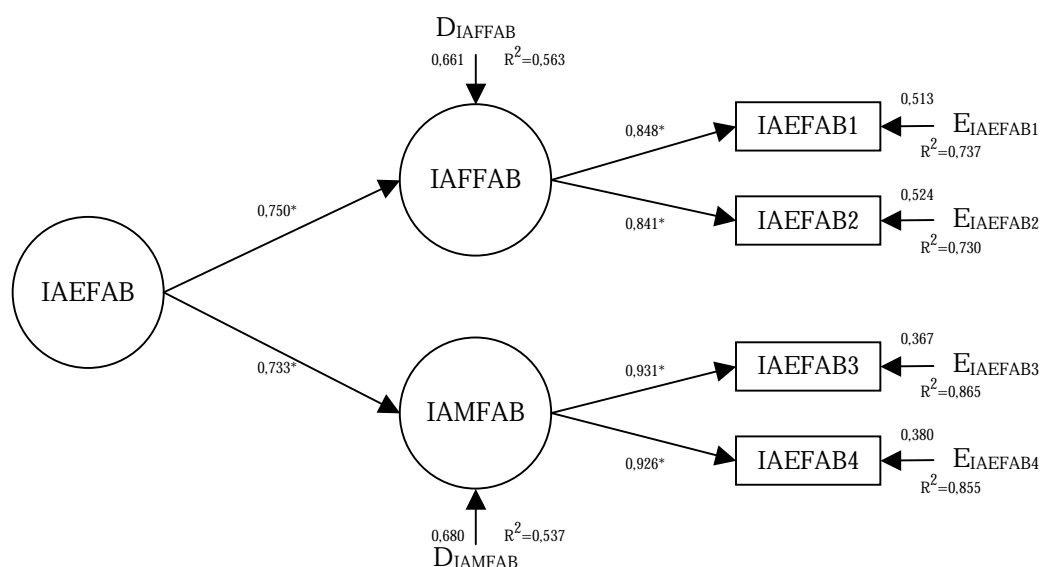
Figura 5.19: Validez discriminante de las dimensiones de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|----------------|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| IAFFAB– IAMFAB | 0,549 | (0,627 ; 0,471) | 3 | 88,430 | 3,024 | 85,406*** |

*** p<0,001

Finalmente la figura 5.20 recoge el modelo factorial confirmatorio de 2º orden para las inversiones en activos específicos desde la perspectiva del fabricante. Los resultados, muy similares a los obtenidos desde la perspectiva del distribuidor, permiten concluir que las inversiones en activos específicos del fabricante se pueden definir a partir de una variable de orden superior, determinada por inversiones de carácter físico –IAFFAB– y de carácter comercial vinculadas a la imagen y el desarrollo de la marca –IAMFAB–. Los coeficientes que vinculan el factor de 2º orden y sus dimensiones son significativos –0,750 y 0,733 respectivamente–, además de obtenerse unos estadísticos de bondad de ajuste que confirman la correcta definición de la estructura factorial propuesta.

Figura 5.20: Análisis factorial confirmatorio de 2º orden de las inversiones en activos específicos: perspectiva del fabricante⁸⁵



| | | | | |
|----------------------------------|----------|------------|-------------|--------------|
| S-B χ^2 (3)= 1,69 (P=0,429) | | | | |
| BBNFI= 1 | BBNNFI=1 | GFI= 0,998 | AGFI= 0,992 | RMSEA= 0,000 |

⁸⁵ Al igual que se efectuó anteriormente para la perspectiva del distribuidor, en la especificación del modelo se igualan las varianzas de las variables latentes IAFFAB y IAMFAB.

5.2.1.2. Análisis individual de las escalas de medida de la dependencia

Del análisis factorial exploratorio realizado para la dependencia del distribuidor se extrae un único factor, correlacionado significativamente con los 4 indicadores que conforman la escala –consultar figura 5.21–. A pesar de ello, el nivel de varianza extraída del modelo no llega al 50% y el coeficiente α de Cronbach para la escala de 4 ítems es de 0,627, un valor sensiblemente inferior al mínimo recomendado de 0,7⁸⁶. Si bien estos resultados deben corroborarse en un análisis factorial confirmatorio posterior, inicialmente indican que la escala no es lo suficientemente fiable y que debe someterse a revisión.

Figura 5.21: Análisis factorial exploratorio de la dependencia: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 |
|---|----------|
| DEPDIS1 | 0,779 |
| DEPDIS2 | 0,633 |
| DEPDIS3 | 0,818 |
| DEPDIS4R | 0,518 |
| % Varianza | 48,64 |
| % acumulado | 48,64 |
| α Cronbach | 0,627 |
| Número de ítems | 4 |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,566 | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (6) = 270,96 *** | |
| Índice KMO = 0,671 | |

*** p<0,001

En un primer análisis factorial confirmatorio para la dependencia del distribuidor se observó un ajuste muy deficiente de la escala inicial de 4 ítems, cuestión detectada por el test de Wald al identificar como no significativo al indicador DEPDIS4R. Una vez reajustado el modelo de medida de la dependencia, el análisis factorial confirmatorio de la dependencia ofrece unos resultados aceptables, con índices de bondad de ajuste que se encuentran por encima de sus valores mínimos recomendados –ver figura 5.22–. También se observa una sensible mejora en la fiabilidad de la escala al eliminar al ítem DEPDIS4R, aumentado el coeficiente α de Cronbach desde 0,627 para la medida inicial hasta 0,677 para la medida final de 3 ítems, manteniéndose muy cercano al mínimo recomendado de 0,7.

⁸⁶ Algunos trabajos consideran aceptable un coeficiente α de Cronbach superior a 0,6 para estudios exploratorios (Miquel et al., 1997).

También los coeficientes de fiabilidad compuesto⁸⁷ y AVE se encuentran muy próximos a sus niveles de referencia –0,7 y 0,5 respectivamente–, mientras que los coeficientes estandarizados que relacionan los indicadores con la variable latente son significativos y superiores a 0,5, asegurando la validez convergente de la escala.

Figura 5.22: Análisis factorial confirmatorio de la dependencia: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|---|
| | DEPDIS1 | 0,679 | 0,460 | | | | S-B χ^2 (1)= 0,58 (P= 0,443) BBNFI= 1 |
| Dependencia | DEPDIS2 | 0,516 | 0,266 | 0,677 | 0,678 | 0,417 | BBNFI= 1 GFI= 0,999 AGFI= 0,993 RMSEA= 0,000 |
| | DEPDIS3 | 0,723 | 0,523 | | | | |

El ajuste de la escala de la dependencia para la perspectiva del fabricante está recogido en la figura 5.23, utilizando los 3 ítems de la escala de medida de esta variable identificados en el análisis factorial confirmatorio desde la perspectiva del distribuidor –para el caso del fabricante: DEPFAB1, DEPFAB2 y DEPFAB3–. Los estadísticos de bondad de ajuste indican una correcta adecuación de la estructura factorial propuesta a los datos, con valores comprendidos en los límites aceptables para cada índice. Respecto a la fiabilidad de la dependencia para la muestra del fabricante, los coeficientes α de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE son incluso superiores que los obtenidos en el caso de la muestra de distribuidores, situándose muy próximos a sus valores mínimos recomendados. Por último, se observa un ligero desajuste en la convergencia del indicador DEPFAB3 respecto a la variable latente –coeficiente estandarizado inferior a 0,5–, cuestión motivada por la validación cruzada efectuada. A pesar de ello, la justificación teórica de la escala y el procedimiento de validación cruzada realizado recomiendan mantener el indicador.

⁸⁷ Según Bagozzi y Yi (1988), el coeficiente de fiabilidad compuesto resulta suficientemente apropiado a partir de 0,6.

Figura 5.23: Análisis factorial confirmatorio de la dependencia: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|--|
| | DEPFAB1 | 0,822 | 0,780 | | | | S-B χ^2 (1)= 5,28 (P= 0,021) BBNFI= 0,980 |
| Dependencia | DEPFAB2 | 0,691 | 0,479 | 0,681 | 0,695 | 0,447 | BBNFI=0,951 GFI= 0,992 AGFI= 0,952 RMSEA= 0,099 |
| | DEPFAB3 | 0,432 | 0,187 | | | | |

5.2.1.3. Análisis individual de las escalas de medida de la percepción de oportunismo

El análisis factorial exploratorio que se lleva a cabo para evaluar la percepción de oportunismo pone de manifiesto una gran consistencia interna de la escala de medida, con altas cargas factoriales para todos sus indicadores –la media de las cargas factoriales es de 0,68– y un valor de 0,768 para el coeficiente α de Cronbach. En consecuencia, los resultados de la figura 5.24 confirman inicialmente la escala de medida propuesta desde la perspectiva del distribuidor.

Figura 5.24: Análisis factorial exploratorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 |
|---|----------|
| OPODIS1 | 0,682 |
| OPODIS2 | 0,806 |
| OPODIS3 | 0,734 |
| OPODIS4 | 0,719 |
| OPODIS5R | 0,487 |
| OPODIS6 | 0,631 |
| % Varianza | 46,75 |
| % acumulado | 46,75 |
| α Cronbach | 0,768 |
| Número de ítems | 6 |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,248 | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (15) =661,64 *** | |
| Índice KMO = 0,812 | |

*** p<0,001

Aunque el análisis exploratorio anterior no detectó graves anomalías respecto a la composición de la escala –si bien el indicador OPODIS5R presentaba una reducida carga factorial de 0,487–, un primer análisis factorial confirmatorio señala la necesidad de eliminar el ítem OPODIS5R debido a su falta de significación y reducido coeficiente estandarizado, derivándose además un deficiente ajuste del modelo. Una vez reespecificado el modelo de medida, los estadísticos de bondad de ajuste indican un correcto planteamiento de la estructura factorial, cuestión a la que hay que unir la obtención de unos niveles de fiabilidad y validez convergente que se consideran aceptables –consultar figura 5.25–.

Figura 5.25: Análisis factorial confirmatorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------|
| Percepción de oportunismo | OPODIS1 | 0,581 | 0,338 | 0,775 | 0,776 | 0,416 | S-B χ^2 (5)= 14,70 (P=0,011) |
| | OPODIS2 | 0,809 | 0,654 | | | | BBNFI= 0,956 |
| | OPODIS3 | 0,619 | 0,383 | | | | BBNNFI=0,927 |
| | OPODIS4 | 0,683 | 0,467 | | | | GFI= 0,976 |
| | OPODIS6 | 0,490 | 0,240 | | | | AGFI= 0,929 RMSEA= 0,095 |

De la validación cruzada de la escala de medida de la percepción de oportunismo en la muestra del fabricante se deriva un peor ajuste según los criterios de bondad recogidos en la figura 5.26⁸⁸. No obstante, la fiabilidad de la escala es mayor desde la perspectiva del fabricante –coeficientes α de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE superiores para la muestra del fabricante que la de los distribuidores según las figuras 5.26. y 5.25– y además se obtiene suficiente evidencia de la validez convergente de la escala de medida –coeficientes lambda estandarizados superiores en todos los casos a 0,5–. Estos últimos resultados señalan una correcta adecuación de la escala de medida con el concepto que se desea medir.

⁸⁸ El análisis del LM Test refleja que la menor calidad del ajuste del modelo de medida para la perspectiva del fabricante se debe a la existencia de altas correlaciones entre los errores de medida de los indicadores que, sin base teórica que las sustenta, lógicamente no se incluyen en la especificación del modelo confirmatorio.

Figura 5.26: Análisis factorial confirmatorio de la percepción de oportunismo: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------|
| Percepción de oportunismo | OPOFAB1 | 0,738 | 0,545 | 0,822 | 0,830 | 0,500 | S-B χ^2 (5)= 43,29 (P=0,000) |
| | OPOFAB2 | 0,832 | 0,692 | | | | BBNFI= 0,916 |
| | OPOFAB3 | 0,769 | 0,591 | | | | BBNFI=0,842 |
| | OPOFAB4 | 0,530 | 0,281 | | | | GFI= 0,939 |
| | OPOFAB6 | 0,626 | 0,392 | | | | AGFI= 0,818 RMSEA= 0,173 |

5.2.1.4. Análisis individual de las escalas de medida de la confianza: credibilidad y benevolencia

Debido a que las dimensiones de credibilidad y benevolencia subyacen al concepto de confianza, ambas escalas de medida se validan de forma conjunta. El primer paso de esta validación, a partir del análisis factorial exploratorio⁸⁹, reconoce que ambas escalas miden conceptos diferentes al derivarse dos factores con los que se relacionan 6 y 3 indicadores respectivamente. Sin embargo, se observa en la figura 5.27 que el indicador BENDIS4 está relacionado con el factor 1, que a su vez está determinado por todos los ítems correspondientes a la escala de la credibilidad –CREDIS1, CREDIS2, CREDIS3, CREDIS4 y CREDIS5–. En consecuencia, se procede a eliminar el citado indicador BENDIS4 debido a que no mide el concepto que debería medir según su definición en la escala de la benevolencia.

⁸⁹ Debido a que las dimensiones de la confianza están relacionadas entre sí, se utiliza un análisis factorial de componentes principales con rotación oblicua mediante el método oblmin directo que supone inter-correlación de los factores obtenidos (Hair et al., 1999).

Figura 5.27: Análisis factorial exploratorio de la confianza: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 | Factor 2 |
|---|----------|----------|
| CREDIS1 | 0,556 | |
| CREDIS2 | 0,562 | |
| CREDIS3 | 0,480 | |
| CREDIS4 | 0,753 | |
| CREDIS5 | 0,473 | |
| BENDIS1 | | 0,756 |
| BENDIS2 | | 0,854 |
| BENDIS3 | | 0,827 |
| BENDIS4 | 0,730 | |
| % Varianza | 40,24 | 16,49 |
| % acumulado | 40,24 | 56,73 |
| α Cronbach | 0,713 | 0,832 |
| Número de ítems | 6 | 3 |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,054 | | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (36) = 1384,14 *** | | |
| Índice KMO = 0,812 | | |

*** $p < 0,001$

Las escalas de medida de la credibilidad y la benevolencia obtenidas en el anterior análisis factorial exploratorio se someten a evaluación a partir de un análisis factorial confirmatorio. En un primer análisis, el test de Wald identifica un relación no significativa entre el indicador CREDIS5 y la variable latente credibilidad, procediéndose a su eliminación del modelo de medida. Un nuevo modelo confirmatorio que incluye la anterior modificación pone de manifiesto un adecuado ajuste de la estructura factorial propuesta, con estadísticos de ajuste muy por encima de sus niveles mínimos recomendados –ver figura 5.28–. A su vez, los estadísticos de fiabilidad aseguran la consistencia interna de la escala y los coeficientes estandarizados son todos significativos y superiores a 0,5, confirmando así la validez convergente de las escalas de la credibilidad y benevolencia.

El análisis conjunto de las dos dimensiones de la confianza requiere la evaluación de la validez discriminante de las escalas. Según los resultados de la figura 5.29, el intervalo de confianza para la correlación entre la credibilidad y benevolencia no contiene la unidad, y la diferencia en el valor de la χ^2 entre el modelo restringido y no restringido es significativa, confirmándose así la validez discriminante de las medidas propuestas.

Figura 5.28: Análisis factorial confirmatorio de la confianza: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|-------------------------|
| Credibilidad | CREDIS1 | 0,660 | 0,436 | 0,767 | 0,770 | 0,458 | S-B χ^2 (13)=17,52 |
| | CREDIS2 | 0,678 | 0,459 | | | | (P= 0,176) |
| | CREDIS3 | 0,601 | 0,361 | | | | BBNFI= 0,981 |
| | CREDIS4 | 0,758 | 0,575 | | | | BBNNFI=0,987 |
| Benevolencia | BENDIS1 | 0,648 | 0,420 | 0,822 | 0,829 | 0,622 | GFI= 0,987 |
| | BENDIS2 | 0,890 | 0,793 | | | | AGFI= 0,971 |
| | BENDIS3 | 0,809 | 0,655 | | | | RMSEA= 0,039 |

Figura 5.29: Validez discriminante de las dimensiones de la confianza: perspectiva del distribuidor

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|---------------------------|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| Credibilidad–Benevolencia | 0,617 | (0,695 ; 0,539) | 14 | 162,841 | 22,520 | 140,321*** |

*** p<0,001

La extrapolación de las medidas de la credibilidad y benevolencia desde la perspectiva del distribuidor a la del fabricante se efectúa de nuevo a través de un análisis factorial confirmatorio. Sus resultados, recogidos en la figura 5.30, muestran un adecuado ajuste del modelo a los datos, aunque la calidad del ajuste es ligeramente inferior a la obtenida para la muestra de los distribuidores –comparar los estadísticos de ajuste de las figuras 5.30 y 5.28–. A pesar de ello, los estadísticos α de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE se mantienen por encima de sus niveles mínimos recomendados, garantizando la fiabilidad de las escalas de medida. Finalmente, también se obtiene suficiente evidencia empírica para asegurar la validez convergente –coeficientes lambda estandarizados significativos y superiores a 0,5– y discriminante –intervalo de confianza de la correlación que no contiene la unidad y diferencias significativas en los valores de la χ^2 de los modelos restringido y no restringido, valores recogidos en la figura 5.31– de las escalas de medida propuestas para la credibilidad y benevolencia desde la perspectiva del fabricante.

Figura 5.30: Análisis factorial confirmatorio de la confianza: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|--|
| Credibilidad | CREFAB1 | 0,845 | 0,714 | 0,802 | 0,816 | 0,529 | S-B χ^2 (13)=91,03 (P=0,000) BBNFI= 0,922 BBNNFI=0,886 GFI= 0,937 |
| | CREFAB2 | 0,736 | 0,542 | | | | |
| | CREFAB3 | 0,593 | 0,352 | | | | |
| | CREFAB4 | 0,714 | 0,509 | | | | |
| Benevolencia | BENFAB1 | 0,661 | 0,437 | 0,821 | 0,835 | 0,632 | AGFI= 0,864 RMSEA= 0,126 |
| | BENFAB2 | 0,776 | 0,603 | | | | |
| | BENFAB3 | 0,925 | 0,855 | | | | |

Figura 5.31: Validez discriminante de las dimensiones de la confianza: perspectiva del fabricante

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|---------------------------|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| Credibilidad–Benevolencia | 0,474 | (0,560; 0,388) | 14 | 196,290 | 111,316 | 84,974*** |

*** p<0,001

5.2.1.5. Análisis individual de las escalas de medida del compromiso

Los resultados del análisis factorial exploratorio para la escala de medida del compromiso desde la perspectiva del distribuidor se recogen en la figura 5.32. Aunque todos los indicadores presentan cargas factoriales superiores al nivel mínimo recomendado de 0,4, se observa que existe gran disparidad en sus valores. Las cargas correspondientes a los indicadores COMDIS3 y COMDIS4 son sensiblemente más elevadas que las correspondientes a los ítems COMDIS1 y COMDIS2, poniendo de manifiesto algún tipo de anomalía de la escala de medida. En principio, cabe pensar que esta anomalía guarda relación con la consistencia interna de la escala, puesto que el coeficiente α de Cronbach presenta un valor de 0,664, inferior a su nivel de referencia aceptable de 0,7.

Figura 5.32: Análisis factorial exploratorio del compromiso: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 |
|---|----------|
| COMDIS1 | 0,554 |
| COMDIS2 | 0,468 |
| COMDIS3 | 0,871 |
| COMDIS4 | 0,871 |
| % Varianza | 51,09 |
| % acumulado | 51,09 |
| α Cronbach | 0,664 |
| Número de ítems | 4 |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,378 | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (6) = 462,52 *** | |
| Índice KMO = 0,599 | |

*** p<0,001

Los problemas de la escala del compromiso, detectados con anterioridad en el análisis factorial exploratorio, se ponen de nuevo de manifiesto al analizar los resultados correspondientes al análisis confirmatorio –ver figura 5.33–. Estos resultados muestran que, a pesar que el ajuste global del modelo de medida es aceptable, los indicadores COMDIS1 y COMDIS2 no convergen adecuadamente con la variable latente compromiso, puesto que sus coeficientes estandarizados no son significativos y sus valores son sensiblemente inferiores al mínimo recomendado de 0,5 –0,338 y 0,268 respectivamente–. En consecuencia, se eliminan ambos indicadores de la escala de medida del compromiso, que pasa a estar conformada por dos ítems: COMDIS3 y COMDIS4.

Figura 5.33: Análisis factorial confirmatorio del compromiso: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------|---|
| Compromiso | COMDIS1 | 0,338 | 0,114 | 0,664 | 0,698 | 0,416 | S-B χ^2 (2)= 6,68 (P=0,035) |
| | COMDIS2 | 0,268 | 0,072 | | | | BBNFI= 0,983 |
| | COMDIS3 | 0,863 | 0,745 | | | | BBNFI=0,960 |
| | COMDIS4 | 0,856 | 0,733 | | | | GFI= 0,992 AGFI= 0,960 RMSEA= 0,080 |

Debido a que del planteamiento de un análisis factorial confirmatorio para una variable latente con dos indicadores se deriva un modelo no identificado –grados de libertad menores que 0–, no se puede evaluar de forma individual la escala del compromiso conformada por los indicadores COMDIS3 y COMDIS4. No obstante, la fiabilidad⁹⁰ y la validez de esta escala se podrán evaluar en el análisis conjunto de las escalas de medida de todas las variables que conforman nuestro modelo teórico, utilizando también la misma medida del compromiso para la perspectiva del fabricante –en ese caso, los ítems que identifican el compromiso del fabricante son COMFAB3 y COMFAB4–.

5.2.1.6. Análisis individual de las escalas de medida de la satisfacción: económica y no económica

Como se realizó anteriormente para las dimensiones de la confianza, la satisfacción económica y no económica se validan de forma conjunta. Los resultados del análisis factorial exploratorio⁹¹ inicial suponen una primera evidencia de la unidimensionalidad de las dos escalas propuestas, debido a que los 4 indicadores propuestos para la satisfacción económica –SECDIS1, SECDIS2, SECDIS3 y SECDIS4– identifican el factor 1, mientras que los 5 ítems correspondientes con la dimensión no económica –SNEDIS1, SNEDIS2, DNEDIS3, SNEDIS4 y SNEDIS5– se relacionan con el factor 2 –consultar figura 5.34–.

⁹⁰ Aunque sin el análisis factorial confirmatorio no se pueden calcular los coeficientes de fiabilidad compuesto y AVE, una primera medida de la fiabilidad de las escalas del compromiso se puede obtener a partir del coeficiente α de Cronbach. Los valores para este estadístico son de 0,85 y 0,81 para la muestra de distribuidores y del fabricante respectivamente.

⁹¹ Se utiliza el mismo procedimiento de rotación oblicua aplicado anteriormente en el análisis factorial exploratorio de las dimensiones de la confianza.

Figura 5.34: Análisis factorial exploratorio de la satisfacción: perspectiva del distribuidor

| Variable | Factor 1 | Factor 2 |
|---|-----------------|-----------------|
| SECDIS1 | 0,886 | |
| SECDIS2 | 0,866 | |
| SECDIS3 | 0,565 | |
| SECDIS4 | 0,641 | |
| SNEDIS1 | | 0,721 |
| SNEDIS2 | | 0,796 |
| SNEDIS3 | | 0,877 |
| SNEDIS4 | | 0,818 |
| SNEDIS5 | | 0,720 |
| % Varianza | 18,98 | 43,72 |
| % acumulado | 18,78 | 62,70 |
| α Cronbach | 0,751 | 0,89 |
| Número de ítems | | |
| Determinante Matriz Correlaciones = 0,017 | | |
| Prueba de Esfericidad de Bartlett χ^2 (36) = 1926,31 *** | | |
| Índice KMO = 0,808 | | |

*** p<0,001

Las dimensiones extraídas en el análisis factorial exploratorio anterior se validan mediante un modelo confirmatorio, cuyos primeros resultados sugieren la eliminación de un indicador correspondiente a la escala de medida de la satisfacción económica –SECDIS3– por su baja vinculación con la variable latente correspondiente. Los resultados del modelo reespecificado se resumen en la figura 5.35, en la que se puede observar un adecuado ajuste del modelo de medida propuesto –estadísticos de bondad de ajuste con valores superiores o muy próximos a los mínimos recomendados en cada caso–. También queda patente la alta fiabilidad de las dos escalas de medida, con coeficientes de fiabilidad muy por encima de sus valores de referencia. Respecto a la validez convergente, todos los coeficientes estandarizados son superiores al valor de 0,5 salvo para un indicador de la satisfacción económica –SECDIS4–. No obstante, los resultados del test de Wald no aconsejan la eliminación del citado indicador a un nivel de confianza del 95%, por lo que, unido a la importancia conceptual del citado ítem en la definición de la satisfacción económica, se decide mantener la escala de medida de 3 indicadores para esta variable latente.

Figura 5.35: Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------|-------|---|
| Satisfacción económica | SECDIS1 | 0,868 | 0,754 | 0,778 | 0,809 | 0,601 | S-B χ^2 (20)=66,01 (P=0,000) BBNFI= 0,925 BBNNFI=0,909 GFI= 0,933 AGFI= 0,880 RMSEA= 0,110 |
| | SECDIS2 | 0,907 | 0,823 | | | | |
| | SECDIS4 | 0,475 | 0,226 | | | | |
| Satisfacción no económica | SNEDIS1 | 0,702 | 0,493 | 0,859 | 0,866 | 0,566 | |
| | SNEDIS2 | 0,736 | 0,542 | | | | |
| | SNEDIS3 | 0,842 | 0,709 | | | | |
| | SNEDIS4 | 0,800 | 0,640 | | | | |
| | SNEDIS5 | 0,669 | 0,447 | | | | |

Según los resultados expuestos en la figura 5.36 –intervalo de confianza de la correlación de las dos dimensiones de la satisfacción que no incluye la unidad y diferencias significativas en los valores de la χ^2 entre los modelos restringido y no restringido–, las dimensiones económica y no económica de la satisfacción evalúan conceptos diferentes, confirmándose así la validez discriminante del modelo de medida planteado desde la perspectiva del distribuidor.

Figura 5.36: Validez discriminante de las dimensiones de la satisfacción: perspectiva del distribuidor

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|--|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| Satisfacción económica– Satisfacción no económica | 0,360 | (0,452 ; 0,268) | 21 | 181,420 | 134,605 | 46,815*** |

*** p<0,001

La validación cruzada de las medidas de la satisfacción sobre la muestra del fabricante, efectuada mediante un análisis factorial confirmatorio, ofrece unos resultados óptimos. Según la figura 5.37, la bondad de ajuste del modelo queda patente desde que los estadísticos de ajuste presentan valores dentro de sus intervalos de aceptación. También se obtiene suficiente evidencia empírica para garantizar la fiabilidad –coeficientes α de

Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE superiores a sus niveles mínimos de aceptación–, la validez convergente –coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0,5– y la validez discriminante –intervalo de confianza de la correlación que no contiene la unidad y diferencias significativas en los valores de la χ^2 de los modelos restringido y no restringido, según la figura 5.38– de las escalas de medida propuestas.

Figura 5.37: Análisis factorial confirmatorio de la satisfacción: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-------|---|
| Satisfacción económica | SECFAB1 | 0,901 | 0,812 | 0,855 | 0,867 | 0,690 | S-B χ^2 (20)=76,35 (P=0,000) BBNFI= 0,955 BBNNFI=0,944 GFI= 0,948 AGFI= 0,902 RMSEA= 0,100 |
| | SECFAB2 | 0,919 | 0,845 | | | | |
| | SECFAB4 | 0,643 | 0,414 | | | | |
| Satisfacción no económica | SNEFAB1 | 0,769 | 0,591 | 0,889 | 0,894 | 0,630 | S-B χ^2 (20)=76,35 (P=0,000) BBNFI= 0,955 BBNNFI=0,944 GFI= 0,948 AGFI= 0,902 RMSEA= 0,100 |
| | SNEFAB2 | 0,877 | 0,770 | | | | |
| | SNEFAB3 | 0,778 | 0,605 | | | | |
| | SNEFAB4 | 0,825 | 0,681 | | | | |
| | SNEFAB5 | 0,708 | 0,501 | | | | |

Figura 5.38: Validez discriminante de las dimensiones de la satisfacción: perspectiva del fabricante

| | Correlación | Intervalo confianza | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|--|-------------|---------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| Satisfacción económica– Satisfacción no económica | 0,636 | (0,700 ; 0,572) | 21 | 300,299 | 108,894 | 191,405*** |

*** p<0,001

5.2.2. Análisis conjunto de las escalas de medida de las variables del modelo

Una vez efectuada la evaluación individual de las escalas de medida, a continuación llevamos a cabo el análisis conjunto de las variables que conforman nuestro modelo teórico, tomando en consideración los resultados obtenidos en la fase anterior⁹². Debido a que en el análisis individual se evaluaron las fiabilidades y la validez convergente de cada escala de medida, en este apartado dedicaremos especial atención al análisis de la validez discriminante entre las diferentes variables.

5.2.2.1. Perspectiva del distribuidor

El análisis factorial confirmatorio conjunto de las variables del modelo de los distribuidores muestra unos resultados satisfactorios –ver figura 5.39–, con un correcto ajuste de la estructura factorial propuesta a los datos –estadísticos de ajuste dentro de sus respectivos intervalos de aceptación–. Respecto a la variable latente compromiso, cuyo análisis de fiabilidad y validez convergente quedó pendiente en la fase de análisis individual, sus coeficientes α de Cronbach, fiabilidad compuesto y AVE indican la consistencia interna de la escala –valores superiores a 0,7 para los estadísticos α de Cronbach y fiabilidad compuesto, y superiores a 0,5 para el AVE–, mientras que los coeficientes estandarizados son significativos y superiores a 0,5 para sus dos indicadores –0,850 y 0,857 respectivamente–, garantizando así la validez convergente de esta escala de medida.

⁹² En el planteamiento del modelo conjunto se fijan los coeficientes no estandarizados y las varianzas de los términos de error calculados en cada uno de los modelos individuales, salvo para el caso de la variable compromiso cuya estructura factorial –únicamente dos indicadores válidos– impidió el desarrollo del modelo confirmatorio.

Figura 5.39: Análisis factorial confirmatorio conjunto de las variables del modelo: perspectiva del distribuidor

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad. Coef. compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|------------|-----------------------------------|-------|---|
| Inv. activos específicos ^a | IAFDIS | 0,788 | 0,622 | 0,830 | 0,830 | 0,568 | |
| | IAMDIS | 0,821 | 0,674 | | | | |
| Dependencia | DEPDIS1 | 0,679 | 0,460 | 0,677 | 0,678 | 0,417 | |
| | DEPDIS2 | 0,516 | 0,266 | | | | |
| | DEPDIS3 | 0,723 | 0,523 | | | | |
| Percepción de oportunidad | OPODIS1 | 0,581 | 0,338 | 0,775 | 0,776 | 0,416 | |
| | OPODIS2 | 0,809 | 0,654 | | | | |
| | OPODIS3 | 0,619 | 0,383 | | | | |
| | OPODIS4 | 0,683 | 0,467 | | | | |
| | OPODIS6 | 0,490 | 0,240 | | | | |
| Credibilidad | CREDIS1 | 0,660 | 0,436 | 0,767 | 0,770 | 0,458 | S-Bχ ² (434)=544,06 (P= 0,000) BBNFI= 0,944 BBNNFI=0,938 GFI= 0,900 AGFI= 0,891 RMSEA= 0,044 |
| | CREDIS2 | 0,678 | 0,459 | | | | |
| | CREDIS3 | 0,601 | 0,361 | | | | |
| | CREDIS4 | 0,758 | 0,575 | | | | |
| Benevolencia | BENDIS1 | 0,648 | 0,420 | 0,822 | 0,829 | 0,622 | |
| | BENDIS2 | 0,890 | 0,793 | | | | |
| | BENDIS3 | 0,809 | 0,655 | | | | |
| Compromiso | COMDIS3 | 0,850 | 0,723 | 0,850 | 0,843 | 0,728 | |
| | COMDIS4 | 0,857 | 0,735 | | | | |
| Satisfacción económica | SECDIS1 | 0,868 | 0,754 | 0,778 | 0,809 | 0,601 | |
| | SECDIS2 | 0,907 | 0,823 | | | | |
| | SECDIS4 | 0,475 | 0,226 | | | | |
| Satisfacción no económica | SNEDIS1 | 0,702 | 0,493 | 0,859 | 0,866 | 0,566 | |
| | SNEDIS2 | 0,736 | 0,542 | | | | |
| | SNEDIS3 | 0,842 | 0,709 | | | | |
| | SNEDIS4 | 0,800 | 0,640 | | | | |
| | SNEDIS5 | 0,669 | 0,447 | | | | |

^a Factor de 2º orden

La validez discriminante se evalúa a partir de los intervalos de confianza para pares de conceptos latentes y del test de diferencias en la χ^2 de los modelos restringido y no restringido. Respecto al primer análisis, recogido en la figura 5.40, ninguno de los intervalos de confianza calculados para las comparaciones dos a dos de las variables del modelo

incluye la unidad. En segundo lugar, todas las diferencias de la χ^2 son claramente significativas –diferencias significativas entre los valores de la χ^2 de los modelos restringido y no restringido–, tal y como se indica en la figura 5.41. Ambos resultados permiten confirmar la existencia de validez discriminante en el modelo de medida para la perspectiva del distribuidor.

Figura 5.40: Intervalos de confianza de las correlaciones entre pares de variables latentes: perspectiva del distribuidor

| | IAE | Dependencia | Percepción Oportunismo | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica |
|---------------------------|---|------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Dependencia | 0,039 ^a (0,10;-0,02) ^b | | | | | | |
| Percepción Oportunismo | 0,226 (0,29;0,16) | -0,031 (0,05;-0,11) | | | | | |
| Credibilidad | 0,054 (0,12;-0,01) | 0,164 (0,25;0,08) | -0,402 (-0,33;-0,47) | | | | |
| Benevolencia | 0,259 (0,32;0,20) | 0,259 (0,35;0,17) | -0,181 (-0,10;-0,26) | 0,617 (0,69;0,54) | | | |
| Compromiso | 0,135 (0,20;0,07) | 0,245 (0,33;0,16) | 0,021 (0,09;-0,05) | 0,413 (0,50;0,33) | 0,445 (0,53;0,36) | | |
| Sat. económica | 0,115 (0,20;0,03) | 0,552 (0,64;0,47) | -0,163 (-0,08;-0,24) | 0,313 (0,39;0,24) | 0,327 (0,41;0,24) | 0,312 (0,40;0,23) | |
| Sat. no económica | 0,142 (0,23;0,06) | 0,295 (0,38;0,21) | -0,326 (-0,25;-0,40) | 0,713 (0,79;0,64) | 0,599 (0,68;0,51) | 0,523 (0,61;0,44) | 0,360 (0,44;0,28) |

^a Correlación entre variables latentes

^b Intervalo de confianza de la correlación

Figura 5.41: Diferencias en el valor χ^2 entre pares de variables latentes: perspectiva del distribuidor

| | Correlación | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|--|-------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| IAE–dependencia | 0,039 | 13 | 54,133 | 23,169 | 30,964*** |
| IAE–percepción oportunidad | 0,226 | 26 | 98,548 | 82,760 | 15,788*** |
| IAE–credibilidad | 0,054 | 19 | 52,272 | 33,645 | 18,627*** |
| IAE–benevolencia | 0,259 | 13 | 51,628 | 31,075 | 20,553*** |
| IAE–compromiso | 0,135 | 8 | 76,992 | 51,371 | 25,621*** |
| IAE–sat. económica | 0,115 | 13 | 59,664 | 42,196 | 17,468*** |
| IAE–sat. no económica | 0,142 | 26 | 183,892 | 158,137 | 25,755*** |
| Dependencia–percepción oportunidad | -0,031 | 20 | 58,375 | 48,058 | 10,317*** |
| Dependencia–credibilidad | 0,164 | 14 | 15,021 | 7,850 | 7,171*** |
| Dependencia–benevolencia | 0,259 | 9 | 22,173 | 2,623 | 19,550*** |
| Dependencia–compromiso | 0,245 | 5 | 23,392 | 5,664 | 17,728*** |
| Dependencia–sat. económica | 0,552 | 9 | 130,045 | 19,117 | 110,928*** |
| Dependencia–sat. no económica | 0,295 | 20 | 142,727 | 116,813 | 25,914*** |
| Percepción oportunidad–credibilidad | -0,402 | 27 | 110,875 | 58,043 | 52,832*** |
| Percepción oportunidad–benevolencia | -0,181 | 20 | 75,186 | 36,916 | 38,270*** |
| Percepción oportunidad–compromiso | 0,021 | 14 | 55,178 | 43,846 | 11,332*** |
| Percepción oportunidad–sat. económica | -0,163 | 20 | 48,923 | 40,385 | 8,538*** |
| Percepción oportunidad–sat. no económica | -0,326 | 35 | 198,781 | 160,082 | 38,699*** |
| Credibilidad–benevolencia | 0,617 | 14 | 162,841 | 22,520 | 140,321*** |
| Credibilidad–compromiso | 0,413 | 9 | 74,046 | 7,681 | 66,365*** |
| Credibilidad–sat. económica | 0,313 | 14 | 57,119 | 24,226 | 32,893*** |
| Credibilidad–sat. no económica | 0,713 | 27 | 338,200 | 132,167 | 206,033*** |
| Benevolencia–compromiso | 0,445 | 5 | 173,960 | 7,710 | 166,250*** |
| Benevolencia–sat. económica | 0,327 | 9 | 60,635 | 19,337 | 41,298*** |
| Benevolencia–sat. no económica | 0,599 | 20 | 293,333 | 140,782 | 152,551*** |
| Compromiso–sat. económica | 0,312 | 5 | 61,550 | 20,328 | 41,222*** |
| Compromiso–sat. no económica | 0,523 | 14 | 263,065 | 147,653 | 115,412*** |
| Sat. económica–sat. no económica | 0,360 | 20 | 181,420 | 132,081 | 49,339*** |

*** $p < 0,001$

5.2.2.2. Perspectiva del fabricante

Los resultados del análisis factorial confirmatorio para la perspectiva del fabricante se encuentran recogidos en la figura 5.42. Los índices de bondad de ajuste ofrecen valores ligeramente inferiores a los extraídos en el modelo de los distribuidores –comparar estadísticos de ajuste de las figuras 5.42 y 5.39–, situándose muy próximos a sus valores de referencia. Estas diferencias se deben al procedimiento de validación cruzada empleado, que ajusta el modelo de medida desde la perspectiva del distribuidor para, posteriormente, extrapolar la estructura factorial obtenida a la muestra del fabricante. Por otro lado, tal y

como sucedió anteriormente para la perspectiva de los distribuidores, la escala de medida del compromiso es fiable –coeficientes α de Cronbach, fiabilidad compuesto y AVE por encima de sus valores mínimos de aceptación– y presenta validez convergente –coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0,5–.

Figura 5.42: Análisis factorial confirmatorio conjunto de las variables del modelo: perspectiva del fabricante

| Variable latente | Variable medida | Lambda estand. | R ² | α Cronbach | Coef. fiabilidad compuesta | AVE | Bondad ajuste |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------------|-------|--|
| Inv. activos específicos ^a | IAFFAB | 0,750 | 0,563 | 0,828 | 0,831 | 0,537 | |
| | IAMFAB | 0,733 | 0,537 | | | | |
| Dependencia | DEPFAB1 | 0,822 | 0,780 | 0,681 | 0,695 | 0,447 | |
| | DEPFAB2 | 0,691 | 0,479 | | | | |
| | DEPFAB3 | 0,432 | 0,187 | | | | |
| Percepción de Oportunismo | OPOFAB1 | 0,738 | 0,545 | 0,822 | 0,830 | 0,500 | |
| | OPOFAB2 | 0,832 | 0,692 | | | | |
| | OPOFAB3 | 0,769 | 0,591 | | | | |
| | OPOFAB4 | 0,530 | 0,281 | | | | |
| Credibilidad | OPOFAB6 | 0,626 | 0,392 | 0,802 | 0,816 | 0,529 | S-B χ^2 (434)=946,17 (P= 0,000) BBNFI= 0,861 BBNNFI=0,857 GFI= 0,869 AGFI= 0,851 RMSEA= 0,074 |
| | CREFAB1 | 0,845 | 0,714 | | | | |
| | CREFAB2 | 0,736 | 0,542 | | | | |
| | CREFAB3 | 0,593 | 0,352 | | | | |
| Benevolencia | CREFAB4 | 0,714 | 0,509 | 0,821 | 0,835 | 0,632 | |
| | BENFAB1 | 0,661 | 0,437 | | | | |
| | BENFAB2 | 0,776 | 0,603 | | | | |
| Compromiso | BENFAB3 | 0,925 | 0,855 | 0,810 | 0,810 | 0,681 | |
| | COMFAB3 | 0,809 | 0,654 | | | | |
| Satisfacción económica | COMFAB4 | 0,841 | 0,708 | 0,855 | 0,867 | 0,690 | |
| | SECFAB1 | 0,901 | 0,812 | | | | |
| | SECFAB2 | 0,919 | 0,845 | | | | |
| Satisfacción no económica | SECFAB4 | 0,643 | 0,414 | 0,889 | 0,894 | 0,630 | |
| | SNEFAB1 | 0,769 | 0,591 | | | | |
| | SNEFAB2 | 0,877 | 0,770 | | | | |
| | SNEFAB3 | 0,778 | 0,605 | | | | |
| | SNEFAB4 | 0,825 | 0,681 | | | | |
| | SNEFAB5 | 0,708 | 0,501 | | | | |

^a Factor de 2^o orden

Al igual que en el modelo correspondiente a los distribuidores, los intervalos de confianza alrededor de la correlación entre pares de variables latentes no incluyen en ningún caso la unidad –consultar figura 5.43– y las diferencias en el valor de la χ^2 de los modelos restringido y no restringido son todas ellas significativas –ver figura 5.44–, encontrándose suficiente evidencia empírica para la validez discriminante del modelo de medida del fabricante.

Figura 5.43: Intervalos de confianza de las correlaciones entre pares de variables latentes: perspectiva del fabricante

| | IAE | Dependencia | Percepción Oportunismo | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica |
|---------------------------|--|----------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Dependencia | 0,314 ^a (0,39;0,24) ^b | | | | | | |
| Percepción Oportunismo | 0,599 (0,68;0,51) | 0,132 (0,22;0,05) | | | | | |
| Credibilidad | -0,211 (-0,12;-0,29) | 0,115 (0,20;0,03) | -0,561 (-0,49;-0,63) | | | | |
| Benevolencia | 0,188 (0,27;0,10) | 0,166 (0,25;0,08) | -0,237 (-0,17;-0,31) | 0,478 (0,56;0,41) | | | |
| Compromiso | 0,069 (0,15;-0,01) | 0,253 (0,33;0,17) | -0,193 (-0,12;-0,26) | 0,574 (0,65;0,50) | 0,475 (0,56;0,39) | | |
| Sat. económica | 0,033 (0,11;0,05) | 0,584 (0,67;0,50) | -0,167 (-0,10;-0,24) | 0,208 (0,29;0,12) | 0,182 (0,27;0,09) | 0,337 (0,42;0,25) | |
| Sat. no económica | 0,090 (0,17;0,00) | 0,473 (0,56;0,39) | -0,318 (-0,25;-0,40) | 0,518 (0,60;0,43) | 0,399 (0,48;0,31) | 0,540 (0,62;0,46) | 0,636 (0,72;0,55) |

^a Correlación entre variables latentes

^b Intervalo de confianza de la correlación

Figura 5.44: Diferencias en el valor χ^2 entre pares de variables latentes: perspectiva del fabricante

| | Correlación | g.l. M. Restringido | χ^2 M. restringido | χ^2 M. no restringido | Dif. χ^2 (1 g.l.) |
|--|-------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| IAE–dependencia | 0,314 | 13 | 64,244 | 35,026 | 29,218*** |
| IAE–percepción oportunidad | 0,599 | 26 | 168,316 | 163,505 | 4,811*** |
| IAE–credibilidad | -0,211 | 19 | 236,104 | 66,763 | 169,341*** |
| IAE–benevolencia | 0,188 | 13 | 54,426 | 43,658 | 10,768*** |
| IAE–compromiso | 0,069 | 8 | 23,523 | 11,131 | 12,392*** |
| IAE–sat. económica | 0,033 | 13 | 28,641 | 17,757 | 10,884*** |
| IAE–sat. no económica | 0,090 | 26 | 159,896 | 135,925 | 23,971*** |
| Dependencia–percepción oportunidad | 0,132 | 20 | 127,905 | 120,541 | 7,364*** |
| Dependencia–credibilidad | 0,115 | 14 | 57,941 | 48,076 | 9,865*** |
| Dependencia–benevolencia | 0,166 | 9 | 44,092 | 34,695 | 9,397*** |
| Dependencia–compromiso | 0,253 | 5 | 25,336 | 3,162 | 22,174*** |
| Dependencia–sat. económica | 0,584 | 9 | 179,670 | 34,403 | 145,267*** |
| Dependencia–sat. no económica | 0,473 | 20 | 159,324 | 73,423 | 85,901*** |
| Percepción oportunidad–credibilidad | -0,561 | 27 | 313,679 | 190,722 | 122,957*** |
| Percepción oportunidad–benevolencia | -0,237 | 20 | 151,174 | 131,177 | 19,997*** |
| Percepción oportunidad–compromiso | -0,193 | 14 | 114,932 | 101,878 | 13,054*** |
| Percepción oportunidad–sat. económica | -0,167 | 20 | 163,752 | 151,993 | 11,759*** |
| Percepción oportunidad–sat. no económica | -0,318 | 35 | 231,282 | 191,886 | 39,396*** |
| Credibilidad–benevolencia | 0,478 | 14 | 196,230 | 111,316 | 84,914*** |
| Credibilidad–compromiso | 0,574 | 9 | 153,841 | 33,786 | 120,055*** |
| Credibilidad–sat. económica | 0,208 | 14 | 165,195 | 148,133 | 17,062*** |
| Credibilidad–sat. no económica | 0,518 | 27 | 240,373 | 130,277 | 110,096*** |
| Benevolencia–compromiso | 0,475 | 5 | 120,284 | 31,529 | 88,755*** |
| Benevolencia–sat. económica | 0,182 | 9 | 37,434 | 24,543 | 12,891*** |
| Benevolencia–sat. no económica | 0,399 | 20 | 143,845 | 78,188 | 65,657*** |
| Compromiso–sat. económica | 0,337 | 5 | 46,943 | 4,427 | 42,516*** |
| Compromiso–sat. no económica | 0,540 | 14 | 155,095 | 37,624 | 117,471*** |
| Sat. económica–sat. no económica | 0,636 | 20 | 300,299 | 108,894 | 191,405*** |

*** p<0,001

5.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO FINAL

La estimación del modelo teórico planteado se ha realiza en tres etapas: la estimación del modelo para los distribuidores, para el fabricante y la comparación de los resultados obtenidos desde ambas perspectivas. Esta última fase resumirá la validación de las hipótesis propuestas en el modelo teórico –correspondientes a las primeras 17 hipótesis–, indicando en su caso si existe o no congruencia entre los resultados obtenidos para las muestras de los distribuidores y del fabricante respectivamente.

5.3.1. Estimación del modelo final: perspectiva del distribuidor

Para llevar a cabo la estimación del modelo se aplica el enfoque de ecuaciones estructurales o causales, utilizando el programa estadístico EQS 5.7b. Para ello se sigue el procedimiento de dos etapas propuesto por Anderson y Gerbing (1988). Durante la primera, ya realizada en el epígrafe anterior, se mide la fiabilidad y la validez de los conceptos mediante un análisis factorial confirmatorio. En segundo lugar se efectúa la estimación del modelo estructural, fijando en este caso la estructura factorial obtenida en el análisis confirmatorio previo –en concreto, se fijan las estimaciones no estandarizadas y las varianzas de los términos de error–. De esta forma se evita la interacción entre el modelo de medida y estructural –cuestión que Burt (1976) identifica como “confusión interpretacional”–, facilitando la interpretación de ambos modelos.

Una primera estimación del modelo estructural desde la perspectiva del distribuidor puso de manifiesto que las hipótesis H1a –inversiones específicas y dependencia–, H3a –inversiones específicas y compromiso–, H4a –dependencia y percepción de oportunidad–, H9a –percepción de oportunidad y benevolencia– y H17a –satisfacción económica y no económica– no resultaron significativas. Además de la falta de significatividad de estas 5 relaciones detectada por el test de Wald, los resultados del LM test sugirieron la introducción de una relación causal que recoge el efecto de la dependencia y la satisfacción económica.

Según Hair et al. (1999), la modificación de los modelos estructurales ha de basarse en la teoría existente respecto al tema de investigación. En nuestro caso, los resultados del LM test señalan la introducción de la relación causal entre la dependencia y la satisfacción económica. El significado de esta relación, basada en la definición de las escalas de medida de la dependencia y la satisfacción económica recogidas en el epígrafe 4.3.2.1, sugiere que cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor respecto del fabricante, mayor será su evaluación de los resultados económicos obtenidos en comparación con el resto de fabricantes alternativos existentes en el mercado⁹³. En este sentido, una mayor dependencia derivada de la dificultad para reemplazar al fabricante actual podría estar justificada por la

⁹³ Esta valoración comparada de los resultados económicos de la relación ha sido utilizada en investigaciones anteriores como medida de la dependencia, a partir de la “evaluación del papel del desempeño” aportada por Frazier (1983a).

ausencia de fabricantes cualificados para suministrar al distribuidor, cuestión que explicaría la alta valoración de los resultados obtenidos con el fabricante actual respecto al resto de fabricantes alternativos. En consecuencia, los argumentos aportados anteriormente justifican la introducción de una nueva relación causal positiva entre la dependencia y la satisfacción económica.

A la vista de las implicaciones derivadas del test de Wald y del LM test, se lleva a cabo una reespecificación del modelo excluyendo las citadas hipótesis e incluyendo la nueva relación causal, obteniéndose los resultados que aparecen en la figura 5.45. Los índices de bondad de ajuste ofrecen un ajuste adecuado del modelo a los datos, con estadísticos que superan o se aproximan mucho a los valores de referencia.

Figura 5.45: Estimación del modelo final: perspectiva del distribuidor

| | | Variables dependientes | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Dependencia | Percepción Oportunismo | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Satisfacción económica | Sat. no económica |
| Variables independientes | IAE | n.s. | 0,227 (3,511) | - | - | n.s. | - | - |
| | Dependencia | - | n.s. | 0,137 (2,990) | 0,116 (2,690) | 0,110 (2,006) | 0,371 (8,132) | - |
| | Percepción Oportunismo | - | - | -0,390 (-6,434) | n.s. | - | - | - |
| | Credibilidad | - | - | - | 0,619 (10,450) | 0,263 (2,646) | - | 0,507 (7,480) |
| | Benevolencia | - | - | - | - | 0,361 (3,773) | - | 0,160 (2,364) |
| | Compromiso | - | - | - | - | - | 0,157 (3,801) | 0,167 (4,028) |
| | Satisfacción económica | - | - | - | - | - | - | n.s. |
| | | | R²= - | R²= 0,056 | R²= 0,203 | R²= 0,416 | R²= 0,241 | R²= 0,357 |
| S-B $\chi^2(407)= 598,16$ (P= 0,000) | | | | | GFI= 0,892 | | | |
| BBNFI= 0,871 | | | | | AGFI= 0,885 | | | |
| BBNNFI= 0,930 | | | | | RMSEA= 0,046 | | | |

Con respecto a las hipótesis propuestas, salvo la H1a, H3a, H4a, H9a y H17a comentadas anteriormente, todas son significativas y mantienen la dirección propuesta –consultar figura 5.46–. Se obtiene que las inversiones específicas sólo presentan un efecto significativo sobre la percepción de oportunismo –H2a–, si bien no se encuentra soporte empírico para su efecto positivo sobre la dependencia –H1a– y sobre el compromiso –H3a–.

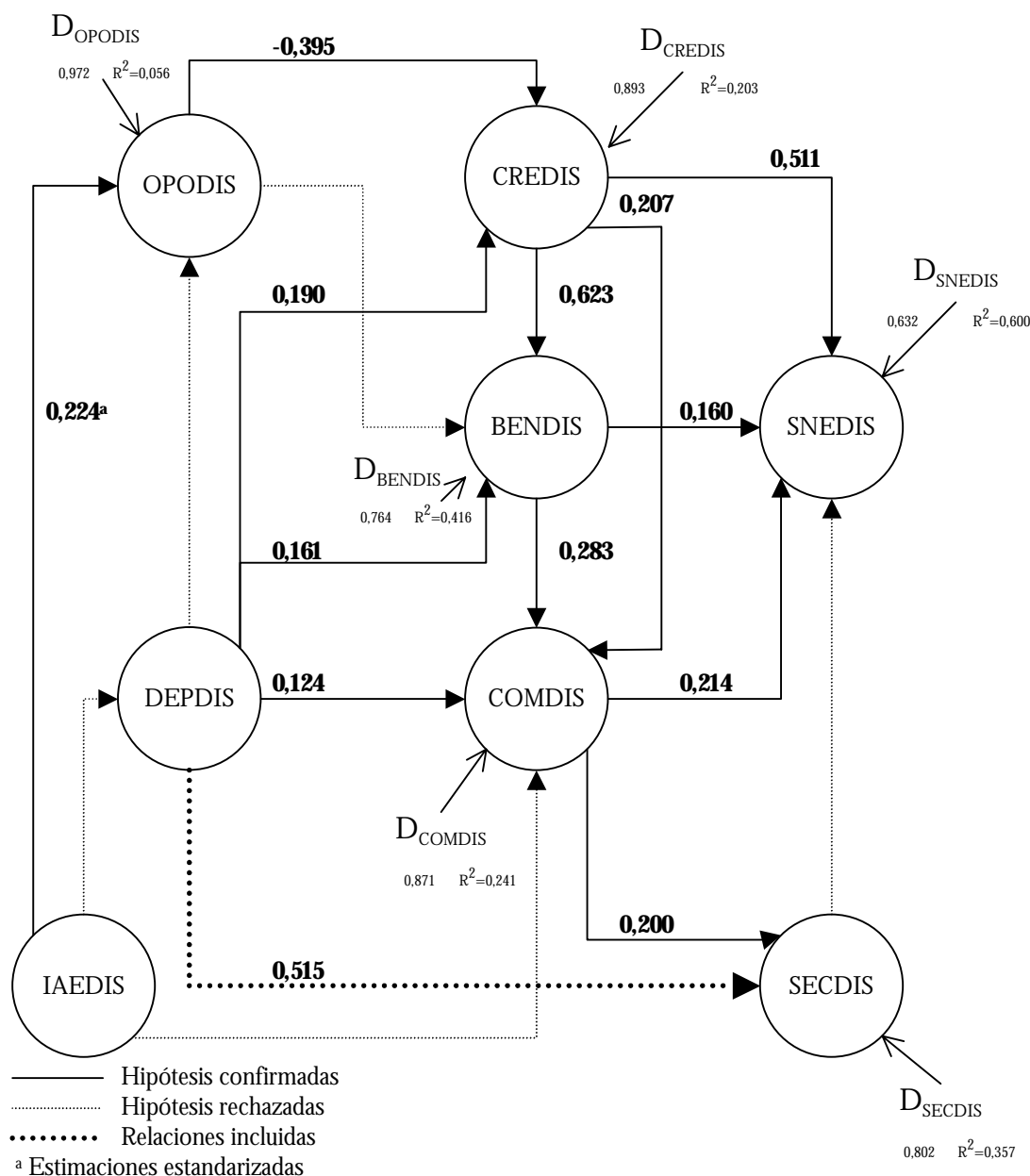
Por otro lado, es destacable la importancia de la dependencia en la explicación de las consecuencias de las relaciones comerciales, con efectos positivos y significativos sobre la credibilidad –H5a–, la benevolencia –H6a–, el compromiso –H7a– y la satisfacción económica –relación causal detectada por el LM test–. Sin embargo, desde la perspectiva del distribuidor la dependencia no influye sobre su percepción de oportunismo del fabricante –H4a–.

Por su parte, la percepción de oportunismo sólo tiene incidencia negativa sobre la dimensión de credibilidad de la confianza –H8a–, no manifestándose tal efecto perjudicial sobre la dimensión de benevolencia –H9a–. Cabe concluir, por tanto, que la percepción mantenida por el distribuidor respecto al comportamiento oportunista del fabricante influye negativamente sobre su creencia respecto a la capacidad y honestidad de éste, aunque no se puede aseverar lo mismo en relación con la creencia en la buena fe del fabricante.

Así mismo, se confirma el efecto mediador de la confianza y el compromiso en la relación, validándose de forma satisfactoria todas las hipótesis propuestas donde ambas variables actúan como antecedentes. Por un lado, la credibilidad fomenta la benevolencia –H10a–, el compromiso –H11a– y la satisfacción no económica –H13a–. Por otro, la benevolencia incide positivamente sobre el compromiso –H12a– y la satisfacción no económica –H14a–. Finalmente también se obtiene suficiente evidencia empírica para la relación entre el compromiso y las dimensiones económica y no económica de la satisfacción –H15a y H16a respectivamente–.

Por último, también cabe señalar que la satisfacción económica no presenta influencia sobre la no económica –H17a–, aún cuando existe una alta correlación entre ambas dimensiones de la satisfacción –0,36, valor obtenido en la validación individual de la escala de medida de la satisfacción en el epígrafe 5.3.1–. A su vez, es destacable la alta explicación de la dimensión no económica de la satisfacción, cuyo coeficiente R^2 es igual a 0,60 –consultar figura 5.45–. La figura 5.46 recoge gráficamente los resultados de la estimación del modelo estructural para los distribuidores, identificándose además las relaciones confirmadas, excluidas e incluidas.

Figura 5.46: Modelo final estimado: perspectiva del distribuidor



5.3.2. Estimación del modelo final: perspectiva del fabricante

La estimación del modelo estructural desde la perspectiva del fabricante se efectúa en los mismos términos utilizados en los distribuidores. En este caso, las hipótesis H3b –inversiones específicas y compromiso–, H4b –dependencia y percepción de oportunismo– y H9b –percepción de oportunismo y benevolencia– carecieron de significación en un primer análisis, siendo rechazadas y excluidas del modelo. Al igual que en el caso anterior para la perspectiva del distribuidor, el LM test también demanda la inclusión de la relación causal entre la dependencia y la satisfacción no económica, justificándose su consideración sobre la base de la explicación aportada anteriormente. Una vez reestimado el modelo estructural, el resto de hipótesis son significativas y mantienen la dirección inicialmente planteada. Con respecto a la bondad del ajuste, los índices se sitúan ligeramente por debajo de los valores recomendados –ver figura 5.47–, cuestión justificada de nuevo por la extrapolación de la estructura factorial del modelo de los distribuidores –mediante validación cruzada– al modelo del fabricante.

Figura 5.47: Estimación del modelo final: perspectiva del fabricante

| | | Variables dependientes | | | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | | Dependencia | Percepción Oportunismo | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Satisfacción económica | Sat. no económica |
| Variables independientes | IAE | 0,400 (5,073) | 0,641 (8,187) | - | - | n.s. | - | - |
| | Dependencia | - | n.s. | 0,117 (3,846) | 0,063 (2,284) | 0,078 (2,449) | 0,302 (10,424) | - |
| | Percepción Oportunismo | - | - | -0,384 (-11,075) | n.s. | - | - | - |
| | Credibilidad | - | - | - | 0,453 (9,918) | 0,486 (7,326) | - | 0,150 (2,292) |
| | Benevolencia | - | - | - | - | 0,224 (3,296) | - | 0,089 (2,370) |
| | Compromiso | - | - | - | - | - | 0,126 (2,460) | 0,190 (3,088) |
| | Satisfacción económica | - | - | - | - | - | - | 0,512 (10,864) |
| | | R²= 0,096 | R²= 0,345 | R²= 0,325 | R²= 0,236 | R²= 0,403 | R²= 0,354 | R²= 0,576 |
| | S-B $\chi^2(394)$ = 1123,16 (P= 0,000) | | | | | GFI= 0,834 | | |
| BBNFI= 0,833 | | | | | AGFI= 0,816 | | | |
| BBNNFI= 0,870 | | | | | RMSEA= 0,073 | | | |

La siguiente figura 5.48 resume el modelo final estimado desde la perspectiva del fabricante. En este caso las inversiones específicas influyen de forma positiva sobre los antecedentes sociopolíticos de las relaciones entre fabricantes y distribuidores: la dependencia –H1b– y la percepción de oportunismo –H2b–, aunque carecen de impacto directo sobre el compromiso –H3b–.

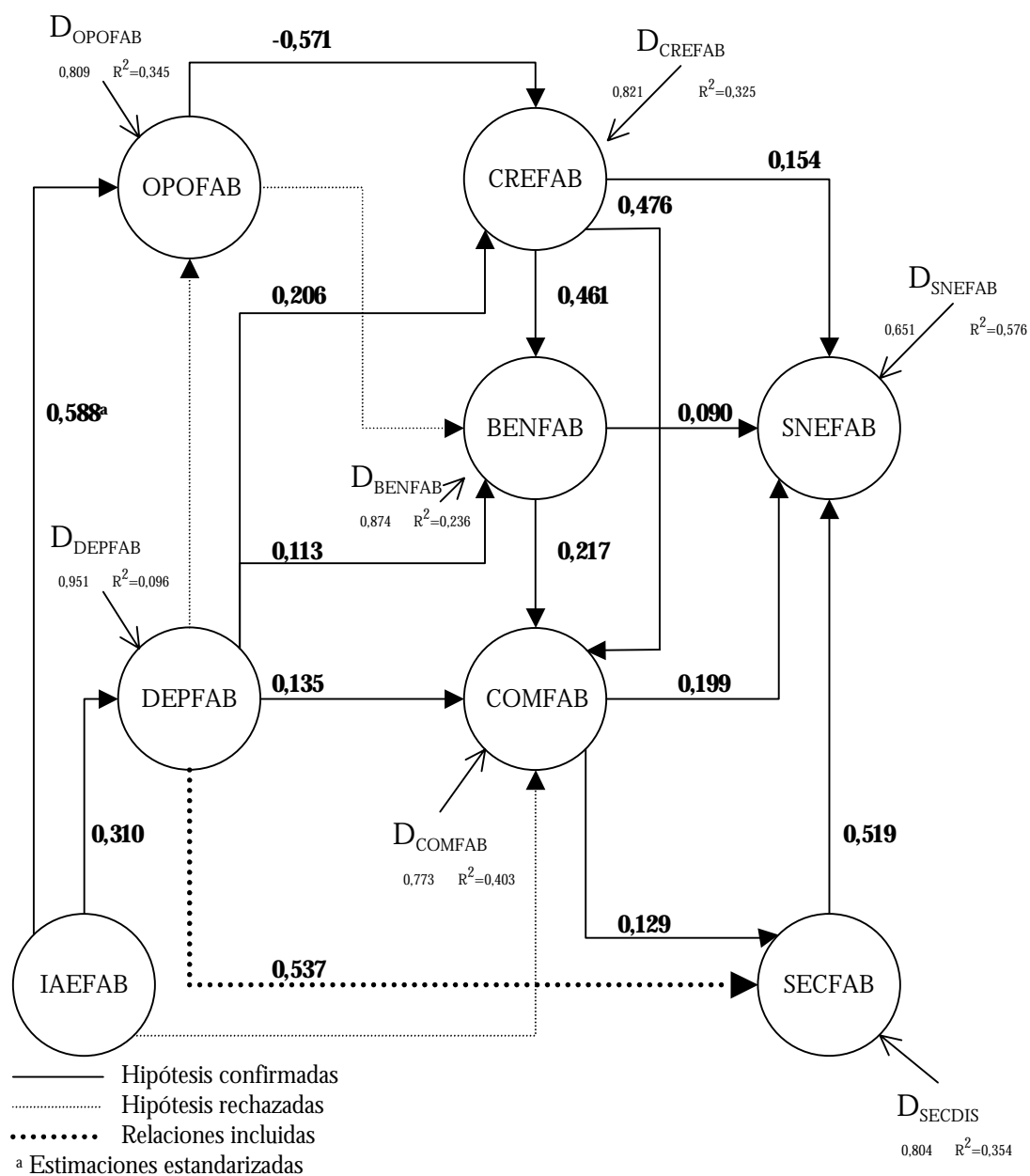
La dependencia también juega un papel fundamental en el modelo desde la perspectiva del fabricante. Queda constancia empírica de su efecto positivo y significativo sobre la credibilidad –H5b–, la benevolencia –H6b–, el compromiso –H7b– y la satisfacción no económica –relación no considerada con hipótesis de investigación, aunque incluida posteriormente a partir de los resultados del LM test–. Sin embargo, su influencia positiva sobre el comportamiento oportunista carece de significación –H4b–.

En cuanto al efecto negativo de la percepción de oportunismo del fabricante respecto al comportamiento del distribuidor sobre su confianza en éste, parece que sólo reduce su creencia en la credibilidad del fabricante –H8b–, careciendo de incidencia sobre la confianza en la benevolencia –H9b–.

Como ocurrió en la estimación del modelo estructural desde la perspectiva del distribuidor, la confianza y el compromiso justifican su importancia como precursores de las relaciones entre fabricantes y distribuidores a partir de los resultados extraídos de la estimación del modelo para el fabricante. Todas las vinculaciones de la credibilidad y la benevolencia con el compromiso y la satisfacción son positivas y significativas, así como también queda constatación empírica de la influencia positiva del compromiso sobre la satisfacción económica –H15b– y no económica –H16b–.

Finalmente, una mayor satisfacción económica percibida por el fabricante en su relación con el distribuidor le permite valorar de forma más positiva su nivel de satisfacción afectiva o social respecto a su intercambio comercial –H17b–.

Figura 5.48: Modelo final estimado: perspectiva del fabricante



5.3.3. Modelo final compartido

A modo de resumen de los resultados expuestos, a continuación se comparan las implicaciones obtenidas en los modelos de los distribuidores y del fabricante. En concreto, se detallan las principales similitudes y diferencias extraídas entre ambas perspectivas para, posteriormente, plantear un modelo conjunto para las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en el canal de distribución.

En la figura 5.49 se resumen los resultados obtenidos en los modelos del distribuidor y fabricante respectivamente. Con carácter general, se cumplen un total de 26 sub-hipótesis de las 34 inicialmente planteadas. No obstante, dadas las características de la investigación efectuada, resulta más relevante comparar los resultados de las hipótesis que relacionan a las variables latentes entre ambas muestras. Siguiendo este criterio y tomando como referencia las 17 relaciones establecidas entre las variables latentes del modelo estructural, se obtiene que 12 hipótesis se cumplen desde ambas perspectivas –H2, H5, H6, H7, H8, H10, H11, H12, H13, H14, H15 y H16–, 2 hipótesis se rechazan –H3 y H4–, 1 hipótesis se incluye satisfactoriamente en ambos modelos –dependencia y satisfacción económica– y finalmente 2 hipótesis presentan evidencia empírica desde la perspectiva del fabricante pero no desde la perspectiva del distribuidor. –H1 y H17–.

Figura 5.49: Resumen de los resultados obtenidos

| RELACIONES ENTRE VARIABLES LATENTES | PERSPECTIVA DISTRIBUIDOR | PERSPECTIVA FABRICANTE | ACEPTAR / RECHAZAR |
|--|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1. SEMEJANZAS | | | |
| Inversiones en activos específicos y percepción de oportunidad | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H2a, H2b |
| Inversiones en activos específicos y compromiso | Positivo, no significativo | Positivo, no significativo | Rechazar H3a, H3b |
| Dependencia y percepción de oportunidad | Positivo, no significativo | Positivo, no significativo | Rechazar H4a, H4b |
| Dependencia y credibilidad | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H5a, H5b |
| Dependencia y benevolencia | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H6a, H6b |
| Dependencia y compromiso | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H7a, H7b |
| Percepción de oportunidad y credibilidad | Negativo, significativo | Negativo, significativo | Aceptar H8a, H8b |
| Percepción de oportunidad y benevolencia | Negativo, no significativo | Negativo, no significativo | Rechazar H9a, H9b |
| Credibilidad y benevolencia | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H10, H10b |
| Credibilidad y compromiso | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H11a, H11b |

Figura 5.49: Resumen de los resultados obtenidos (Continuación)

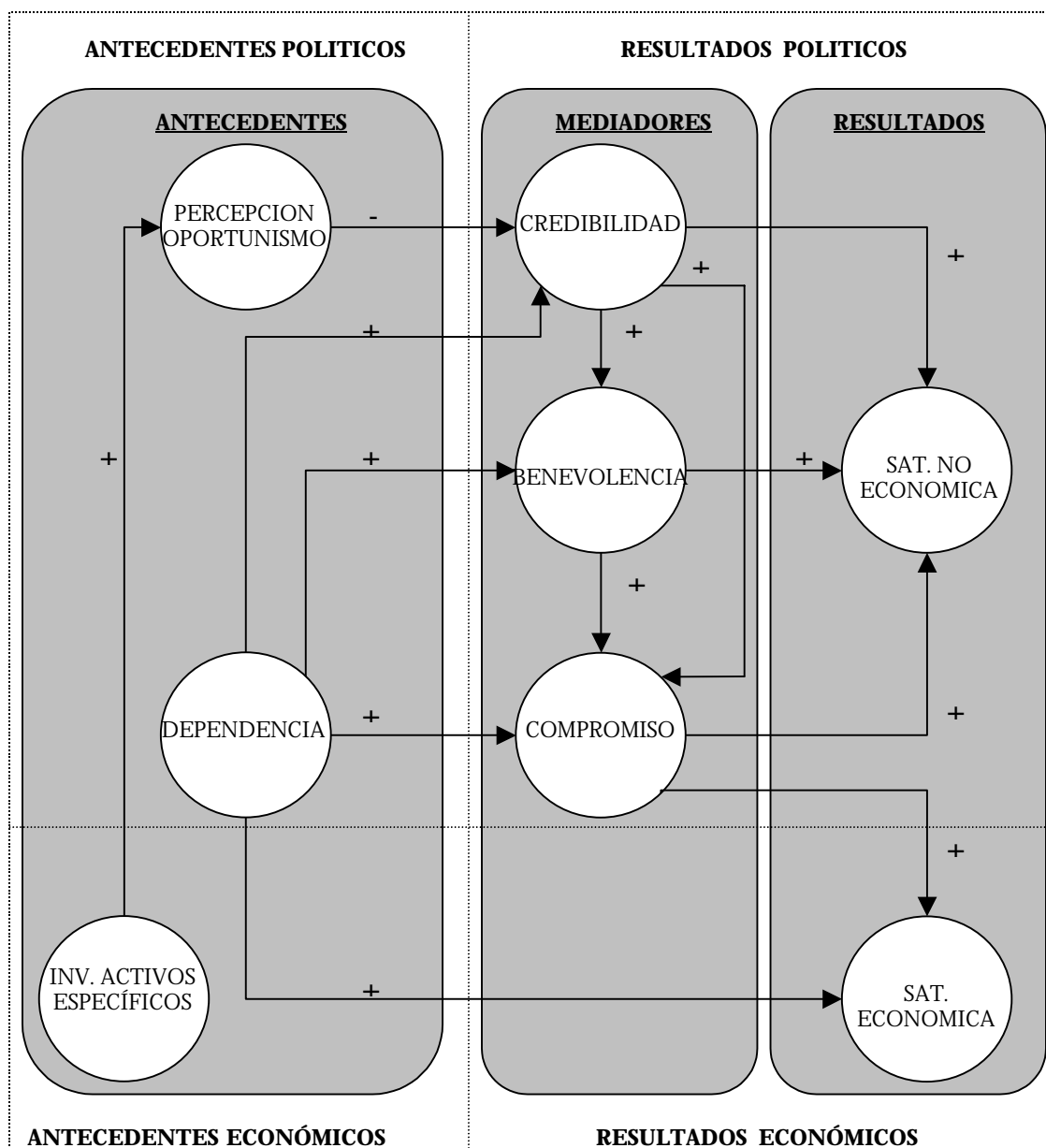
| RELACIONES ENTRE VARIABLES LATENTES | PERSPECTIVA DISTRIBUIDOR | PERSPECTIVA FABRICANTE | ACEPTAR / RECHAZAR |
|--|---------------------------------|-------------------------------|---|
| 1. SEMEJANZAS (CONTINUACIÓN) | | | |
| Benevolencia y compromiso | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H12a, H12b |
| Credibilidad y satisfacción no económica | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H13a, H13b |
| Benevolencia y satisfacción no económica | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H14a, H14b |
| Compromiso y satisfacción económica | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H15a, H15b |
| Compromiso y satisfacción no económica | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Aceptar H16a, H16b |
| Dependencia y satisfacción económica | Positivo, significativo | Positivo, significativo | Inclusión de la relación en el modelo final |
| 2. DIFERENCIAS | | | |
| Inversiones en activos específicos y dependencia | No significativo | Positivo, significativo | Aceptar H1b Rechazar H1a |
| satisfacción económica y satisfacción no económica | No significativo | Positivo, significativo | Aceptar H17b Rechazar H17a |

Finalmente se presenta el modelo final compartido por los distribuidores y el fabricante –ver figura 5.50–. Cabe destacar en primer lugar la importancia que presenta la dependencia en las vinculaciones establecidas entre las variables del modelo, justificando además que sus implicaciones deban considerarse más allá de su efecto parcial sobre cada variable latente y que se aborde su influencia sobre el resto de variables a partir de las dimensiones que caracterizan la estructura de la interdependencia en la relación: la magnitud de interdependencia y la interdependencia asimétrica –ambas dimensiones serán consideradas para el estudio de los efectos moderadores sobre el modelo estructural–.

Por otro lado, el papel que ocupan las inversiones en activos específicos y la percepción de oportunismo en la explicación de las relaciones causales es secundario. Apenas se obtiene evidencia empírica en la relación entre ambas variables –inversiones específicas y oportunismo– y en la interacción entre la percepción de oportunismo y la dimensión de credibilidad de la confianza. Por otro lado, parece que la dependencia se

encuentra escasamente vinculada con ambas variables, no encontrando soporte empírico para la influencia de las inversiones específicas sobre la dependencia ni para el efecto positivo de esta variable sobre la percepción de oportunidad.

Figura 5.50: Modelo final compartido



Así mismo, resulta de especial consideración la importancia que tiene la confianza y el compromiso en el modelo en su faceta de variables mediadoras de las relaciones entre los antecedentes y las consecuencias de las relaciones comerciales. De los efectos positivos

derivados de la confianza cabe destacar su fuerte vinculación, a partir de sus dimensiones de credibilidad y benevolencia, con el compromiso y con la satisfacción de carácter no económico. También se ha demostrado la naturaleza multidimensional de esta variable, con una fuerte vinculación entre sus dimensiones de credibilidad y benevolencia, confirmándose que la creencia en la honestidad y capacidad del socio permite generar una confianza basada en su buena fe. Por su parte, del compromiso también se derivan mayores resultados de la relación, tanto de carácter económico como afectivo.

5.4. EFECTO DE LAS VARIABLES DE CONTROL SOBRE EL MODELO

El segundo objetivo de esta investigación analiza el efecto de las variables de control sobre el modelo teórico propuesto. En concreto, estudiaremos el efecto directo –influencia de la variable externa sobre cada variable del modelo– y moderador –efecto de la variable externa sobre las interrelaciones establecidas en el modelo teórico– de la estructura de la dependencia, la tipología del distribuidor y la posición suministradora del fabricante. De forma previa al desarrollo del presente análisis, todas las variables que conforman nuestro modelo teórico desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante –inversiones en activos específicos, dependencia, oportunismo, credibilidad, benevolencia, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica– se calculan como un promedio de los indicadores identificados en la validación de las medidas, cuestión detallada en el epígrafe 5.2.

5.4.1. Efecto de la estructura de dependencia en la relación

Para analizar la influencia que presenta la estructura de dependencia en la relación fabricante–distribuidor se utilizan las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia. La determinación de ambas variables, muy difícil de obtener de forma directa, necesita de la valoración de la dependencia desde ambas perspectivas de la relación, efectuándose su cálculo a partir de la comparación de los niveles de dependencia de los miembros del canal de distribución.

Con objeto de determinar la estructura de la dependencia en una relación diádica se han utilizado dos aproximaciones: la categórica y la dimensional –ver figura 5.51–. La *aproximación categórica*, introducida por Buchanan (1992), define una variable compuesta por 4 categorías donde las partes han de valorar su posición de dependencia en la relación en comparación con los niveles de dependencia percibidos en el socio⁹⁴. Sin embargo, esta aproximación no permite analizar el grado de interdependencia ni evaluar de forma independiente las dimensiones de magnitud y asimetría (Kim y Hsieh, 2003).

Por ello, resulta más apropiado recurrir a la *aproximación dimensional*, tal y como han efectuado la mayoría de investigaciones empíricas –ver figura 5.51–. Esta segunda aproximación estudia de forma independiente la magnitud y la asimetría de la dependencia, pudiendo utilizarse diferentes métodos para determinar cada dimensión de la interdependencia. Respecto a la magnitud, la mayoría de investigaciones empíricas calcula esta dimensión sumando las medidas de la dependencia de ambas partes –aproximación aditiva– (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995, 1998; Geyskens et al., 1996; Camarero, 1998; Joshi, 1998; Del Barrio et al., 1999; Jap y Ganesan, 2000; Antia y Frazier, 2001; Camarero y Gutiérrez, 2001; González, 2001; Li y Dant, 2001). Por su parte, la asimetría resulta de restar las magnitudes de dependencia de ambos miembros de la relación (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Camarero, 1998; Del Barrio et al., 1999; Camarero y Gutiérrez, 2001; González, 2001; Li y Dant, 2001) e identificar la parte que presenta un balance positivo derivado de la comparación (Lusch y Brown, 1996; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998; Kim, 2002).

⁹⁴ Respecto a la valoración de la dependencia en la relación, las investigaciones diádicas –como es el caso de la presente investigación– permiten obtener la evaluación del nivel de dependencia de cada miembro (Gundlach y Cadotte, 1994; Camarero, 1998; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998; González, 2001), siendo esta aproximación la recomendada para evaluar la magnitud y asimetría de la interdependencia. No obstante, aquellas investigaciones “no diádicas” recogen la valoración de la dependencia de un miembro del intercambio y su percepción respecto al nivel de dependencia del socio –evaluación indirecta de la dependencia– (Buchanan, 1992; Heide, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Joshi, 1998; Del Barrio et al., 1999).

Figura 5.51: Aproximaciones utilizadas para medir la interdependencia

| APROXIMACIÓN | CONSTRUCCIÓN* | ESTUDIOS |
|------------------------------------|------------------------------|--|
| 1. APROXIMACIÓN CATEGÓRICA | | |
| Baja dependencia mutua | Bajo X y bajo Y | Buchanan (1992); Kumar, Scheer y Steenkamp (1994) |
| Dominio proveedor | Bajo X y alto Y | |
| Dominio distribuidor | Alto X y bajo Y | |
| Alta dependencia mutua | Alto X y alto Y | |
| 2. APROXIMACIÓN DIMENSIONAL | | |
| a) Magnitud | | |
| Interdependencia total | $X+Y$ | Gundlach y Cadotte (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995, 1998); Geyskens et al. (1996); Camarero (1998); Joshi (1998); Del Barrio et al. (1999); Jap y Ganesan (2000); Antia y Frazier (2001); Camarero y Gutiérrez (2001); González (2001); Li y Dant (2001) |
| Dependencia bilateral | $X \times Y$ | Heide (1994); Lusch y Brown (1996); Li y Dant (2001); Kim (2002) |
| b) Asimetría | | |
| Dependencia absoluta | $X \text{ ó } Y$ | Heide (1994); Lusch y Brown (1996) |
| Dependencia relativa | Diferencia relativa: $X-Y$ | Anderson y Narus (1990); Gundlach y Cadotte (1994); Joshi (1998); Jap y Ganesan (2000); Antia y Frazier (2001) |
| Asimetría de la interdependencia | Diferencia absoluta: $ X-Y $ | Kumar, Scheer y Steenkamp (1995); Geyskens et al. (1996); Camarero (1998); Del Barrio et al. (1999); Camarero y Gutiérrez (2001); González (2001); Li y Dant (2001) |
| | Posición: $X>Y$ y $X<Y$ | Lusch y Brown (1996); Kumar, Scheer y Steenkamp (1998); Kim (2002) |

*X señala la dependencia del proveedor e Y la dependencia del distribuidor

Fuente: Ampliado de Kim y Hsieh (2003).

El objetivo del presente análisis, consistente en analizar el efecto directo y moderador de las variables de control sobre el modelo teórico, requiere que ambas dimensiones de la interdependencia se encuentren distribuidas según categorías. En primer lugar, hemos calculado la magnitud de la interdependencia a partir de la suma de las medidas de la dependencia para el distribuidor y el fabricante. A continuación hemos derivado un intervalo de confianza en torno a la mediana, resultado de sumar y restar a ese valor la desviación típica de la variable. Finalmente, hemos obtenido tres niveles de la

magnitud de la interdependencia: alta, media y baja. La figura 5.52 recoge las encuestas pareadas correspondientes a cada categoría.

Figura 5.52: Distribución de frecuencias de la magnitud de la interdependencia

| | N | % | % acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------|
| Alta magnitud | 161 | 33,6 | 33,6 |
| Media magnitud | 135 | 28,2 | 61,8 |
| Baja magnitud | 183 | 38,2 | 100 |
| TOTAL | 479 | 100 | |

La asimetría de la interdependencia se calcula restando los niveles de dependencia del distribuidor y del fabricante. De esta comparación se derivan tres situaciones: intercambios donde el distribuidor es dependiente, intercambios donde el fabricante es dependiente e intercambios con dependencia equilibrada o simétrica⁹⁵ –consultar figura 5.53–.

Figura 5.53: Distribución de frecuencias de la interdependencia asimétrica

| | N | % | % acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------|
| Dependencia del distribuidor | 169 | 35,3 | 35,3 |
| Interdependencia simétrica | 154 | 32,6 | 67,9 |
| Dependencia del fabricante | 156 | 32,2 | 100 |
| TOTAL | 479 | 100 | |

5.4.1.1. Efecto directo de la estructura de dependencia en la relación

El análisis del efecto directo de las dimensiones de magnitud y asimetría sobre cada variable del modelo se efectúa a partir de modelos de análisis de la varianza multivariante –MANOVA– y univariante –ANOVA–. Según Hair et al. (1999), será más adecuado utilizar inicialmente los modelos MANOVA en lugar de los ANOVA cuando las variables dependientes se encuentren altamente correlacionadas entre sí. Los resultados extraídos en la estimación del modelo final para las perspectivas del distribuidor y del fabricante

⁹⁵ La categoría de interdependencia simétrica incluye los casos cuya medida de la asimetría se encuentran en el intervalo de confianza resultado de sumar y restar al 0 la desviación típica de la diferencia, en valor absoluto, de los niveles de dependencia del distribuidor y del fabricante.

respectivamente –ver epígrafe 5.3– ponen de manifiesto un alto grado de cumplimiento de las hipótesis propuestas y, en consecuencia, una alta correlación de las variables⁹⁶. Por lo tanto, analizaremos inicialmente el posible efecto multivariante de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre todas las variables conjuntamente para, en el caso de tal efecto resulte significativo, evaluar de forma individual la influencia de ambas dimensiones sobre cada una de las variables desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente.

a) Perspectiva del distribuidor

La figura 5.54 recoge los resultados de los modelos MANOVA para las dos variables independientes desde la perspectiva del distribuidor: la magnitud y la asimetría de la interdependencia. De forma previa a la evaluación de la significación del efecto global de ambas variables, se analiza el estadístico M de Box para comprobar el supuesto de homogeneidad de varianzas multivariante⁹⁷. Los resultados de este estadístico, recogidos en la figura 5.54, indican que se ha de rechazar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas multivariante para los modelos MANOVA correspondientes a la magnitud –139,879; $p < 0,001$ – y a la asimetría de la interdependencia –111,211; $p < 0,001$ –. No obstante, el efecto de la heterogeneidad de varianzas multivariante presenta una escasa repercusión cuando los grupos de las variables independientes mantienen tamaños muestrales similares (Hair et al., 1999), cumpliéndose esta circunstancia para ambas dimensiones de la interdependencia⁹⁸.

⁹⁶ Adicionalmente también se efectuó un test de Bartlett en SPSS 11.5, cuyos resultados confirman la ausencia de independencia en las variables dependientes en los modelos del distribuidor –892,18 con 28 g.l.; $p < 0,0001$ – y del fabricante –1043,48 con 28 g.l.; $p < 0,0001$ –.

⁹⁷ Este supuesto plantea la igualdad de las matrices de varianzas–covarianzas entre los grupos de la variable independiente (Hair et al., 1999).

⁹⁸ Según Hair et al. (1999), el cociente entre el tamaño muestral del grupo de mayor y menor tamaño no debe exceder de 1,5, confirmándose esta situación para la magnitud –1,35– y la asimetría de la interdependencia –1,09–.

La significación del efecto multivariante se evalúa mediante el estadístico lambda de Wilks⁹⁹, cuyos resultados indican un efecto global significativo de las dimensiones de magnitud $-0,522$; $p < 0,001$ – y de asimetría de la interdependencia $-0,616$; $p < 0,001$ – sobre las variables dependientes desde la perspectiva del distribuidor –ver figura 5.54–.

Figura 5.54: Resultados del MANOVA según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Magnitud de interdependencia | 139,879 | 0,000 | 0,522 | 0,000*** | 1,00 |
| Asimetría de la interdependencia | 111,211 | 0,003 | 0,616 | 0,000*** | 1,00 |

*** $p < 0,001$

Una vez confirmado el efecto multivariante de la magnitud y de la asimetría de la interdependencia, pasaremos a continuación a evaluar el efecto univariante sobre cada una de las variables de nuestro modelo teórico, utilizando para ello modelos de análisis de la varianza –ANOVA–. Las figuras 5.55 y 5.56 recogen los resultados de los análisis efectuados para los antecedentes¹⁰⁰ –inversiones en activos específicos y percepción de oportunismo– y los resultados –credibilidad, benevolencia, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica–, incluyendo la significación del efecto de la variable independiente y las medias de las variables dependientes según los grupos de la magnitud y de la asimetría de la interdependencia.

Según la figura 5.55, la magnitud y la asimetría de la interdependencia no presentan un efecto significativo sobre las inversiones en activos específicos $-0,287$; $p > 0,10$ para la magnitud; y $1,884$; $p > 0,10$ para la asimetría– ni tampoco sobre la percepción de

⁹⁹ Una medida complementaria al estadístico lambda de Wilks es la potencia observada, que evalúa “la probabilidad de que el contraste estadístico identifique un efecto del tratamiento si este realmente existe” (Hair et al., 1999). Se consideran valores de significación aceptables para potencia observada a partir de 0,80.

¹⁰⁰ No evaluamos el efecto de la magnitud y la asimetría sobre la variable dependencia debido a que las diferencias existentes se deben a la construcción de ambas dimensiones de la interdependencia, generadas a partir de las medidas de la dependencia del distribuidor y del fabricante.

oportunismo $-0,086$; $p > 0,10$ para la magnitud; y $1,114$; $p > 0,10$ para la asimetría—. Estos resultados se pueden comprobar consultando los valores medios de estas variables según los niveles de las variables independientes, observándose diferencias muy reducidas en la valoración de las inversiones en activos específicos y de la percepción de oportunismo respecto a cada grupo de la magnitud y de la asimetría de la interdependencia respectivamente.

Figura 5.55: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variables | Inv. Activos específicos | Percepción de Oportunismo |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Magnitud de interdependencia | 0,287 | 0,086 |
| Alta magnitud (n=161) | 2,705 | 2,200 |
| Media magnitud (n=135) | 2,733 | 2,256 |
| Baja magnitud (n=183) | 2,608 | 2,230 |
| Interdependencia asimétrica | 1,884 | 1,114 |
| Dependencia del distribuidor (n=169) | 2,488 | 2,210 |
| Interdependencia simétrica (n=154) | 2,759 | 2,139 |
| Dependencia del fabricante (n=156) | 2,796 | 2,334 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Respecto a las variables resultado, la magnitud de la interdependencia influye sobre todas ellas: credibilidad $-4,610$; $p < 0,10$ –, benevolencia $-10,432$; $p < 0,001$ –, compromiso $-4,644$; $p < 0,10$ –, satisfacción económica $-26,697$; $p < 0,001$ – y satisfacción no económica $-10,622$; $p < 0,001$ –. Consultando los valores medios de cada variable según las categorías de la magnitud –incluidos en la figura 5.56–, se observa que a medida que la magnitud es mayor, mayores son las medias de cada variable resultado, confirmándose así el efecto beneficioso para la relación que se deriva de elevados niveles de dependencia mutua entre los miembros del intercambio.

A su vez, la asimetría de la interdependencia tiene un efecto directo sobre las dimensiones económica $-18,285$; $p < 0,001$ – y no económica de la satisfacción $-3,482$; $p < 0,10$ –, si bien no se puede aseverar lo mismo para la credibilidad, la benevolencia y el compromiso –ver figura 5.56–. Los resultados muestran que el distribuidor se encuentra más satisfecho en intercambios donde mantiene una posición poderosa respecto al fabricante, con importantes diferencias en los valores medios de la satisfacción económica

y no económica entre el grupo donde el distribuidor es dependiente y el grupo donde la parte dependiente es el fabricante.

Figura 5.56: Resultados del ANOVA para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-------------------------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|-------------------|
| Magnitud de interdependencia | 4,610* | 10,432*** | 4,644* | 26,697*** | 10,622*** |
| Alta magnitud (n=161) | 5,983 | 4,820 | 5,075 | 5,936 | 6,210 |
| Media magnitud (n=135) | 5,805 | 4,511 | 4,600 | 5,318 | 5,900 |
| Baja magnitud (n=183) | 5,675 | 4,055 | 4,603 | 5,009 | 5,788 |
| Interdependencia asimétrica | 0,678 | 0,800 | 2,183 | 18,285*** | 3,482** |
| Dep. distribuidor (n=169) | 5,747 | 4,315 | 4,553 | 5,000 | 5,886 |
| Interdep. simétrica (n=154) | 5,849 | 4,508 | 4,860 | 5,452 | 5,889 |
| Dep. fabricante (n=156) | 5,855 | 4,508 | 4,887 | 5,805 | 6,114 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Con objeto de conocer qué grupos de las variables independientes motivan realmente las diferencias en la valoración de las variables dependientes, efectuamos un análisis post-hoc mediante la prueba de Tukey de los efectos identificados anteriormente en los modelos ANOVA. Las figuras 5.57 y 5.58 recogen los resultados del contraste de Tukey para los antecedentes y las consecuencias, analizándose únicamente aquellos casos donde la magnitud y la asimetría de la interdependencia presentan efectos significativos sobre las variables dependientes.

Debido a que las dimensiones de la interdependencia no influyen de forma significativa sobre las inversiones en activos específicos y la percepción de oportunidad desde la perspectiva del distribuidor, no se recoge el análisis post-hoc para estas variables. Por otro lado, los resultados de la prueba de Tukey para las consecuencias se presentan en la figura 5.57. Respecto a la magnitud, se observa que las diferencias en la valoración de las variables dependientes se encuentran mayoritariamente en la comparación de los grupos de alta y baja magnitud de interdependencia. Estas diferencias, ya detectadas anteriormente en la comparación descriptiva de las medias de las variables independientes entre los grupos de la magnitud, demuestran que la mayor valoración efectuada por el distribuidor de su credibilidad, benevolencia, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no

económica se encuentra en relaciones comerciales caracterizadas por altos niveles de dependencia total.

En relación con la asimetría de la interdependencia, la principal fuente de influencia de esta variable sobre las medidas de satisfacción económica y no económica se encuentra en la comparación entre los dos grupos de interdependencia asimétrica: mayor dependencia del fabricante y mayor dependencia del distribuidor –ver figura 5.57–. Aunque también se detectan diferencias significativas en la comparación de otros grupos de la asimetría, en todos los casos se demuestra que el distribuidor está más satisfecho en situaciones donde mantiene una posición poderosa en la relación con el fabricante.

Figura 5.57: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del distribuidor¹⁰¹

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| Magnitud de interdependencia | | | | | |
| Alta magnitud– Media magnitud | 0,177 | 0,308 | 0,474** | 0,617*** | 0,310*** |
| Alta magnitud– Baja magnitud | 0,308*** | 0,765*** | 0,477** | 0,926*** | 0,422*** |
| Media magnitud– Baja magnitud | 0,130 | 0,456** | -0,003 | 0,309* | 0,112 |
| Interdependencia asimétrica | | | | | |
| Dep. distribuidor– Interdep. simétrica | – | – | – | -0,452*** | -0,003 |
| Dep. distribuidor– Dep. fabricante | – | – | – | -0,805*** | -0,227* |
| Interdep. simétrica– Dep. fabricante | – | – | – | -0,353** | -0,224* |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Todos estos resultados demuestran que las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia ejercen un efecto directo sobre las variables del modelo teórico para el distribuidor. Hemos evidenciado que mayores niveles de dependencia total en el intercambio favorecen la mayor valoración de los resultados de las relaciones para el distribuidor. Por otro lado, también hemos identificado mayores niveles de satisfacción por

¹⁰¹ Las comparaciones entre los grupos de las variables independientes que presentan valor negativo indican diferencias favorables al segundo grupo propuesto en la comparación.

parte del distribuidor en aquellas relaciones donde éste mantiene una posición poderosa respecto al fabricante. En consecuencia, consideramos que existe suficiente evidencia empírica para sustentar el efecto directo de la estructura de la dependencia sobre las variables que conforman el modelo teórico de esta Tesis Doctoral, confirmando así la hipótesis H18a.

b) Perspectiva del fabricante

A continuación analizaremos el efecto directo de las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia sobre las variables del modelo para la perspectiva del fabricante. La figura 5.58 recoge los resultados del MANOVA donde, al igual que identificamos para la perspectiva del distribuidor, se obtiene un efecto multivariante significativo para la magnitud y la asimetría de la interdependencia –estadísticos lambda de Wilks significativos en ambos casos–¹⁰².

Figura 5.58: Resultados del MANOVA según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Magnitud de interdependencia | 145,440 | 0,000 | 0,608 | 0,000*** | 1,00 |
| Asimetría de la interdependencia | 141,015 | 0,000 | 0,583 | 0,000*** | 1,00 |

*** p<0,001

El análisis del efecto univariante de la magnitud y la asimetría sobre los antecedentes y las consecuencias de nuestro modelo teórico para el fabricante está recogido en las figuras 5.59 y 5.60. Respecto a los antecedentes, los resultados muestran un efecto significativo de las dimensiones de la interdependencia sobre las inversiones en activos específicos del fabricante –4,187; p<0,05 para la magnitud, y 4,375; p<0,05 para la

¹⁰² Aunque de nuevo se obtienen estadísticos M de Box no significativos –indicando la existencia de heterogeneidad de varianzas multivariante–, la igualdad en el tamaño de los grupos de las variables independientes justifica que no se considere su análisis, cuestión explicada por la baja repercusión del incumplimiento de este supuesto sobre el modelo MANOVA (Hair et al., 1999).

asimetría–, aunque no puede aseverarse lo mismo para la percepción de oportunismo –0,001; $p > 0,10$ para la magnitud, y 1,748; $p > 0,10$ para la asimetría–. Según los resultados descriptivos para cada grupo de las variables independientes –ver figura 5.59–, el volumen de activos específicos dedicados por el fabricante es mayor en intercambios caracterizados por altos niveles de dependencia total –grupo de alta magnitud– y en relaciones donde el fabricante mantiene una posición de poder respecto al distribuidor –grupo de dependencia del distribuidor–.

Figura 5.59: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Inv. Activos específicos | Percepción de Oportunismo |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Magnitud de interdependencia | 4,187** | 0,001 |
| Alta magnitud (n=161) | 4,049 | 2,707 |
| Media magnitud (n=135) | 3,903 | 2,708 |
| Baja magnitud (n=183) | 3,619 | 2,702 |
| Interdependencia asimétrica | 4,375** | 1,748 |
| Dependencia del distribuidor (n=169) | 4,042 | 2,854 |
| Interdependencia simétrica (n=154) | 3,886 | 2,594 |
| Dependencia del fabricante (n=156) | 3,586 | 2,653 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

En relación con las consecuencias, la figura 5.60 recoge el efecto significativo de la magnitud sobre la credibilidad –3,629; $p < 0,05$ –, el compromiso –5,724; $p < 0,001$ –, la satisfacción económica –23,504; $p < 0,001$ – y la satisfacción no económica –15,228; $p < 0,001$ –. Así mismo, también se manifiesta la influencia de la asimetría sobre la benevolencia –3,928; $p < 0,05$ –, la satisfacción económica –17,851; $p < 0,001$ – y la satisfacción no económica –10,060; $p < 0,001$ –. A su vez, las medias de la valoración de las variables del modelo según los grupos de las variables independientes indican mayores magnitudes de las variables dependientes en situaciones de alta dependencia mutua –grupo de alta magnitud– y en intercambios donde el distribuidor es dependiente del fabricante.

Figura 5.60: Resultados del ANOVA para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Magnitud de interdependencia | 3,629** | 0,223 | 5,724*** | 23,504*** | 15,228*** |
| Alta magnitud (n=161) | 5,841 | 4,540 | 5,425 | 5,124 | 5,992 |
| Media magnitud (n=135) | 5,598 | 4,434 | 5,125 | 4,595 | 5,703 |
| Baja magnitud (n=183) | 5,597 | 4,510 | 4,997 | 4,153 | 5,485 |
| Interdependencia asimétrica | 1,706 | 3,928** | 2,159 | 17,851*** | 10,060*** |
| Dep. distribuidor (n=169) | 5,723 | 4,710 | 5,331 | 5,017 | 5,939 |
| Interdep. simétrica (n=154) | 5,564 | 4,487 | 5,086 | 4,621 | 5,676 |
| Dep. fabricante (n=156) | 5,745 | 4,282 | 5,100 | 4,138 | 5,516 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

El análisis post-hoc para los antecedentes pone de manifiesto que el efecto de la magnitud sobre las inversiones en activos específicos del fabricante se explica por las diferencias existentes entre los grupos de alta y baja magnitud $-0,430$; $p<0,005$ -, confirmando así las diferencias en los valores medios de las inversiones específicas según ambos grupos de la magnitud analizadas anteriormente mediante el modelo ANOVA. También se observa en la figura 5.61 que la valoración de los activos específicos del fabricante es diferente según la asimetría del intercambio. En concreto, el efecto de la asimetría de la interdependencia se debe a las diferencias existentes entre los grupos donde el fabricante es dependiente y donde la parte dependiente es el distribuidor $-0,456$; $p<0,001$ -.

Figura 5.61: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante

| Variables | Inv. Activos específicos | Percepción de Oportunismo |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Magnitud de interdependencia | | |
| Alta magnitud–Media magnitud | 0,146 | – |
| Alta magnitud–Baja magnitud | 0,430** | – |
| Media magnitud–Baja magnitud | 0,284 | – |
| Interdependencia asimétrica | | |
| Dep. distribuidor–Interdep. simétrica | 0,156 | – |
| Dep. distribuidor–Dep. fabricante | 0,456*** | – |
| Interdep. simétrica–Dep. fabricante | 0,299 | – |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Según la figura 5.62, las diferencias más importantes en la valoración de las consecuencias se encuentran en la comparación de los grupos de alta y baja magnitud –magnitud de interdependencia– y entre los grupos de dependencia asimétrica –fabricante o distribuidor dependiente–. En todos los casos las diferencias entre estos grupos son significativas al menos al 95% de confianza, mientras que para el resto de comparaciones entre las categorías de las dos variables independientes aparecen niveles de significación del 90% o incluso para algunas comparaciones no existen diferencias estadísticamente significativas. De nuevo, estas diferencias manifiestan una mayor valoración de las consecuencias de nuestro modelo teórico en situaciones de alta dependencia total y dominio del fabricante.

Figura 5.62: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la estructura de la dependencia: perspectiva del fabricante

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| Magnitud de interdependencia | | | | | |
| Alta magnitud– Media magnitud | 0,243* | – | 0,299* | 0,529*** | 0,288** |
| Alta magnitud– Baja magnitud | 0,245** | – | 0,428*** | 0,971*** | 0,507*** |
| Media magnitud– Baja magnitud | 0,001 | – | 0,128 | 0,442*** | 0,218* |
| Interdependencia asimétrica | | | | | |
| Dep. distribuidor– Interdep. simétrica | – | 0,223 | – | 0,396** | 0,263** |
| Dep. distribuidor– Dep. fabricante | – | 0,428** | – | 0,879*** | 0,423*** |
| Interdep. simétrica– Dep. fabricante | – | 0,205 | – | 0,482*** | 0,160 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Al igual que concluimos para la perspectiva del distribuidor, el análisis del efecto directo de la magnitud y la asimetría de la interdependencia desde la perspectiva del fabricante confirma la influencia de ambas dimensiones sobre las variables de nuestro modelo teórico. La valoración de estas variables es mayor en situaciones de alta dependencia total y en intercambios con balance de dependencia favorable al fabricante, confirmándose así las diferencias existentes según las categorías de las variables independientes. Estos resultados nos permiten valorar positivamente la veracidad de la hipótesis H18b.

5.4.1.2. Efecto moderador de la estructura de dependencia en la relación

Para analizar el efecto moderador de las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia sobre las relaciones causales establecidas en el modelo teórico se utilizan modelos multimuestra mediante el programa estadístico EQS 5.7b¹⁰³. En concreto, vamos a comparar la intensidad de estas relaciones según dos grupos de cada dimensión de la interdependencia: alta y baja magnitud en la dependencia y asimetría de la dependencia –dependencia del distribuidor o dependencia del fabricante–. La decisión de analizar estos grupos de la magnitud y de la asimetría la justificamos a partir de los resultados identificados en el análisis de los efectos directos sobre las variables del modelo teórico, que demostraron una mayor diferencia en la valoración de las variables dependientes según los grupos seleccionados de las dimensiones de la interdependencia.

a) Perspectiva del distribuidor

Los modelos multimuestra permiten comparar la adecuación de una estructura factorial entre diferentes grupos, analizando estadísticamente la igualdad de los parámetros estimados por el modelo estructural entre los grupos propuestos (Bentler, 1995). Además de la estimación de los parámetros estructurales para cada submuestra, el modelo multimuestra compara los valores obtenidos en cada una de ellas mediante el LM Test¹⁰⁴.

El modelo multimuestra que analiza el efecto moderador de la magnitud de interdependencia sobre el modelo teórico desde la perspectiva del distribuidor se encuentra recogido en la figura 5.63. Se comparan los coeficientes estructurales obtenidos en los grupos de alta y baja magnitud, así como el LM Test que recoge la restricción de igualdad entre los parámetros de cada grupo. Los índices de ajuste del modelo multimuestra presentan unos valores que se sitúan muy próximos o superan sus niveles mínimos recomendables –S-B $\chi^2(38)=85,651$; $p<0,001$; BBNFI=0,852; BBNNFI=0,833; GFI=0,931; AGFI=0,891; RMSEA=0,077–.

¹⁰³ Al igual que efectuamos anteriormente para analizar los efectos directos de las variables de control, para el desarrollo de los modelos multimuestra se utiliza el promedio de las variables que conforman el modelo teórico. De este modo, la estimación del modelo de ecuaciones estructurales se lleva a cabo mediante el análisis Path y sólo se analizan las relaciones recogidas en el modelo estructural, sin evaluar en este caso el modelo de medida.

¹⁰⁴ El LM Test requiere que el modelo estructural recoja un conjunto de restricciones que igualen los parámetros estructurales en todos los grupos propuestos. Posteriormente realiza un test de diferencias χ^2 con 1 grado de libertad que compara los modelos restringido y no restringido.

Según los resultados obtenidos –consultar figura 5.63–, se observa que existen diferencias significativas en el valor de β de los parámetros estimados, correspondientes a las hipótesis H1a $-3,485$; $p < 0,10$ –, H6a $-3,958$; $p < 0,05$ –, H8a $-14,177$; $p < 0,001$ –, H11a $-3,506$; $p < 0,10$ –, H12a $-8,994$; $p < 0,001$ – y H15a $-3,389$; $p < 0,10$ –. En todos estos casos, la intensidad de la relación entre las variables es mayor en el grupo de baja magnitud de la interdependencia, si bien el significado del efecto moderador es distinto según la dirección propuesta por la relación causal. Por un lado, menores niveles de magnitud aumentan el efecto de las inversiones en activos específicos sobre la dependencia –H1a–, favorecen la vinculación positiva entre la dependencia y la benevolencia –H6a–, resaltan la influencia de la credibilidad sobre el compromiso –H11a– y sobre la satisfacción no económica –H12a–, y moderan positivamente la relación entre el compromiso y la satisfacción económica –H15a–. Por otro, cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia, menor es el efecto negativo de la percepción de oportunismo sobre la credibilidad –H8a–.

Figura 5.63: Resultados del análisis multimuestra según la magnitud de la interdependencia: perspectiva del distribuidor

| | | B Estandarizado Gr. Alta magnitud (n=161) | B Estandarizado Gr. Baja magnitud (n=183) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|------------------------------|
| H1a | IAE→Dependencia | 0,077 | 0,118 | 3,485* |
| H2a | IAE→Percepción oportunismo | 0,263 | 0,198 | 0,330 |
| H3a | IAE→Compromiso | 0,217 | 0,106 | 0,378 |
| H4a | Dependencia→percepción oportunismo | 0,003 | -0,067 | 0,278 |
| H5a | Dependencia→Credibilidad | 0,075 | 0,042 | 0,056 |
| H6a | Dependencia→Benevolencia | 0,068 | 0,128 | 3,958** |
| H7a | Dependencia→Compromiso | 0,022 | 0,129 | 2,677 |
| H8a | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,126 | -0,424 | 14,177*** |
| H9a | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,159 | -0,125 | 0,070 |
| H10a | Credibilidad→Benevolencia | 0,466 | 0,511 | 0,003 |
| H11a | Credibilidad→Compromiso | 0,057 | 0,247 | 3,506* |
| H12a | Credibilidad→Sat. no económica | 0,168 | 0,489 | 8,994*** |
| H13a | Benevolencia→Compromiso | 0,388 | 0,364 | 0,472 |
| H14a | Benevolencia→Sat. no económica | 0,262 | 0,184 | 0,424 |
| H15a | Compromiso→Sat. económica | 0,171 | 0,307 | 3,389* |
| H16a | Compromiso→Sat. no económica | 0,219 | 0,115 | 0,029 |
| H17a | Sat. económica→Sat. no económica | 0,133 | 0,036 | 0,393 |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,386 | 0,182 | 2,133 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; ^c Relación incluida

Respecto al efecto moderador de la asimetría de la interdependencia, la figura 5.64 recoge los resultados del análisis multimuestra para la perspectiva del distribuidor, cuyos índices de ajuste presentan unos valores suficientemente aceptables $-S-B\chi^2(38)=81,751$; $p<0,001$; $BBNFI=0,881$; $BBNNFI=0,880$; $GFI=0,954$; $AGFI=0,915$; $RMSEA=0,066$ -. En este caso, el efecto de la asimetría es sensiblemente más reducido que el de la magnitud, puesto que sólo existen diferencias significativas a un nivel de confianza del 90% en 3 relaciones causales –H7a, H9a y H14a–. Para dos de las relaciones identificadas, las situaciones de intercambio caracterizadas por una posición de dependencia del distribuidor favorecen el efecto positivo de la dependencia sobre el compromiso del distribuidor –H7a– y realzan la influencia de la benevolencia sobre la satisfacción no económica –H14a–. Respecto a la vinculación entre la percepción de oportunismo y la benevolencia, se obtiene que en el grupo donde el fabricante es dependiente del distribuidor, la percepción de oportunismo del distribuidor acerca del comportamiento del fabricante en el intercambio influye de forma negativa sobre la benevolencia percibida por el distribuidor. Por el contrario, en intercambios caracterizados por dependencia del distribuidor, la percepción de oportunismo no influye sobre la benevolencia percibida por el distribuidor.

Figura 5.64: Resultados del análisis multimuestra según la asimetría de la interdependencia: perspectiva del distribuidor

| | | B Estandarizado Gr. Dep. distr. (n=169) | B Estandarizado Gr. Dep. fabr. (n=156) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|--|---|---|
| H1a | IAE→Dependencia | 0,020 | 0,009 | 0,018 |
| H2a | IAE→Percepción oportunismo | 0,155 | 0,190 | 0,051 |
| H3a | IAE→Compromiso | 0,190 | 0,128 | 1,688 |
| H4a | Dependencia→percepción oportunismo | -0,160 | 0,014 | 2,057 |
| H5a | Dependencia→Credibilidad | 0,079 | 0,065 | 0,000 |
| H6a | Dependencia→Benevolencia | 0,102 | 0,193 | 0,868 |
| H7a | Dependencia→Compromiso | 0,109 | -0,056 | 3,543* |
| H8a | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,344 | -0,262 | 0,445 |
| H9a | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,004 | -0,183 | 2,964* |
| H10a | Credibilidad→Benevolencia | 0,450 | 0,534 | 0,223 |
| H11a | Credibilidad→Compromiso | 0,066 | 0,214 | 0,055 |
| H12a | Credibilidad→Sat. no económica | 0,333 | 0,381 | 2,123 |
| H13a | Benevolencia→Compromiso | 0,444 | 0,299 | 2,407 |
| H14a | Benevolencia→Sat. no económica | 0,250 | 0,141 | 3,775* |
| H15a | Compromiso→Sat. económica | 0,268 | 0,134 | 2,578 |
| H16a | Compromiso→Sat. no económica | 0,260 | 0,222 | 2,191 |
| H17a | Sat. económica→Sat. no económica | 0,028 | 0,202 | 1,346 |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,281 | 0,365 | 0,115 |

*** $p<0,001$; ** $p<0,05$; * $p<0,10$; ^c Relación incluida

Según los resultados analizados anteriormente para la magnitud y la asimetría de la interdependencia, se puede concluir que la estructura de la dependencia en la relación modera las relaciones causales entre las variables analizadas en el modelo teórico propuesto en esta Tesis Doctoral, si bien es cierto que el nivel de influencia es superior en el caso de la magnitud –efecto moderador sobre 6 relaciones causales– que en el de la asimetría de la interdependencia –efecto moderador sobre 3 relaciones causales–. Estas implicaciones nos permiten validar de forma satisfactoria la hipótesis H19a¹⁰⁵.

b) Perspectiva del fabricante

El efecto moderador de la estructura de la dependencia sobre el modelo teórico del fabricante se evalúa en los mismos términos considerados anteriormente desde la perspectiva del distribuidor. Analizaremos a continuación los resultados extraídos de los modelos multimuestra para la magnitud –ver figura 5.65– y para la asimetría de la interdependencia –consultar figura 5.66–. Comenzando por la magnitud, los índices de bondad de ajuste indican un adecuado ajuste del modelo multimuestra, con valores muy próximos a sus niveles de aceptación¹⁰⁶ – $S-B\chi^2(38)=107,925$; $p<0,001$; $BBNFI=0,851$; $BBNNFI=0,824$; $GFI=0,916$; $AGFI=0,840$; $RMSEA=0,088$ –. Por otro lado, el estadístico LM Test identifica 6 relaciones causales donde existen diferencias en los parámetros estructurales según las categorías de alta y baja magnitud: H1b –8,186; $p<0,001$ –, H6b –5,354; $p<0,05$ –, H9b –4,197; $p<0,05$ –, H13b –5,801; $p<0,05$ –, H17b –12,170; $p<0,01$ – y R.I.¹⁰⁷ –4,128; $p<0,05$ –.

Al igual que obtuvimos desde la perspectiva del distribuidor, la intensidad de las relaciones causales con diferencias significativas es mayor en el grupo de baja dependencia. Al mismo tiempo, se observa que la percepción de oportunismo presenta una menor influencia negativa sobre la benevolencia en situaciones de alta magnitud, cuestión también detectada anteriormente para el modelo multimuestra del distribuidor. Este resultado sugiere que, si bien la magnitud de interdependencia no influye de forma directa sobre la

¹⁰⁵ Si bien no se puede constatar el efecto moderador de la estructura de la dependencia sobre el resto de interrelaciones establecidas en el modelo estructural, consideramos suficiente evidencia la aportada por los resultados ofrecidos para la magnitud y la asimetría de la interdependencia.

¹⁰⁶ La menor calidad de ajuste de los modelos multimuestra para la muestra del fabricante se deben de nuevo al procedimiento de validación cruzada efectuado en el ajuste de las medidas de las variables del modelo.

¹⁰⁷ Relación entre la dependencia y la satisfacción económica incluida en la estimación del modelo final.

percepción de oportunismo –ver figuras 5.54 y 5.59–, mayores niveles de interdependencia total mitigan el efecto perjudicial del oportunismo sobre la confianza basada en la benevolencia.

Figura 5.65: Resultados del análisis multimuestra según la magnitud de la interdependencia: perspectiva del fabricante

| | | B Estandarizado Gr. Alta magnitud (n=161) | B Estandarizado Gr. Baja magnitud (n=183) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|------------------------------|
| H1b | IAE→Dependencia | 0,087 | 0,316 | 8,186*** |
| H2b | IAE→Percepción oportunismo | 0,474 | 0,304 | 1,896 |
| H3b | IAE→Compromiso | 0,131 | 0,082 | 0,015 |
| H4b | Dependencia→percepción oportunismo | -0,019 | 0,106 | 0,632 |
| H5b | Dependencia→Credibilidad | 0,068 | 0,073 | 0,000 |
| H6b | Dependencia→Benevolencia | 0,276 | 0,128 | 5,354** |
| H7b | Dependencia→Compromiso | 0,195 | 0,003 | 2,086 |
| H8b | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,534 | -0,368 | 1,388 |
| H9b | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,191 | -0,354 | 4,197** |
| H10b | Credibilidad→Benevolencia | 0,437 | 0,308 | 0,139 |
| H11b | Credibilidad→Compromiso | 0,426 | 0,382 | 1,582 |
| H12b | Credibilidad→Sat. no económica | 0,334 | 0,217 | 0,004 |
| H13b | Benevolencia→Compromiso | 0,005 | 0,235 | 5,801** |
| H14b | Benevolencia→Sat. no económica | 0,127 | 0,129 | 0,785 |
| H15b | Compromiso→Sat. económica | 0,302 | 0,266 | 0,383 |
| H16b | Compromiso→Sat. no económica | 0,149 | 0,132 | 0,808 |
| H17b | Sat. económica→Sat. no económica | 0,358 | 0,509 | 12,170*** |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,141 | 0,452 | 4,128** |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10; ^c Relación incluida

El modelo multimuestra para la asimetría de la interdependencia ofrece unos índices de ajuste que se sitúan, en algunos casos, ligeramente por debajo de sus valores recomendados –S-B χ^2 (38)=118,028; p<0,001; BBNFI=0,844; BBNNFI=0,817; GFI=0,908; AGFI=0,843; RMSEA=0,076–. Según los resultados recogidos en la figura 5.66, la asimetría presenta un escaso efecto moderador sobre el modelo propuesto para el fabricante. Únicamente una relación causal, que recoge el efecto de la dependencia sobre la benevolencia –5,867; p<0,05–, resulta estadísticamente diferente entre los dos grupos con dependencia asimétrica. Por ello, se deriva que la posición de dependencia en la relación no incide sobre el grado ni sobre la dirección de las interrelaciones establecidas en el modelo planteado desde la perspectiva del fabricante.

Figura 5.66: Resultados del análisis multimuestra según la asimetría de la interdependencia: perspectiva del fabricante

| | | B Estandarizado Gr. Dep. distr. (n=169) | B Estandarizado Gr. Dep. fabr. (n=156) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|--|------------------------------|
| H1b | IAE→Dependencia | 0,175 | 0,274 | 0,982 |
| H2b | IAE→Percepción oportunismo | 0,430 | 0,318 | 1,755 |
| H3b | IAE→Compromiso | 0,068 | -0,047 | 1,256 |
| H4b | Dependencia→percepción oportunismo | -0,047 | 0,112 | 1,277 |
| H5b | Dependencia→Credibilidad | 0,096 | 0,012 | 0,654 |
| H6b | Dependencia→Benevolencia | 0,172 | -0,071 | 5,867** |
| H7b | Dependencia→Compromiso | 0,106 | 0,075 | 0,280 |
| H8b | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,519 | -0,395 | 1,438 |
| H9b | Percepción oportunismo→benevolencia | 0,033 | -0,023 | 0,526 |
| H10b | Credibilidad→Benevolencia | 0,377 | 0,423 | 0,694 |
| H11b | Credibilidad→Compromiso | 0,313 | 0,372 | 2,879 |
| H12b | Credibilidad→Sat. no económica | 0,347 | 0,185 | 0,603 |
| H13b | Benevolencia→Compromiso | 0,150 | 0,249 | 1,528 |
| H14b | Benevolencia→Sat. no económica | 0,098 | 0,025 | 0,644 |
| H15b | Compromiso→Sat. económica | 0,191 | 0,195 | 0,008 |
| H16b | Compromiso→Sat. no económica | 0,135 | 0,131 | 0,009 |
| H17b | Sat. económica→Sat. no económica | 0,488 | 0,473 | 0,836 |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,361 | 0,438 | 0,328 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10; ^c Relación incluida

Tratando de ofrecer una valoración global del efecto moderador de la estructura de la dependencia, podemos concluir con carácter general que el nivel de incidencia de las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia sobre el modelo del fabricante es diferente. Mientras que la magnitud de interdependencia modera las interrelaciones establecidas en 6 relaciones causales, la asimetría apenas incide sobre una relación estructural. En consecuencia, hemos encontrado evidencia empírica suficiente para soportar parcialmente la hipótesis H19b.

5.4.2. Efecto de la tipología del distribuidor

La segunda variable de control se refiere a la tipología del distribuidor. De acuerdo con los resultados presentados en la figura 5.67, la distribución de la muestra contiene 111 establecimientos distribuidores según el formato de tienda tradicional, 97 autoservicios, 240 supermercados, 24 distribuidores pertenecientes a la gran distribución –empresas con

supermercados e hipermercados de implantación nacional– y 7 establecimientos dentro de la categoría de otros¹⁰⁸.

Figura 5.67: Distribución de frecuencias del tipo de distribuidor

| | N | % | % acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------|
| Tienda tradicional | 111 | 23,2 | 23,2 |
| Autoservicio | 97 | 20,3 | 43,4 |
| Supermercado | 240 | 50,1 | 93,5 |
| Gran distribución | 24 | 5,0 | 98,5 |
| Otros | 7 | 1,5 | 100,0 |
| TOTAL | 479 | 100 | |

Para simplificar el análisis de la tipología del distribuidor y mejorar la interpretación de los efectos de esta variable de control sobre le modelo teórico, hemos agrupado las categorías iniciales en dos grandes segmentos de distribuidores: distribuidores pertenecientes al canal tradicional –tienda tradicional, autoservicios y otros– y distribuidores pertenecientes al canal moderno –supermercados y empresas de la gran distribución–. La figura 5.68 resume las características descriptivas de la nueva variable transformada.

Figura 5.68: Distribución de frecuencias del tipo de distribuidor recodificado

| | N | % | % acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------|
| Canal tradicional | 215 | 44,9 | 44,9 |
| Canal moderno | 264 | 55,1 | 100 |
| TOTAL | 479 | 100 | |

5.4.2.1. Efecto directo de la tipología del distribuidor

En primer lugar, analizaremos el efecto directo de la tipología del distribuidor sobre cada variable perteneciente a nuestro modelo teórico, realizando este análisis para las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente.

¹⁰⁸ El análisis de los 7 casos asignados a la categoría “otros” identifica a carnicerías y fruterías. En definitiva, estos casos son establecimientos de proximidad que completan su surtido especializado con productos de panadería y repostería industrial, pudiendo considerarles como tiendas tradicionales.

a) Perspectiva del distribuidor

Considerando las implicaciones respecto a las interrelaciones entre las variables pertenecientes a nuestro modelo teórico –explicadas anteriormente en el análisis de la estructura de la dependencia–, inicialmente realizamos un análisis de la varianza multivariante –MANOVA– tomando como variable independiente la tipología del distribuidor. Sus resultados, recogidos en la figura 5.69, indican el incumplimiento del supuesto de homogeneidad de varianzas multivariante –estadístico M de Box con valor de 107,735; $p < 0,000$ –. Observando el tamaño de los grupos de la tipología del distribuidor¹⁰⁹, se deriva que la heterogeneidad de varianzas multivariante presenta una escasa repercusión negativa sobre el modelo MANOVA. Por otro lado, el estadístico lambda de Wilks indica un valor de 0,826 – $p < 0,001$ –, confirmando el efecto multivariante de la tipología del distribuidor sobre las variables dependientes desde la perspectiva del distribuidor.

Figura 5.69: Resultados del MANOVA según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Tipo de distribuidor | 107,735 | 0,000 | 0,826 | 0,000*** | 1,00 |

*** $p < 0,001$

Los resultados del análisis de la varianza univariante¹¹⁰ –ANOVA– para cada una de las variables antecedentes y consecuencias de nuestro modelo teórico se muestran en las figuras 5.70 y 5.71. Respecto a los antecedentes, la tipología del distribuidor presenta un efecto significativo sobre las inversiones en activos específicos –40,066; $p < 0,001$ – y sobre la dependencia –12,543–, aunque no influye sobre la percepción de oportunidad –ver figura 5.70–. De acuerdo con los valores medios de estas variables según el tipo de

¹⁰⁹ El cociente entre el número de casos del grupo de mayor tamaño –canal moderno; 264– y el de menor –canal tradicional; 215– ofrece un valor de 1,227, sensiblemente inferior al valor de 1,5.

¹¹⁰ Para la tipología del distribuidor no efectuamos análisis post-hoc debido a que esta variable presenta sólo dos categorías –canal tradicional y canal moderno–, vinculándose lógicamente las posibles diferencias univariantes a la comparación de ambos grupos.

distribuidor, se observa una importante diferencia en la valoración de las variables significativas, indicando un mayor nivel de activos invertidos en la relación con el fabricante cuando el distribuidor pertenece al canal moderno. Por otro lado, los distribuidores pertenecientes al canal tradicional se consideran menos dependientes del fabricante que los distribuidores del canal moderno, cuestión que podría estar justificada por el ámbito geográfico de los distribuidores tradicionales, caracterizados por su alto grado de localización regional y reducido número de puntos de venta –en la mayoría de los casos, 1 único establecimiento de venta–. Por el contrario, en el caso de los distribuidores modernos, su presencia en el ámbito nacional requiere cierta homogeneidad en el surtido de sus establecimientos, cuestión que justifica la necesidad de comercializar productos líderes en sus categorías, como es el caso de los productos de Bimbo Martínez.

Figura 5.70: Resultados del ANOVA para los antecedentes según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variables | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|-----------------------------|--------------------------|------------------|---------------------------|
| Tipo de distribuidor | 40,066*** | 12,543*** | 0,468 |
| Canal tradicional (n=215) | 2,190 | 3,939 | 2,187 |
| Canal moderno (n=264) | 3,071 | 4,430 | 2,260 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

La figura 5.71 resume los modelos ANOVA para las consecuencias de nuestro modelo teórico para los distribuidores. Para todas las variables dependientes se observan efectos significativos de la tipología del distribuidor: credibilidad –17,184; p<0,001–, benevolencia –44,316; p<0,001–, compromiso –50,239, p<0,001–, satisfacción económica –26,956; p<0,001– y satisfacción no económica –28,268; p<0,001–.

Al igual que identificamos anteriormente para los antecedentes, de nuevo la valoración de los distribuidores pertenecientes al canal moderno es sensiblemente superior a los distribuidores del canal tradicional para todas las variables dependientes –consultar las medias de las variables dependientes en la figura 5.71–. De esta comparación se deriva una mayor orientación relacional en los intercambios establecidos entre los distribuidores del canal moderno y el fabricante, caracterizados por altas dosis de confianza, compromiso y satisfacción. Por el contrario, la menor intensidad relacional en los intercambios entre los

distribuidores tradicionales y el fabricante podría estar justificada por el menor contacto de negocio entre las partes –derivado también de menores necesidades de abastecimiento– o por el método de gestión comercial utilizado por los distribuidores –generalmente centralizado en una o pocas personas–.

Figura 5.71: Resultados del ANOVA para los resultados según el tipo de distribuidor: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Tipo de distribuidor | 17,184*** | 44,316*** | 50,239*** | 26,956*** | 28,268*** |
| Canal tradicional (n=215) | 5,619 | 3,925 | 4,209 | 5,088 | 5,730 |
| Canal moderno (n=264) | 5,974 | 4,859 | 5,210 | 5,667 | 6,150 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

En función de los resultados obtenidos anteriormente, podemos concluir que la gestión de la relación comercial con el fabricante es diferente según la tipología del distribuidor. Hemos evidenciado que existen diferencias significativas para todas las variables dependientes excepto para la percepción de oportunidad, obteniéndose en todos los casos una mayor valoración de las características relacionales en el grupo de los distribuidores pertenecientes al canal moderno. Estas implicaciones permiten validar de forma positiva la hipótesis H20a.

b) Perspectiva del fabricante

Los resultados del MANOVA para la perspectiva del fabricante se presentan en la figura 5.72. La tipología del distribuidor presenta un efecto global significativo sobre el conjunto de variables dependientes –estadístico lambda de Wilks significativo con un nivel de confianza del 99%–.

Figura 5.72: Resultados del MANOVA según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Tipo de distribuidor | 128,713 | 0,000 | 0,794 | 0,000*** | 1,00 |

*** p<0,001

Una vez confirmado el efecto multivariante, las figuras 5.73 y 5.74 recogen el efecto univariante de la tipología del distribuidor sobre los antecedentes y las consecuencias de nuestro modelo teórico para el fabricante. En primer lugar, se observa que el efecto de la variable independiente es significativo sobre todos los antecedentes: inversiones en activos específicos $-9,855$; $p<0,001$ –, dependencia $-47,129$, $p<0,001$ – y percepción de oportunidad $-16,361$; $p<0,001$ –. A su vez, las diferencias en las medias de la valoración de estas variables son favorables en todos los casos al grupo del canal moderno –consultar figura 5.73–, indicando que el fabricante invierte más activos, es más dependiente y percibe mayor grado de oportunidad en relaciones comerciales establecidas con distribuidores pertenecientes al canal moderno. La dimensión de estos últimos distribuidores –en volumen de facturación correspondiente al fabricante, en número de puntos de venta y en presencia a nivel nacional– podría justificar estos resultados.

Figura 5.73: Resultados del ANOVA para los antecedentes según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|-----------------------------|--------------------------|------------------|---------------------------|
| Tipo de distribuidor | 9,855*** | 47,129*** | 16,361*** |
| Canal tradicional (n=215) | 3,620 | 3,817 | 2,440 |
| Canal moderno (n=264) | 4,025 | 4,718 | 2,922 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Los efectos univariantes de la variable independiente sobre las consecuencias para la perspectiva del fabricante no son tan uniformes como los explicados para los antecedentes. Según la figura 5.74, existe efecto univariante significativo para la benevolencia $-8,018$; $p<0,001$ –, el compromiso $-10,090$; $p<0,001$ –, la satisfacción

económica $-38,815$; $p < 0,001$ – y la satisfacción no económica $-19,197$; $p < 0,001$ –, si bien no puede aseverarse lo mismo para la credibilidad $-0,885$; $p > 0,10$ –. Respecto a las implicaciones derivadas de tales efectos significativos, el fabricante muestra mayores niveles de compromiso y satisfacción en relaciones comerciales establecidas con distribuidores del canal moderno, aunque su percepción de benevolencia es más reducida que en intercambios efectuados con distribuidores tradicionales.

Figura 5.74: Resultados del ANOVA para los resultados según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-----------------------------|--------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Tipo de distribuidor | 0,885 | 8,018*** | 10,090*** | 38,815*** | 19,197*** |
| Canal tradicional (n=215) | 5,724 | 4,696 | 4,986 | 4,187 | 5,526 |
| Canal moderno (n=264) | 5,643 | 4,338 | 5,333 | 4,943 | 5,872 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

El análisis del efecto directo de la tipología del distribuidor sobre la valoración de las variables relacionales efectuada por el fabricante señala importantes implicaciones para la gestión de las relaciones comerciales entre ambos miembros del canal de distribución. Hemos demostrado que las características de los intercambios comerciales, tanto para el distribuidor como para el fabricante, son diferentes en función de la tipología del primero. Por un lado, los intercambios entre distribuidores pertenecientes al canal moderno y el fabricante requieren altos niveles de inversiones y generan alta dependencia para ambas partes. A su vez, estos intercambios están caracterizados por su alto clima relacional, con mayores niveles de compromiso y satisfacción que en relaciones vinculadas a distribuidores tradicionales. Por otro lado, el fabricante percibe menores niveles de oportunismo y mayores de benevolencia en sus relaciones con distribuidores tradicionales, cuestión perfectamente justificable por las políticas de intensa negociación, e incluso extorsión en algunos casos, efectuadas mayoritariamente por los distribuidores pertenecientes al canal moderno. Todos estos resultados confirman el correcto planteamiento de la hipótesis H20b.

5.4.2.2. Efecto moderador de la tipología del distribuidor

Una vez demostrado el efecto directo de la tipología del distribuidor sobre cada variable dependiente –antecedentes y consecuencias–, pasaremos a continuación a estudiar el posible efecto moderador que presenta esta variable de control sobre las interrelaciones establecidas en nuestro modelo propuesto.

a) Perspectiva del distribuidor

El modelo multimuestra para la muestra de distribuidores, recogido en la figura 5.75, ofrece unos niveles de bondad de ajuste aceptables – $S-B\chi^2(38)=92,663$; $p<0,001$; $BBNFI=0,862$; $BBNNFI=0,852$; $GFI=0,944$; $AGFI=0,894$; $RMSEA=0,066$ –. Sus resultados descubren 5 relaciones donde existen diferencias significativas en la magnitud del correspondiente coeficiente Beta estandarizado entre los distribuidores del canal tradicional y del moderno: H4a –dependencia y percepción de oportunidad–, H8a –percepción de oportunidad y credibilidad–, H10a –credibilidad y benevolencia–, H15a –compromiso y satisfacción económica– y H17a –satisfacción económica y no económica–. Se observa que la dependencia del distribuidor presenta un impacto negativo sobre la percepción de oportunidad en el grupo de los distribuidores tradicionales, mientras que en la submuestra de distribuidores modernos es positivo. No obstante, la reducida magnitud del coeficiente estandarizado en ambos casos no permite extraer una clara conclusión –en ambas submuestras, el efecto de la dependencia sobre la percepción de oportunidad no resulta significativo al nivel de confianza del 95%–.

Por otro lado, las restantes 4 relaciones significativas señalan interesantes implicaciones respecto al efecto moderador de la tipología del distribuidor. Según los coeficientes estandarizados para cada grupo, los efectos beneficiosos para la relación resultan más intensos en el grupo de distribuidores modernos. Así, en el citado grupo es mayor el efecto de la credibilidad sobre la benevolencia –H10a– y del compromiso sobre la satisfacción económica –H15a–, además de existir una menor incidencia negativa de la percepción de oportunidad sobre la credibilidad –H8a–. Por el contrario, los intercambios establecidos por distribuidores tradicionales están caracterizados por una mayor intensidad del efecto de la satisfacción económica sobre la no económica –H17a–.

**Figura 5.75: Resultados del análisis multimuestra según el tipo de distribuidor:
perspectiva del distribuidor**

| | | B Estandarizado Gr. C. tradicional (n=215) | B Estandarizado Gr. C. moderno (n=264) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| H1a | IAE→Dependencia | -0,082 | 0,048 | 2,056 |
| H2a | IAE→Percepción oportunidad | 0,194 | 0,194 | 0,373 |
| H3a | IAE→Compromiso | 0,148 | 0,122 | 0,135 |
| H4a | Dependencia→percepción oportunidad | -0,109 | 0,041 | 2,804* |
| H5a | Dependencia→Credibilidad | 0,064 | 0,092 | 0,002 |
| H6a | Dependencia→Benevolencia | 0,140 | 0,088 | 0,299 |
| H7a | Dependencia→Compromiso | 0,137 | 0,007 | 2,164 |
| H8a | Percepción oportunidad→Credibilidad | -0,387 | -0,290 | 3,361* |
| H9a | Percepción oportunidad→benevolencia | -0,050 | -0,007 | 1,885 |
| H10a | Credibilidad→Benevolencia | 0,377 | 0,556 | 6,558*** |
| H11a | Credibilidad→Compromiso | 0,137 | 0,113 | 0,266 |
| H12a | Credibilidad→Sat. no económica | 0,463 | 0,312 | 0,310 |
| H13a | Benevolencia→Compromiso | 0,150 | 0,467 | 2,687 |
| H14a | Benevolencia→Sat. no económica | 0,156 | 0,257 | 0,611 |
| H15a | Compromiso→Sat. económica | 0,144 | 0,278 | 3,277* |
| H16a | Compromiso→Sat. no económica | 0,212 | 0,144 | 0,135 |
| H17a | Sat. económica→Sat. no económica | 0,184 | 0,045 | 2,840* |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,412 | 0,377 | 0,181 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10; ^c Relación incluida

Los resultados evaluados con anterioridad permiten concluir que la tipología del distribuidor ejerce un efecto moderador sobre las relaciones establecidas en el modelo de los distribuidores. Hemos demostrado que la intensidad de 5 relaciones causales varía entre las relaciones vinculadas a distribuidores pertenecientes al canal tradicional y al moderno, de ahí que podamos confirmar la veracidad de la hipótesis H21a.

b) Perspectiva del fabricante

Como era de esperar, el ajuste del modelo multimuestra desde la perspectiva del fabricante ofrece unos índices de bondad de ajuste ligeramente inferiores a los obtenidos anteriormente para el distribuidor, si bien superan o se sitúan muy próximos a sus valores de referencia $-S-B\chi^2(38)=117,849$; $p<0,001$; $BBNFI=0,830$; $BBNNFI=0,819$; $GFI=0,913$; $AGFI=0,836$; $RMSEA=0,091$ -. Así mismo, el LM Test indica diferencias significativas en la estimación de 5 parámetros recogidos en la figura 5.76: H2b –inversiones en activos específicos y percepción de oportunidad–, H8b –percepción de oportunidad y

credibilidad–, H10b –credibilidad y benevolencia–, H15b –compromiso y satisfacción económica– y H17b –satisfacción económica y no económica–. En primer lugar, el efecto positivo de las inversiones en activos específicos del fabricante sobre su oportunismo percibido en el distribuidor es más intenso en los intercambios establecidos con distribuidores modernos. La justificación de este efecto podría vincularse a la importante diferencia en la magnitud de inversiones efectuada por el fabricante según el tipo de intercambio –el análisis del efecto directo, incluido en el epígrafe 5.4.2.1, puso de manifiesto mayores inversiones del fabricante en relaciones con distribuidores pertenecientes al canal moderno– y a la dimensión de los distribuidores modernos –con mayor capacidad negociadora que los distribuidores tradicionales–, que generaría en el fabricante una mayor percepción de posibles conductas deshonestas del distribuidor moderno. Por otro lado, el efecto de la percepción de oportunismo del fabricante sobre la credibilidad es más negativo en intercambios realizados con distribuidores modernos que con distribuidores tradicionales. Este resultado implica que la detección por parte del fabricante de un comportamiento oportunista en el distribuidor tiene un mayor efecto perjudicial en intercambios vinculados con distribuidores modernos, más caracterizados por tales comportamientos que los distribuidores pertenecientes al canal tradicional.

Respecto a las restantes interrelaciones con efecto significativo, destaca la mayor incidencia de la satisfacción económica sobre la satisfacción no económica –H17b– y la menor magnitud del efecto de la credibilidad sobre la benevolencia –H10b– y del compromiso sobre la satisfacción económica –H15b– en los intercambios establecidos por el fabricante con distribuidores tradicionales –consultar figura 5.76–. Estos resultados indican que la satisfacción afectiva, social o no económica del fabricante en relaciones con distribuidores pertenecientes al canal tradicional se basa en gran medida en la evaluación de resultados obtenidos en estos intercambios. Por el contrario, la evaluación de los niveles de satisfacción no económica por parte del fabricante en intercambios con distribuidores modernos se encuentra más condicionada por la generación de un clima relacional caracterizado por altos niveles de confianza y compromiso.

Figura 5.76: Resultados del análisis multimuestra según el tipo de distribuidor: perspectiva del fabricante

| | | B Estandarizado Gr. C. tradicional (n=215) | B Estandarizado Gr. C. moderno (n=264) | LM Test χ^2 (1 g.l.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| H1b | IAE→Dependencia | 0,199 | 0,184 | 0,827 |
| H2b | IAE→Percepción oportunismo | 0,339 | 0,463 | 3,713* |
| H3b | IAE→Compromiso | 0,039 | -0,012 | 0,851 |
| H4b | Dependencia→percepción oportunismo | -0,083 | -0,023 | 0,618 |
| H5b | Dependencia→Credibilidad | 0,202 | 0,082 | 1,014 |
| H6b | Dependencia→Benevolencia | 0,165 | 0,163 | 0,784 |
| H7b | Dependencia→Compromiso | 0,044 | 0,109 | 0,624 |
| H8b | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,221 | -0,597 | 13,534*** |
| H9b | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,058 | -0,003 | 1,586 |
| H10b | Credibilidad→Benevolencia | 0,307 | 0,419 | 3,444* |
| H11b | Credibilidad→Compromiso | 0,285 | 0,441 | 0,989 |
| H12b | Credibilidad→Sat. no económica | 0,247 | 0,291 | 0,102 |
| H13b | Benevolencia→Compromiso | 0,264 | 0,221 | 0,485 |
| H14b | Benevolencia→Sat. no económica | 0,214 | 0,108 | 1,968 |
| H15b | Compromiso→Sat. económica | 0,072 | 0,306 | 12,173*** |
| H16b | Compromiso→Sat. no económica | 0,036 | 0,261 | 2,283 |
| H17b | Sat. económica→Sat. no económica | 0,555 | 0,327 | 15,781*** |
| R.I. ^c | Dependencia→Sat. económica | 0,437 | 0,375 | 2,188 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10; ^c Relación incluida

Según las implicaciones derivadas del análisis multimuestra anterior, hemos evidenciado importantes diferencias en la intensidad de las relaciones causales del modelo teórico desde la perspectiva del fabricante. En concreto, 5 interrelaciones presentan un comportamiento diferenciado en función de la tipología del distribuidor. Por ello, consideramos que existe la suficiente evidencia empírica para validar satisfactoriamente la hipótesis H21b.

5.4.3. Efecto de la importancia del fabricante para el distribuidor

A continuación analizaremos el efecto, tanto directo como moderador, de la importancia del fabricante para el distribuidor. Para ello utilizaremos las 379 encuestas pareadas donde se ha podido identificar la consideración del fabricante por parte del

distribuidor¹¹¹. En la figura 5.77 se identifican 100 relaciones donde Bimbo Martínez es considerado con el primer proveedor, 99 como segundo proveedor, 62 como tercer proveedor y finalmente 118 como otro suministrador superior a las posiciones anteriores.

Figura 5.77: Distribución de frecuencias de la importancia del fabricante

| | N | % | % válido | % acumulado |
|---------------------|------------|------------|-----------------|--------------------|
| Principal proveedor | 100 | 20,9 | 26,4 | 26,4 |
| Segundo proveedor | 99 | 20,7 | 26,1 | 52,5 |
| Tercer proveedor | 62 | 12,9 | 16,4 | 68,9 |
| Otros | 118 | 24,6 | 31,1 | 100 |
| NS/NC | 100 | 20,9 | | |
| TOTAL | 479 | 100 | 100 | |

5.4.3.1. Efecto directo de la importancia del fabricante

Tal y como realizamos anteriormente para la estructura de la dependencia y para la tipología del distribuidor, evaluaremos el efecto directo de la importancia del fabricante de forma independiente para los distribuidores y el fabricante.

a) Perspectiva del distribuidor

El análisis del efecto multivariante de la importancia del fabricante sobre las variables dependientes se recoge en la figura 5.78. El estadístico M de Box indica que se ha de considerar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas multivariante $-121,900$; $p > 0,10$ -, por lo que la matriz de varianzas-covarianzas es igual en los 4 grupos de la variable independiente. A su vez, el estadístico lambda de Wilks indica un efecto multivariante significativo $-0,846$; $p < 0,001$ -.

¹¹¹ La pregunta que recoge la importancia del fabricante para el distribuidor se encuentra contenida en el cuestionario para el distribuidor –ver anexo I-. El análisis descriptivo de esta variable puso de manifiesto la existencia de 100 registro ausentes, siendo eliminados del presente análisis.

Figura 5.78: Resultados del MANOVA según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Importancia del fabricante | 121,900 | 0,261 | 0,846 | 0,000*** | 1,00 |

*** p<0,001

La confirmación del efecto multivariante permite analizar, mediante modelos ANOVA, el efecto univariante de la importancia del fabricante sobre las variables del modelo –consultar figuras 5.79 y 5.80–. Respecto a los antecedentes, se observa un efecto significativo de la variable independiente sobre las inversiones en activos específicos del distribuidor –6,198; p<0,001–, no pudiéndose confirmar tal efecto para la dependencia –0,460; p>0,10– y para la percepción de oportunidad –1,549; p>0,10–. El análisis de las medias de las inversiones en activos específicos no indica una tendencia clara en la valoración de esta variable según las categorías de la variable independiente, puesto que la mayor magnitud de inversiones la efectúa el distribuidor en intercambios establecidos con Bimbo Martínez cuando este último es su 2º proveedor, mientras que las relaciones comerciales vinculadas a la consideración del fabricante como primer proveedor requieren el menor volumen de inversiones de entre todas las posibles situaciones de suministro.

Figura 5.79: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variabes | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------|
| Importancia del fabricante | 6,198*** | 0,460 | 1,549 |
| Principal proveedor (n=100) | 2,345 | 4,313 | 2,006 |
| Segundo proveedor (n=99) | 3,250 | 4,292 | 2,252 |
| Tercer proveedor (n=62) | 2,467 | 4,440 | 2,306 |
| Otros (n=118) | 2,711 | 4,172 | 2,317 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

La importancia del fabricante presenta un efecto univariante significativo sobre 4 de las 5 variables consideradas consecuencias de la relación en nuestro modelo teórico –consultar figura 5.80–. En concreto, se evidencia tal efecto para la credibilidad –6,044; $p < 0,001$ –, la benevolencia –5,771; $p < 0,001$ –, la satisfacción económica –3,984; $p < 0,001$ – y la satisfacción no económica –7,242; $p < 0,001$ –, aunque no se obtiene justificación estadística para el compromiso –1,833; $p > 0,10$ –. El análisis de las medias de las variables dependientes que son significativas según los grupos de la variable independiente permite apreciar que el distribuidor indica valoraciones más positivas cuando la relación se refiere al fabricante como principal o segundo proveedor. Por otro lado, cuando el fabricante ocupa una posición de menor importancia en el suministro de productos, el distribuidor percibe menores niveles de confianza –en sus dimensiones de credibilidad y benevolencia– y satisfacción.

Figura 5.80: Resultados del ANOVA para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Importancia del fabricante | 6,044*** | 5,771*** | 1,833 | 3,984*** | 7,242*** |
| Ppal. proveedor (n=100) | 6,005 | 4,500 | 4,785 | 5,496 | 6,188 |
| Segundo proveedor (n=99) | 5,959 | 4,976 | 5,151 | 5,757 | 6,135 |
| Tercer proveedor (n=62) | 5,911 | 4,360 | 4,709 | 5,349 | 6,061 |
| Otros (n=118) | 5,561 | 4,098 | 4,682 | 5,203 | 5,725 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Una vez identificados los efectos univariantes significativos, pasaremos a continuación a evaluar las diferencias de cada variable dependiente según los grupos de la posición suministradora del fabricante. Comenzando por los antecedentes, el análisis post–hoc para el efecto sobre las inversiones en activos específicos del distribuidor identifica diferencias significativas en 3 de las 6 combinaciones de las categorías de la variable independiente: principal proveedor y segundo proveedor, segundo proveedor y tercer proveedor, y segundo proveedor y otros –consultar figura 5.81–. Estos resultados indican que el distribuidor efectúa un mayor volumen de inversiones en activos específicos cuando Bimbo Martínez es el segundo suministrador de productos de panadería y repostería industrial, mientras que no existen diferencias significativas en la combinación de las restantes tres categorías de suministro.

Figura 5.81: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| Variab les | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Importancia del fabricante | | | |
| Ppal. proveedor–Segundo proveedor | -0,905*** | – | – |
| Ppal. proveedor–Tercer proveedor | -0,122 | – | – |
| Ppal. proveedor–Otros | -0,366 | – | – |
| Segundo proveedor–Tercer proveedor | 0,782** | – | – |
| Segundo proveedor–Otros | 0,538* | – | – |
| Tercer proveedor–Otros | -0,244 | – | – |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

El análisis post–hoc para las consecuencias se recoge en la figura 5.82. Se observan las diferencias significativas de cada variable dependiente de acuerdo con los 4 grupos de la variable independiente, destacando las existentes entre el grupo del segundo proveedor y otros –para todas las variables, las diferencias son favorables al grupo del segundo proveedor–. El resto de combinaciones significativas, señaladas en todos los casos con signo positivo, indican una mayor valoración de las variables dependientes a medida que el fabricante ocupa una posición más importante en el suministro de productos al distribuidor.

Figura 5.82: Resultados del contraste DHS Tukey para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| Variab les | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| Importancia del fabricante | | | | | |
| Ppal. proveedor–Segundo proveedor | 0,454*** | -0,476 | – | -0,260 | 0,052 |
| Ppal. proveedor–Tercer proveedor | 0,093 | 0,139 | – | 0,147 | 0,126 |
| Ppal. proveedor–Otros | 0,443 | 0,401 | – | 0,293 | 0,462*** |
| Segundo proveedor–Tercer proveedor | 0,048 | 0,616* | – | 0,408 | 0,074 |
| Segundo proveedor–Otros | 0,398*** | 0,877*** | – | 0,554*** | 0,409*** |
| Tercer proveedor–Otros | 0,349* | 0,261 | – | 0,146 | 0,335** |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

El análisis del efecto directo de la posición suministradora del fabricante descubre diferencias significativas para 5 de las 8 variables dependientes analizadas. Con carácter general, se observa que el distribuidor valora de forma más positiva estas variables cuando el fabricante ocupa una posición importante en el suministro de productos, en especial cuando Bimbo Martínez es el segundo proveedor de productos de panadería y repostería industrial. También hemos evidenciado que a medida que el fabricante pierde importancia en el abastecimiento de productos –sobre todo cuando se encuentra en una posición superior al tercer proveedor–, el intercambio se caracteriza por un menor contenido relacional, con menores niveles percibidos de confianza en el fabricante y de satisfacción con la interacción comercial. A la vista de estos resultados, la importancia del fabricante ejerce un efecto directo sobre las variables del modelo de los distribuidores, pudiéndose aceptar empíricamente la hipótesis H22a.

b) Perspectiva del fabricante

El análisis del efecto directo de la importancia del fabricante indica, en primer lugar, la influencia multivariante de la citada variable independiente sobre el conjunto de variables de nuestro modelo teórico para el fabricante –ver figura 5.83–. Esta conclusión se deriva del valor correspondiente al estadístico lambda de Wilks, significativo al nivel de confianza del 99%. A su vez, el estadístico M de Box confirma la homogeneidad de varianzas multivariante.

Figura 5.83: Resultados del MANOVA según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| | Homogeneidad de varianzas multivariante | | Lambda de Wilks | | |
|----------------------------|---|-------|-----------------|----------|--------------------|
| | M de Box | Sig. | Valor | Sig. | Potencia observada |
| Importancia del fabricante | 130,299 | 0,125 | 0,869 | 0,001*** | 0,998 |

*** p<0,001

Los modelos ANOVA que evalúan el efecto directo de la importancia del fabricante sobre cada variable dependiente ofrecen resultados dispares para los antecedentes y las consecuencias de nuestro modelo teórico –ver figuras 5.84 y 5.85–. Por un lado, según los valores contenidos en la figura 5.84 se confirma el efecto univariante para dos antecedentes: las inversiones en activos específicos –5,816; $p < 0,001$ –, y la percepción de oportunismo –3,938; $p < 0,001$ –. Por el contrario, la importancia del fabricante no presenta ninguna influencia sobre la dependencia ni sobre las consecuencias, no existiendo diferencias significativas en la valoración de las variables dependientes –consultar figuras 5.84 y 5.85–.

Figura 5.84: Resultados del ANOVA para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------|
| Importancia del fabricante | 5,816*** | 2,046 | 3,938*** |
| Principal proveedor (n=100) | 3,827 | 4,606 | 2,660 |
| Segundo proveedor (n=99) | 4,328 | 4,434 | 3,109 |
| Tercer proveedor (n=62) | 3,802 | 4,446 | 2,693 |
| Otros (n=118) | 3,542 | 4,267 | 2,510 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Figura 5.85: Resultados del ANOVA para los resultados según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante (Valor F, significación y medias)

| Variables | Credibilidad | Benevolencia | Compromiso | Sat. económica | Sat. no económica |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-------------------|
| Importancia del fabricante | 1,039 | 0,363 | 2,055 | 0,872 | 0,141 |
| Ppal. proveedor (n=100) | 5,835 | 4,560 | 5,295 | 4,520 | 5,664 |
| Segundo proveedor (n=99) | 5,646 | 4,659 | 5,348 | 4,828 | 5,713 |
| Tercer proveedor (n=62) | 5,685 | 4,467 | 5,379 | 4,607 | 5,741 |
| Otros (n=118) | 5,622 | 4,483 | 5,012 | 4,615 | 5,735 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Debido a que no existen efectos significativos sobre las consecuencias, sólo realizaremos el análisis post–hoc para las inversiones en activos específicos y la percepción de oportunismo –consultar figura 5.86–. Respecto a la primera de las variables, los resultados indican que el fabricante invierte una mayor cantidad de activos específicos en

intercambios donde actúa como segundo proveedor, identificándose diferencias significativas en la comparación de esta categoría con el resto¹¹². Por otro lado, el fabricante percibe un mayor nivel de oportunismo en relaciones donde es considerado como segundo suministrador por parte del distribuidor –consultar medias en la figura 5.84–, si bien las diferencias significativas se vinculan en este caso a la comparación de los grupos de principal y segundo proveedor –0,449; $p < 0,10$ – y del segundo proveedor y otros –0,598; $p < 0,001$ –.

Figura 5.86: Resultados del contraste DHS Tukey para los antecedentes según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante

| Variables | Inv. Activos específicos | Dependencia | Percepción de Oportunismo |
|------------------------------------|--------------------------|-------------|---------------------------|
| Importancia del fabricante | | | |
| Ppal. proveedor–Segundo proveedor | -0,500* | – | -0,449* |
| Ppal. proveedor–Tercer proveedor | 0,025 | – | -0,033 |
| Ppal. proveedor–Otros | 0,285 | – | 0,149 |
| Segundo proveedor–Tercer proveedor | 0,525* | – | 0,415 |
| Segundo proveedor–Otros | 0,785*** | – | 0,598*** |
| Tercer proveedor–Otros | 0,260 | – | 0,183 |

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Los resultados explicados anteriormente indican una reducida incidencia de la variable independiente sobre las variables incluidas en el modelo teórico del fabricante. Sólo se observan diferencias respecto a dos antecedentes: las inversiones en activos específicos y la percepción de oportunismo. En ambos casos la mayor valoración de ambas variables corresponde a intercambios donde el fabricante actúa como segundo proveedor, con diferencias significativas respecto a aquellas relaciones donde el mismo fabricante es el principal proveedor. De cualquier manera, consideramos que no existe suficiente evidencia empírica para validar satisfactoriamente la hipótesis H22b.

¹¹² El valor negativo de la comparación del grupo del principal proveedor y del segundo proveedor indican diferencias favorables al segundo grupo.

5.4.3.2. Efecto moderador de la importancia del fabricante

A continuación analizaremos el efecto moderador de la importancia del fabricante sobre las interrelaciones establecidas en el modelo teórico. En concreto, evaluaremos el grado y la magnitud de las relaciones causales según los 4 grupos de la variable independiente y las posibles diferencias significativas existentes en la comparación de los parámetros estructurales de cada grupo.

a) Perspectiva del distribuidor

Debido a que los resultados del análisis del efecto directo no han permitido extraer una clara conclusión según las diferentes situaciones de suministro del fabricante, analizaremos los parámetros estructurales de cada grupo de la variable independiente y procederemos a comparar sus valores con el resto de los grupos. La figura 5.87 recoge los resultados de los 6 modelos multimuestra que comparan, de dos en dos grupos, los parámetros Beta de cada relación incluida en el modelo teórico a partir del LM Test. Estos resultados muestran una escasa significación del efecto moderador de la importancia del fabricante sobre las interrelaciones establecidas en el modelo del distribuidor, puesto que en total sólo existen diferencias significativas en 8 de las comparaciones efectuadas. A su vez, los índices de ajuste de los modelos multimuestra ofrecen valores que superan o se encuentran muy próximos a sus niveles mínimos de aceptación.

De entre las diferencias estadísticamente significativas identificadas por el LM Test, 7 de ellas se refieren a comparaciones entre los 3 primeros grupos y el grupo de otros. En concreto, de la comparación de las relaciones donde Bimbo Martínez ocupa la posición de principal suministrador y aquellas donde se presenta en una posición superior al tercer proveedor –grupo de “otros”– se derivan diferencias significativas en dos relaciones causales: el efecto de las inversiones en activos específicos sobre la dependencia –H1a– y la percepción de oportunidad –H2a–. Por otro lado, el modelo multimuestra que compara los grupos donde el fabricante es identificado por el distribuidor como segundo proveedor y el grupo de otros ofrece valores estadísticamente diferentes para la incidencia de las inversiones en activos específicos sobre la percepción de oportunidad –H2a–, el efecto de la dependencia sobre la credibilidad –H5a– y la influencia de la percepción de oportunidad sobre la benevolencia –H9a–. Finalmente, el efecto de la percepción de oportunidad sobre

la credibilidad –H8a– y de la dependencia sobre la satisfacción económica –R.I.; relación incluida– en diferente según el fabricante sea el tercer proveedor u ocupe una posición de suministro superior.

Figura 5.87: Resultados del LM Test para pares de grupos según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| | Gr. 1º prov. Gr. 2º prov. | Gr. 1º prov. Gr. 3º prov. | Gr. 1º prov. Gr. Otros | Gr. 2º prov. Gr. 3º prov. | Gr. 2º prov. Gr. otros | Gr. 3º prov. Gr. otros |
|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Resultados del LM Test | | | | | | |
| H1a | 1,112 | 1,596 | 2,857* | 0,171 | 0,402 | 0,008 |
| H2a | 0,833 | 1,316 | 6,773*** | 0,245 | 3,578* | 0,845 |
| H3a | 0,675 | 0,327 | 0,001 | 0,010 | 1,210 | 0,190 |
| H4a | 0,004 | 0,217 | 0,037 | 0,163 | 0,023 | 0,242 |
| H5a | 1,101 | 2,292 | 0,748 | 0,661 | 3,358* | 0,646 |
| H6a | 0,531 | 0,516 | 0,006 | 1,855 | 0,445 | 0,676 |
| H7a | 0,001 | 0,006 | 2,381 | 0,017 | 2,479 | 0,198 |
| H8a | 0,469 | 0,552 | 0,274 | 0,865 | 1,305 | 3,467* |
| H9a | 2,284 | 0,774 | 0,013 | 0,071 | 2,925* | 1,101 |
| H10a | 1,078 | 0,634 | 0,076 | 0,568 | 0,740 | 0,958 |
| H11a | 1,000 | 0,339 | 1,952 | 0,295 | 0,008 | 0,001 |
| H12a | 0,019 | 1,795 | 0,154 | 0,197 | 0,022 | 0,090 |
| H13a | 0,013 | 0,227 | 0,564 | 0,271 | 0,382 | 0,198 |
| H14a | 0,222 | 0,733 | 1,017 | 0,235 | 1,445 | 0,001 |
| H15a | 0,589 | 0,013 | 0,955 | 0,584 | 0,036 | 0,636 |
| H16a | 0,169 | 0,955 | 0,036 | 1,771 | 0,028 | 1,490 |
| H17a | 0,765 | 2,314 | 0,967 | 0,526 | 0,026 | 0,272 |
| R.I. | 1,660 | 5,035** | 0,108 | 1,828 | 0,880 | 3,684* |
| Bondad de ajuste | | | | | | |
| S–B χ^2 (38) | 60,434 (p=0,011) | 57,354 (p=0,022) | 76,847 (p<0,001) | 45,214 (p=0,196) | 73,841 (p<0,001) | 60,609 (p=0,011) |
| BBNFI | 0,853 | 0,804 | 0,822 | 0,861 | 0,840 | 0,824 |
| BBNNFI | 0,957 | 0,880 | 0,847 | 0,960 | 0,870 | 0,885 |
| GFI | 0,933 | 0,926 | 0,926 | 0,938 | 0,924 | 0,927 |
| AGFI | 0,873 | 0,860 | 0,860 | 0,882 | 0,856 | 0,863 |
| RMSEA | 0,055 | 0,057 | 0,069 | 0,036 | 0,067 | 0,058 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

La interpretación de las comparaciones significativas identificadas anteriormente se realiza según los coeficientes Beta estandarizados para cada grupo de relaciones –consultar figura 5.88–. Cabe destacar la mayor intensidad del efecto de las inversiones en activos específicos del distribuidor sobre su percepción de oportunidad en relaciones comerciales donde Bimbo Martínez ocupa una posición poco importante en el suministro de productos –grupo de otros proveedores–, existiendo además diferencias significativas respecto a las dos primeras posiciones de suministro –primer y segundo proveedor–. Estos resultados

señalan que el distribuidor asocia un menor riesgo a sus inversiones en relaciones donde Bimbo Martínez ocupa un papel principal en el suministro de sus productos, no evidenciándose en este caso una relación directa entre el volumen de activos dedicados por el distribuidor y los comportamientos deshonestos del fabricante. Por el contrario, a medida que Bimbo Martínez tiene menos importancia en el suministro de productos, el distribuidor estaría menos interesado en dedicar recursos a ese intercambio y, a su vez, percibiría mayores niveles de oportunismo en el fabricante –consultar el efecto directo de la posición suministradora del fabricante sobre la valoración del oportunismo percibido por el distribuidor en la figura 5.79–.

Figura 5.88: Resultados del análisis multimuestra según la importancia del fabricante: perspectiva del distribuidor

| | | B Est. Gr. 1º prov. (n=100) | B Est. Gr. 2º prov. (n=99) | B Est. Gr. 3º prov. (n=62) | B Est. Gr. otros (n=118) |
|------|-------------------------------------|--|---|---|---|
| H1a | IAE→Dependencia | 0,201 | 0,060 | -0,011 | -0,027 |
| H2a | IAE→Percepción oportunismo | 0,014 | 0,161 | 0,197 | 0,359 |
| H3a | IAE→Compromiso | 0,095 | 0,222 | 0,221 | 0,098 |
| H4a | Dependencia→percepción oportunismo | 0,074 | 0,052 | -0,017 | 0,060 |
| H5a | Dependencia→Credibilidad | 0,049 | 0,194 | 0,060 | -0,056 |
| H6a | Dependencia→Benevolencia | 0,195 | 0,130 | 0,283 | 0,167 |
| H7a | Dependencia→Compromiso | -0,007 | -0,012 | 0,120 | 0,187 |
| H8a | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,355 | -0,268 | -0,146 | -0,354 |
| H9a | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,084 | -0,068 | -0,034 | -0,109 |
| H10a | Credibilidad→Benevolencia | 0,414 | 0,531 | 0,410 | 0,518 |
| H11a | Credibilidad→Compromiso | 0,235 | 0,091 | 0,034 | 0,162 |
| H12a | Credibilidad→Sat. no económica | 0,391 | 0,398 | 0,356 | 0,317 |
| H13a | Benevolencia→Compromiso | 0,428 | 0,450 | 0,427 | 0,438 |
| H14a | Benevolencia→Sat. no económica | 0,117 | 0,038 | 0,109 | 0,286 |
| H15a | Compromiso→Sat. económica | 0,212 | 0,266 | 0,078 | 0,270 |
| H16a | Compromiso→Sat. no económica | 0,232 | 0,335 | 0,150 | 0,172 |
| H17a | Sat. económica→Sat. no económica | 0,208 | 0,124 | 0,084 | 0,071 |
| R.I. | Dependencia→Sat. económica | 0,349 | 0,500 | 0,563 | 0,317 |

De los resultados comentados anteriormente podemos concluir que existe un reducido efecto moderador de la importancia del fabricante sobre las relaciones causales establecidas en el modelo de los distribuidores. Sólo hemos evidenciado 8 comparaciones que identifican diferencias estadísticamente significativas, la mayoría de ellas a un reducido

nivel de confianza del 90%. En consecuencia, consideramos que no existe suficiente evidencia empírica para soportar la hipótesis H23a.

b) Perspectiva del fabricante

La estimación de los modelos multimuestra que comparan las relaciones causales del modelo del fabricante se recoge en la figura 5.89. Al igual que apreciamos anteriormente para la perspectiva del distribuidor, los índices de bondad de ajuste se sitúan muy próximos o por encima de sus valores de referencia. Así mismo, los resultados del LM Test señalan diferencias significativas para 11 comparaciones de los parámetros estructurales según la importancia del fabricante para el distribuidor. Estas diferencias se encuentran repartidas en los diferentes modelos multimuestra estimados: principal y segundo proveedor –H12b y H14b–, principal y tercer proveedor –H5b–, principal y otros proveedores –H2b, H5b, H6b y H12b–, segundo y tercer proveedor –H8b y H12b–, segundo y otros proveedores –H2b–, y tercer y otros proveedores –H12b–.

Respecto a las relaciones causales, se observa que en tres de las propuestas aparecen diferencias significativas en al menos dos comparaciones entre grupos de la variable independiente –consultar figura 5.89–. En primer lugar, el efecto de las inversiones en activos específicos del fabricante sobre su oportunismo percibido –H2b– varía entre las primeras posiciones suministradoras –principal y segundo proveedor– y las últimas –otros proveedores–. También existen diferencias significativas en la relación causal entre la dependencia y la credibilidad –H5b– según Bimbo Martínez sea el principal suministrador u ocupe posiciones menos importantes –tercer y otros proveedores–. Por último, la vinculación entre la credibilidad y la satisfacción no económica –H12b– resulta diferente en 4 comparaciones: principal y segundo proveedor, principal y otros proveedores, segundo y tercer proveedor, y tercer y otros proveedores.

Figura 5.89: Resultados del LM Test para pares de grupos según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante

| | Gr. 1º prov. Gr. 2º prov. | Gr. 1º prov. Gr. 3º prov. | Gr. 1º prov. Gr. Otros | Gr. 2º prov. Gr. 3º prov. | Gr. 2º prov. Gr. otros | Gr. 3º prov. Gr. otros |
|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Resultados del LM Test | | | | | | |
| H1b | 0,042 | 0,015 | 0,004 | 0,006 | 0,023 | 0,005 |
| H2b | 0,239 | 2,069 | 6,474*** | 0,855 | 3,378* | 0,582 |
| H3b | 0,161 | 0,403 | 0,001 | 0,460 | 0,043 | 0,801 |
| H4b | 0,148 | 0,178 | 0,720 | 0,024 | 1,270 | 1,391 |
| H5b | 1,359 | 5,682** | 3,436* | 0,012 | 0,624 | 0,642 |
| H6b | 0,762 | 0,550 | 3,860** | 0,335 | 1,559 | 2,569 |
| H7b | 0,074 | 1,257 | 1,148 | 0,218 | 0,533 | 0,034 |
| H8b | 0,129 | 0,000 | 2,087 | 4,143** | 1,483 | 0,497 |
| H9b | 0,029 | 0,818 | 0,048 | 1,568 | 0,015 | 0,975 |
| H10b | 0,796 | 0,420 | 0,145 | 0,001 | 0,418 | 0,079 |
| H11b | 0,059 | 0,780 | 0,400 | 1,481 | 0,873 | 0,276 |
| H12b | 7,400** | 1,823 | 3,708** | 3,152* | 0,554 | 4,770** |
| H13b | 0,348 | 0,633 | 1,703 | 1,139 | 1,527 | 0,144 |
| H14b | 3,308* | 2,517 | 0,982 | 0,000 | 1,088 | 0,491 |
| H15b | 0,958 | 0,035 | 0,469 | 0,252 | 0,153 | 0,092 |
| H16b | 0,924 | 2,213 | 0,011 | 1,058 | 0,668 | 2,725 |
| H17b | 0,774 | 0,164 | 0,501 | 0,001 | 0,044 | 0,011 |
| R.I. | 0,404 | 0,000 | 0,009 | 0,214 | 0,573 | 0,013 |
| Bondad de ajuste | | | | | | |
| S-B $\chi^2(38)$ | 64,358 (p=0,004) | 60,445 (p=0,011) | 80,317 (p<0,001) | 75,908 (p<0,001) | 86,004 (p<0,001) | 78,188 (p<0,001) |
| BBNFI | 0,885 | 0,850 | 0,859 | 0,823 | 0,855 | 0,822 |
| BBNNFI | 0,923 | 0,905 | 0,878 | 0,850 | 0,868 | 0,845 |
| GFI | 0,929 | 0,917 | 0,918 | 0,896 | 0,913 | 0,912 |
| AGFI | 0,865 | 0,842 | 0,844 | 0,803 | 0,836 | 0,834 |
| RMSEA | 0,060 | 0,061 | 0,072 | 0,080 | 0,077 | 0,077 |

*** p<0,001; ** p<0,05; * p<0,10

Respecto a las comparaciones analizadas anteriormente, resulta especialmente relevante estudiar el efecto de la credibilidad sobre la satisfacción no económica del fabricante –H12b–, debido a que esta relación causal permite identificar diferencias significativas en 4 de los 6 modelos multimuestra estimados. De acuerdo con los valores de los coeficientes estandarizados para cada grupo –consultar figura 5.90–, se observa que la citada relación es menos intensa en los grupos del principal y tercer proveedor, mientras que el efecto de credibilidad sobre la satisfacción no económica presenta una magnitud mucho mayor en los grupos donde Bimbo Martínez actúa como segundo proveedor o en otras posiciones suministradoras menos importantes –grupo de otros proveedores–. Si bien existen importantes diferencias en los parámetros estimados, los valores correspondientes a cada grupo no indican una clara dirección del efecto moderador de la variable independiente.

Figura 5.90: Resultados del análisis multimuestra según la importancia del fabricante: perspectiva del fabricante

| | | B Est. Gr. 1º prov. (n=100) | B Est. Gr. 2º prov. (n=99) | B Est. Gr. 3º prov. (n=62) | B Est. Gr. otros (n=118) |
|------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| H1b | IAE→Dependencia | 0,236 | 0,192 | 0,245 | 0,223 |
| H2b | IAE→Percepción oportunismo | 0,557 | 0,439 | 0,365 | 0,285 |
| H3b | IAE→Compromiso | 0,046 | 0,012 | -0,071 | 0,023 |
| H4b | Dependencia→percepción oportunismo | -0,076 | -0,012 | 0,045 | -0,121 |
| H5b | Dependencia→Credibilidad | -0,072 | 0,059 | 0,051 | 0,146 |
| H6b | Dependencia→Benevolencia | 0,265 | 0,137 | 0,234 | -0,017 |
| H7b | Dependencia→Compromiso | 0,072 | 0,129 | 0,273 | 0,213 |
| H8b | Percepción oportunismo→Credibilidad | -0,620 | -0,576 | -0,361 | -0,336 |
| H9b | Percepción oportunismo→benevolencia | -0,054 | 0,090 | -0,161 | 0,017 |
| H10b | Credibilidad→Benevolencia | 0,358 | 0,531 | 0,307 | 0,406 |
| H11b | Credibilidad→Compromiso | 0,365 | 0,432 | 0,297 | 0,349 |
| H12b | Credibilidad→Sat. no económica | 0,130 | 0,345 | 0,085 | 0,329 |
| H13b | Benevolencia→Compromiso | 0,316 | 0,222 | 0,032 | 0,180 |
| H14b | Benevolencia→Sat. no económica | 0,087 | 0,165 | 0,234 | 0,155 |
| H15b | Compromiso→Sat. económica | 0,175 | 0,327 | 0,186 | 0,298 |
| H16b | Compromiso→Sat. no económica | 0,225 | 0,082 | 0,308 | 0,082 |
| H17b | Sat. económica→Sat. no económica | 0,551 | 0,457 | 0,449 | 0,503 |
| R.I. | Dependencia→Sat. económica | 0,470 | 0,394 | 0,445 | 0,510 |

La ambigüedad de los resultados comentados anteriormente, unida al reducido efecto moderador de la importancia del fabricante para el distribuidor sobre las interrelaciones establecidas en el modelo teórico desde la perspectiva del fabricante –sólo resultan significativas 11 comparaciones con diferencias significativas de un total de 72–, nos llevan a rechazar la hipótesis H23b.

5.4.4. Conclusiones sobre los efectos de las variables de control

A modo de síntesis, la figura 5.91 resume los efectos directos y moderadores de las tres variables de control sobre el modelo teórico propuesto en la presente Tesis Doctoral. Se identifican para cada variable –efecto directo– y para cada relación causal –efecto moderador– los resultados estadísticamente significativos asociados a cada variable de control. Respecto al efecto moderador de la importancia del fabricante, se identifica también la combinación de los grupos de esta variable que generan diferencias estadísticamente significativas en la estimación de las relaciones causales.

Figura 5.91: Resultados de los efectos directos y moderadores de las variables de control sobre el modelo teórico: perspectivas del distribuidor y del fabricante

| | | Estructura de la dependencia | | | | Tipología del distribuidor | | Importancia del fabricante | |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|------|-----------|------|----------------------------|---|----------------------------|----------------------|
| | | Magnitud | | Asimetría | | Dis. Fab. | | Dis. Fab. | |
| | | Dis. | Fab. | Dis. | Fab. | | | | |
| Efecto directo | | | | | | | | | |
| Antecedentes | IAE | x | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Dependencia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | x |
| | Percepción de oportunismo | x | x | x | x | x | ✓ | x | ✓ |
| Consecuencias | Credibilidad | ✓ | ✓ | x | x | ✓ | x | ✓ | x |
| | Benevolencia | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x |
| | Compromiso | ✓ | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | x | x |
| | Satisfacción económica | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x |
| | Satisfacción no económica | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x |
| Efecto moderador | | | | | | | | | |
| H1 | IAE→Dependencia | ✓ | ✓ | x | x | x | x | ✓ ^c | x |
| H2 | IAE→Percepción oportunismo | x | x | x | x | x | ✓ | ✓ ^{c,e} | ✓ ^{c,e} |
| H3 | IAE→Compromiso | x | x | x | x | x | x | x | x |
| H4 | Dependencia→perc. oportunismo | x | x | x | x | ✓ | x | x | x |
| H5 | Dependencia→Credibilidad | x | x | x | x | x | x | ✓ ^e | ✓ ^{b,c} |
| H6 | Dependencia→Benevolencia | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | x | x | ✓ ^c |
| H7 | Dependencia→Compromiso | x | x | ✓ | x | x | x | x | x |
| H8 | Perc. oportunismo→Credibilidad | ✓ | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ ^f | ✓ ^d |
| H9 | Perc. oportunismo→benevolencia | x | ✓ | ✓ | x | x | x | ✓ ^e | x |
| H10 | Credibilidad→Benevolencia | x | x | x | x | ✓ | ✓ | x | x |
| H11 | Credibilidad→Compromiso | ✓ | x | x | x | x | x | x | x |
| H12 | Credibilidad→Sat. no económica | ✓ | x | x | x | x | x | x | ✓ ^{a,b,c,d} |
| H13 | Benevolencia→Compromiso | x | ✓ | x | x | x | x | x | x |
| H14 | Benevolencia→Sat. no económica | x | x | ✓ | x | x | x | x | ✓ ^a |
| H15 | Compromiso→Sat. económica | ✓ | x | x | x | ✓ | ✓ | x | x |
| H16 | Compromiso→Sat. no económica | x | x | x | x | x | x | x | x |
| H17 | Sat. económica→Sat. no económica | x | ✓ | x | x | ✓ | ✓ | x | x |
| R.I. | Dependencia→Sat. económica | x | ✓ | x | x | x | x | ✓ ^{b,f} | x |

^a “1⁰-2⁰ prov.”; ^b “1⁰-3⁰ prov.”; ^c “1⁰-otros prov.”; ^d “2⁰-3⁰ prov.”; ^e “2⁰-otros prov.”; ^f “3⁰-otros prov.”

El grado de cumplimiento de las hipótesis relativas a los efectos de las variables de control sobre el modelo teórico se recoge en la figura 5.92. Hemos evidenciado un efecto directo significativo de las tres variables de control desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente. Únicamente no hemos encontrado suficiente evidencia empírica para confirmar la influencia directa de la importancia del fabricante sobre las evaluaciones de las variables del modelo planteado para las opiniones del propio fabricante. Por otro lado, también hemos demostrado que la estructura de dependencia y la tipología del distribuidor moderan las relaciones causales establecidas en nuestros modelos teóricos, si bien no hemos podido soportar empíricamente el efecto moderador de la importancia del fabricante para el distribuidor. En consecuencia, todos estos resultados han permitido culminar satisfactoriamente el segundo objetivo de la presente investigación, consistente en analizar la influencia de las tres variables de control sobre nuestro modelo teórico.

Figura 5.92: Contraste de hipótesis de los efectos de las variables de control sobre el modelo teórico: perspectivas del distribuidor y del fabricante

| | Estructura de la dependencia | | Tipología del distribuidor | | Importancia del fabricante | |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| | Perspectiva distribuidor | Perspectiva fabricante | Perspectiva distribuidor | Perspectiva fabricante | Perspectiva distribuidor | Perspectiva fabricante |
| Efecto directo | Aceptar H18a | Aceptar H18b | Aceptar H20a | Aceptar H20b | Aceptar H22a | Rechazar H22b |
| Efecto moderador | Aceptar H19a | Soporte parcial H19b | Aceptar H21a | Aceptar H21b | Rechazar H23a | Rechazar H23b |

CAPÍTULO 6

Conclusiones finales

6. CONCLUSIONES FINALES

El presente capítulo recoge las principales conclusiones de la investigación desarrollada en esta Tesis Doctoral. En primer lugar detallamos las implicaciones subyacentes a la revisión de la literatura sobre las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución. En segundo lugar señalamos las principales evidencias empíricas obtenidas en la validación de las hipótesis propuestas. Finalmente presentamos las implicaciones empresariales, limitaciones y futuras líneas de investigación.

6.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE LOS MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La evolución y transformación de la situación competitiva de los canales de distribución se ha intensificado en los últimos años. Algunos factores, como la globalización de la competencia, la concentración en el canal de distribución, los cambios en el comportamiento del consumidor o las tecnologías de la información, inciden directamente sobre la gestión de las relaciones establecidas entre los miembros del canal de distribución y condicionan en gran medida la continuidad y desarrollo de los intercambios. Atendiendo a este proceso de cambio, es notable la consolidación de una importante corriente de investigaciones centrada en el estudio de los comportamientos de las empresas pertenecientes al canal de distribución.

Desde una doble perspectiva económica y social, las investigaciones en canales de distribución han adoptado conceptos y aportaciones de diferentes teorías para contribuir a la explicación de los fenómenos comerciales vinculados a proveedores, fabricantes y distribuidores. El origen de estas teorías se encuentra, con gran generalidad, en áreas de conocimiento multidisciplinarias, como la sociología, la economía, el derecho o la psicología. Son comunes las investigaciones en canales de distribución que incorporan aspectos de carácter económico y contractual basados en la teoría microeconómica clásica, la teoría de dependencia de recursos, la teoría de costes de transacción o la teoría de la agencia, y aspectos de carácter político, comportamental o social derivados de la teoría del intercambio social, la teoría de la contratación relacional o la teoría del marketing relacional. La integración de ambos enfoques, económico y comportamental, se encuentra recogida en la teoría de la economía política, que a su vez ha servido de “paradigma” para investigaciones empíricas que han tratado de validar sus propuestas.

De entre los posibles intercambios comerciales que incluyen a miembros del canal de distribución, la presente Tesis Doctoral ha profundizado en el estudio de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. La naturaleza de estas interacciones comerciales se define a partir de la delimitación de cuatro dimensiones clave: el tipo de intercambio, la perspectiva de gobierno de los intercambios, la fase de la relación y el sistema de distribución. Estas características permiten contextualizar el estudio de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores y facilitan el entendimiento de los procesos de negociación establecidos entre las partes. Desde esta perspectiva, tomando como referencia la naturaleza de los intercambios en el canal de distribución, se derivan las “variables clave” de las relaciones comerciales entre sus miembros. Estas variables, tanto de naturaleza económica como sociopolítica, han formado parte de las investigaciones empíricas más importantes efectuadas en canales de distribución.

Respecto a las variables clave de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, la presente Tesis Doctoral analiza con detalle seis características básicas de estas interacciones comerciales en el canal de distribución: inversiones en activos específicos, dependencia, oportunismo, confianza, compromiso y satisfacción. La elección de estas variables se justifica por la importancia concedida a las mismas en una gran variedad de investigaciones empíricas desarrolladas en el canal de distribución. Para cada una de las variables, se realiza una extensa revisión teórica de su concepto y contenido, se procede a reflexionar sobre las

dimensiones que las integran y se analiza su vinculación con otras características que actúan como antecedentes o consecuencias, facilitando de esta manera la explicación de los intercambios comerciales entre los miembros del canal de distribución. Esta revisión teórica permite adquirir un conocimiento claro y preciso de las seis variables analizadas y sus posibles interrelaciones.

El modelo teórico planteado en la presente Tesis Doctoral continua la línea de investigación abierta por la teoría de economía política y asume la necesidad de integrar diversos enfoques para explicar los comportamientos y relaciones entre las empresas que forman parte de un canal de distribución. De esta manera, la formulación y desarrollo de dicho modelo teórico incorpora conceptos y aportaciones de los enfoques económico–contractual y comportamental e identifica las variables características de los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores en el canal de distribución atendiendo a dos criterios básicos: la naturaleza –económica o sociopolítica– y el papel desempeñado en el modelo teórico –antecedente o consecuencia–.

Además de las relaciones establecidas entre las variables económicas y sociopolíticas, también se analiza empíricamente el efecto de tres variables de control: la estructura de dependencia en la relación –a partir de sus dimensiones de magnitud y asimetría–, la tipología del distribuidor y la importancia del fabricante para el distribuidor. El estudio pormenorizado de la influencia de estas tres variables moderadoras sugiere que la magnitud de las variables incluidas en el modelo y la intensidad de las relaciones causales propuestas en el mismo varían en función de diversas condiciones del intercambio.

6.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La investigación empírica se ha llevado a cabo en el sector de la distribución de productos de consumo masivo, analizando las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores de productos de panadería y repostería industrial. Cabe destacar en primer lugar que la recogida de información ha sido posible gracias a la colaboración de la empresa Bimbo Martínez, principal fabricante del sector en España, bajo cuya tutela y apoyo se ha realizado el proyecto de investigación, financiado con fondos FEDER, titulado “Modelo de relaciones en el canal de distribución. Contraste empírico en el sector de la repostería y

panadería industrial”. En segundo lugar, la investigación procede a evaluar los intercambios comerciales desde la perspectiva tanto del fabricante –Bimbo Martínez– como de sus distribuidores, facilitando la comparación de las percepciones que de la relación tienen ambos miembros del canal de distribución. Esta metodología constituye una de las aportaciones a destacar en nuestra investigación, puesto que si bien ya se han efectuado con prioridad investigaciones diádicas que evalúan la percepción del intercambio de ambos miembros del canal de distribución, su número es aún excesivamente limitado debido a problemas vinculados con la falta de colaboración de las empresas implicadas y la dificultad de identificar y contactar con las personas que gestionan el intercambio comercial.

Otro aspecto destacable de la investigación empírica se refiere al procedimiento de recogida de información. En esta Tesis Doctoral se ha utilizado principalmente la encuesta personal como soporte de recogida de información, método que permite obtener mayores tamaños muestrales y asegurar un mayor control en las respuestas del entrevistado. Por otro lado, la colaboración de la empresa fabricante en la investigación ha permitido identificar y contactar con las personas responsables de la relación comercial en las empresas distribuidoras, facilitando la recogida de información. La condición de fabricante líder en el mercado de panadería y repostería industrial en España de Bimbo Martínez garantiza que la composición de la muestra de distribuidores tenga representatividad geográfica –la muestra incluye distribuidores de ámbito nacional– y tipográfica –se entrevista a distribuidores de los diferentes formatos comerciales–.

Respecto al análisis de resultados obtenidos en el estudio empírico, se desprende un alto cumplimiento de las hipótesis propuestas desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante. Existe, por tanto, un elevado grado de reciprocidad en los comportamientos de ambos miembros del canal de distribución que repercute de forma positiva sobre la gestión del intercambio comercial. No obstante, también se perciben importantes diferencias en la valoración de determinadas circunstancias de la relación. En los párrafos siguientes procederemos a comentar las principales conclusiones derivadas del modelo teórico planteado y de la consideración de variables moderadoras.

6.2.1. Conclusiones sobre las relaciones fabricante–distribuidor planteadas en el modelo teórico

Las *inversiones en activos específicos* ocupan un papel importante en la gestión del intercambio comercial. Desde ambas perspectivas –fabricante y distribuidores– se observa que las inversiones en activos específicos de un miembro del intercambio incentivan al socio a comportarse de forma *oportunist*a. Por el contrario, aún cuando la cuantía de las inversiones en la relación sea elevada, los resultados sugieren que el compromiso actitudinal de ambos miembros del canal de distribución hacia su socio no está afectado por las inversiones en activos específicos.

No obstante, la influencia de las inversiones en activos específicos sobre la *dependencia* es diferente según el miembro del intercambio. Para el distribuidor el hecho de efectuar mayores inversiones en activos específicos en su relación comercial con el fabricante no le genera más dependencia respecto al socio, mientras que para el fabricante ocurre lo contrario. Este resultado puede explicarse de acuerdo con el volumen de inversiones en activos específicos efectuado por ambas partes, muy superior en el caso del fabricante. Las exigencias del distribuidor respecto a la adaptación de los sistemas de venta del fabricante y la promoción de los productos en el punto de venta demandan mayores esfuerzos a los fabricantes para poder comercializar sus productos en los establecimientos del distribuidor, generando a su vez mayores niveles de dependencia en el fabricante. Por el contrario, las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor se limitan a cuestiones muy concretas y generalmente con reducido nivel de especificidad, de manera que los costes derivados de la finalización del intercambio con el fabricante no son lo suficientemente elevados como para motivar un incremento en el nivel de dependencia del distribuidor respecto al fabricante.

Los resultados también indican el efecto positivo de la dependencia sobre la relación. Se ha demostrado que conforme aumenta la dependencia de ambos miembros de la diada, mayor será su percepción de *confianza* en el socio, su *compromiso* con el intercambio y su nivel de *satisfacción económica* en su relación actual. Estas implicaciones sugieren que no se deba considerar la dependencia como un factor negativo sobre la relación, más bien todo lo contrario. Bien es cierto que para comprender el efecto real de la dependencia se han de

tener en cuenta los niveles de ambos miembros de la relación, cuestión que discutiremos más adelante en el análisis de los efectos de la magnitud y asimetría de dependencia.

Las repercusiones de los *comportamientos oportunistas* son comunes para ambos miembros del canal de distribución. Por un lado, la percepción de mayores niveles de oportunismo en el comportamiento del socio reduce la valoración de su *credibilidad* en ambos casos. Parece lógico pensar que si uno de los miembros de la díada trata de aprovecharse oportunísticamente de la relación a expensas del socio, este último percibirá menores niveles de sinceridad y honradez. Por otro lado, la evidencia empírica señala que la percepción de oportunismo en el socio carece de influencia sobre la percepción de *benevolencia* en el mismo. Este resultado sugiere que las repercusiones negativas de las conductas deshonestas no influyen sobre la buena fe depositada en el socio, quizá más sustentada en las propias relaciones interpersonales entre los directivos que gestionan la relación entre las partes.

Los efectos de la confianza y el compromiso sobre las relaciones entre el fabricante y el distribuidor son evidentes: mejores resultados, tanto sociopolíticos como económicos, para ambas partes. Además, la *confianza* presenta un carácter multidimensional integrada por atributos de *credibilidad* y *benevolencia*. También se ha constatado una vinculación positiva entre ambas dimensiones –efecto positivo de la credibilidad sobre la benevolencia–. Igualmente, se confirma la incidencia positiva de la confianza sobre el *compromiso* y la *satisfacción social, afectiva o no económica*. Estos resultados avalan, como en trabajos anteriores, la gran importancia de la confianza en la consolidación y mantenimiento del intercambio.

El *compromiso* ocupa un papel principal como precursor de los resultados de las relaciones fabricante–distribuidor. Sus efectos positivos sobre las dimensiones económica y no económica de la satisfacción han quedado confirmados desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante respectivamente. El significado de esta relación sugiere que cuanto más comprometidos estén los miembros del canal de distribución con sus intercambios comerciales, las posibilidades de alcanzar mejores resultados aumentan de forma sensible. Cabe destacar que la influencia del compromiso sobre la satisfacción no se encuentra únicamente vinculada con la dimensión afectiva, sino que también se demuestra que favorece la obtención de mayores resultados económicos en la relación comercial. A su vez, estos mayores niveles de satisfacción económica favorecen la valoración positiva de la

afectividad hacia el socio, encontrándose evidencia empírica de este efecto para el distribuidor y el fabricante.

6.2.2. Conclusiones sobre los efectos moderadores en las relaciones fabricante–distribuidor

Además de los efectos principales recogidos en el modelo teórico, de los resultados correspondientes al análisis de los efectos moderadores se derivan interesantes conclusiones. En primer lugar, las dimensiones de *magnitud* y *asimetría* confirman el efecto de la estructura de dependencia sobre las variables incluidas en el modelo teórico y sus interrelaciones. Tanto el fabricante como el distribuidor valoran de forma más positiva las relaciones comerciales caracterizadas por altos niveles de dependencia mutua y balance de dependencia favorable. Por el contrario, la valoración de los intercambios de los miembros de la díada es sensiblemente inferior cuando la magnitud de la dependencia total es reducida y las partes son dependientes del socio respectivo.

Estos resultados plantean una importante reflexión: ¿Cómo podría un parte, ya sea fabricante o distribuidor, equilibrar su posición de dependencia en la relación? Existen dos posibles alternativas: (1) reducir su propia dependencia, aumentando para ello el número de alternativas disponibles o reduciendo el valor de la relación con el socio; (2) aumentar la dependencia del socio, reduciendo el número de alternativas disponibles o aumentando el valor de la relación para el socio. De acuerdo con las conclusiones aportadas anteriormente, los beneficios derivados de intercambios caracterizados por altos niveles de dependencia mutua sugieren que resultaría más adecuado para las partes tratar de aumentar la dependencia del socio que reducir la propia dependencia en la relación, debido a que una reducción de los niveles de dependencia repercutiría negativamente sobre otras características del intercambio, como la confianza, el compromiso y/o la satisfacción económica.

La segunda variable de control considerada es la *tipología del distribuidor*. Los resultados de su efecto moderador señalan importantes diferencias en las características de la relación según el distribuidor pertenezca al canal tradicional o al canal moderno. En el primero de los casos –distribuidores tradicionales–, los intercambios comerciales se

caracterizan por un menor contenido relacional, con menores niveles de confianza, compromiso y satisfacción que en intercambios vinculados a distribuidores modernos. Por otro lado, las relaciones establecidas con distribuidores modernos requieren mayor implicación y presentan un horizonte temporal más amplio, cuestiones que a su vez demandan mayores niveles de inversiones en activos específicos y generan mayor dependencia entre las partes. Sin embargo, no todo son aspectos positivos en estos intercambios con distribuidores modernos: el fabricante percibe mayores niveles de oportunismo en el comportamiento de estos distribuidores.

Con respecto a la propensión a comportamientos oportunistas por parte de los distribuidores modernos, sus procesos de concentración y sus políticas de fortalecimiento de marcas propias generan una mayor dependencia en los fabricantes y favorecen sus conductas deshonestas ante las escasas represalias disponibles a éstos últimos. La violación de plazos de pago, de acuerdos promocionales o de los espacios cedidos en los lineales son ejemplos de actuaciones oportunistas iniciadas por los distribuidores modernos y sobre las que el fabricante dispone de escasas soluciones.

El último de los efectos moderadores analizados recoge la influencia de la *importancia del fabricante para el distribuidor*. En este caso, la evidencia empírica indica una escasa incidencia externa de la posición suministradora del fabricante sobre las variables incluidas en el modelo teórico y sus interrelaciones. Estos resultados sugieren que la importancia del fabricante para el distribuidor no explica un posible comportamiento diferenciado de las partes en intercambios establecidos entre los distribuidores y el fabricante ocupando la posición de primer, segundo o tercer proveedor en la cadena de suministro.

6.3. IMPLICACIONES EMPRESARIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Los resultados aportados por la presente Tesis Doctoral presentan interesantes *implicaciones* para la gestión de los intercambios entre fabricantes y distribuidores en el canal de distribución. La dinámica actual del sector de la distribución de productos de gran consumo en España, con una importancia cada vez mayor de las empresas distribuidoras

en detrimento de la tradicional posición de poder negociador del fabricante, justifica un mayor interés y relevancia de las conclusiones aportadas en el presente trabajo.

Los acuerdos comerciales establecidos entre fabricantes y distribuidores en un momento inicial de la relación lógicamente no permiten gestionar correctamente el intercambio a lo largo de la vida de la interacción comercial. Sin embargo, en el momento de renegociar las condiciones establecidas inicialmente tiene gran importancia la existencia de un clima relacional adecuado para alcanzar un nuevo acuerdo. Es más, no sólo en la negociación de los acuerdos comerciales se aprecian las consecuencias positivas de altos niveles de confianza y compromiso en el intercambio. Hemos demostrado en esta Tesis Doctoral que los resultados económicos y afectivos de fabricantes y distribuidores aumentan sensiblemente cuando existen altas dosis de dependencia, confianza y compromiso. En consecuencia, ambos miembros del intercambio se benefician de relaciones caracterizadas por tales circunstancias.

A la vista de estos resultados, los miembros del canal de distribución deberían dirigir sus esfuerzos a establecer y fortalecer los vínculos relacionales con sus socios respectivos, tratando a su vez de limitar los comportamientos oportunistas. Esta es una de las cuestiones a tener en cuenta en las relaciones comerciales en mercados de consumo masivo, sobre todo cuando los intercambios se establecen con las grandes cadenas comerciales. Se procede a concluir que el factor que permite a un miembro de la relación comportarse de forma deshonesta en el intercambio es el poder en la relación, evaluado en nuestro trabajo a partir del nivel de dependencia del socio. Apoyados en un balance de poder positivo, los distribuidores pueden violar los acuerdos establecidos con los fabricantes. Son frecuentes los incumplimientos de los plazos de pago al fabricante, de los espacios acordados en el punto de venta, de los precios de venta al público pactados o de acuerdos vinculados a acciones promocionales, situaciones ante las que los fabricantes disponen de escasas alternativas para equilibrar el poder de los distribuidores.

¿Qué elementos pueden compensar el poder de los grandes distribuidores? ¿Cómo pueden evitar los fabricantes las continuas rupturas de acuerdos comerciales por parte del distribuidor? Una posible solución a estas cuestiones reside en la importancia del fabricante dentro de su categoría de productos. La empresa fabricante analizada, Bimbo Martínez, es líder en su categoría de productos, cuestión que justifica su importancia para completar con

garantías el surtido de productos de los distribuidores ¿Qué ocurriría si en los establecimientos de Carrefour, Eroski o Mercadona no existiese pan de molde Bimbo o productos de Repostería Martínez? Por un lado, el fabricante perdería un importante canal de venta que tendría sin duda repercusiones negativas sobre su posición competitiva en el mercado. Por otro, los distribuidores no completarían de forma eficiente el surtido de productos en la categoría de panadería y repostería industrial, perjudicando seriamente los intereses de sus consumidores habituales. En esta situación de mutua dependencia, ambas partes están condenadas a entenderse. Sin embargo, la situación es bien distinta cuando un fabricante no ocupa una posición competitiva relevante en el mercado, viéndose abocado generalmente a acatar las condiciones establecidas, generalmente de forma unilateral, por el distribuidor.

Además de las implicaciones empresariales comentadas anteriormente, también son destacables una serie de *limitaciones* de la investigación efectuada. Por un lado es necesario precisar que los datos utilizados para la validación de las hipótesis son de sección cruzada, recogándose la valoración del intercambio por parte del fabricante y de los distribuidores en un momento de tiempo. Esta limitación, muy común en las investigaciones en canales de distribución, podría ser superada en la medida que se obtuviese la valoración de los intercambios en diferentes momentos de tiempo. El reciente trabajo de Jap y Anderson (2003) soluciona el problema de los datos de sección cruzada con una investigación empírica que les permitió recoger la valoración del intercambio de forma longitudinal a partir de la recogida de información en dos momentos: en un momento inicial y un año después. En este sentido sería interesante definir futuras investigaciones empíricas aplicando este método de recogida de la información.

Otra limitación se debe al ámbito de la investigación y a las características de sus empresas. Las variables relacionales analizadas se corresponden con canales de distribución de productos de panadería y pastelería industrial, caracterizados por su particular sistema de fabricación, distribución y comercialización. Por tanto, en futuras investigaciones podrían abordarse relaciones fabricante–distribuidor que incluyesen diferentes categorías de productos para poder obtener resultados generalizables, siendo cautelosos con respecto a cualquier tipo de extrapolación de las aportaciones señaladas en la presente Tesis Doctoral.

Además de la limitación correspondiente al sector de actividad, también resulta necesario referirse al contexto de la relación fabricante–distribuidor. La presente Tesis Doctoral profundiza en el análisis de los intercambios vinculados a estos dos miembros del intercambio, si bien también se podrían haber analizado otras vinculaciones comerciales en el canal de distribución, como la díada proveedor–fabricante. De acuerdo con esta limitación, sería interesante efectuar futuras investigaciones que incluyesen a un mayor número de miembros del canal de distribución, permitiendo incluso considerar el canal de distribución como una red de relaciones comerciales que fuese más allá del análisis diádico efectuado en esta investigación.

Por último, las conclusiones aportadas en presente Tesis Doctoral demandan el *desarrollo futuro de nuevas investigaciones* que analicen el comportamiento de los miembros del canal de distribución en sus intercambios comerciales. Una de las cuestiones a las que se debería prestar especial atención se refiere a la naturaleza del oportunismo en relaciones en el canal de distribución. Aunque ya existen trabajos que recogen esta variable en sus modelos teóricos, su estudio es aún limitado. El contenido de las investigaciones posteriores respecto al oportunismo debería incluir una clara delimitación de la perspectiva adoptada para medir las conductas oportunistas –valoración del oportunismo propio y percibido–, del carácter de tales comportamientos –oportunismo activo o intencionado y oportunismo pasivo o involuntario– y de los mecanismos compensadores de tales comportamientos, como la confianza, las inversiones específicas, los acuerdos explícitos o las normas relacionales.

Respecto a este último mecanismo de control, las normas relacionales, Joshi y Arnold (1997) y Joshi (1998) demuestran que las posibilidades de aparición de comportamientos oportunistas en intercambios caracterizados por alto clima relacional son mucho más reducidas que en relaciones con bajos niveles de normas relacionales. Sería interesante, por tanto, continuar con el estudio de las conductas deshonestas de los miembros del canal de distribución en situaciones caracterizadas por diferentes niveles de relacionismo e interacción entre fabricantes y distribuidores.

También podría abordarse en investigaciones futuras el análisis de la influencia de las condiciones externas sobre el modelo teórico planteado. Las condiciones del entorno, a través de sus dimensiones de volatilidad y diversidad, pueden influir en las variables

económicas o sociopolíticas y en sus interrelaciones. Se trataría por tanto de analizar otra de las cuestiones incluida en el modelo inicial de economía política y desarrollada posteriormente en el trabajo de Achrol, Reve y Stern (1983), que identifican tres niveles en la interacción de la empresa con los distintos miembros del intercambio: entorno de actividad primario, entorno de actividad secundario y macroentorno.

Otra línea de investigación que se deriva de la presente Tesis Doctoral se refiere a la evaluación de las características de la relación entre los miembros del canal de distribución de acuerdo con la fase del ciclo de vida en la que se encuentra. Se buscaría comparar la eficacia de diversos mecanismos de gobierno en función de la fase de relación, analizando incluso la complementariedad de varios mecanismos actuando de forma simultánea, tal y como proponen Bradach y Eccles (1989). Para ello, debería utilizarse una medida válida para identificar la fase de la relación –introducción, crecimiento, madurez o declive– y que, además de la valoración temporal vinculada a la duración del intercambio, incluyese otros aspectos de carácter explícito –como los contratos– e implícito –como las normas relacionales–.

CAPÍTULO 7

Referencias bibliográficas

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHROL, R.S. Y GUNDLACH, G.T. (1999). "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange". *Journal of Retailing* Vol. 75, n°1, pp. 107-124.

ACHROL, R.S. Y KOTLER, P. (1999): "Marketing in the Network Economy". *Journal of Marketing* Vol. 63 (Ed. Especial), pp. 146-163.

ACHROL, R.S.; REVE, T. Y STERN, L.W. (1983): "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis". *Journal of Marketing* Vol. 47 (verano), pp. 55-67.

ACHROL, R.S. Y STERN, L.W. (1988): "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (febrero), pp. 36-50.

AJO, T.S. (1996): "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing". *European Journal of Marketing* Vol. 30, n°2, pp. 8-18.

ALDERSON, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action*. Irwin, Homewood.

ALDRICH, H. (1979): *Organizations and environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

ALTMAN, I. Y TAYLOR, D.A. (1973): *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): "AMA: Broad Approves New Marketing Definitions". *Marketing News*, Vol. 19, n°5, pp. 1.

ANDALEEB, S.S. (1992): "The Trust Concept: Research Issues for Channel of Distribution". *Research in Marketing* Vol. 11, pp. 1-34.

ANDALEEB, S.S. (1995): "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 12, pp. 157-172.

- ANDALEEB, S.S. (1996): "An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence". *Journal of Retailing* Vol. 72, nº1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E. (1985): "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction-Cost Analysis". *Marketing Science*, Vol. 4 (Verano), pp. 234-254.
- ANDERSON, E. (1988): "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces". *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 9, nº3, pp. 247-264.
- ANDERSON, E. Y COUGHLAN, A.T. (1987): "Distribution of Industrial Products Introduced to Foreign Markets: Integrated Versus Independent Channels". *Journal of Marketing* Vol. 51 (Enero), pp. 71-82.
- ANDERSON, E. Y SCHMITTLEIN, D. (1984): "Integration of Sales Force: An Empirical Examination". *Rand Journal of Economics*, Vol. 15 (Otoño), pp. 385-395.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B.A. (1983): "Make or Buy Decisions: A Framework for Examining Vertical Integration Issues in Marketing". *Wharton Working Paper no. 83-001*, University of Pennsylvania.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B.A. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads". *Marketing Science*, Vol. 8, pp. 310-323.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B.A. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Febrero), pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984): "A model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 48 (otoño), pp. 62-74.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership". *Journal of Marketing* Vol. 54 (Enero), pp. 42-58.
- ANSELMINI, K. (1997): "A Return to Discrete Exchange: The Influence of Information Technology Competence on Channel Relationships". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, nº2, pp. 57-71.
- ANTIA, K.D. Y FRAZIER, G.L. (2001): "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 65 (octubre), pp. 67-81.
- ARNDT, J. (1979): "Toward a Concept of Domesticated Markets". *Journal of Marketing* Vol. 43 (verano), pp. 69-75.

- ARNDT, J. (1983): "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 47 (otoño), pp. 44-54.
- ARROW, K.J. (1985): "The Economics of Agency", en PRATT, J. Y ZECKHAUSER, R. (eds.): *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 37-51.
- ARTZ, K.W. (1999): "Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments, and Relational Exchange". *British Academy of Management*, Vol. 10, pp. 113-126.
- ASTLEY, W.G. Y ZAJAC, E.J. (1990): "Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-unit Power". *Organization Studies*, Vol. 11, nº4, pp. 481-501.
- BAGOZZI, R.P. (1975): "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing* Vol. 39 (octubre), pp. 32-39.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº1, pp. 74-94.
- BALAKRISHNAN, S. Y WERNERFELT, B. (1986): "Technical Change, Competition and Vertical Integration". *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (Julio-agosto), pp. 347-359.
- BARROSO, C. Y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. Esic Editorial, Madrid.
- BEIER, F.J. Y STERN, L.W. (1969): "Power in the Channel of Distribution", en STERN, L.W. (ed.): *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Co., Boston, pp. 92-116.
- BELLO, D.C.; DANT, S.P. Y LOHTIA, R. (1997): "Hybrid Governance: the Role of Transaction Costs, Production Costs and Strategic Considerations". *The Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 12, nº2; pp. 118-133.
- BELLO, D.C. Y GILLILAND, D.I. (1997): "The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channels Performance". *Journal of Marketing* Vol. 61 (enero), pp. 22-38.
- BELLO, L. Y GÓMEZ, J.T. (1997): "Interacciones entre el Marketing Industrial y el Marketing de Relaciones". *Revista Asturiana de Economía*, nº9, pp.7-23.
- BELLO, L.; POLO, Y. Y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas". *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 190-211.
- BENJAMIN, R. Y WIGAND, R. (1995): "Electronic Markets and Virtual Value Chain on the Information Superhighway". *Sloan Management Review*, Vol. 36 (invierno), pp. 62-72.
- BENSAOU, M. Y VENKATRAMAN, N. (1995): "Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S. and Japanese Automakers". *Management Science*, Vol. 41, nº9, pp. 1471-1492.

BENSON, J.K. (1975): "The Interorganizational Network as a Political Economy". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20 (Junio), pp. 376-396.

BENTLER, P.M. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software, Inc., Encino, California.

BERGEN, M.; DUTTA, S. Y WALKER, O.C. (1992): "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories". *Journal of Marketing* Vol. 56 (Junio), pp. 1-24.

BERRY, L.L. (1983): "Relationships Marketing". en BERRY, L.L.; SHOSTACK, G.L.; UPAH, G. (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing* American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.

BIONG, H. (1993): "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade". *European Journal of Marketing* Vol. 27, nº7, pp. 21-38.

BLAU, P. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

BOHRNSTEDT, G.W. (1976): "Evaluación de la Fiabilidad y la Validez en la Medición de Actitudes", en SUMMERS, G. (ed.): *Medición de Actitudes*, Tillas, México, pp. 103-127.

BOLLEN, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. Willey Series in Probability and Mathematical Statistics, John Wiley & Sons, New York.

BOLTON, R.N. (1998): "A Dynamic Model of the Duration of the Consumer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction". *Marketing Science*, Vol. 17, nº1, pp. 45-65.

BONOMA, T. (1976): "Conflict, Cooperation, and Trust in Three Power Systems". *Behavioral Science*, Vol. 21 (Noviembre), pp. 499-514.

BONOMA, T.V.; BAGOZZI, R.P. Y ZALTMAN, G. (1978): "The Dyadic Paradigm with Specific Application toward Industrial Marketing", en BONOMA, T.V. Y ZALTMAN, G. (eds.): *Organizational Buying Behaviour*: AMA. Proceedings Series.

BORDONABA, M^a.V. (2003): "Determinantes del Éxito de las Relaciones Comerciales a largo Plazo entre Empresas: Análisis Empírico en el Sistema de Franquicia". *Tesis Doctoral*, Universidad de Zaragoza.

BORYS, B. Y JEMISON, D.B. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº2, pp. 234-249.

BOWEN, D.E. Y JONES, G.R. (1986): "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange". *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº2, pp. 428-41.

BOYLE, B.; DWYER, R.; ROBICHEAUX, R.A. Y SIMPSON, J.T. (1992): "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Noviembre), pp. 462-473.

BRADACH, J.L. Y ECCLES, R.G. (1989): "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms". *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.

BREHM, J.W. (1966): *A Theory of Psychological Reactance*. Academic Press, New York.

BROWN, J.R.; DEV, C.S. Y LEE, D.J. (2000): "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanism". *Journal of Marketing* Vol. 64 (Abril), pp. 51-65.

BROWN, J.R.; LUSCH, R. y MUEHLING, D.D. (1983): "Conflict and Power Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels". *Journal of Retailing* vol. 59 (invierno), pp. 53-80.

BROWN, J.R.; LUSCH, R. Y NICHOLSON, C.Y. (1995): "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance". *Journal of Retailing* Vol. 71, n^o4, pp. 363-392.

BROWN, J.R.; LUSCH, R. Y SMITH, L.P. (1991): "Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution". *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, Vol. 21, n^o6, pp. 15-25.

BROWN, J.R. Y TIMMINS, S.A. (1981): "Substructural Dimensions of Interorganizational Relations in Marketing Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 9, n^o3, pp. 163-173.

BUCHANAN, J.M. (1994): "Choosing What to Choose". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 150, n^o1, pp. 123-135.

BUCHANAN, L. (1992): "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (Febrero), pp. 65-75.

BUCKLIN, L.P. (1966): *A Theory of Distribution Channel Structure*. Institute of Business and Economic Research, University of California. Berkeley, CA.

BUCKLIN, L.P. Y CARMAN, J.M. (1974): "Vertical Market Structure Theory and the Health Care Delivery System", en SHETH, J.N. Y WRIGHT, P.L. (eds.): *Marketing Analysis for Societal problems*, Oficina de Economía e Investigación Comercial, Universidad de Illinois, pp. 7-21.

BUCKLIN, L.P. Y SENGUPTA, S. (1993): "Organizing Successful Co-Marketing Alliances". *Journal of Marketing* Vol. 57 (abril), pp. 32-46.

BUNGE, M. (1983): *La Investigación Científica: su Estrategia y su Filosofía*. Ariel, Barcelona.

BURT, R.S. (1976): "Interpretational Confounding of Unidimensional Variables in Structural Equation Modeling". *Sociological Methods and Research*, Vol. 5, pp. 3-51.

BUVIK, A. Y HALSKAU, O. (2001): "Relationship Duration and Buyer Influence in Just-in-Time Relationships". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, n^o2, pp. 111-119.

BUVIK, A. Y REVE, T. (2001): "Asymmetrical Deployment of Specific Assets and Contractual Safeguarding in Industrial Purchasing Relationships". *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 101-113.

BUVIK, A. Y REVE, T. (2002): "Inter-firm Governance and Structural Power in Industrial Relationships: The Moderating Effect of Bargaining Power on the Contractual Safeguarding of Specific Assets". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, nº3, pp. 261-284.

BYRNE, B.M. (1994): *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

CALAMARI, J.E. Y PERILLO, J.M. (1987): *Contracts*. West Publishing, St. Paul, MN.

CAMARERO, M^a.C. (1998): "Las Relaciones Comerciales a Largo Plazo entre Empresas: Propuesta de un Modelo Integrador de Enfoques". *Tesis Doctoral*, Universidad de Valladolid.

CAMARERO, M^a.C. (2002): *Relaciones entre Empresas: De la Transacción a la Cooperación*. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.

CAMARERO, M^a.C. Y GUTIÉRREZ, J. (2001): "The Interaction of Dependence and Trust in Industrial Long-term Relationships". *Documento de Trabajo 07/01*, Universidad de Valladolid.

CANNON, J.P.; ACHROL, R.S. Y GUNDLACH, G.T. (2000): "Contracts, Norms and Plural Form of Governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº2, pp. 180-194.

CANNON, J.P. Y PERREAULT, W.D. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Noviembre), pp. 439-460.

CARLISLE, J.A. Y PARKER, R.C. (1989): *Beyond Negotiation*. John Wiley & Sons.

CASARES, J.; MARTÍN, V.J. Y ARANDA, E. (1999-2000): "Vértigo en la Distribución Comercial". *Distribución y Consumo*, Vol. 49 (diciembre-enero), pp. 5-25.

CASARES, J. Y REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. Cívitas, 2^o Edición, Madrid.

CELLY, K.S. Y FRAZIER, G.L. (1996): "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, nº2, pp. 200-210.

CESPEDES, F.V. (1988): "Channel Management is General Management." *California Management Review*, Vol. 31 (otoño), pp. 98-120.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.E.; BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*. Oxford, Butterworth Heinemann (existe version en castellano: *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing* Díaz de Santos, Madrid, 1994).

- CHURCHILL, G.A. (1979): *Marketing Research: Methodological Foundations*. The Dryden Press, 7º Edición.
- COASE, R.H. (1937): "The Nature of the Firm". *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- COASE, R.H. (1960): "The Problem of Social Cost". *The Journal of Law and Economics*, Vol. 3, pp. 1-44.
- COOK, K.S. (1987): *Social Exchange Theory*. Sage, Newbury Park.
- COOTE, L.V.; FORREST, E.J. Y TAM, T.W. (2003): "An Investigation into Commitment in non-Western Industrial Marketing Relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, nº7, pp. 595-604.
- CRONBACH, L.J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test". *Psychometrika*, Vol. 16, pp. 297-334.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. Y CROWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 54 (Julio), pp. 68-81.
- CRUZ, I. (coord.) (1999): *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo: Concentración y Competencia*. Pirámide, Madrid.
- DABHOLKAR, P.A.; JOHNSTON, W.J. Y CATHEY, A.S. (1994): "The Dynamics of Long-term Business-to-Business Exchange Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº2, pp. 130-145.
- DAHLSTROM, R. Y NYGAARD, A. (1999): "An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (Mayo), pp. 160-170.
- DANT, R.J. Y SCHUL, P.L. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution". *Journal of Marketing* Vol. 56, nº1; pp. 38-54.
- DAY, G.S. Y KLEIN, S. (1987): "Cooperative Behavior in Vertical Markets: The Influence of Transaction Cost and Cooperative Strategies", en HOUSTON, M.J. (Ed.) *Review of Marketing* American Marketing Association, Chicago, IL.
- DE RUYTER, K.; MOORMAN, L. Y LEMMINK, J. (2001): "Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets". *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 271-286.
- DE WULF, K. (1999): "The Role of the Seller in Enhancing Buyer-Seller Relationships. Empirical Studies in all Retail Context". *Tesis Doctoral*. Universidad de Gent.
- DEL BARRIO, S. Y LUQUE, T. (2000): "Análisis de Ecuaciones Estructurales", en LUQUE, T. (coord.): *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*, Pirámide, Madrid, pp. 489-557.

- DEL BARRIO, S.; MARAVER, G.; SÁNCHEZ, J. Y SÁNCHEZ, G. (1999): "Interdependencia y Estabilidad en la Relación Fabricante-Distribuidor". *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* Valladolid, pp. 289-306.
- DEUTSCH, M. (1958): "Trust and Suspicion". *Journal of Conflict Resolution*, Vol.2, nº4, pp.265-279.
- DÍAZ, A.M^a.; VÁZQUEZ, R. Y DEL RÍO, A.B. (2000): "Nuevos Planteamientos de Marketing: La Gestión de las Relaciones". *Documento de Trabajo 226/00*, Universidad de Oviedo.
- DIXON, D.F. Y WILKINSON, I.F. (1986): "Toward a Theory of Channel Structure", en BUCKLIN, L.P. y CARMAN, J. (eds.): *Distribution Channels and Institutions*, JAI Press, Greenwich, Vol. 8, pp. 27-70.
- DONEY, P.M. Y CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature on Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 61 (Abril), pp. 35-51.
- DOPICO, A.I. (2001): "El Marketing Relacional en los Mercados Industriales: Desarrollo de un Modelo Integrado y Contratación Empírica en Galicia". *Tesis Doctoral*, Universidad de Vigo.
- DWYER, F.R. (1980): "Channel Member Satisfaction: Laboratory Insights". *Journal of Retailing* Vol. 56 (verano), pp. 45-65.
- DWYER, F.R. Y OH, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels" *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (noviembre), pp. 347-358.
- DWYER, F.R. Y OH, S. (1988): "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies". *Journal of Marketing* Vol. 52 (abril), pp. 21-34.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. Y OH, S. (1987): "Developing Buyer Seller Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 51 (abril), pp. 11-27.
- DWYER, F.R. Y WELSH, A. (1985): "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (noviembre), pp. 397-414.
- EASTON, G. Y ARAUJO, L. (1994): "Market Exchange, Social Structures and Time". *European Journal of Marketing* Vol. 28, nº3, pp. 72-84.
- EISENHARDT, K. (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches". *Management Science*, Vol. 31, nº2, pp. 134-149.
- EISENHARDT, K. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº1, pp. 57-74.
- EL-ANSARY, A.I. (1975): "Determinants Of Power-Dependence in the Distribution Channel". *Journal of Retailing* Vol. 51, nº2, pp. 59-74.

- EL-ANSARY, A.I. Y STERN, L.W. (1972): "Power Measurement in the Distribution Channel". *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, nº1, pp. 47-52.
- EMERSON, R.M. (1962): "Power-dependence relations". *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), pp. 31-41.
- ETGAR, M. (1976): "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 13 (Agosto), pp. 254-262.
- ETGAR, M. Y VALENCY, A. (1983): "Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels". *Journal of Retailing* Vol. 59 (Invierno), pp. 81-92.
- FARNSWORTH, E.A. (1987): "Precontractual Liability and Preliminary Agreements: Fair Dealing and Failed Negotiations". *Columbia Law Review*, Vol. 87, nº2, pp. 217-292.
- FEIN, A.J. Y ANDERSON, E. (1997): "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels". *Journal of Marketing* Vol. 61, nº2, pp. 19-34.
- FINE, S.H. (1994): "Inequitable or Incomplete Social Marketing: The Case of Higher Education", en HOUSTON, F.S. (Ed.): *Marketing Exchange Relationships, Transactions, and Their Media*. Quorum Books, Westport, C.T.
- FONTENOT, R.J.; VLOSKY, R.P.; WILSON, E. Y WILSON, D.T. (1997): "Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance". *ISBM Report 6-1997*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
- FONTENOT, R.J. Y WILSON, E.J. (1997): "Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities". *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 5-12.
- FORD, D. (1980): "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Marketing". *European Journal of Marketing* Vol. 5/6, pp. 339-353.
- FRAZIER, G.L. (1983a): "On the Measurement of Power in Channels of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (mayo), pp. 158-166.
- FRAZIER, G.L. (1983b): "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 47 (otoño), pp. 68-78.
- FRAZIER, G.L. (1999): "Organizing and Managing Channels of Distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27 (Verano), pp. 226-240.
- FRAZIER, G.L. Y ANTIA, K.D. (1995): "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº8, pp. 321-326.
- FRAZIER, G.L.; GILL, J.D. Y KALE, S.H. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country". *Journal of Marketing* Vol. 53 (enero), pp. 50-69.

FRAZIER, G.L. Y RODY, R.C. (1991): "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels". *Journal of Marketing* Vol. 55 (enero), pp. 52-69.

FRAZIER, G.L.; SPEKMAN, R.E. Y O'NEAL, C.R. (1988): "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets". *Journal of Marketing* Vol. 52 (octubre), pp. 52-67.

FRAZIER, G.L. Y SUMMERS, J.O. (1984): "Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels". *Journal of Marketing* Vol. 48 (verano), pp. 43-55.

FRAZIER, G.L. Y SUMMERS, J.O. (1986): "Perceptions of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (mayo), pp. 169-176.

FRENCH, J.R.P. Y RAVEN, B. (1959): "The Bases of Social Power", en CARTWRIGHT, D. Y ZANDER, A. (eds.): *Group dynamics*. Harper & Row, New York.

GAMBETTA, D. (1988): "Can we trust?", en GAMBETTA, D. (ed.): *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Blackwell, New York, pp. 213-237.

GANESAN, S. (1993): "Negotiation Strategies and The Nature of Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (mayo), pp.183-203.

GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 58 (abril), pp. 1-19.

GARCÍA, J.M. Y MEDINA, D.R. (1998): "Enfoques Teóricos sobre las Relaciones Interorganizativas: Una Revisión Comparativa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, nº3, pp. 9-30.

GARCÍA, N.; SANZO, M^a.J. Y TRESPALACIOS, J.A. (2002): "La Dependencia como Moderador de la Relación entre Franquiciador y Franquiciado: El Caso de las Franquicias de Servicios". *Actas del XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* Granada.

GASKI, J.F. (1984): "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution". *Journal of Marketing* Vol. 48 (verano), pp. 9-29.

GASSENHEIMER, J.B.; BAUCUS, D.B. Y BAUCUS, M.S. (1996): "Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures". *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 67-79.

GASSENHEIMER, J.B. Y CALANTONE, R.J. (1994): "Managing Economic Dependence and Relational Activities within a Competitive Channel Environment". *Journal of Business Research*, vol. 29, pp. 189-197.

GASSENHEIMER, J.B.; CALANTONE, R.J.; SCHMITZ, J.M. Y ROBICHEAUX, R.A. (1994): "Models of Channel Maintenance: What Is the Weaker Party to Do?". *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 225-236.

GASSENHEIMER, J.B.; CALANTONE, R.J. Y SCULLY, J.I. (1995): "Supplier Involvement and Dealer Satisfaction: Implications for Enhancing Channel Relationships". *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 10, n°2, pp. 7-19.

GASSENHEIMER, J.B.; DAVIS, J.C. Y DAHLSTROM, R. (1998): "Is Dependent What We Want to Be? Effects of Incongruity". *Journal of Retailing* Vol. 74, n°2, pp. 247-272.

GASSENHEIMER, J.B. Y MANOLIS, C. (2001): "The Influence of Product Customization and Supplier Selection of Future Intentions: The Mediating Effects of Salesperson and Organizational Trust". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, n°4, pp. 418-435.

GASSENHEIMER, J.B. Y RAMSEY, R. (1994): "The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships". *Journal of Retailing* Vol. 70, n°3, pp. 253-266.

GASSENHEIMER, J.B.; STERLING, J.U. Y ROBICHEAUX, R.A. (1996): "Long-term Channel Member Relationships". *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 26, n°5, pp. 94-116.

GEYSKENS, I. Y STEENKAMP, J.B. (2000): "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships". *Journal of Retailing* Vol. 76, n°1, pp. 11-32.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. Y KUMAR, N. (1998): "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 15, n°3, pp. 223-248.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. Y KUMAR, N. (1999): "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (mayo), pp. 223-238.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. Y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 13, pp. 303-317.

GHOSH, A.K.; JOSEPH, W.B.; GARDNER, J.T. Y THACH, S.V. (1997): "Antecedents, Outcomes, and Moderating Influences on Industrial Distributors' Satisfaction with Supplier Relationships". *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 5, n°4, pp. 58-67.

GHOSH, M. Y JOHN, G. (1999): "Governance Value Analysis and Marketing Strategy". *Journal of Marketing* Vol. 63 (edición especial), pp. 131-145.

GHOSHAL, S. Y MORAN, P. (1996): "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 13-47.

GILLILAND, D.I. Y BELLO, D.C. (2001): "Channel Incentives as Unilateral and Bilateral Governance Processes". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 8, n° ½, pp. 5-31.

GILLILAND, D.I. Y BELLO, D.C. (2002): "Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels". *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 30, n°1, pp. 24-43.

- GIMÉNEZ, M^a.L.; PÉREZ, J.A. Y SÁNCHEZ, M. (2002): “intensificación de la Competencia Intertipo entre Supermercados e Hipermercados”. *Distribución y Consumo*, Vol. 64 (julio-agosto), pp. 5-17.
- GOLDBERG, V.P. (1979): “The Law and Economics of Vertical Restrictions”. *Texas Law Review*, Vol. 58, pp. 91-129.
- GONZÁLEZ, S. (2001): “Marketing de Relaciones y Restricciones Verticales en el Canal de Distribución”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Oviedo.
- GOODMAN, L.E. Y DION, P.A. (2001): “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 287-300.
- GRANOVETTER, M. (1985): “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n^o3, pp. 481-510.
- GRAYSON, K. Y AMBLER, T. (1999): “The Dark Side of Long-term Relationships in Marketing Services”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n^o1, pp. 132-141.
- GREWAL, R. Y DHARWADKAR, R. (2002): “The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels”. *Journal of Marketing* Vol. 66 (Julio), pp. 82-97.
- GRÖNROOS, C. (1994a): “From Marketing-Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, Vol. 32, n^o2, pp. 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1994b): *Marketing y Gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- GRUEN, T.W. Y SHAH, R.H. (2000): “Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships”. *Journal of Retailing* Vol. 76, n^o4, pp. 483-510.
- GRUEN, T.W.; SUMMERS, J.O. Y ACITO, F. (2000): “Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations”. *Journal of Marketing* Vol 64 (julio), pp. 34-49.
- GULATI, R. (1995): “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.
- GUMMESSON, E. (1987): “The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships”. *Long Range Planning* Vol. 20, n^o4, pp. 10-20.
- GUMMESSON, E. (1994): “Making Relationship Marketing Operational”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, n^o5, pp. 5-20.
- GUMMESSON, E. (1998): “Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (verano), pp. 242-249.
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U. Y GRÖNROOS, C. (1997): “Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing”. *European Journal of Marketing* Vol. 31, n^o1, pp. 10-16.

- GUNDLACH, G.T. (1994): "Exchange Governance: The Role of Legal and Nonlegal Approaches across the Exchange Process". *Journal of Public Policy and Marketing* Vol. 13, nº2, pp. 246-254.
- GUNDLACH, G.T. (1996): "Exchange Relationships and the Efficiency Interest of the Law". *Journal of Public Policy and Marketing* Vol. 15, nº2, pp. 185-202.
- GUNDLACH, G.T. Y ACHROL, R.S. (1993): "Governance In Exchange: Contract Law and Its Alternatives". *Journal of Public Policy and Marketing* Vol. 12, nº2, pp. 141-155.
- 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.
- GUNDLACH, G.T. y CADOTTE, E.R. (1994): "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (noviembre), pp. 516-532.
- GUNDLACH, G.T. Y MURPHY, P. (1993): "Ethical and Legal Foundations of Relationship Marketing Exchanges". *Journal of Marketing* Vol. 57 (octubre), pp. 35-46.
- HADFIELD, G.K. (1990): "Problematic Relations: Franchising and Law of Incomplete Contracts". *Stanford Law Review*, Vol. 42, pp. 927-992.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante* 5ª Edición. Prentice Hall, Madrid.
- HAKANSSON, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley and Sons Ltd., Chichester.
- HALLEN, L.; JOHANSON J. Y SEYED-MOHAMED, N. (1991): "Interfirm Adaptation in Business Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 55 (Abril), pp. 29-37.
- HANFIELD, R.B. Y BECHTEL, C. (2002): "The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, nº4, pp. 367-382.
- HAUGLAND, S.A. Y REVE, T. (1993): "Relational Contracting and Distribution Channel Cohesion". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 2, nº 3, pp. 27-60.
- HEIDE, J.B. (1987): "Explaining "Closeness" in Industrial Purchasing Relationships: The Effects of Dependence Symmetry on Interorganizational Coordination Patterns". *Unpublished Ph. D. Dissertation*. University of Wisconsin, Madison.
- HEIDE, J.B. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels". *Journal of Marketing* Vol. 58 (Enero), pp.71-85.
- HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1988): "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Convencional Channels". *Journal of Marketing* Vol. 52 (Enero), pp.20-35.

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, nº1, pp. 24-36.

HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing* Vol 56 (Abril), pp. 32-44.

HILL, C.W.L. (1990): "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 500-513.

HOMANS, G.C. (1958): "Social Behavior as Exchange". *American Journal of Sociology*, Vol. 63, nº6, pp. 597-606.

HOMBURG, V.M.F. (1999): *The Political Economy of Information Management: A Theoretical and Empirical Analysis of Decision Making Regarding Interorganizational Information Systems*. University Library Groningen, Netherlands.

HOUSTON, F.S. Y GASSEMHEIMER, J.B. (1987): "Marketing and Exchange". *Journal of Marketing* Vol. 51, (octubre), pp. 3-18.

HOUSTON, F.S., GASSENHEIMER, J.B. Y MASKULKA, J.M. (1992): *Marketing Exchange Transactions and Relationships*. Quorum Books, Westport.

HUNT, S.D. (1976): "The Nature and Scope of Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 40 (Julio), pp. 17-28.

HUNT, S.D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 47 (verano), pp. 9-17.

HUNT, S.D. Y NEVIN, J. (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences". *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (mayo), pp. 186-193.

IACOBUCCI, D. Y HOPKINS, N. (1992): "Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing". *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (febrero), pp. 5-17.

IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S. Y TRESPALACIOS, J.A. (1998): "Los Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Fabricante-Distribuidor". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 2, nº3, pp. 67-86.

JACKSON, B.B. (1985): "Build Customer Relationships That Last". *Harvard Business Review*, Vol. 63 (noviembre-diciembre), pp. 120-128.

JACOBS, D. (1974): "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of organization". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, nº1, pp. 45-59.

JANDA, S.; MURRAY, J.B. Y BURTON, S. (2002): "Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of a Model of Buyer Outcomes". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, nº5, pp. 411-420.

JAP, S.D. (1999): "Pie-Expansion' Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº4, pp. 461-75.

- JAP, S.D. Y ANDERSON, E. (2003): "Safeguarding Inteorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism". *Management Science*, Vol. 49, n°12, pp. 1684-1701.
- JAP, S.D. Y GANESAN, S. (2000): "Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment". *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n°2, pp. 227-45.
- JENSEN, M.C. (1983): "Organization Theory and Methodology". *Accounting Review*, Vol. 50, pp. 319-339.
- JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- JOHN, G. (1984): "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel". *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (Agosto), pp. 278-289.
- JOHN, G. Y REVE, T. (1982): "The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (noviembre), pp. 517-524.
- JOHN, G. Y WEITZ, B. (1988): "Forward Integration into Distribution: Empirical Test of Transactional Cost Analysis". *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, n°2, pp. 337-355.
- JOHNSTON, W.J.; LEWIN, J.E. Y SPEKMAN, R.E. (1999): "International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives". *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 259-271.
- JÖRESKOG, K.G. (1971): "Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests". *Psychometrika*, Vol. 36, n°2, pp. 109-133.
- JOSHI, A.W. (1998): "How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power?". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, n°4, pp. 61-76.
- JOSHI, A.W. Y ARNOLD, S.J. (1997): "The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms". *Psychology and Marketing* Vol. 14, n°8, pp. 823-845.
- JOSHI, A.W. Y ARNOLD, S.J. (1998): "How Industrial Norms Affect Compliance in Industrial Buying". *Journal of Business Research*, Vol. 41, n°2, pp. 105-114.
- JOSHI, A.W. Y STUMP, R.L. (1999a): "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n°3, pp. 291-305.
- JOSHI, A.W. Y STUMP, R.L. (1999b): "Transaction Cost Analysis: Integration of recent Refinements and an Empirical Test". *Journal of Business-to-Business Marketing* Vol. 5, n°4, pp. 37-71.

- JOSKOW, P. (1987): "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets". *American Economic Review*, Vol. 77, n° 1, pp. 168-185.
- JUTTNER, U. Y WEHRLI, H.P. (1994): "Relationship Marketing from a Value System Perspective". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 54-73.
- KALE, S.H. (1986): "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influences Strategies in a Developing Country". *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (noviembre), pp. 387-393.
- KAUFMAN, P.J. Y STERN, L.W. (1988): "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation". *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32 (septiembre), pp. 534-552.
- KAUFMANN, P.J. Y STERN, L.W. (1992): "Relational Exchange, Contracting Norms, and Conflict in Industrial Exchange". *Advances in Distribution Channels Research-Jay Press*, Vol. 1, pp. 135-159.
- KEITH, J.E; JACKSON, D.W. Y CROSBY, L.A. (1990): "Effects of Alternative Types of Influences Strategies under Different Channel Dependence Structures". *Journal of Marketing* Vol. 54 (Julio), pp. 30-41.
- KELLEY, H.H. Y THIBAUT, J.W. (1978): *Interpersonal Relationships*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- KELLEY, S.W.; SKINNER, S.J. Y FERRELL, O.C. (1989): "Opportunistic Behavior in Marketing Research Organizations". *Journal of Business Research*, Vol. 18, pp. 327-340.
- KOHLI, A.J. Y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing* Vol. 54, (abril), pp. 1-58.
- KIM, K. (1999): "On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 16, pp. 217-236.
- KIM, K. (2001): "On the Effects of Customer Conditions on Distributor Commitment and Supplier Commitment in Industrial Channels of Distribution". *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 87-99.
- KIM, K. (2002): "Output Sector Munificence and Supplier Control in Industrial Channels of Distribution: A Contingency Approach". *Journal of Business Research*, Vol. 55, n°6, pp. 427-440.
- KIM, K. Y FRAZIER, G.L. (1996): "A Typology of Distribution Channel Systems: A Contextual Approach". *International Marketing Review*, Vol. 13, n°1, pp. 19-32.
- KIM, K. Y FRAZIER, G.L. (1997): "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution". *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 139-154.
- KIM, K. Y HSIEH, P.H. (2003): "Interdependence and its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach". *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, n°4, pp. 101-112.

KIRMANI, A. Y RAO, A.R. (2000): "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality". *Journal of Marketing* Vol. 64 (abril), pp. 69-79.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. Y ALCHIAN, A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process". *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297-326.

KLEIN, S.; FRAZIER, G.L. Y ROTH, V.J. (1990): "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (mayo), pp. 196-208.

KRAPFEL, R.E.; SALMOND, D. Y SPEKMAN, R. (1991): "A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships". *European Journal of Marketing* Vol. 25, nº9, pp. 22-37.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J.E.M. (1994): "The Effects of Interdependence on Relationship Quality in Marketing Channels". *ISBM Working Paper nº2*, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J.E.M. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes". *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (agosto), pp. 348-356.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J.E.M. (1998): "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (mayo), pp. 225-235.

KUMAR, N.; STERN, L.W. Y ACHROL, R.S. (1992): "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, nº2, pp. 238-253.

LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. Y HUNT, S.D. (2000): "Interimistic Relational Interchange: Conceptualization and Propositional Development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (primavera), pp. 212-225.

LAMBIN, J.J. (1994): *Marketing Estratégico*. McGraw Hill, Madrid.

LARSSON, A (1992): "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: a Study of the Governance of Exchange Relationships". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.

LARZELERE, R.E. Y HUSTON, T.L. (1980): "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships". *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 42, nº3, pp. 595-604.

LASSAR, W.M. Y KERR, J.L. (1996): "Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº8, pp. 613-632.

LAWLER, E.J. Y BACHARACH, S.B. (1987): "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power". *Social Forces*, Vol. 66, nº2, pp. 446-462.

- LAWLER, E.J.; FORD, R.S. Y BLEGEN, M.A. (1988): "Coercitive Capability in Conflict: A Test of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory". *Social Psychology Quarterly*, Vol. 51, n°2, pp. 93-107.
- LEVY, D.T. (1985) "The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Investigation". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 67, pp. 439-445.
- LEWIS; M.C. Y LAMBERT, D.M. (1991): "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction". *Journal of Retailing* Vol. 67, n°2, pp. 205-225.
- LI, Z.G. (1998): "Communication in Marketing Channels: Moderating Effects of Power Structure and Relationalism". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 6, n°3, pp. 45-69.
- LI, Z.G. Y DANT, R.P. (1997): "An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n°3, pp. 201-213.
- LI, Z.G. Y DANT, R.P. (2001): "Channel Interdependence: Conceptual and Operational Considerations". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 9, n°1/2, pp. 33-64.
- LOHTIA, R.; BROOKS, C.M. Y KRAPFEL, R.E. (1994): "What Constitutes a Transaction-Specific Asset? An Examination of the Dimensions and Types". *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 261-270.
- LUSCH, R.F. (1976): "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict". *Journal of Marketing Research*, Vol. 13 (Noviembre), pp. 382-390.
- LUSCH, R.F. (1977): "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences". *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7 (febrero), pp. 128-140.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1982): "A Modified Model of Power in the Marketing Channel". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (Agosto), pp. 312-323.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1996): "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels". *Journal of Marketing* Vol. 60 (octubre), pp. 19-38.
- MACAULAY, S. (1963): "Non-Contractual Relations in Business". *American Sociological Review*, Vol. 28, pp. 55-70.
- MACINTOSH, G. Y LOCKSHIN, L.S. (1997): "Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-level Perspective". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 14, pp. 487-497.
- MACNEIL, I.R. (1974): "The Many Futures of Contracts". *Southern California Law Review*, Vol. 47, pp. 691-816.
- MACNEIL, I.R. (1978): "Contracts: Adjustments of Long-term Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law". *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, n°6, pp. 854- 905.
- MACNEIL, I.R. (1980): *The New Social Contract: An Inquire into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven.

- MACNEIL, I.R. (1983): "Values in Contract: Internal and External". *Northwestern University Law Review*, Vol. 78, nº2, pp. 340-417.
- MALTZ, A. (1993): "Private Fleet Use: A TC Approach". *Transportation Journal*, Vol. 32, pp. 46-53.
- MALTZ, A. (1994): "Outsourcing the Warehousing Function". *Logistics and Transportation Review*, Vol. 30, pp. 245-265.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. Y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An Integration Model of Organizational Trust". *Academy of Management*, Vol. 20, pp. 709-734.
- McCANN, J.E. Y FERRY, D.L. (1979): "An Approach for Assessing and Managing Inter-Unit Interdependence". *Academy of Management Review*, Vol. 4, nº1, pp. 113-119.
- McCAMMON, B.C. (1970): "Perspectives for Distribution Programming", en BUCKLIN, L.P. (ed.): *Vertical Marketing Systems*. Scott Foresman, Glenview, Ill., pp. 32-51.
- MENARD, C. (2002): "The Economics of Hybrid Organizations". Presidential Address, *6th Annual Meeting of the International Society for New Institutional Economics*, Cambridge, 27-29 septiembre.
- MICHIE, D.A. Y SIBLEY, S.D. (1985): "Channel Member Satisfaction: Controversy Resolved". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, nº2, pp. 188-205.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LEVY, I.F.; CUENCA, A.C. Y MIQUEL, M.J. (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw Hill, Madrid.
- MOHR, J.J.; FISHER, R.J. Y NEVIN, J.R. (1996): "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control". *Journal of Marketing* Vol. 60 (Julio), pp. 103-115.
- MOHR, J.J.; FISHER, R.J. Y NEVIN, J.R. (1999): "Communicating for better Channel Relationships". *Marketing Management*, Vol. 8 (Verano), pp. 38-45.
- MOHR, J.J. Y NEVIN, J.R. (1990): "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 54 (octubre), pp. 36-51.
- MOHR, J.J. Y SPEKMAN, R.E. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. Y DESPHANDÉ, R. (1992): "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (agosto), pp. 314-328.
- MORGAN, R.E. Y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 58 (Julio), pp. 20-38.
- MOSCHANDREAS, M. (1997): "The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics". *Journal of Economic Issues*, Vol. 31, nº1, pp. 39-57.

- MURIS, T.J. (1981): "Opportunistic Behavior and the Law of Contracts". *Minnesota Law Review*, Vol. 65, pp. 521-590.
- MURRY, J.P. Y HEIDE, J.B. (1998): "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 62 (enero), pp. 58-69.
- NARASIMHAN, S. (1987): "Modification: The Self-Help Specific Performance Remedy". *Yale Law Journal*, Vol. 97, n°1, pp. 61-95.
- NEVIN, J.R. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n°4, pp. 327-334.
- NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D. Y SETHI, R. (2001): "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.29, n°1, pp. 3-15.
- NIELSON, C.C. (1998): "An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships". *European Journal of Marketing* Vol. 32, n°5/6, pp. 441-463.
- NOORDEWIJER, T.G.; JOHN, G. Y NEVIN, J.R. (1990): "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 54 (Octubre), pp. 80-93.
- NOOTEBOOM, B. Y NOORDERHAVEN, N.G. (1997): "Effects of Trust and Governance on Relational Risk". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°2, pp. 308-338.
- NUNNALLY, J.C. Y BERSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª Edición. McGraw Hill, NY.
- O'MALLEY, L. (1998): "Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty?". *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 16, n°1, pp. 47-55.
- OLIVER, C. (1990): "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°2, pp. 241-265.
- OLSEN, J.E. Y GRANZIN, K.L. (1992): "Gaining Retailers' Assistance in Fighting Counterfeiting: Conceptualization and Empirical Test of a Helping Model". *Journal of Retailing* Vol. 68, n°1, pp. 90-109.
- OUCHI, W.G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-141.
- PALAY, T. (1984): "Comparative Institutional Economics: The Governance of Rail Freight Contracting". *Journal of Legal Studies*, Vol. 13 (junio), pp. 265-287.
- PALMER, A. (1994): "Relationship Marketing: Back to Basics?". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 (otoño), pp. 571-579.
- PALMER, A. Y BEJOU, D. (1994): "Buyer-Seller Relationship: A Conceptual Model and Empirical Investigation". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 495-512.

- PARKHE, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n°4, pp. 794-829.
- PARSONS, T. (1961): "The General Interpretation of Action", en PARSONS, T.; SHILS, E.; NAEGELE, K.D. Y PITTS, J.R. (eds.): *Theories of Society*. The Free Press, New York.
- PASWAN, A.K.; DANT, R.P. Y LUMPKIN, J.R. (1998): "An Empirical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization". *Journal of Business Research*, Vol. 43, pp. 125-140.
- PELS, J. (1999): "Exchange Relationship in Consumer Markets?". *Journal of Marketing* Vol. 33, n°1/2, pp. 19-37.
- PELS, J.; COVIELLO, N.E. Y BRODIE, R.J. (2000): "Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, n°3, pp. 11-20.
- PERRIEN, J. Y RICARD, L. (1995): "The Meaning of a Marketing Relationship". *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, pp. 37-43.
- PETERSON, R.A. (1995): "Relationship Marketing and the Consumer". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n°4, pp. 278-281.
- PFEFFER, J. Y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York.
- PHILLIPS, L.W. (1981): "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing". *Journal of Marketing Research*, vol. 18 (noviembre), pp. 395-415.
- PILLING, B.K.; CROSBY, L.A. Y JACKSON, D.W. (1994): "Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework". *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 237-251.
- PING, R.A. (1993): "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect". *Journal of Retailing* Vol. 69, n°3, pp. 320-352.
- PING, R.A. (1997): "Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents". *Journal of Retailing*, Vol. 73, n°2, pp. 261-81.
- PRATT, J.W. Y ZECKHAUSER, R.J. (1985): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- PROVAN, K.G. Y SKINNER, S.J. (1989): "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, n°1, pp. 202-212.
- REVE, T. Y STERN, L.W. (1979): "Interorganizational Relations in Marketing Channels". *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°3, pp. 405-416.

- RINDFLEISCH, A. Y HEIDE, J.B. (1997): "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications". *Journal of Marketing* Vol. 61 (Octubre), pp. 30-54.
- RING, P.S. Y VAN DE VEN, A.H. (1992): "Structuring Cooperative Relationships between Organizations". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-492.
- ROBICHEAUX, R.A. Y COLEMAN, J.E. (1994): "The Structure of Marketing Channel Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº1, pp. 38-51.
- ROBICHEAUX, R.A. Y EL-ANSARY, A. (1975): "A General Model for Understanding Channel Member Behavior". *Journal of Retailing* Vol. 52 (invierno), pp. 23-29.
- ROKKAN, A.I.; HEIDE, J.B. Y WATHNE, K.H. (2003): "Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects". *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, nº2, pp. 210-224.
- ROSENBERG, L.J. Y STERN, L.W. (1970): "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model". *Journal of Marketing* Vol. 34 (octubre), pp. 40-46.
- ROSENBLOOM, B. (1991): *Marketing Channels: A Management Review*. 4º Edición. The Dryden Press, Orlando.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; BURT, R.S. Y CAMERER, C. (1998): "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº3, pp. 393-404.
- RUBIN, P. (1990): *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating Communicating and Decision Making* Free Press, New York.
- RUECKERT, R.W. Y CHURCHILL, G.A. (1984): "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (mayo), pp. 226-233.
- SAKO, M. Y HELPER, S. (1998): "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States". *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, nº3, pp. 387-417.
- SAN MARTÍN, S. (2000): "La Relación Confianza-Compromiso. Propuesta de un Modelo Explicativo". *Tesis de Licenciatura no publicada*. Universidad de Burgos.
- SAN MARTÍN, S. (2002): "El Compromiso Relacional del Consumidor. Un Análisis de sus Dimensiones y Antecedentes". *Tesis doctoral*. Universidad de Burgos.
- SÁNCHEZ, M. Y SARABIA, F.J. (1999): "Validez y Fiabilidad de Escalas", en SARABIA, F.J. (coord.): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Pirámide, Madrid, pp. 361-392.

- SANZO, M^a.J.; SANTOS, M^a.L.; VÁZQUEZ, R. Y ÁLVAREZ, L.I. (2000): “El Papel de la Orientación al Mercado en el Marketing de Relaciones: Contrastación de un Modelo Integrador”. *Actas del XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* Santiago de Compostela, pp. 113-134.
- SCHEER, L.K. Y STERN, L.W. (1992): “The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (febrero), pp. 128-142.
- SCHUMACKER, R.E. Y LOMAX, R.G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- SCHURR, P.H. Y OZANNE, J. (1985): “Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness”. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 (marzo), pp. 939-954.
- SCHWARZER, B.; ZERBE, S. Y KRCCMAR, H. (1995): “Neue Organisationsformen als Untersuchungsgegenstand: Das NOF-Projekt”. *Working Paper* n^o 78, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim.
- SELNES, F. (1998): “Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships”. *European Journal of Marketing* Vol. 38, n^o 3/4, pp. 305-322.
- SELNES, F. Y GONHAUG, K. (2000): “Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing”. *Journal of Business Research*, Vol. 49, n^o3, pp. 259-271.
- SHETH, J.N. Y PARVATIYAR, A. (1995): “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (verano), pp. 255-271.
- SHETH, J.N. Y PARVATIYAR, A. (1999): *Handbook of Relationship Marketing* Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- SHETH, J.N. Y SHARMA, A. (1997): “Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, n^o2, pp. 91-100.
- SIERRA, R. (2002): *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica: Metodología General de su Elaboración y Documentación*. Thomson, 5^o Edición, Madrid.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P. Y BAKER, T. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”. *Journal of Marketing* Vol. 62 (Julio), pp. 99-111.
- SIROHI, N.; McLAUGHLIN, E.W. Y WITTINK, D.R. (1998): “A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer”. *Journal of Retailing* Vol. 74, n^o2, pp. 223-245.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. Y KELLEY, S.W. (1992): “Cooperation in Supplier-Dealer Relations”. *Journal of Retailing* Vol. 68, n^o2, pp. 174-193.

SMITH, J.B. Y BARCLAY, D.W. (1997): "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships". *Journal of Marketing* Vol. 61 (enero), pp. 3-21.

SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. Y ASHFORD, S.J. (1995): "Intra and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda". *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (febrero), pp. 7-23.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. Y SPEKMAN, R.E. (1992): "Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from Buyer's Perspective". *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 303-320.

STEENKAMP, J.B. Y VAN TRIJP, H.C.M. (1991). "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs". *International Journal of Research in Marketing* Vol. 8, pp. 283-299.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A.T. Y CRUZ, I. (1999): *Canales de Comercialización*. 5ª Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.

STERN, L.W. Y HESKETT, J.L. (1969): "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework", en STERN, L.W. (ed.): *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Co., Boston MA.

STERN, L.W. Y REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis". *Journal of Marketing* Vol. 44 (verano), pp. 52-64.

STIGLER, G.J. (1951): "The Division of Labour is Limited by the Extend of the Market". *Journal of Political Economy*, Vol. 59 (Junio), pp. 185-193.

STINCHCOMBE, A.L. (1985): "Contracts as Hierarchical Documents", en STINCHCOMBE, A.L. Y HEIMER, C.A. (eds.): *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Norwegian University Press, Oslo.

STUMP, R.L. Y HEIDE, J.B. (1996): "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships". *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (noviembre), pp. 431-441.

SUÁREZ, L.; VÁZQUEZ, R. Y DÍAZ, A.Mª. (2002): "Determinantes de las Relaciones Estables en el Ámbito Turístico: Una Aplicación a las Agencias de Viaje Minoristas". *Actas del XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.

SVENSSON, G. (2002): "The Measurement and Evaluation of Mutual Dependence in Specific Dyadic Business Relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 17, nº1, pp. 56-74.

THIBAUT, J.W. Y KELLEY, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

THORELLI, H.B. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.

TURNER, G.B.; LeMAY, S.A.; HARTLEY, M. Y WOOD, C.M. (2000): “Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationships”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, nº1, pp. 16-24.

ULRICH, D. Y BARNEY, J.B. (1984): “Perspectives in organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population”. *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº3, pp. 471-481.

UNCLES, M.D.; DOWLING, G.R. Y HAMMOND, K. (2002): “Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs”. *Journal of Consumer Marketing* Aceptado para su publicación.

VÁZQUEZ, R. (1993): “El Marco Actual de las Relaciones Fabricante-Distribuidor: Negociación y Cooperación”. *Información Comercial Española*, nº713 (enero), pp. 89-99.

VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J.A. (1997): *Distribución Comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas*. Civitas, Madrid.

VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.Mª. Y DEL RÍO, A.B. (2001): “Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor”. *Documento de Trabajo 229/01*, Universidad de Oviedo.

VERHOEF, P.; FRANSES, P. Y HOEKSTRA, J. (2002): “The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, nº3, pp. 202-216.

WATHNE, K.H. Y HEIDE, J.B. (2000): “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions”. *Journal of Marketing* Vol. 64 (octubre), pp. 36-51.

WEBSTER, F.E. (1992): “The Changing Role of Marketing in the Corporation”. *Journal of Marketing* Vol. 56 (octubre), pp. 1-17.

WEITZ, B.A. Y JAP, S.D. (1995): “Relationship Marketing and Distribution Channels”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº4, pp. 305-320.

WETZELS, M.; RUYTER, K. Y BIRGELEN, M. (1998): “Marketing Service Relationships: The Role of Commitment”. *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 23 (otoño), pp. 335-345.

WILKINSON, I.F. (1973): “Power and Influence Structures in Distribution Channels”. *European Journal of Marketing* Vol. 7, nº2, pp 119-129.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1979): “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”. *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22, nº2, pp. 233-261.

WILLIAMSON, O.E. (1983): “Credible Commitment: Using Hostages to Support Exchange”. *American Economic Review*, Vol. 73 (septiembre), pp. 519-540.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1991): "Strategizing, Economizing, and Economic Organization". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 75-94.

WILLIAMSON, O.E. Y OUCHI, W.C. (1981): "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications and Prospects", en VAN DE VEN, A.H. Y JOICE, W.F. (eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. John Wiley & Sons, New York.

WILSON, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n°4, pp. 335-345.

WOODSIDE, A. Y TAYLOR, J. (1984): "Identify Negotiations in Buyer-Seller Interactions", en HIRSCHMAN, E.C. Y HOLBROOK, M. (eds.): *Advances in Consumer Research*. Association for Consumer Research, Provo, UT.

YOUNG, L. Y DENIZE, S. (1995): "A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships". *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 10, n°5, pp. 22-37.

ZAHEER, A.; McEVILY, B. Y PERRONE, V. (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". *Organization Science*, Vol. 9, n°2, pp. 141-159.

ZAHEER, A. Y VENKATRAMAN, N. (1995): "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n°5, pp. 373-392.

ANEXO 1

Modelo de cuestionario para el distribuidor

Anexo 1. Modelo de cuestionario para el distribuidor

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. Estamos realizando una investigación acerca de las relaciones entre fabricantes y distribuidores y le agradeceríamos que nos dedicara unos breves instantes para contribuir a su realización. Se trata de un estudio desarrollado por la Universidad de Cantabria y la Universidad de Oviedo y que cuenta con el apoyo de la empresa Bimbo-Martínez y con fondos europeos para la investigación. Todas las preguntas que a continuación le realizaremos se refieren a la relación de su empresa con Bimbo-Martínez, pero le garantizamos la máxima confidencialidad. Los datos se tratarán siempre de forma agregada, de forma que no se le facilitará a esa empresa la información y opiniones concretas facilitadas por usted.

| | | | |
|------------------|--|-----------------------------|--|
| Nº de encuesta | | Nombre empresa distribución | |
| Encuestador | | Tipo distribuidor | |
| Ciudad | | Día | |
| Hora de comienzo | | Hora de finalización | |

1. ¿Cuántos **años de experiencia** tiene comprando productos de Bimbo?: años

2. ¿Cuántos **años de experiencia** tiene comprando productos de Martínez?: años

3. ¿Qué **porcentaje de sus ventas** en la categoría de productos **pan de molde** corresponden a productos elaborados por Bimbo? %

¿Qué **porcentaje de sus ventas** en la categoría de productos **repostería industrial** corresponden a productos elaborados por Martínez?: %

4. Considera que para panadería y repostería industrial Bimbo Martínez es:

 El principal proveedor El segundo proveedor El tercer proveedor Otros

5. A continuación señale su opinión con respecto al **clima de confianza** que existe entre su empresa y el proveedor (1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Bimbo-Martínez es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bimbo-Martínez cumple lo que promete | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si existen dificultades Bimbo-Martínez es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si Bimbo-Martínez detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bimbo-Martínez no lleva a cabo falsas reclamaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bimbo-Martínez se ha sacrificado por nosotros en el pasado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bimbo-Martínez se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En tiempos difíciles Bimbo-Martínez está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Generalmente Bimbo-Martínez no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

6. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo sobre **el compromiso en la relación** que mantiene con Bimbo-Martínez utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con Bimbo-Martínez porque es nuestro deber comprometernos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Somos pacientes con Bimbo-Martínez cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| La relación con Bimbo-Martínez está basada principalmente en la similitud de los puntos de vista sobre la forma de hacer negocios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Las ideas, valores y estilo directivo que defiende Bimbo-Martínez son compartidos por nuestra empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Anexo 1. Modelo de cuestionario para el distribuidor

7. Su empresa puede haber realizado **inversiones para adaptarse específicamente a Bimbo-Martínez** y a sus productos/servicios. Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre las **inversiones que su empresa ha realizado en la relación con el proveedor seleccionado**. Utilice para ello una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos para venta de los productos de Bimbo-Martínez (gestión de inventarios, apoyo promocional, merchandising, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Bimbo-Martínez dispone de unos estándares y normas de compra-venta inusuales en la categoría de productos que han exigido adaptaciones intensivas por nuestra parte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hemos realizado inversiones importantes para mantener o mejorar la imagen de calidad de los productos de Bimbo-Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo-Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo-Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

8. En una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) señale en que medida el **comportamiento de Bimbo-Martínez** coincide con cada una de las siguientes conductas:

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada (<i>exageración de necesidades</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales (<i>sinceridad</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Alteran los hechos para conseguir lo que desean (<i>falsedad y alteración de los hechos</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| La buena fe no constituye el sello o indicador de su estilo de negociación (<i>buena fe en la negociación</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores (<i>exactitud en el trato, relaciones</i>) (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio (<i>violación de los acuerdos establecidos</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

9. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes **proposiciones sobre Bimbo-Martínez** utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Si se suspenden las relaciones con Bimbo/Martínez tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la categoría de productos que él elabora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir el surtido de productos de Bimbo/Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si dejamos de vender los productos de Bimbo/Martínez la mayoría de nuestros clientes no comprarían las marcas/productos de otros competidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Podemos reemplazar los productos de Bimbo/Martínez por otros similares sin incurrir en costes excesivos (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. Describa el resultado de la **satisfacción de la relación que tiene con Bimbo-Martínez** utilizando una escala que va desde 1 (totalmente falso) a 7 (totalmente cierto):

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Ante todo Bimbo-Martínez es una buena compañía con la que hacer negocios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos contentos con los productos y servicios de Bimbo-Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con Bimbo-Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Recomendaría a Bimbo-Martínez como proveedor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de Bimbo-Martínez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Con los productos de Bimbo-Martínez

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

¡ MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Agradeceríamos cualquier comentario que estime oportuno para mejorar y/o rentabilizar las relaciones con Bimbo-Martínez:

ANEXO 2

Modelo de cuestionario para el fabricante

Anexo 2. Modelo de cuestionario para el fabricante

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. Estamos realizando una investigación acerca de las relaciones entre fabricantes y distribuidores y le agradeceríamos que nos dedicara unos breves instantes para contribuir a su realización. Se trata de un estudio desarrollado por la Universidad de Cantabria y la Universidad de Oviedo y que cuenta con el apoyo de la empresa Bimbo-Martínez y con fondos europeos para la investigación. Todas las preguntas que a continuación le realizaremos se refieren a la relación de su empresa con Bimbo-Martínez, pero le garantizamos la máxima confidencialidad. Los datos se tratarán siempre de forma agregada, de forma que no se le facilitará a esa empresa la información y opiniones concretas facilitadas por usted.

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| Nº de encuesta | | RESPECTO A LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN: | |
| Encuestador | | TIPO DE DISTRIBUIDOR: | |
| Ciudad | | CENTRAL DE COMPRAS | |
| Hora de comienzo | | Hora de finalización | |
| | | Día | |

Forma de pago habitual de este distribuidor:

| | |
|------------|--|
| Al contado | |
| A plazo | |

1. A continuación señale su opinión con respecto a la relación que existe entre su empresa y este distribuidor (1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| El distribuidor es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Cumple lo que promete | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si existen dificultades es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si el distribuidor detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No lleva a cabo falsas reclamaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| El distribuidor se ha sacrificado por nosotros en el pasado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| En tiempos difíciles está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Generalmente el distribuidor no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con este distribuidor porque es nuestro deber comprometernos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Somos pacientes con este distribuidor cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| La relación con este distribuidor está basada principalmente en compartir puntos de vista sobre la forma de hacer negocios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Las ideas, valores y estilo directivo de este distribuidor son compartidos por nuestra empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. **Bimbo-Martínez** puede haber realizado **inversiones para adaptarse a este distribuidor**. Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Utilice para ello una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos de venta para adaptarnos a las necesidades de este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| El reparto de los productos hacia este distribuidor ha implicado realizar adaptaciones intensivas por nuestra parte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hemos realizado inversiones importantes en campañas de promoción mejorar la imagen de Bimbo ante los consumidores finales de este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo-Martínez entre los consumidores finales de este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo-Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Anexo 2. Modelo de cuestionario para el fabricante

3. En una escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo) señale en que medida el **comportamiento del distribuidor seleccionado** coincide con cada una de las siguientes conductas:

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los proveedores actúen en la forma deseada (<i>exageración de necesidades</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales (<i>sinceridad</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Alteran los hechos para conseguir lo que desean (<i>falsedad y alteración de los hechos</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| La buena fe no constituye el sello o indicador de su estilo de negociación (<i>buena fe en la negociación</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los proveedores (<i>exactitud en el trato, relaciones</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los proveedores en su propio beneficio (<i>violación de los acuerdos establecidos</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

4. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes **proposiciones respecto al distribuidor seleccionado** utilizando una escala que va desde 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Si se suspenden las relaciones con este distribuidor tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la zona geográfica donde él actúa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir a este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si dejamos de vender a este distribuidor la mayoría de sus consumidores finales comprarían las marcas/productos de otros fabricantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Podemos reemplazar a este distribuidor por otros similares sin incurrir en costes excesivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. Describa el resultado de la satisfacción **de la relación que tiene con el distribuidor seleccionado** utilizando una escala que va desde 1 (totalmente falso) a 7 (totalmente cierto):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ante todo este distribuidor es una buena compañía con la que hacer negocios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos contentos con la actividad y servicios de este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Recomendaría a este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de este distribuidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Gracias a la relación con este distribuidor:

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros distribuidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Conseguimos más clientes que los que podríamos conseguir con otros distribuidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Obtenemos mayores beneficios que los que podríamos conseguir con otros distribuidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Cubrimos el mercado objetivo de forma más completa que con otros distribuidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

¡ MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Agradeceríamos cualquier comentario que estime oportuno para mejorar y/o rentabilizar las relaciones con Bimbo-Martínez: