BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad de Valladolid

Las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas. Propuesta de un modelo integrador de enfoques.

Mª del Carmen Camarero Izquierdo

Tesis de Doctorado

Facultad: Ciencias Económicas y empresariales

Director: Dr. D. Jesús Gutiérrez Cillán

1998

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

LAS RELACIONES COMERCIALES A LARGO PLAZO ENTRE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADOR DE ENFOQUES

TESIS DIRIGIDA POR EL DR. D. JESÚS GUTIÉRREZ CILLÁN, CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MªDEL CARMEN CAMARERO IZQUIERDO

1998

A todos aquellos que me han apoyado,
escuchado, acompañado
y querido durante estos años.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

AGRADECIMIENTO:

En el transcurso de la realización de este trabajo he tenido el privilegio y la satisfacción de tener cerca a muchas personas que, directa o indirectamente, han participado en él y sin cuyo soporte no hubiera podido concluirse. Por todo el apoyo y el estímulo que de ellas he recibido, no puedo sino estar en deuda y expresarles en este momento mi admiración y agradecimiento.

En primer lugar al Dr. D. Jesús Gutiérrez Cillán, motivador, impulsor y director de esta tesis, por haber actuado como un excelente mentor y guía en mis inicios como investigadora. Espero que me disculpe por haber incurrido en errores propios de un primerizo en estas lides y confío en que el compromiso que asumió en la dirección de este trabajo se mantenga en el futuro y se transforme en una fructífera relación de cooperación.

A las doctoras del área de Comercialización e Investigación de Mercados: Carmen Antón, Mª José Garrido, Ana Mª Gutiérrez y Ana Isabel Rodríguez. Por sus consejos en el diseño de la metodología de investigación y por el apoyo y la amistad que me han brindado en todo momento, les quiero manifestar mi sincero afecto y gratitud.

Al resto de compañeros del Departamento de Economía y Administración de Empresas y a su director el Dr. D. Juan Hernangómez Barahona por el aliento y el ánimo que me han transmitido.

A D. Luis Rivas, Director de Compras de Renault España, por colaborar generosamente en la realización de esta tesis, ofreciendo su tiempo, su conocimiento y sus contactos personales en el proceso de recogida de información.

Y como de relaciones va el tema, no está de más recordar aquí aquéllas que considero esenciales en mi vida. La paciencia y el cariño con que mi familia y amigos han aceptado mi dedicación egoísta a este trabajo han sido una muestra más de su incondicional amor y confianza.

BIBLIOTECA VIRTUAL

INDICES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

A. ÍNDICE GENERAL:

Página

Índices

ÍNDICE GENERAL III

PRESENTACIÓN ----------XIII

PARTE I.- LAS RELACIONES COMPRADOR-VENDEDOR EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN----------1

CAPÍTULO 1. UN MARCO TEÓRICO PARA LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS: NUEVAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO----------3

1.1. Cambios en las relaciones industriales entre vendedor y cliente---4

1.2. El análisis clásico de los canales de marketing----------9
1.2.1. El paradigma microeconómico----------9
1.2.2. El paradigma del comportamiento----------11
1.2.3. El paradigma de la economía política----------14

1.3. Nuevos enfoques teóricos para las relaciones entre empresas ------17
1.3.1. Teoría de la dependencia de recursos----------18
1.3.2. Paradigma de la nueva economía institucional ----------18
1.3.2.1.Teoría de costes de transacción ----------19
1.3.2.2.Teoría de agencia ----------25
1.3.2.3.Teoría de agencia y teoría de costes de transacción: una visión conjunta ----------27
1.3.3. El marketing de relaciones ----------29
1.3.4. Teoría del intercambio o contratación relacional----------33
1.3.5. El paradigma de redes----------37

1.4. De la transacción de mercado a la transacción relacional ----------40
1.4.1. Las estructuras de gobierno bilaterales y relacionales----------40
1.4.2. Ventajas e inconvenientes de la transacción relacional----------43

CAPÍTULO 2. LA RELACIÓN COMERCIAL A LARGO PLAZO ----------47

2.1. TIPOS DE INTERCAMBIO Y FORMAS DE GOBIERNO EN LAS RELACIONES COMPRADOR-VENDEDOR ---------- 48

2.2. El concepto de relación comercial a largo plazo y el ciclo de vida de la relación comercial ----------57

2.3. Dimensiones de la relación comercial a largo plazo ----------62
2.3.1. Una revisión de la literatura ----------62
2.3.1.1. Teoría del intercambio relacional: elementos y normas relacionales ----------62
2.3.1.2. Estructura y proceso relacional----------67
2.3.2. Conclusiones de la revisión----------69

2.4. Determinantes de las relaciones comerciales entre empresas ------70
2.4.1. Modelos económicos----------73
2.4.2. Modelos de comportamiento----------77
2.4.3. Modelos de economía política y otros modelos integradores ----78
2.4.4. Conclusiones de la revisión----------104

PARTE II.- PROPUESTA DE UN MODELO DE RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESAS ----------109

CAPÍTULO 3. UN MODELO EXPLICATIVO DE LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO RELACIONAL ----------111

3.1. Presentación del modelo propuesto ----------112
3.2. Dimensiones de la estructura relacional ----------118
3.2.1. Contenido del acuerdo ----------119
3.2.2. Desarrollo de normas o valores comunes----------121
3.2.3. Expectativas de continuidad: orientación a largo plazo ----------121
3.3. Dimensiones del proceso relacional ----------123
3.3.1. Cooperación o acción conjunta----------124
3.3.2. Comportamiento de comunicación----------127
3.3.3. Técnicas de resolución de conflictos----------130
3.3.4. Proceso de control----------132

CAPÍTULO 4. DETERMINANTES Y CONSECUENTES DE LAS RELACIONES COMERCIALES A LARGO PLAZO ----------135

4.1. Las variables de eficiencia y estabilidad ----------136
4.1.1. Interdependencia ----------137
4.1.1.1. La importancia de la relación y los resultados comparados 141
4.1.1.2. Activos específicos y escasez de alternativas ----------141
4.1.2. Incertidumbre del entorno----------144
4.1.3. Frecuencia ----------146
4.2. Las variables de reciprocidad----------146
4.2.1. Confianza ----------148
4.2.1.1. Antecedentes de la confianza----------150
4.2.1.2. Efecto de la confianza mutua sobre la estructura y el proceso relacional----------151
4.2.2. Compromiso percibido----------152
4.2.2.1. Antecedentes del compromiso percibido----------154
4.2.2.2. Efecto del compromiso percibido sobre la estructura y el proceso relacional----------155
4.3. La interacción entre las variables de eficiencia-estabilidad y las variables

de reciprocidad ----------156
4.4. Valoración de los resultados de la relación----------159
4.3.1. Resultados económicos ----------161
4.3.2. Satisfacción----------163

PARTE III.- INVESTIGACIÓN EMPÍRICA----------165

CAPÍTULO 5. HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA ----------167

5.1. Objetivos e hipótesis----------168
5.1.1.Efecto directo de las razones de eficiencia, estabilidad y reciprocidad sobre la relación comercial a largo plazo (Hipótesis 1 y 2)----------168
5.1.2.Efecto de interacción de las razones de eficiencia-estabilidad y las razones de reciprocidad sobre la relación comercial a largo plazo (Hipótesis 3) ----------170
5.1.3.Efecto de la relación comercial a largo plazo sobre la eficiencia (Hipótesis 4 y 5)----------172
5.2. El universo de población y la selección de la muestra----------173
5.2.1. Las relaciones fabricante-proveedor en el sector del automóvil 174
5.2.2. Ámbito del estudio----------180
5.3. La recogida de información----------184
5.3.1. Diseño y descripción del cuestionario ----------184
5.3.2. Proceso de recogida de datos ----------190
5.4. Fases del análisis ----------193

CAPÍTULO 6. RESULTADOS----------205

6.1. Fase 1: Análisis preliminar ----------206
6.2. Fase 2: Análisis de la estructura y fiabilidad de las escalas de medición individual ----------206
6.2.1. Análisis factorial exploratorio----------206
6.2.2. Análisis de medición confirmatorio ----------214
6.2.3. Análisis de fiabilidad de los factores obtenidos----------231
6.3. Fase 3: Análisis de la convergencia entre informadores ----------232
6.4. Fase 4: Estimación del modelo ----------236
6.4.1. Variables independientes ----------236
6.4.2. Variables dependientes----------241
6.4.3. Contraste de las hipótesis 1 y 2 ----------244
6.4.4. Contraste de la hipótesis 3: estimación del modelo de interacción 249
6.4.5. Contraste de las hipótesis 4 y 5 ----------256

RESUMEN Y CONCLUSIONES ----------263

APÉNDICES ----------277

APÉNDICE I: Cuestionarios 279
Cuestionario I. Encuesta al Suministrador----------281
Cuestionario II. Encuesta al Fabricante----------284
Apéndice II: Matrices de correlaciones ----------287
Matriz de correlaciones del suministrador----------289
Matriz de correlaciones del fabricante ----------294
Matriz de correlaciones global ----------299
Matrices de correlaciones en los cuatro contextos de intercambio --------300
Apéndice III: Estimación de los efectos no lineales en variables latentes------303

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS----------311

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

PRESENTACIÓN

La observación del acontecer real nos hace constatar el cambio que ha tenido lugar en la filosofía que rige las relaciones entre compradores y vendedores. Efectivamente, el modelo tradicional de "enfrentamiento", según el cual el objetivo básico del comprador era minimizar el precio de las compras de bienes y servicios y el del vendedor colocar el mayor número de productos, está dejando paso a un nuevo enfoque de las relaciones que presiente que el establecimiento de niveles altos de confianza y cooperación es un riesgo que puede conducir a la consecución de beneficios mutuos y engendrar relaciones más estrechas y a largo plazo. Este nuevo enfoque pone el énfasis en mantener a largo plazo relaciones muy estrechas basadas en la filosofía de "ambos ganamos", en vez de en la filosofía "yo gano - tú pierdes", propia de las relaciones de adversarios (Christopher *et al*., 1991: 35). Colaboración, coordinación y cooperación son, en efecto, piezas clave en el nuevo tipo de relaciones que se pretende promover. La cooperación incluye comunicación total en áreas como desarrollo, calidad, ingeniería y logística y se fundamenta en la confianza mutua, la intención de continuidad de las relaciones y el deseo de cada parte de generar negocios que sean rentables para ambos.

El análisis de las relaciones comprador-vendedor en marketing se ha plasmado en distintos niveles de la cadena suministrador-fabricante-distribuidor-cliente final. El enfoque de marketing de *relaciones con proveedores* se fundamenta en el establecimiento e incremento de relaciones a largo plazo, basadas en la confianza mutua y en la planificación conjunta de objetivos, con un número limitado de proveedores (*co-markership*). La vieja mentalidad de múltiples fuentes de suministro se ve sustituida por otra que defiende unas relaciones con pocos proveedores, orientadas al largo plazo y mutuamente beneficiosas. De modo similar, en las *relaciones con distribuidores* (fabricante-distribuidor) *o entre distribuidores* (mayorista-detallista), la tendencia hacia la cooperación se manifiesta en distintas actitudes y compromisos de ambas partes: conocimiento de las necesidades mutuas (visitas a la planta de producción, encuentros con distribuidores), búsqueda de un consenso (compartir una filosofía de distribución

basada en minimizar costes y maximizar el valor total), cumplimiento de las funciones operativas (entrega, calidad de productos, soporte promocional y de merchandaising) y coordinación de la actividad de venta con la de transporte y fabricación. Por último, en lo que se refiere a las *relaciones con clientes finales*, el marketing de relaciones estratégicas con clientes se concentra en la creación de una relación continuada con el cliente –en lugar de inducir simplemente a intercambios a corto plazo– y en promover un flujo de comunicación en ambos sentidos. Los consumidores por su parte, consiguen más eficiencia en la toma de decisiones, reducen el coste de información y el riesgo asociado a la decisión. En el marketing de servicios es donde especialmente ha cobrado relevancia la fidelización y la lealtad del cliente.

Estas situaciones están muy en sintonía con la evolución teórica que ha experimentado la disciplina del marketing, que abandona el intercambio transaccional como núcleo central de análisis a medida que se impone la relación. Así, en esta nueva concepción del marketing se forja la orientación estratégica al mercado, que propugna tener presente al consumidor final, a la comunidad, a la competencia, al canal y a las capacidades de la empresa para que *desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurran a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada con los mercados objetivo* (clientes, proveedores, distribuidores y sociedad en general) (Gutiérrez y Rodríguez, 1996).

En el plano teórico, la búsqueda de explicaciones a las relaciones entre compradores y vendedores ha abierto dos líneas de estudio bien diferenciadas: el enfoque económico (en esencia la teoría de costes de transacción), de un lado, y el enfoque de comportamiento (donde tienen cabida teorías que enlazan con el marketing de relaciones), de otro. Sin embargo, a las limitaciones que presentan cada una de estas corrientes se ha unido una aparente discrepancia en sus objetivos que no ha hecho sino redundar en su incapacidad para interpretar de forma satisfactoria la complejidad del fenómeno relacional.

En este escenario se nos ocurre pensar en las posibilidades de enriquecer el estudio de

las relaciones empresariales que se derivarían de la convergencia de ambos enfoques. Y es en esta corriente de pensamiento se cimienta el trabajo que aquí presentamos. En aras a conocer y definir los factores determinantes de la formación y mantenimiento de relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores industriales proponemos y contrastamos un modelo integrador de los enfoques económico y social y que toma como unidad de análisis la relación diádica.

El trabajo lo hemos desglosado en tres partes. En la primera, estructurada en dos capítulos, damos entrada a las principales corrientes teóricas que han puesto su punto de mira en los mecanismos de gobierno que rigen las relaciones entre empresas. Prestamos una especial atención a aquellos que explican la formación de gobiernos bilaterales basados en transacciones relacionales y a largo plazo, puesto que es precisamente este tipo de mecanismo nuestra variable objeto de estudio. Seguidamente procedemos a una revisión de la literatura empírica más reciente y relevante. Nuestra intención es disponer de una visión global de la evolución de la corriente de estudio que nos indique el camino hacia aquellos terrenos por donde procede continuar la investigación.

Conocido este marco teórico, nos posicionamos en una línea de estudio integradora para presentar un modelo de formación y mantenimiento de relaciones bilaterales a largo plazo. En los capítulos que conforman la segunda parte del trabajo describimos de forma detallada tanto las dimensiones básicas que caracterizan las relaciones comprador-vendedor, como las variables que señalamos como determinantes de este tipo de acuerdos. En concreto, nuestra argumentación se basa en la propuesta de unas razones de carácter económico y de carácter social que impulsan a las empresas a establecer relaciones a largo plazo que, en las condiciones oportunas, pueden resultar eficientes.

La última parte recoge el estudio empírico. Alentados por los cambios que han tenido lugar en la gestión de suministros de la industria automovilística y que se concretan en el establecimiento de relaciones estrechas y duraderas con las fuentes de recursos, consideramos apropiado someter el modelo propuesto a su validación empírica mediante el estudio de un caso particular: la constitución de una muestra de las relaciones que mantiene Renault España, en su papel de fabricante-ensamblador, con sus

suministradores, es el punto de arranque del proceso de contraste empírico de las hipótesis propuestas. A las conclusiones de esta investigación dedicaremos un apartado final.

Concluida la odisea, Caperucita, la abuela y el lobo creyeron experimentar cierta afinidad en sus objetivos, decidieron instaurar una forma alternativa de comunidad basada en la cooperación y el respeto mutuos y, juntos, vivieron felices en los bosques para siempre.

(“Cuentos infantiles políticamente correctos” de James Finn Garner)

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

PARTE I

LAS RELACIONES COMPRADOR-VENDEDOR EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 1

UN MARCO TEÓRICO PARA LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

El objetivo de este primer capítulo es exponer los fundamentos teóricos de las relaciones a largo plazo entre los miembros de cualquier nivel del canal de comercialización. Con tal propósito genérico, y tras hacer una breve referencia a los principales cambios que se han observado en las relaciones industriales, dedicaremos los apartados segundo y tercero a presentar los tratamientos teóricos que han recibido las tradicionales relaciones empresariales y las nuevas formas de colaboración entre empresas compradoras y vendedoras. En el último epígrafe analizamos el paso desde la transacción de mercado a la transacción relacional y las ventajas e inconvenientes que éstas aportan a las empresas.

1.1. CAMBIOS EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES ENTRE VENDEDOR Y CLIENTE

Están en lo cierto Morgan y Hunt (1994) cuando afirman que *la pasada década ha presenciado el mayor cambio de dirección tanto en la teoría como en la práctica del marketing*. Con ello quieren hacer referencia a la serie de investigaciones surgidas en estos últimos años, y que han apostado por el paso de un marketing "orientado a la transacción" a un "marketing orientado a la relación": relaciones cerradas comprador-vendedor (Dwyer, Schurr y Oh, 1987), relaciones fabricante-distribuidor (Heide y John, 1990), relaciones contractuales (Macneil, 1980), alianzas y asociaciones (Anderson y Narus, 1984, 1990), marketing simbiótico (Varadarajan y Rajaratnam, 1986), alianzas estratégicas y alianzas co-marketing (Bucklin y Sengupta, 1993) y marketing interno (Arndt, 1983). En este sentido, Heide (1994) indica que la dirección de relaciones (*relationship management*) se está convirtiendo en un paradigma central de investigación en la literatura de los canales de marketing.

Esta nueva tendencia en las investigaciones bien pude justificarse por la transcendencia del diseño de las relaciones entre empresas como variable de decisión estratégica: baste argumentar su impacto en la implementación de los programas de marketing, la contribución a la diferenciación del producto y la barrera de entrada que puede suponer en un mercado concreto, entre otras razones (Heide, 1994). De hecho, Webster (1991: 77) indica que la naturaleza de la relación comprador-vendedor es un factor fundamental que diferencia al marketing industrial del marketing de consumo. Se explica, por ello, que en la necesidad de reducir costes, mejorar la calidad y, en definitiva, incrementar el valor de las relaciones, las empresas se estén alejando de las tradicionales perspectivas de adversarios del proceso de compra-venta al tiempo que se acercan a nuevos conceptos de asociación estratégica. Macbeth y Ferguson (1994: 142) caracterizan las relaciones de cooperación contraponiéndolas a las relaciones de rivalidad en función de cinco dimensiones: comportamientos, actitudes, criterios de evaluación y medición, procesos organizativos y tiempo tal y como resumimos en el cuadro 1.1.

Una relación comercial más estrecha, supone el abandono de la transacción de mercado pero sin llegar a involucrar a las empresas, necesariamente, en una estructura de tipo jerárquico. Frente a la rigidez de la integración vertical, las relaciones de intercambio pueden nacer de acuerdos informales y tácitos: las partes vislumbran la posibilidad de conseguir beneficios mutuos a raíz del éxito de transacciones previas, analizan las preferencias y capacidades de cada uno y proyectan intercambios que sean satisfactorios en el futuro. Las empresas no tienen por qué estar vinculadas contractualmente en sentido estricto, si bien pueden compartir la expectativa de intercambios futuros, lo que conlleva un aumento de la interdependencia[1].

[1] Powell (1987) hace referencia a la insuficiencia de la dicotomía entre jerarquías y mercados para

CUADRO 1.1
RELACIÓN DE COOPERACIÓN FRENTE A RELACIÓN DE RIVALIDAD

	Rivalidad	Alianza de colaboración
Comporta-mientos	Búsqueda del beneficio individual. Transitorios. Defensivos. Agresivos.	Respeto mutuo. Compromiso. Actitud abierta, de compartir. Confianza. Búsqueda del beneficio mutuo del grupo.
Actitudes	Retención de la pericia. Centralización de la autoridad. Poder abierto y activo. El comprador siempre tiene razón. ¿Todos los compradores son iguales? Pasividad en la respuesta. Respuesta desencadenada por problemas.	Implicación del personal. Descentralización y devolución de la autoridad. Poder encubierto e inactivo. Proveedores diferenciados. Actitud innovadora, pro-activa. Prevención de problemas.
Criterios de evaluación y medición	Unidireccionales. Unidimensionales (centrados en el precio). Feedback infrecuente y limitado. Concentrados en el éxito individual.	Multidimensionales (coste total de la adquisición). Posicionamiento de relación. Evaluaciones y feedbacks frecuentes y extensivos. Autorregulación. Éxitos compartidos con toda la red.
Procesos organizati-vos	Compra especulativa. Distantes, sin colaboración de trabajo. Sistemas estáticos.	Diseño compartido. Intercambio abierto de información. Próximos, con colaboración de trabajo. Numerosos contactos interfronterizos. Organizaciones de aprendizaje. Basados en el equipo. Inversión en proveedores y en personal/procesos.
Tiempo	Ciclo de vida limitado. Cambio frecuente de proveedor. Bajo coste de cambio de proveedor. Transacciones discretas.	Ciclo de vida largo y garantizado. Proveedor único. Altos costes de cambio de proveedor. Cambio infrecuente de proveedor. Transacciones con historia (contexto).

Fuente: Adaptado de Macbeth y Ferguson (1994)

Las pioneras de este tipo de relaciones fueron las empresas de automoción japonesas. Dyer y Ouchi (1993) señalan que estas empresas han comprendido que existen beneficios económicos fruto de las relaciones de cooperación con proveedores

analizar el intercambio económico, basta para ello observar la aparición de una amplia variedad de formas de organización y de cooperación que no son burocráticas ni de mercado. De hecho, fuera del ámbito del marketing se han desarrollado varios conceptos referidos a la orientación a largo plazo de las relaciones entre empresas independientes. Uno de estos conceptos es la noción de *clan* de Ouchi (1980). Un clan se caracteriza por la aceptación de unos valores, creencias y tradiciones comunes –reglas implícitas que gobiernan el comportamiento de los miembros– que dan lugar a la presencia de objetivos congruentes y eliminan la posibilidad de un comportamiento oportunista. Otra noción es la *organización intermedia* de Imai e Itami (1984). Una organización intermedia está compuesta por empresas interrelacionadas, pero independientes, que llevan a cabo transacciones entre sí, a largo plazo y con carácter recurrente. Los objetivos individuales están condicionados a otros de carácter común. Algunos autores utilizan el concepto de *híbridos*: acuerdos entre organizaciones en los que se emplean recursos procedentes de más de una empresa, se persiguen objetivos comunes y se forman estructuras de gobierno mixtas que utilizan principios de mercado y de la empresa (Menguzzato y Renau, 1995). Powell (1987) describe una diversidad de *formas híbridas*: formas de red en industrias que trabajan por proyectos (construcción, publicidad, textil), industrias de alta tecnología o desintegración vertical.

que no están disponibles para las empresas integradas verticalmente o que mantienen una base de suministradores amplia.

Vázquez Casielles (1993), refiriéndose a la distribución comercial, atribuye como objetivo de las empresas el mantenimiento de relaciones estables y duraderas con los restantes miembros del canal. Las empresas integrantes del canal de marketing se ven sumergidas en procesos de cooperación y negociación continua. Queda patente que si la función de distribución comercial constituye por sí misma una decisión estratégica, el carácter igualmente estratégico de las relaciones entre empresas multiplica la transcendencia que esta función tiene para la empresa.

La evolución que se ha experimentado en las relaciones comerciales entre empresas ha venido marcada por tres etapas (Carlisle y Parker, 1989; Vázquez Casielles, 1993):

1. FASE DE MERCADO. Se caracteriza por la independencia entre los miembros del canal, cada uno de ellos dispone de poco poder y su objetivo es tratar de satisfacer la demanda. Esta fase acaba cuando una de las partes llega a dominar la relación.
2. FASE DE NEGOCIACIÓN. La negociación se caracteriza por la existencia de un líder, el compromiso a corto plazo entre las empresas y la formulación del contenido de condiciones en una *plantilla*. Cada uno tiene una serie de objetivos relacionados con la percepción de su posición relativa de poder. No obstante, a medida que se emprenden negociaciones sucesivas se producen cambios en las relaciones de poder y dependencia.
3. FASE DE COOPERACIÓN. Ante el aumento de los costes de negociación y transacción, casi siempre con resultados a corto plazo, se buscan cauces para relaciones más estrechas y estables, a partir de los intereses conjuntos de ambas partes. En resumen, se tiende hacia la relación intermedia entre mercado e internalización, esto es, entre flexibilidad y eficacia.

Sin duda alguna, las transformaciones empresariales y ambientales han sido determinantes en la opción por nuevas formas de relación y cooperación. Enumeramos a continuación algunos de estos factores:

- *Cambio en las condiciones del entorno*. Achrol (1991) caracteriza los nuevos entornos como diversos, en referencia a los elementos que lo componen: individuos, organizaciones y fuerzas sociales. Esta diversidad conduce a tres importantes implicaciones: se requieren soluciones tecnológicas para responder a necesidades y hábitos distintos, hay que organizar las operaciones a escala global y se debe optimizar la capacidad de procesar información. Gracias a las relaciones las empresas, pueden acceder a diversas tecnologías, compartir los elevados costes que éstas representan e incorporarse a una competencia de nivel internacional (McKenna, 1991: 36).
- *Límites de las organizaciones a gran escala.* Las organizaciones a gran escala son menos flexibles al cambio, más vulnerables a modificaciones fuertes del entorno, provocan una falta de compromiso de los miembros –ya que no participan en la toma de decisiones– y son poco ágiles en el procesamiento de información y en la toma de

decisiones (Powell, 1987; García Canal, 1996). En el fondo se está sugiriendo que la solución para maximizar las funciones de la empresa es la desintegración vertical y las estrategias de cooperación en el marco de unas relaciones a largo plazo: desagregando la empresa en sus varias entidades se consiguen niveles más elevados de logro en las funciones individuales, a la vez que se consigue dar flexibilidad y capacidad de innovación al sistema como conjunto (Hyun, 1994; Douard, 1995).

- *La importancia de la información y de la rapidez de actuación.* Actualmente, se está produciendo una reducción del ciclo de vida del producto y se está intensificando la competencia, con lo cual crece la necesidad de acceder a innovaciones tecnológicas. Las formas híbridas representan un medio rápido de tener acceso a fuentes de *know-how* localizadas fuera de la organización, pero preservando la independencia de las partes (McKenna, 1991). Por otra parte, a medida que aumentan los niveles de la estructura y la jerarquía, resulta más problemático coordinar la información especializada.
- *La reciprocidad generalizada.* Las relaciones comprador-vendedor representan una forma de asignación de recursos en que las transacciones ocurren a través de redes de individuos involucrados en acciones recíprocas y de soporte mutuo: es lo que Powell (1987) denomina la "reciprocidad generalizada". Estos sistemas de intercambio están guiados por la reputación, la confianza, la ausencia de un comportamiento calculado *quid pro quo* –una cosa por otra– y la perspectiva del largo plazo.

Estos cambios, como es evidente, se han reflejado en la estructura organizativa de los canales de marketing, clasificados tradicionalmente –según la organización de las relaciones entre las instituciones que lo componen– en canales convencionales, canales administrados y sistemas de marketing verticales (canales contractuales y canales integrados) (Stern, El-Ansary y Brown, 1989: 269)[2]. Una alternativa para eludir el problema de rigidez que presentan los canales integrados –e incluso los contractuales–, es la que representan los canales cuasi-integrados (Anderson y Weitz, 1992), basados en compromisos entre dos partes que siguen manteniendo su independencia. Los canales convencionales basados en transacciones de mercado entre empresas independientes normalmente no proporcionan una coordinación efectiva de las actividades de marketing. Una coordinación efectiva se logra a través de los canales verticales integrados; sin embargo estos sistemas de organización pueden resultar costosos e inflexibles. Los canales cuasi-integrados son capaces de combinar las ventajas de la integración vertical –economías de escala, especialización de cada parte, posibilidad de control y coordinación, convergencia de expectativas, etc.– y, al mismo tiempo, evitar la

[2] Esta clasificación pone de manifiesto los distintos niveles de integración de los miembros: desde una coordinación de actividades basada en relaciones de mercado (canales convencionales y canales administrados), hasta canales coordinados por una organización encargada de todas las funciones del canal (canales integrados). Entre éstas dos formas extremas de coordinación de actividades –mercado y organización– se encuentran las formas intermedias basadas en la cooperación y el acuerdo contractual, donde se especifican las funciones que llevará a cabo cada miembro: los canales contractuales –se incluyen aquí franquicias, cooperativas de detallistas, asociaciones voluntarias de mayoristas, etc-. Son contratos que intentan asegurar las expectativas y obligaciones de las partes y fijar las posibles contingencias, la mediación de terceros y otros mecanismos de ajuste (Dwyer y Oh, 1988).

ineficiencia de los sistemas de control burocráticos –tamaño excesivo, dificultades de control, barreras de salida, desconocimiento de los problemas del mercado, etc.– (Macbeth y Ferguson, 1994: 121).

Pues bien, estas reflexiones nos llevan a preguntarnos no sólo por el origen de esta nueva orientación hacia el desarrollo de relaciones duraderas y estrechas entre empresas, sino también por su contenido. La respuesta académica a estos interrogantes no es única ni simple. Los cambios en las estructuras y procesos que rigen las relaciones entre organizaciones se han estudiado a la luz de distintas perspectivas teóricas, cada una de las cuales ofrece un enfoque particular, tanto de la estructura de gobierno[3] de las relaciones entre empresas, como de las condiciones que las determinan. Robicheaux y Coleman (1994: 38) indican que la estructura del intercambio en el canal de marketing ha sido un tema analizado desde dos enfoques:

- Por un lado, se encuentran los tratamientos centrados en las instituciones y las características físicas de los canales. Desde este punto de vista la estructura del canal se define en términos del nivel de transferencia de propiedad y asignación de funciones (Rosenbloom, 1991; Bucklin, 1965, Mallen, 1973; Sharma y Domínguez, 1992). Este enfoque se corresponde con la corriente teórica de marketing que representa la escuela institucional (Sheth, Gardner y Garret, 1988: 73) y que se fundamenta en el análisis de las organizaciones que operan en el mercado y de las funciones que realizan para llevar los productos desde los centros de producción a los de consumo.
- La otra corriente contempla la estructura del canal como una forma de organizativa: el fabricante y los intermediarios participan en un sistema competitivo que necesita una organización (Warren, 1967, Williamson, 1985, Bradach y Eccles, 1989). Recientemente, estos estudios se han encaminado al análisis de los antedecentes y consecuencias de las relaciones *diádicas* dentro del canal (Heide y John, 1988; Noordewier, John y Nevin, 1990; Boyle *et al*. 1992) y definen un concepto amplio de "estructura de las relaciones" que engloba tanto el proceso de relación entre comprador y vendedor, como la forma de gobierno creada propiamente dicha.

Es en esta segunda corriente donde pretendemos enmarcar nuestro estudio. Por ello, llegados a este punto, consideramos interesante efectuar una revisión general de diversas teorías que nos dan la clave para explicar la formación de las estructuras de gobierno. Y es que, como acertadamente aconseja Dwyer (1995), *para entender completamente los canales de marketing –su papel en las economías políticas, el origen y desaparición de sus instituciones, las funciones de creación de valor, su papel en la estrategia competitiva, su gobierno como una red de contratos de relaciones*

[3] Williamson y Ouchi (1981) se refieren al término "gobierno" interpretándolo como el modo de organizar las transacciones. Palay (1984: 285) lo define como una expresión que recoge el marco institucional dentro del cual los contratos son iniciados, negociados, controlados, adaptados y terminados. Se alude, por tanto, a un fenómeno multidimensional que conjuga la iniciación, terminación y mantenimiento de una relación continua entre un conjunto de partes.

explícitos o implícitos, etc.– debemos basarnos en fundamentos teóricos eclécticos y en un repertorio de métodos completo. Una única teoría o método no puede abarcar todo esto (Dwyer, 1995).

1.2. EL ANÁLISIS CLÁSICO DE LOS CANALES DEL MARKETING

De acuerdo con Stern y Reve (1980), la literatura sobre los canales del marketing se ha fragmentado en dos orientaciones aparentemente dispares: el paradigma económico y el paradigma del comportamiento. Estos dos paradigmas, junto con el de política económica, que aglutina a ambos, son el objeto del presente epígrafe.

1.2.1. El paradigma microeconómico

Este paradigma se asienta en la economía neoclásica y en el análisis de la organización industrial para explicar la asignación de las funciones y recursos del marketing entre distintos tipos de instituciones y el equilibrio en el mercado (Ardnt, 1983). La decisión de estructura de gobierno en estos modelos económicos se concentra en la elección entre organización interna o externa de las actividades de comercialización. El criterio de decisión que se subraya es el de la eficiencia económica –en costes, en la diferenciación de funciones y en el diseño del canal–. Los trabajos surgidos en este marco se encuadran en dos grupos según su objeto de estudio, a saber: las funciones económicas y la productividad de los canales comerciales (Filser, 1989 y 1992; Jeanmougin, 1992).

1. Las funciones económicas de los canales. Este primer grupo recoge aquellos trabajos que han buscado una justificación de la existencia o no de intermediarios en el proceso de intercambio entre productores y consumidores. Sobre la base del principio de "delegación de funciones" (funciones que los productores y los consumidores tienen interés en delegar a los intermediarios para facilitar el intercambio), describen las actividades necesarias para realizar de forma eficiente el intercambio y muestran cómo la entrada de intermediarios especializados permite mejorar el resultado del proceso. Son dos las funciones económicas principales de los intermediarios en los canales, bajo las cuales subyacen dos tipos de modelos teóricos complementarios: la función de minimización de costes y la función de maximización de utilidad[4].

[4] a) La función de minimización de costes. El supuesto teórico en este caso es que existe la posibilidad de reducir los costes del canal mediante la incorporación de aquellas funciones que permiten eliminar la separación existente entre productor y consumidor. Los trabajos desarrollados en este sentido (Stigler, 1951; Bucklin, 1960) presentan la estructura de los canales como una consecuencia de las elecciones de los productores. En efecto, la razón de ser de la distribución se atribuye exclusivamente a los objetivos del productor (vendedor) e ignora al consumidor (cliente).
b) La función de creación y maximización de utilidad. El canal tiene un objetivo general, cual es la creación de utilidad para el cliente y las modificaciones de la organización de un canal son un medio para

2. La productividad de los canales de distribución. Una vez identificadas las funciones económicas del canal conviene medir el resultado en términos de eficacia –distribución para el corto plazo y estimación de la demanda para el largo plazo– y de eficiencia –productividad y rentabilidad– (Filser, 1989: 115). Como medida del logro también se ha incluido en este grupo de trabajos la equidad, esto es, la capacidad de un canal para procurar las utilidades deseadas por segmentos periféricos de mercado[5].

Junto a estos dos grupos de modelos, existen además otros que se basan tanto en hipótesis de minimización de costes como en hipótesis de maximización de utilidad, considerados como *modelos económicos generales*. Filser (1989) incluye en esta categoría tres modelos: la teoría del depósito (Aspirall, 1962), el modelo de desfase y especulación (Bucklin, 1965) y la teoría de costes de transacción (Williamson, 1975, 1979). A ellos añadimos el paradigma estructura-output propuesto de forma reciente por Bucklin, Ramaswamy y Majumdar (1996). Según estos autores, la estructura del canal tiene dos grandes componentes: el sector comercial –el sector distribuidor o la red de intermediación– y el sector del consumo final. Con la presión de los usuarios finales, en su búsqueda de costes mínimos, el sector comercial ajusta sus niveles de servicio. En condiciones competitivas, estos ajustes dan lugar a un equilibrio que minimiza el coste total del canal. En consecuencia, la elección entre un canal directo (integrado) o indirecto (no integrado) se basará en la eficiencia relativa de cada miembro del canal para proporcionar el nivel de servicios de distribución demandados por el usuario final[6]. Ni que decir tiene que en este planteamiento subyace un enfoque contingente: no existe una estructura óptima del canal; la configuración evolucionará en función de los cambios en las expectativas de los consumidores.

Como señala Gattorna (1978), los modelos económicos están sometidos a una serie de limitaciones: no hacen alusión a las obligaciones o imprevistos sociales que pueden alejar el funcionamiento del canal de la norma económica; se fundamentan en la hipótesis de un conocimiento perfecto por los agentes de sus costes y de su coste marginal; ignoran, además, que las empresas no se basan sólo en coste y eficacia a la

---

aumentar dicha utilidad.

[5] A pesar de los problemas para evaluar el logro del canal se han realizado distintos trabajos para medir el nivel de resultado de los canales de productos de gran consumo. Para una revisión de tales trabajos recomendamos ver las obras de Stern y El-Ansary (1988) y Filser (1989).

[6] En un estudio empírico realizado sobre este paradigma, Bucklin *et al*. (1996) concluyen que los canales directos prevalecerán:
- en cuanto a servicios logísticos: en mercados en que existen pocos usuarios finales, éstos compran en grandes cantidades, la distancia al cliente es pequeña, la compra es poco frecuente y el surtido que ofrece el fabricante es amplio.
- en cuanto a sevicios de información: mercados en los que la personalización del producto es parte del proceso de intercambio, existe una intensa actividad en nuevos productos, el cambio tecnológico es rápido, es elevada la tasa de concentración de los usuarios finales y son importantes los servicios auxiliares.
- en cuanto a características de control: cuanto mayor sea el tamaño de un proveedor en relación a su competencia y cuando las distintas divisiones de un grupo empresarial sirven a un mismo mercado, mayor será la probabilidad de que utilice canales directos.

hora de concebir el sistema de distribución, sino que existen consideraciones de tipo estratégico. Por su parte, Heide (1994) remarca que la principal crítica a los modelos económicos es el olvido del proceso que caracteriza las relaciones entre los miembros del canal. Las empresas son vistas como cajas negras o conjuntos de funciones y no se definen las interrelaciones entre ellas. Por último, Ardnt (1983) indica que el paradigma microeconómico es de utilidad a la hora de suministrar reglas de decisión normativas, pero se muestra inadecuado en la búsqueda de las bases que permitan construir una teoría positiva del marketing en torno al concepto de intercambio.

1.2.2. El paradigma del comportamiento

Acabamos de ver como para los modelos económicos de distribución el equilibrio de la estructura del canal de marketing es aquel estado ideal en el cual se puede maximizar la utilidad obtenida por los consumidores y minimizar los costes de distribución. Sin embargo, los objetivos dentro del canal parecen ser otros y depender de las elecciones que hagan las instituciones que lo componen. En este contexto aparecen los análisis sobre el comportamiento de los canales de distribución. Este paradigma, basado en la teoría de la psicología social y la organización, tiene una orientación social y se centra en el diseño de los mecanismos para el control del desempeño de cada uno de los miembros del canal. La organización se entiende, pues, como la manera de asignar y emplear poder, sujeto a la coordinación de las actividades de los diferentes miembros (Gaski, 1984; Frazier, 1983).

Los modelos de comportamiento manejan cuatro conceptos principales, que son los de poder, conflicto, cooperación y liderazgo. Stern y El-Ansary (1988: 260) relacionan y jerarquizan esos cuatro elementos según el proceso que se describe a continuación (ver gráfico 1.1).

⇒ Es necesario que dentro del canal exista un miembro con autoridad reconocida (*líder*) para decidir sobre el reparto de actividades que procura más eficiencia y más nivel de servicio al consumidor. Este miembro del canal que ejerce el liderazgo no ha de ser necesariamente el productor, como proponen los modelos económicos; en principio cualquiera puede dirigir la organización del canal, siempre y cuando el resto admita su liderazgo. El coste, pues, es sólo una variable más a la hora de explicar el funcionamiento del canal.

⇒ Una vez definido el reparto óptimo de las funciones, el líder debe aplicar su decisión, para lo cual hace ejercicio de su *poder*. También aquí se difiere de los modelos económicos que presuponen que las empresas se adaptan a sus funciones automáticamente a través de un mecanismo de reducción de costes.

⇒ El ejercicio de poder no siempre garantiza que el líder pueda imponer sus criterios al resto del canal: siempre pueden darse situaciones de *conflicto* entre éstos y el miembro que ejerce el liderazgo, o bien, al contrario, situaciones de relación armoniosa y de *cooperación* activa entre las instituciones para el buen

funcionamiento del canal y el logro de un coste mínimo.

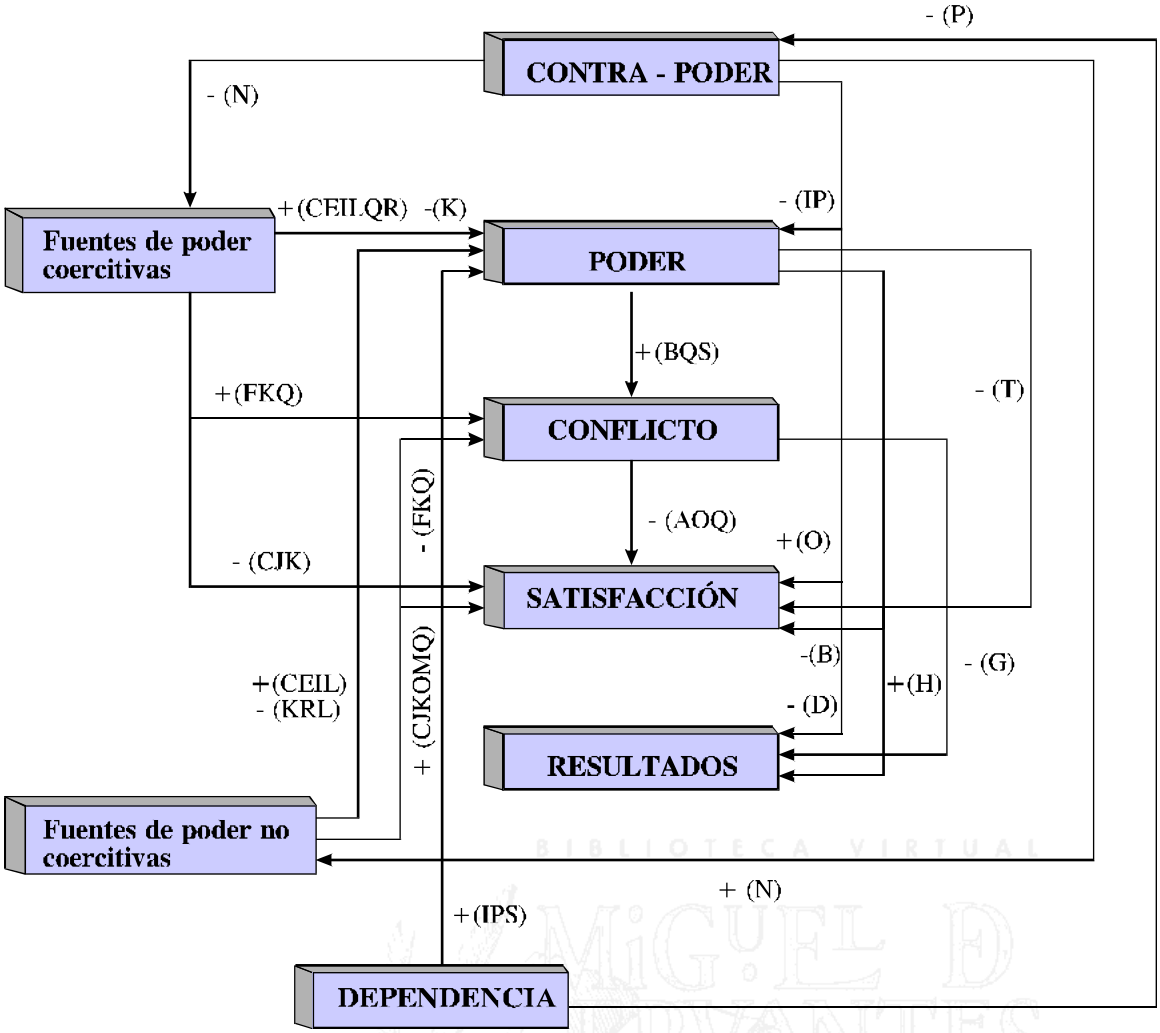
GRÁFICO 1.1
CONCEPTOS DEL PARADIGMA DEL COMPORTAMIENTO

Fuente: Filser (1989)

Los modelos de comportamiento existentes se clasifican en parciales y generales. Los primeros se orientan hacia el análisis y la modelización de las relaciones entre variables tomadas de dos en dos (relación poder-conflicto o dependencia-cooperación, por ejemplo) y los últimos consideran simultáneamente todas las posibles relaciones entre variables.

Gaski (1984) presentó en forma de esquema una síntesis de resultados "generales" de los modelos de comportamiento parciales (ver gráfico 1.2). Del esquema se desprenden los principales resultados obtenidos por los investigadores, pero es imposible considerar esta figura como un modelo general de comportamiento: en primer lugar, porque las muestras elegidas por los distintos investigadores pertenecen a campos muy diferentes; en segundo lugar, porque no cabe aplicar la propiedad transitiva a estas relaciones entre dos variable (Filser, 1989: 139). Igualmente interesante es la revisión que hacen Hunt, Fay y Wood (1985), en la que sintetizan la investigación que se ha llevado a cabo sobre las dimensiones de comportamiento del canal de distribución: negociación, conflicto, cooperación, poder, resultados, función de los miembros, satisfacción y economía política.

GRÁFICO 1.2
PRINCIPALES MODELOS PARCIALES DE COMPORTAMIENTO EMPÍRICOS



Fuente: Gaski (1984)

Las letras entre paréntesis se refieren a las investigaciones empíricas para cada relación. Los trabajos S y T han sido añadidos por Filser (1989). (+): Relación positiva (-): Relación negativa

A. Rosenberg y Stern (1971)	H. Etgar (1976)	O. Dwyer (1980)
B. Walker (1972)	I. Etgar (1976)	P. Phillips (1981)
C. Hunt y Nevin (1974)	J. Lusch (1977)	Q. Wilkinson (1981)
D. Porter (1974)	K. Brown y Frazier (1978)	R. Lusch y Brown (1982)
E. Wilkinson (1974)	L. Etgar (1978)	S. Brown, Lusch y Muehling (1983)
F. Lusch (1976)	M. Michie (1978)	T. Gaski (1986)
G. Lusch (1976)	N. Wilkinson y Kipnis (1978)	

En cuanto a modelos generales, los investigadores que han intentado validarlos se han enfrentado con dificultades metodológicas y con contradicciones importantes en los resultados obtenidos. Los modelos propuestos por Robicheaux y El-Ansary (1975) y Stern y El-Ansary (1988) son claros ejemplos de lo que decimos.

Los modelos de comportamiento tampoco han sido ajenos a las críticas

(Gattorna, 1978). Centrados básicamente en los fenómenos del comportamiento se han olvidado de analizar sus antecedentes y sus consecuencias: no explican por qué y cómo se inician las relaciones de intercambio ni como se evalúan los resultados; no han hecho intentos para especificar las relaciones entre poder y logro conseguido, a pesar de ser éste un concepto fundamental en el cuerpo teórico del paradigma; y han prestado poca atención al efecto de variables contingentes como, por ejemplo, las condiciones bajo las cuales son apropiadas ciertas estrategias de poder (Heide, 1994).

♦ ♦ ♦ ♦

A la vista de esta incapacidad de ambos modelos para explicar la complejidad de los canales, Stern y Reve (1980) consideran necesario integrar las perspectivas económica y de comportamiento, como complementarias que son, en tanto que la primera se interesa fundamentalmente por los resultados económicos (nivel de producción, productividad) y la segunda pone el énfasis en los procesos comportamentales que facilitan la consecución de tales resultados. Fruto de esta integración nace el paradigma de economía política.

1.2.3. El paradigma de la economía política

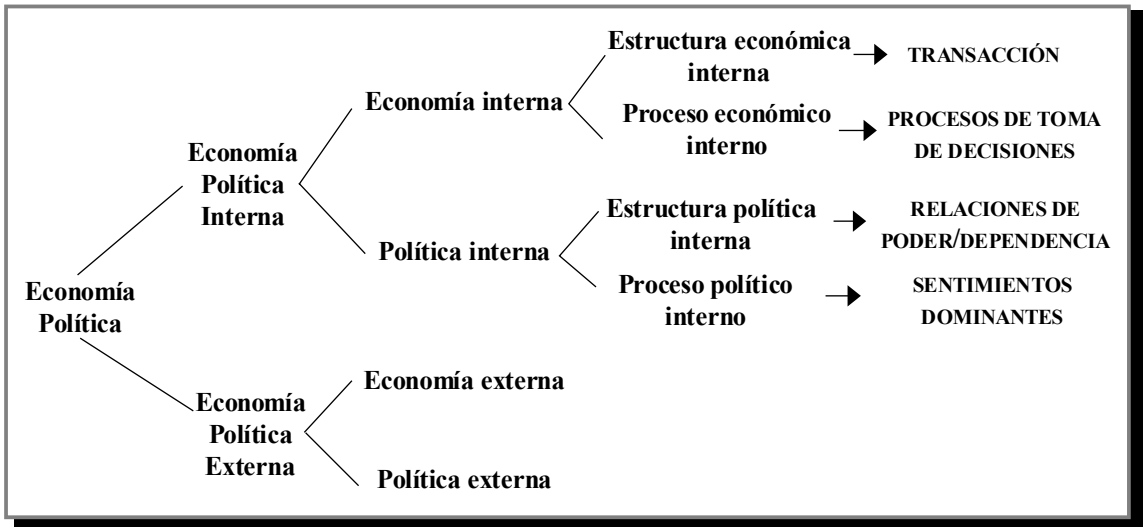
En 1980, Stern y Reve proponen un nuevo paradigma, integrador de los enfoques clásicos, al que califican de paradigma de economía política. En la opinión de estos autores, con él se afianzaría la comprensión de fenómenos complejos de los canales y animaría a la incorporación de otros paradigmas en la investigación. Tal modelo general de análisis ha sido empleado en varios estudios (Reve y Stern, 1985; Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1987; Robicheaux y Coleman, 1994) y abre una prometedora vía de renovación de las investigaciones sobre canales comerciales[7].

El paradigma de economía política concibe el intercambio como la esencia del marketing y lo analiza desde una perspectiva organizativa. A tal fin introducen el concepto de sistema social que definen como la interacción de fuerzas económicas y sociopolíticas que afectan al comportamiento colectivo y al resultado. A partir de este concepto, el paradigma de economía política pretende crear un modelo que identifique las variables que influyen y ordenan la estructura y el comportamiento en el canal de distribución. El esquema propuesto aparece en el gráfico 1.3.

GRÁFICO 1.3

[7] Este paradigma se encuadra dentro de la escuela de la dinámica organizativa, que considera que en el canal de distribución, además de existir competencia, existe un interés común que promueve la colaboración entre los diferentes niveles de la distribución para conseguir una mayor eficacia en el funcionamiento del mismo. El canal pasa a contemplarse, así, como una coalición competitiva basada en el interés de cada miembro (Sheth, Gardner y Garret, 1988: 150).

PARADIGMA DE ECONOMÍA POLÍTICA



Fuente: Adaptado de Stern y Reve (1980)

En su argumento el canal es considerado como una organización, esto es, la combinación de una estructura y de un conjunto de procesos de funcionamiento. Esta organización (economía política interna) evoluciona en un entorno (economía política externa) que influye en las decisiones de las instituciones. Dada la complejidad de las interacciones entre las dimensiones internas (de la organización) y externas (del entorno) sugieren diferenciar entre los factores económicos (sistemas de intercambio productivos) y los factores políticos (sistemas de poder y control) relevantes en el estudio de los fenómenos del canal[8]. Así, nos hallamos antes cuatro dimensiones que definen el canal.

Dos dimensiones internas:

(1) La economía interna, que comprende las fuerzas económicas dentro del canal:

- *La estructura económica interna* se refiere a los acuerdos verticales o las formas de transacción en el canal. Estos acuerdos van desde los intercambios en el mercado a la integración vertical completa.
- *Los procesos económicos internos* son los mecanismos de decisión empleados para decidir los términos del intercambio. Generalmente, las transacciones de mercado estarán coordinadas por el mecanismo de precios y las transacciones jerárquicas, por sistemas de planificación centralizada. Entre estas dos formas extremas existe una amplia variedad de estructuras constituidas por acuerdos contractuales formales o informales y donde la asignación de recursos o de funciones del marketing se hace a partir de la negociación.

(2) Política interna. Hace referencia a las fuerzas sociopolíticas dentro del canal.

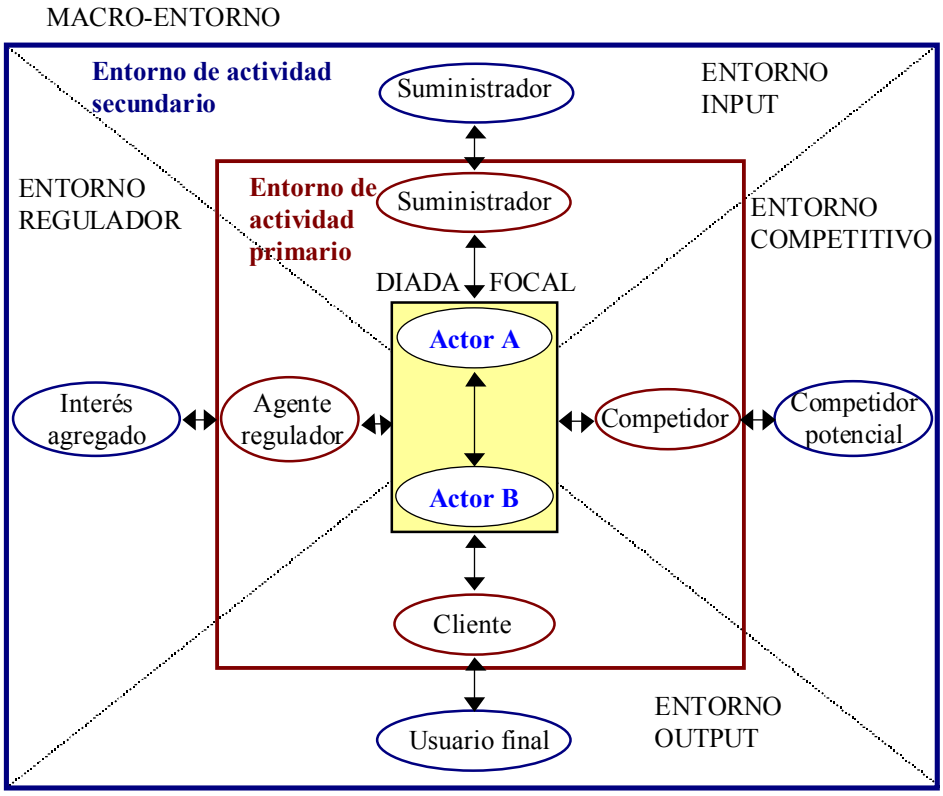
[8] Achrol, Reve y Stern (1983) comparan este enfoque de economía política con un mapa de carreteras que indica la variedad de recorridos disponibles para desarrollar una teoría de marketing.

- *La estructura socio-política interna* viene dada por la situación inicial de las relaciones de poder y dependencia. El poder se plantea dentro del canal bien de forma unilateral, concentrado en un miembro, bien plural, debido a la interdependencia de las partes. Más habituales son los casos de situaciones mixtas donde diferentes empresas ejercen control sobre diferentes flujos, funciones o actividades de marketing (Bonoma, 1976).
- *Los procesos socio-políticos internos* aluden a los sentimientos y comportamientos dominantes que caracterizan las interacciones entre los miembros del canal. Las dimensiones básicas de estos sentimientos y comportamientos son la cooperación y el conflicto. Stern y Reve (1980) señalan que en los comportamientos de intercambio existe una cierta dialéctica entre cooperación y conflicto, y un ejemplo de ello son las relaciones contractuales a largo plazo entre compradores y vendedores.

Y dos dimensiones externas: ***(1) la economía externa*** –entorno actual y futuro en el cual se mueve el canal– y ***(2) la política externa*** –sistema sociopolítico externo en el que opera el canal–. Puesto que en el primer modelo estas dos dimensiones carecían de contenido, en 1983, Achrol, Reve y Stern lo completan merced a la identificación de las tres fuerzas externas que influyen en la estructura y proceso de la relación de intercambio, a saber: entorno de tareas primarias –suministradores y clientes inmediatos– entorno de tareas secundarias –suministradores y clientes más próximos a los inmediatos– y macroentormo –fuerzas sociales, económicas, políticas o tecnológicas– (Gráfico 1.4).

La esencia de este marco de análisis de los sistemas de marketing es que las fuerzas económicas y socio-políticas no pueden ser examinadas aisladamente, sino que se requiere el estudio de las interacciones entre economía y política. Pero es precisamente en esta pretensión de exhaustividad del modelo donde recaen las críticas que algunos autores le han dirigido. Como señalan Dabolkar *et al*. (1994), el hecho de ser un modelo demasiado completo dificulta su contrastación empírica. No obstante, el optimismo ante las posibilidades que este nuevo paradigma hace vislumbrar que la investigación está muy por encima de las críticas. Véase, singularmente, la defensa que de él hace Ardnt (1983) cuando define el enfoque de economía política como un paradigma de investigación integrador en el estudio comparativo de las organizaciones a un nivel microeconómico y que, pese a no ofrecer respuestas, presenta un marco adecuado para definir las cuestiones que deben ser planteadas. Este marco permite formalizar una metodología de análisis específica en función de las preocupaciones del investigador.

GRÁFICO 1.4
MODELO DE ECONOMÍA POLÍTICA EXTERNA



Fuente: Achrol, Reve y Stern (1983)

1.3. NUEVOS ENFOQUES TEÓRICOS PARA LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS

Observamos, pues, que en la medida en que se han ido produciendo cambios hacia formas de gobierno de "no mercado", las limitaciones de las corrientes clásicas de investigación del marketing de canales se hacen patentes. Se ha recurrido por ello a nuevos paradigmas y teorías –algunos de ellos provenientes de otras áreas de investigación–, como la teoría de la dependencia de recursos, el paradigma de la nueva economía institucional, el marketing de relaciones o el marketing de redes. Nos valemos del afán de estos enfoques para analizar las estructuras de gobierno en las relaciones entre empresas para explicar las relaciones comprador-vendedor. Como señala Williamson (1993) en un comentario atribuido a Simon, *algo que aumenta nuestro conocimiento, lejos de ser rechazado frente a una 'metodología santificada', merece ser probado*.

1.3.1. Teoría de la dependencia de los recursos

Como parte de lo que se viene considerando como un enfoque de recursos

(Grant, 1991), la teoría de la dependencia de los recursos explica las relaciones entre empresas como una respuesta estratégica ante condiciones de dependencia e incertidumbre. De una parte, la falta de autosuficiencia crea dependencia potencial de la fuente de suministros: las organizaciones para sobrevivir necesitan unos recursos, cuya adquisición puede resultar problemática en tanto que supone interactuar con sus propietarios. Por otro lado, se introduce el problema de la incertidumbre en tanto que las contingencias del entorno escapan al control de la empresa.

Bajo estas dos condiciones, el problema dominante de la organización reside en la gestión de los intercambios y de las relaciones con otras empresas cuyas acciones afectan a la organización. En consecuencia, la premisa principal de esta teoría es que las relaciones de intercambio se estructuran a través de lazos formales o semiformales con otras empresas con el fin de reducir la incertidumbre y controlar la dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978: 143). El aumento de las relaciones entre organizaciones con intereses distintos lleva a confiar menos en las fuerzas del mercado y más en las estrategias políticas, en la negociación y en las relaciones institucionales. Se alude con ello a tres tipos de mecanismos: la fusión –absorber la interdependencia–, los "entornos negociados" –negociar acuerdos para coordinar los comportamientos: *joint ventures*– o los "entornos creados" –reducir la incertidumbre a través de la regulación e intervención política en la actividad económica: la contratación– (Pfeffer y Salancik, 1978). En resumen, se trata de enfrentarse a los problemas de incertidumbre y dependencia por la vía de un aumento de la coordinación con el resto de partes en la relación.

La aportación fundamental de este enfoque consiste, pues, en haber identificado la dependencia y la incertidumbre como variables antecedentes de las relaciones entre empresas. Sin embargo, es una teoría que resulta insuficiente a la hora de explicar los mecanismos específicos que se utilizan para orientar las relaciones en cada situación hacia alternativas concretas, es decir, para escoger entre estrategias muy distintas unas de otras en cuanto a los costes y los beneficios que engendran (Heide, 1994). La teoría de la dependencia de los recursos se limita a medir los resultados de la forma de gobierno en términos de *efectividad*, esto es, de capacidad para satisfacer las demandas de los grupos de interés de los cuales dependen, tanto en cuanto a recursos como en cuanto al soporte.

1.3.2. Paradigma de la nueva economía institucional

Como bien es sabido, el enfoque de la economía institucional, en lo que se refiere a los mecanismos de gobierno de las transacciones, se basa en las distintas opciones de estructura que van desde el mercado a la integración vertical, y que se diferencian en los objetivos perseguidos, el grado de internalización de actividades, los mecanismos de supervisión y control, el nivel de compromiso en el sistema y la

formalización de las funciones y división del trabajo. Son *mecanismos competitivos para la asignación de recursos en una sociedad abierta* (Azofra, 1997). Dentro de este enfoque dos teorías han caminado en paralelo, hasta un punto en que los caminos han comenzado a converger: la teoría de costes de transacción y la teoría de la agencia.

1.3.2.1. TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN

A diferencia de la teoría de dependencia de recursos, la teoría de costes de transacción (TCT) plantea la cuestión del intercambio económico como un problema de diseño *eficiente* de las relaciones organizativas contractuales. La decisión de estructura de gobierno consiste en elegir entre mercados o jerarquías[9] (integración vertical completa) aquella estructura de gobierno de las transacciones que resulte más eficiente, en el sentido de que minimice los costes de producción, de organización y de transacción en que incurren los agentes económicos[10] (Williamson 1975, 1985).

El principal supuesto de la teoría es que existen unos costes potenciales –costes de transacción– derivados del desarrollo del intercambio (elaboración y planificación del papel que desempeñarán las partes), del mantenimiento de la relación (los esfuerzos para medir la actuación esperada de la otra parte) y del control del comportamiento de intercambio y la prevención frente a posibles comportamientos oportunistas (posibilidad que tienen las partes involucradas en el intercambio de buscar su propio interés a costa del otro). Expresado de otro modo: son los costes asociados a los procesos de salvaguarda, adaptación y evaluación de la otra parte –costes directos– más los costes de oportunidad relacionados con una mala adaptación o como resultado de inversiones necesarias que no se han realizado. Estas "fricciones" que impiden o bloquean la formación de mercado, surgen, o bien se hacen más significativas, a raíz de determinadas *dimensiones del intercambio* en combinación con ciertas *características de los individuos* participantes y al entorno en el que actúan. A continuación, en los cuadros 1.2 y 1.3 definimos estas variables.

[9] El término jerarquía tiene una doble interpretación en la obra de Williamson. Por un lado, se asocia con una forma de estructurar las interdependencias entre unidades diferenciadas dentro de una organización y de canalizar los flujos de información. Pero, por otra parte, la jerarquía es el vehículo a través del cual se transmiten las órdenes que resuelven disputas y disciplinan los comportamientos oportunistas (Salas Fumas, 1989).

[10] Una de las proposiciones iniciales de Coase (1937) fue que empresa y mercados son estructuras de gobierno alternativas que difieren en sus costes de transacción.

CUADRO 1.2

Dimensiones de la transacción

- *Los activos específicos* son bienes humanos o físicos dedicados a una transacción o relación concreta y que, por su carácter idiosincrásico, no pueden ser asignados a otra relación distinta sin una importante reducción de su valor. Según esto, las inversiones se pueden caracterizar en tres categorías: no específicas, mixtas o idiosincrásicas (Williamson, 1979: 247). El coste de transacción que surge ante dichas inversiones es el de *salvaguarda*, esto es, el derivado del diseño e implantación de los mecanismos que se deben establecer para minimizar el riesgo de oportunismo (Williamson, 1985).
- *La incertidumbre externa* (en el entorno) se corresponde con un entorno donde concurren numerosas o impredecibles contingencias que sería imposible especificar *ex-ante* en un contrato. En este caso, el coste de transacción es un problema de *adaptación* o creación de los mecanismos necesarios para ajustarse a los eventos que se presenten.
- *La incertidumbre interna* (en el comportamiento) o ambigüedad en los resultados surge como consecuencia de la tendencia al oportunismo por parte de los contratantes y plantea un problema de *evaluación*: averiguar si se han cumplido los términos del contrato.
- *La frecuencia* con que ocurren las transacciones hace referencia a la repetición mayor o menor del acto de intercambio. De acuerdo con esta dimensión, se pueden caracterizar los intercambios en tres tipos: los que tienen lugar una vez, ocasionalmente o de forma recurrente.

En el cuadro inferior se reproduce en un esquema realizado por Rindfleisch y Heide (1997) la relación entre los diferentes costes de transacción y estas dimensiones del intercambio.

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 resultados
B. Tipo de costes de transacción	Costes directos	Costes de crear salvaguardas	Costes de comunicación, negociación y coordinación	Costes de búsqueda y selección (*ex-ante*) Costes de medida (*ex-post*)
	Costes de oportunidad	Fallos en la inversión en activos productivos	Mala adaptación: fallo en la adaptación	Error en la identificación de socios apropiados (*ex-ante*) Pérdidas de productividad a pesar de los esfuerzos de ajuste (*ex-post*)

Fuente: Rindfleisch y Heide (1997).

CUADRO 1.3

Contexto de la transacción: supuestos de conducta humana y factores ambientales

Los costes que implica redactar y ejecutar contratos complejos a través de un mercado varían según las características de las personas involucradas en la transacción y encargadas de tomar decisiones –racionalidad limitada y oportunismo–*, por un lado, y según las propiedades objetivas del mercado* –la incertidumbre y la escasez de oferentes y demandantes–*, por el otro* (Williamson, 1985). Pero es la combinación de estos dos tipos de factores y no su presencia aislada lo que origina los costes de transacción. A esto se puede unir la influencia de lo que Williamson llama "ambiente" o "atmósfera" y de un factor derivado de los anteriores: la información asimétrica. A continuación comentamos cada uno de ellos (Williamson, 1975: 20):

- *Racionalidad limitada e incertidumbre/complejidad*. La presencia de racionalidad limitada –capacidad limitada del individuo para resolver problemas– junto con la complejidad e incertidumbre del entorno, traza un árbol de decisiones muy complejo por los obstáculos que plantea la redacción de contratos que prevean toda suerte de eventualidades.
- *Oportunismo y pocos oferentes y demandantes* (números pequeños). El oportunismo, –que se define como la búsqueda del interés propio llegando incluso al dolo, las amenazas y las promesas falsas o vacías, todo ello con la pretensión de lograr una ventaja individual–, junto con la existencia de "números pequeños", esto es, pocos agentes entre quienes elegir[11], provoca problemas de selección adversa y azar moral[12].
- *La influencia de la información*. Su efecto se manifiesta, sobre todo, como consecuencia de la incertidumbre y del oportunismo. Determinadas circunstancias de la transacción son conocidas por una parte, pero no por la otra, al menos sin un coste. Puede existir información asimétrica *ex-ante* (previa al contrato) y *ex-post* (durante la ejecución).
- *Ambiente*. Con este factor, Williamson alude a la preferencia de algunos individuos por la organización como modo de asignación de recursos: prefieren obtener unos resultados compartidos a la independencia que les ofrece el mercado.

Pues bien, los costes que se originan en el mercado cuando se presentan estas

[11] Un concepto importante de la teoría de costes de transacción (Alchian y Woodward, 1988; Williamson, 1985 y 1993b) es lo que se denomina la "transformación fundamental": la competencia que existe entre un amplio número de suministrados cualificados se transforma frecuentemente en un número menor de relaciones de intercambio durante la ejecución y renegociación del contrato. Los suministradores que primero sean contratados invertirán (o aumentarán su inversión) en activos específicos, lo que les situará en una posición de ventaja frente al resto y desaparecerá la paridad inicial. Surge así una situación de dependencia bilateral. En alusión a este aspecto, Heide (1994) señala que el planteamiento de la teoría de los costes de transacción puede considerarse paralelo al de la teoría de la dependencia de recursos en cuanto que ambas presentan las estructuras de gobierno ajenas al mercado como una respuesta a la incertidumbre del entorno y a la dependencia.

[12] Se identifican dos tipos de oportunismo: el oportunismo *ex-ante* –renuncia de una empresa a revelar información verdadera de forma previa a la firma del contrato– y el oportunismo *ex-post* –falta de un compromiso responsable durante la ejecución del contrato–. Así como el primero da lugar a problemas de selección adversa o incapacidad de conocer los riesgos antes de iniciar la relación, el segundo se corresponde con lo que se denomina azar moral o desconfianza en las acciones de la otra parte mientras dura la relación.

características y condiciones en la transacción hacen que Williamson plantee como alternativa más eficiente la organización jerárquica. Los argumentos son:
(1) Las relaciones de autoridad y los procesos de control jerárquico serían, a priori, la forma idónea para tratar los problemas de incertidumbre y activos específicos ya que incorporan de forma inherente mecanismos de salvaguarda, adaptación y evaluación[13].
(2) En presencia de racionalidad limitada, complejidad e incertidumbre la estructura organizativa jerárquica se aprecia como método alternativo más eficiente al mercado porque la organización jerárquica permite hacer frente a la complejidad gracias a una red de comunicación estructurada y de un sistema jerárquico de toma de decisiones: pasamos, así, a lo que denomina "racionalidad ampliada". Además, reduce la incertidumbre porque se adapta a los cambios y decide en función de éstos.
(3) Por último, la organización va a conseguir la reducción del oportunismo mediante la introducción del control interno y de los incentivos. Otro procedimiento para reducir el oportunismo es la socialización de los agentes de la red: un proceso más complejo que busca, de un lado, la congruencia de los objetivos de los agentes que comparten valores culturales similares y, de otro, la interdependencia de los objetivos económicos y sociales (Venard, 1992). De este modo, la organización elimina la tendencia que pueda existir a utilizar la información de modo oportunista.

Aunque en su planteamiento inicial Williamson presenta su teoría como una explicación de la decisión entre dos mecanismos extremos –integración y externalización–, en trabajos posteriores (1979 y 1985) introduce una variedad de formas de gobierno que resultan de diferentes tratamientos contractuales de las relaciones[14]:
1) *El mercado*. Se corresponde con la contratación clásica, es decir, un contrato donde están perfectamente delimitados el acuerdo y las actuaciones ante posibles contingencias y donde la identificación de las partes no es un dato relevante.
2) *El gobierno trilateral*, o contrato neoclásico, reposa en el arbitraje entre las partes, gracias al cual se preservan las transacciones mediante procesos de adaptación del acuerdo inicial a las nuevas condiciones.
3) *El gobierno para transacciones específicas* –contrato de relaciones o personalizado–

[13] Para responder a la pregunta de hasta qué grado debe llegar la integración de actividades, Jones y Hill (1988) analizan tres estructuras organizativas concretas –integración vertical, diversificación relacionada y no relacionada–. Concluyen que el nivel óptimo de internalización se puede medir en términos marginalistas: bien de forma estática, como el punto en que el beneficio económico marginal derivado de integrar una actividad más se iguala con el coste bruto marginal; bien de forma dinámica, es decir, analizar como afectará la internalización a un desplazamiento de las curvas de beneficios –debido a economías de integración, economías de alcance y economías del mercado interno de capitales– y de las curvas de costes –por el aumento del número de divisiones, por la mayor capacidad de gestión tecnológica y de la información, etc.–.

[14] La base de este nuevo planteamiento proviene de las investigaciones llevadas a cabo por la teoría de la agencia, cuyos fundamentos descansan en la existencia de contratos entre empresas e individuos que describen los mecanismos de sanción o recompensa y los procedimientos para medir la actuación de la otra parte. La tipología de contratos la toma prestada de los trabajos de Macneil (1980) que más adelante

tiene en cuenta la particularidad de la transacción y de los contratantes y permite que la relación en sí misma deba ser adaptada y mejorada a lo largo del tiempo. En este caso, Williamson (1979: 250) distingue dos tipos de estructura de gobierno:

- *La organización interna* o internalización de transacciones surge cuando es tan alta la especificidad de los activos que no pueden ser transferidos a otros usos, salvo con grandes pérdidas. La integración vertical, además, evita costes de transacción y facilita las adaptaciones pertinentes sin necesidad de consultas o revisión de los acuerdos entre empresas.
- *Estructuras bilaterales*. En este caso se mantiene la autonomía de las partes. Una relación de esta naturaleza corresponde tanto a la necesidad de continuidad y desarrollo de una actividad conjunta como al deseo de no llevar a cabo una integración total de sus recursos, sino mantener su personalidad (Menguzzato y Renau, 1995).

Las tres formas de estructura de gobierno y sus respectivas formas contractuales se adecuan a las distintas características de la transacción tal y como muestra el cuadro 1.4.

CUADRO 1.4

ESTRUCTURAS EFICIENTES DE LAS ORGANIZACIONES

		CARACTERÍSTICAS DE LA INVERSIÓN		
		NO ESPECÍFICA	MIXTA	ISIOSINCRÁSICA
FRECUENCIA DE LA TRANSACCIÓN	BAJA (transacción ocasional)	Estructura de mercado (*Contrato clásico*)	Estructura trilateral (*Contrato neo-clásico*)	
	ALTA (transacción recurrente)		Estructura bilateral (*Contrato*	Estructura internalizada *de relaciones*)

Fuente: Williamson (1979)

Pero es en un trabajo más reciente, Williamson (1991a), cuando el autor identifica con claridad tres formas organizativas: mercados, jerarquías e híbridos. Acude para ello a cuatro factores diferenciadores, a saber:

- los mecanismos de adaptación tipo A (de autonomía): se refieren a una adaptación via mercado, en la que los precios adquieren su verdadera dimensión y en la que cada parte puede actuar de forma autónoma, respondiendo eficientemente sin consultar a otros.
- los mecanismos de adaptación tipo C (de cooperación): hacen referencia a la coordinación en aquellos casos en que existen intereses comunes y el grado de

comentaremos.

autonomía de las partes se reduce considerablemente.

- los incentivos: se refieren al interés que pueden tener las partes en actuar eficientemente y reducir costes.
- los controles administrativos: hacen referencia a los mecanismos necesarios para regular el funcionamiento de relaciones continuadas dentro de una organización. Estos controles dan lugar a los costes burocráticos o de organización.

En el cuadro 1.5 se representan la caracterización de las tres formas organizativas de acuerdo a estos cuatro factores. Resaltamos en especial el concepto de estructuras híbridas –nueva aportación a la teoría–. Según estos criterios, las estructuras híbridas preservan la autonomía de los participantes (adaptación tipo A), quienes, a su vez, se sienten estimulados para actuar de forma eficiente (incentivos). Sin embargo, y dado que la dependencia es bilateral, estas estructuras son respaldadas añadiendo salvaguardas contractuales y aparato administrativo, lo que facilita la adaptación de tipo C, aun a costa de atenuar los incentivos. Al cabo, Williamson interpreta estas formas –asemejándolas a las relaciones de intercambio propuestas por Macneil (1980)– como alternativas de control que caen entre las transacciones de mercado y la integración vertical.

CUADRO 1.5
CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

	Estructuras de gobierno		
	Mercado	**Híbridos**	**Jerarquías**
Instrumentos:			
- Intensidad incentivos	fuerte	medio	débil
- Controles administrativos	débil	medio	fuerte
Atributos de la performance:			
- Adaptabilidad tipo A	fuerte	medio	débil
- Adaptabilidad tipo C	débil	medio	fuerte
Contrato	fuerte	medio (semi-legal)	débil

Fuente: Williamson (1991a)

La aplicación al marketing de la TCT ha dado pie a múltiples investigaciones centradas en el intercambio que se pueden agrupar en cuatro campos concretos (Rindfleisch y Heide, 1997):

1. Los procesos de integración vertical: de la cadena de suministros (Monteverde y Teece, 1982; Walker y Weber, 1984, 1987; Masten, Meehen y Snyder, 1989), de la distribución y las ventas (Anderson, 1985; John y Weitz, 1988) y en la entrada en mercados extranjeros (Anderson y Coughlan, 1987; Klein, Frazier y Roth, 1990; Klein y Roth, 1993)
2. Las relaciones verticales entre organizaciones: la gestión de los problemas de gobierno sin recurrir a la propiedad (Heide y John, 1988, 1990, 1992; Stump y Heide,

1996).
3. Las relaciones horizontales entre organizaciones (Bucklin y Sengupta, 1993).
4. La comprobación de los supuestos de la TCT (John, 1984).

Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen la incertidumbre, la inversión en activos específicos o la transformación fundamental en la generación de dependencia y, por consiguiente, de relaciones, la teoría de costes de transacción se ha obstinado en olvidar otros factores que también facilitan o preservan una relación, como son la confianza, el compromiso (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994), la historia de la relación o la reputación (Heide y John, 1990; Anderson y Weitz, 1989). En efecto, las implicaciones de un comportamiento de confianza en el diseño de los mecanismos de gobierno son, generalmente, ignoradas por la teoría de costes de transacción. Por ello, Ring y Van de Ven (1992) indican que, aunque la TCT ofrece un fundamento teórico para explicar el mercado y las jerarquías, no es adecuado para explorar otras estructuras de gobierno posibles y su evolución dinámica o el papel de la confianza y la equidad en las relaciones interorganizacionales.

1.3.2.2. TEORÍA DE AGENCIA

La relación de agencia se presenta cuando una parte –principal– depende de otra –agente– en quien ha delegado la realización de algún tipo de acción. El punto central de la teoría de la agencia es determinar el contrato[15] más eficiente para dirigir esta relación, a partir de la consideración de las características de las partes involucradas y el hecho de que la incertidumbre en el entorno y los costes de obtener información hacen imposible al principal controlar al agente completamente. Si partimos de la premisa de que en la teoría de la agencia el principal es la parte dominante, el contrato eficiente no va a ser el que represente la maximización de la utilidad conjunta de principal y agente, sino aquél que proporcione el mejor resultado posible para el principal dados, eso sí, los límites impuestos por la situación (Jensen y Meckling, 1976; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Fama, 1980; Bergen *et al*., 1992).

La rama positiva de la teoría de la agencia[16] se ha preocupado por identificar situaciones en las cuales es probable que exista un conflicto entre las partes y describir aquellos mecanismos de gobierno de la transacción –contratos– que limitan el

[15] Como aquí se emplea, el término contrato abarca tanto los acuerdos mutuos que gobiernan algunos aspectos del comportamiento, es decir, "contratos sociales" (Bergen *et al*., 1992), como contratos legales y explícitos.

[16] La corriente normativa de la teoría, la rama "principal-agente", complementaria de la anterior, se preocupa por la creación de una teoría general de la relación principal-agente. Con mayor grado de abstracción y modelación matemática, su cometido fundamental es identificar qué contrato es más eficiente ante variaciones en los niveles de incertidumbre en los resultados, aversión al riesgo, información, conflicto de objetivos, duración de la relación o posibilidad de medición de los resultados, entre otras (Eisenhardt, 1989).

comportamiento oportunista del agente (Jensen y Mecklin, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983). Con la finalidad de motivar al agente a actuar del modo deseado y reducir la probabilidad de oportunismo, el principal decide entre dos opciones de control y contratación:

- Sistemas de control y contratos basados en comportamientos. El principal invierte en sistemas de recogida de información acerca del comportamiento del agente y redacta un contrato que basa la recompensa de éste en la información que se recaba.
- Contratos basados en resultados (incentivos). El principal redacta un contrato que incorpora sistemas de evaluación y recompensa de los resultados del agente. Los incentivos son los apropiados para motivar al agente a perseguir objetivos compatibles con los del principal.

En cada situación, la teoría de la agencia analiza cuál de las dos formas de control sirve de base del contrato entre principal y agente. Esta elección va a depender de los costes que suponga para el principal reducir a través de cada uno de estos sistemas el riesgo de oportunismo.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En cuanto a los mecanismos de organización del intercambio, asunto que especialmente nos interesa, la teoría de la agencia también concibe las empresas y los mercados como formas alternativas de gobierno de las transacciones[17]. Las organizaciones –que se definen como ficciones legales que sirven de nexo a un conjunto de relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976)– surgen para unir diversas unidades de conocimiento. En esta unión se crean contratos a largo plazo que se mantienen en la medida en que ese conocimiento conjunto es un valor y la orientación a largo plazo fomenta la inversión de los participantes en conocimiento específico. Es así que Azofra (1997) califica a las empresas como *islas de conocimiento en un mar de cooperación humana*.

La teoría de la agencia ha tenido su aplicación en marketing en cuestiones como el diseño de contratos y estructuras de control de la fuerza de ventas, coordinación y control del canal comercial por parte del fabricante –cuando son distintos los intereses de fabricantes y distribuidores–, y análisis de la información y las señales enviadas por el mercado (Bergen *et al.*, 1992; Celly y Frazier, 1996). Sin embargo, la teoría de la

[17] Las diferencias entre ambos mecanismos quedan claramente expuestas por Jensen y Mecking (1995) cuando analizan las relaciones entre conocimiento, control y estructura de gobierno tanto en el mercado como en la empresa. Puesto que el conocimiento específico –diseminado en la sociedad– es difícil de transferir, debe existir un sistema de asignación de derechos de decisión a aquellos individuos que posean –o puedan adquirir a bajo coste– el conocimiento y las habilidades, así como un sistema de control para motivar a los individuos a usar de forma apropiada tales derechos. En el mercado, los problemas de asignación de derechos y de control quedan resueltos de forma automática mediante el sistema de precios. En las empresas, sin embargo, los derechos de decisión no son alienables (enajenables) y, por ello, los problemas de asignación y control deben ser resueltos mediante formas alternativas: (a) sistemas de reparto de los derechos de decisión entre agentes a través de la descripción de tareas, (b) presupuestos y regulaciones internas y (c) sistemas de control que permiten valorar el resultado y crear mecanismos de recompensa y de penalización.

agencia no ha sido ampliamente desarrollada en la explicación de la estructura de los canales comerciales. De hecho, cuando dos empresas son interdependientes y cooperan, pero manteniendo objetivos distintos, incluso contradictorios, la teoría de la agencia podría ofrecer ventajas como marco de análisis (Lassar y Kerr, 1996).

No obstante el comentario anterior, entre la teoría de la agencia y la teoría de costes de transacción existen, como seguidamente veremos, ciertas diferencias conceptuales y de planteamiento que siguen haciendo preferible a nuestro entender la teoría de costes de transacción como marco de análisis de las estructuras de gobierno y relaciones entre empresas.

1.3.2.3. TEORÍA DE AGENCIA Y TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN: UNA VISIÓN CONJUNTA

Seth y Thomas (1994) hablan de "pluralismo teórico" para indicar que la teoría de la agencia (TA) y la teoría de costes de transacción (TCT) son dos perspectivas complementarias por lo que se refiere al problema de organización interna de actividades: cada una de ellas ofrece luz en un ángulo del problema. De hecho, como señala Williamson (1988: 569), comparten aspectos conceptuales similares o relacionados: ambas implican un enfoque microanalítico y contractual; examinan aspectos de eficiencia en la organización de las relaciones; comparten los mismos supuestos de comportamiento, esto es, racionalidad limitada y oportunismo de las partes involucradas en una relación; también comparten variables dependientes: las jerarquías y los mercados que propone Williamson podrían corresponderse, respectivamente, con los contratos basados en comportamientos y los mercados con los contratos basados en resultados (Eisenhardt, 1989); y, por último, ambas consideran la necesidad de contratos incompletos, es decir, la necesidad de realinear incentivos y crear las estructuras de gobierno adecuadas a las contingencias no anticipadas.

Estas teorías, sin embargo, presentan ciertos matices diferenciadores que nos van a ayudar a optar por una u otra en el momento de encuadrar un problema concreto en un marco de análisis (Williamson, 1988; Bergen *et al*., 1992). Las diferencias básicas se recogen en los cinco puntos siguientes y se esquematizan en el cuadro 1.6:

1. Distintas unidades de análisis. Mientras que en la teoría de costes de transacción la unidad de análisis es la transacción, en la teoría de la agencia es el agente individual, o bien, el contrato que gobierna la relación entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989). La TCT, al estar centrada en la transacción, ha promovido el examen de las dimensiones básicas en las que difieren las transacciones (activos específicos) y las implicaciones de estas diferencias para el diseño de las estructuras de gobierno apropiadas, asunto poco tratado desde la TA. Esta última, centrada en el individuo, se ha orientado hacia el impacto de las diferencias individuales entre agentes.
2. En cada teoría aparecen variables independientes que son propias. En la TCT se trata

de los activos específicos y la negociación con un número pequeño de agentes; en la TA son las actitudes hacia el riesgo del principal y del agente, la incertidumbre de resultados y los sistemas de información. De hecho, el problema central que plantea la teoría de la agencia es la reducción de las asimetrías informativas que existen entre los diferentes participantes en los procesos de contratación.

3. Costes de agencia y costes de transacción. La TCT adopta una visión de contratación incompleta de las transacciones, y pone el énfasis en los costes de transacción *ex-post* (costes de mala adaptación de contratos: costes de negociación para corregir un acuerdo, costes de explotación asociados con las estructuras de gobierno y costes vinculados al establecimiento de compromisos). Por su parte, la TA adopta una visión *ex-ante* de las relaciones entre principal y agente (búsqueda de información, puesta en marcha de la relación o control de la realización) (Bergen *et al*., 1992). El principal coste de agencia será, en este caso, la pérdida residual: la reducción en el valor de la empresa cuando el principal delega en el agente.
4. En paralelo con lo anterior, la TA examina el contrato desde una perspectiva de alineación de incentivos *ex-ante*, mientras que la TCT se preocupa por la búsqueda de la estructura de gobierno *ex-post* dentro de la cual se va a decidir el contrato. Además, la TA apenas se preocupa por los temas de resolución de conflictos, mientras que la evitación de los conflictos y el diseño de la maquinaria dentro de la cual van a ser gestionados es un tema central para la TCT.
5. Surgen de diferentes tradiciones. La TCT se preocupa por la forma de la organizacón y la búsqueda del límite eficiente, mientras que la preocupación de la TA es el contrato entre las partes, sin considerar límites óptimos (Eisenhardt, 1989).

CUADRO 1.6
TEORÍA DE AGENCIA VS. TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN

	TEORÍA DE AGENCIA	**TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN**
Unidad de análisis	individuo	transacción
Dimensión principal	?	activos específicos
Coste principal	pérdida residual	mala adaptación
Foco contractual	*ex ante* alineamiento	*ex post* gobierno

Fuente: Williamson (1988)

Estas diferencias entre las dos teorías han comenzado a desdibujarse[18]. De hecho, Bergen *et al*. (1992: 7) indican que *teoría de costes de transacción y teoría de la*

[18] La teoría de costes de transacción ha pasado a prestar más atención a las características de los agentes individuales y a los incentivos apropiados para estructuras diferentes de gobierno: Heide y John (1992), por ejemplo, analizan las características de los individuos y los incentivos que ayudan a construir confianza y compromiso. De igual modo, la teoría de la agencia empieza a preocuparse por los problemas de los contratos incompletos (Eisenhardt, 1989).

agencia tratan cuestiones similares y parecen estar encaminadas hacia una causa conceptual común. Mezclando construcciones y proposiciones de ambas teorías se puede mejorar el conocimiento y entendimiento de los fenómenos de marketing. A pesar de esta última apreciación, algunos autores han señalado ya una crítica importante a la teoría de costes de transacción y a la teoría de la agencia en su aplicación al estudio de los fenómenos del marketing: la premisa de comportamiento oportunista del individuo de la que parten es poco realista y constituye una excepción dentro de las relaciones (Hirsch, Michaels y Friedman, 1987; Eisenhardt, 1989). Esto limita su utilidad para la comprensión de ciertos fenómenos del marketing, los cuales, en ocasiones, están afectados por una gran variedad de motivos humanos y complejas redes de variables contingentes. Por último, también se esgrime como crítica la pobreza de rigurosos trabajos empíricos. Hasta ahora no es posible la generalización de las proposiciones planteadas ni de los resultados obtenidos, entre otras razones por la dificultad para hacer operativas y medibles ciertas variables.

1.3.3. El marketing de relaciones

En la reciente literatura del marketing estamos asistiendo a la aparición de investigaciones y teorías basadas en el estudio de relaciones, lo que algunos autores han dado en llamar un cambio de paradigma (Kotler, 1991; Grönroos, 1994).

La escuela del intercambio social propugna que la esencia básica del marketing es la relación de intercambio o la transacción: el marketing es la ciencia del comportamiento que intenta explicar las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores (Hunt, 1983)[19]. Esta concepción del marketing ha dado lugar a un amplio abanico de estudios centrados en la transacción: el intercambio interorganizacional de Frazier (1983), el desarrollo de la teoría del intercambio por Bagozzi (1975), el modelo contingente de ventas de Weitz (1981) o el enfoque político-económico de Stern y Reve (1980).

Mas, estas relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, hasta una época reciente, habían sido vistas como transacciones de mercado, olvidando el aspecto temporal, relacional o social de las mismas[20]. Como señalan Iacobucci y Hopkins (1992), aunque ciertos intercambios son interacciones que tienen lugar una sola vez, gran parte de los intercambios entre compradores y vendedores suponen relaciones a

---

[19] La transacción es un intercambio de valores entre dos partes, valores que no se limitan a bienes, servicios y dinero, sino que incluyen otros aspectos como tiempo, energía y sentimientos (Kotler, 1972).

[20] Algunos autores han ido avanzado en la dimensión temporal del intercambio y han sugerido nuevas definiciones del concepto de marketing. Así, Kotler y Armstrong (1991) enfatizan que la clave del éxito de una empresa radica en determinar las necesidades y deseos de los clientes y en satisfacer estas necesidades de forma más efectiva que los competidores, enfocando las relaciones con el cliente desde la perspectiva del largo plazo.

largo plazo. El caso más extremo son las relaciones *just in time*: intensas, rápidas y que requieren gran coordinación de los actores del proceso (Germain, Dröge y Daugherty, 1994).

Este aspecto relacional y de continuidad a lo largo del tiempo de la relación es lo que ha intentado recoger el enfoque del marketing de relaciones. El postulado fundamental de esta corriente, cual es el ambiente de relaciones en que se debe desenvolver el intercambio, tiene sus orígenes, curiosamente, en conceptos y teorías ya desarrollados por el marketing de servicios, el marketing industrial y el enfoque de interacción del IMP.

- El marketing de servicios, que se cimienta en los trabajos de Berry (Berry, 1993 y 1995; Berry y Parasuraman, 1993), fue definido en 1983 por este autor como la iniciación, mantenimiento e intensificación de relaciones a largo plazo con los clientes.
- No es menos cierto que una parte sustancial de los conceptos y prácticas del marketing de relaciones han sido habituales en el marketing industrial. Buena prueba de ello son las interacciones económicas y sociales durante periodos prolongados de tiempo que mantienen las empresas con proveedores de productos y servicios industriales. Se podría decir que la aportación más relevante del marketing industrial al marketing de relaciones ha sido la gestión realizada por las empresas industriales, marcada por la importancia dada a las relaciones estrechas entre comprador y vendedor (Blois *et al*., 1990; Webster, 1991; Bello y Gómez, 1997).
- El enfoque de interacción propuesto por los investigadores que se incluyen en el grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchaising*) mantiene que los mercados industriales se caracterizan más por las relaciones estables y a largo plazo que por el cambio (Hakansson, 1982). Estructuran la relación comprador-vendedor en cuatro elementos: (a) el proceso de interacción, (b) los participantes en el proceso, (c) el entorno –estructura de mercados, grado de internacionalización– y (d) la atmósfera que afecta a la interacción –poder/dependencia, cooperación/conflicto–. De hecho, el único objetivo de este grupo de investigadores fue la descripción de ciertas relaciones comprador-vendedor que tienen lugar en el mercado (Goujet, Bansard y Salle, 1992).

Pero sin duda las investigaciones que más impulso han dado al concepto de marketing de relaciones provienen de la autodenominada "Escuela Nórdica" (Gummesson, 1987 y 1995; Grönroos, 1989 y 1995). Es Gummesson (1987) el primero en subrayar la importancia de tres nociones en el concepto de marketing, a saber: *relaciones - interactivas - a largo plazo*. A su vez, Grönroos (1989) extiende la descripción de Berry (1983) al marketing de bienes de consumo para, de este modo, definir el marketing como el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes a través del intercambio mutuo y el mantenimiento de promesas.

La conclusión que se infiere es que los intercambios no deben concebirse como

una serie de actos aislados, sino como una vía para establecer y ampliar una relación duradera, rentable y basada en la afinidad mutua entre comprador y vendedor (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Trespalacios, 1992; Cámara, 1996; Achrol, 1997; Bigné, 1997). En definitiva, el marketing de relaciones se opone a ese marketing de transacciones que ofrece una visión a corto plazo de la interacción comprador-vendedor. La primera consecuencia de ello es que el intercambio, núcleo central de investigación en marketing, se extiende progresivamente del ámbito transaccional al relacional como se recoge en el cuadro 1.7 (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991).

CUADRO 1.7
DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING DE TRANSACCIONES Y EL MARKETING RELACIONAL

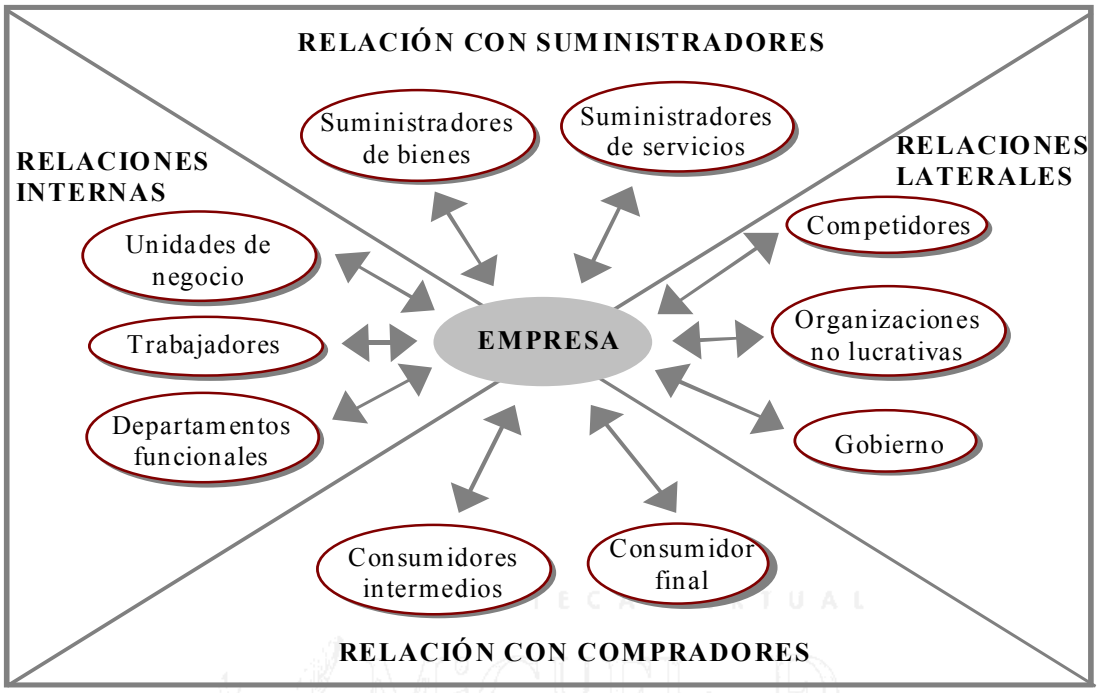
MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
• Centrado en las ventas individuales.	Se centra en la retención de los clientes.
• Se orienta a las características de los productos.	Se orienta hacia los beneficios del producto.
• Plantea una visión a corto plazo.	Plantea una visión a largo plazo.
• Se pone poco énfasis en el servicio a la clientela.	Se pone un gran énfasis en el servicio a la clientela.
• Existe un bajo nivel de compromiso con los clientes.	Existe un alto nivel de compromiso con los clientes.
• Existe un nivel moderado de contactos con los clientes.	Existe un alto nivel de contactos con los clientes.
• La calidad se centra, fundamentalmente, en el producto.	La calidad es una preocupación de todos.

Fuente: Christopher, Payne y Ballantyne, 1991.

Así las cosas, llegamos al trabajo de Morgan y Hunt (1994). Estos autores constatan que el concepto del marketing de relaciones debe desplegarse para dar cabida a todas los intercambios en los que se ve involucrada la empresa: *el marketing de relaciones comprende todas las actividades de marketing orientadas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos*. Las empresas actúan y elaboran planes de marketing en una variedad de mercados: de clientes, de proveedores, de empleados, de referencia, de influyentes e internos (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991). El marketing puede aplicarse a cualquiera de estos intercambios; en concreto, Morgan y Hunt (1994) categorizan en diez las formas de intercambio relacional a los que se enfrenta una empresa, tal y como aparece en el gráfico 1.5[21].

[21] Morgan y Hunt (1994) se han erigido en promotores de la idea mantenida cada vez por más investigadores que consideran que se debería reformar el concepto de intercambio y no hablar del, tan aclamado, marketing relacional, sino simplemente de marketing (Gutiérrez y Rodríguez, 1996; Moliner y Callarisa, 1997). El intercambio debe ser entendido *no como una simple decisión de comprar/vender un producto, sino una decisión deliberada y consciente de desarrollar y mantener una relación vinculante, beneficiosa para las partes, estable y duradera en el tiempo* (Antón y Gutiérrez, 1989).

GRÁFICO 1.5
RELACIONES DE MARKETING



Fuente: Morgan y Hunt (1994)

Dentro del marketing de relaciones el concepto más relevante en la investigación de canales comerciales es el *intercambio relacional* (Dwyer, Schurr y Oh, 1987)[22]. Para definir las características de un intercambio relacional, Morgan y Hunt (1994) desarrollan un modelo de relaciones de marketing al que denominan "teoría de la confianza y el compromiso". Explican así que, aunque existen otros factores contextuales que influyen en el éxito o fracaso de una relación, el compromiso y la confianza son fundamentales para consolidar una relación de marketing, y no el poder o la capacidad para condicionar a la otra parte. Este planteamiento queda justificado en tanto que el compromiso y la confianza (1) incitan a las partes a trabajar en el mantenimiento de las inversiones hechas en la relación a través de la cooperación; (2) hacen que se desprecien las alternativas atractivas a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo derivados del mantenimiento de la relación con los socios actuales; y (3) permiten llevar a cabo acciones arriesgadas en la creencia de que la otra empresa no actuará de forma oportunista.

Cuando la relación está guiada por la confianza y el compromiso, se producen unos resultados positivos en términos de eficiencia, productividad y efectividad y, en general, unos comportamientos de cooperación que condicionan el éxito de las relaciones de marketing (Morgan y Hunt, 1994). Sin embargo, este éxito va a depender

[22] Como señala Blois (1996) los conceptos de "marketing relacional" e "intercambio relacional", aunque similares, no son sinónimos.

del nivel de recompensa esperado por las empresas involucradas, del conocimiento que tienen de los posibles beneficios y obligaciones y de la valoración que hacen de tales beneficios (Christy, Oliver y Penn, 1996).

El concepto de intercambio relacional supone el enlace entre el marketing de relaciones y la teoría de la contratación relacional de Macneil (1980)[23]. Luego, como enfoques complementarios que son, procedemos a continuación a analizar las posibilidades que nos ofrece esta teoría en el estudio de las formas de gobierno.

1.3.4. Teoría del intercambio o contratación relacional

Frente al enfoque económico de la Nueva Economía Institucional y, en concreto, de la teoría de los costes de transacción, la teoría de la contratación relacional plantea el intercambio desde un enfoque social. La TCT ha sido criticada por su capacidad limitada para definir e identificar las relaciones de intercambio que se encuentran en puntos intermedios en el continuo que va desde el mercado a la integración vertical. Y son precisamente este tipo de relaciones las que han sido interpretadas por la teoría de la contratación relacional.

La teoría de la contratación relacional examina la orientación del intercambio hacia la relación entre dos partes y pone especial énfasis en las normas o comportamientos –de intercambio– como indicadores de la fuerza de esa relación. Ante la dicotomía entre mercados y jerarquías, esta teoría plantea relaciones de intercambio que presentan niveles significativos de cooperación.

Macneil (1980) ordena las relaciones contractuales[24] o estructuras de gobierno en un continuo que va desde las transacciones discretas –intercambios únicos en un contexto legal– hasta el intercambio relacional –acuerdos de larga duración que reflejan un proceso continuo, con relaciones complejas y donde las transacciones individuales tienen poca importancia relativa comparadas con la relación en sí misma–. Frente a la rigidez de mercados *versus* jerarquías, concebir los contratos como relaciones facilita la ordenación de los intercambios en el continuo que va desde discreto a relacional[25].

---

[23] Nevin (1995) indica que el concepto de marketing relacional comprende en sí la contratación relacional.

[24] El término contractual se emplea en un sentido amplio, sin tratarse de forma necesaria de un documento legal y formalizado. Para Macneil el contrato significa una relación entre dos o más partes que esperan mantenerla en el futuro (Robicheaux y Coleman, 1994).

[25] Los intercambios basados en relaciones aparecen ya en los sistemas de poder bilaterales que propuso Bonoma (1976). En estos sistemas, la función de utilidad de los individuos está subordinada a la función de utilidad global del sistema y los decisores deben adoptar una orientación de "unidad de acción". La esencia de un sistema bilateral es la asociación continua de individuos o entidades que se perciben a sí mismos y son percibidos por los demás como una unidad y que actúan para mantener la unión y para conseguir los planes individuales hedónicos.

Este autor sugiere que las relaciones comerciales, tanto las discretas como las relacionales, están descritas en términos de los códigos de conducta especializados o las normas estandarizadas que describen y gobiernan las acciones apropiadas dentro de una relación. Estas normas son principios de acción para atar o ligar a los miembros de un grupo, para controlar y regular el comportamiento[26]. Son, en concreto, las siguientes (Nevin, 1995): (1) integridad o complejidad en las funciones desempeñadas; (2) mutualidad –distribución adecuada de los resultados obtenidos en cada intercambio–; (3) implementación de la planificación; (4) consentimiento –grado en el cual la transacción individual se percibe como más significativa que la relación de intercambio–; (5) flexibilidad –adaptación a circunstancias cambiantes–; (6) solidaridad contractual –garantizar que se realice el proceso de intercambio–; (7) creación y restricción de poder –reflejo del nivel de control empleado por las partes del intercambio en el ejercicio del poder legítimo–; (8) vínculos de enlace; (9) armonización de la matriz de normas sociales –procesos para resolver los conflictos– y (10) propiedad de medios –prácticas o comportamientos aplicados en diferentes situaciones–.

Lo que distingue el intercambio discreto del intercambio relacional es el modo en que estas normas de contratación generales se presentan en la relación. Tres de las normas de contratación que más diferencian entre un modo de intercambio y otro son la solidaridad, la integridad de funciones y la mutualidad (Kaufmann y Stern, 1988; Dant y Schull, 1992; Nevin, 1995). Kaufmann y Stern (1988) recogen en un cuadro las diferentes manifestaciones de estas normas de contratación en el continuo de formas de intercambio desde el discreto al relacional (Cuadro 1.8).

CUADRO 1.8

NORMAS DE INTERCAMBIO EN TRANSACCIONES DISCRETAS Y RELACIONALES

	Solidaridad	**Integridad de funciones**	**Mutualidad**
Transacción discreta	Refuerzo de los términos de la transacción individual o contrato.	Se realizan funciones unidimensionales para comprador y vendedor.	Pre-especificación de los términos del intercambio y del control para cada transacción individual.
Intercambio relacional	Preservación de la relación de intercambio en sí misma.	Se realizan funciones complejas y multidimensionales formando una red de relaciones.	Pre-especificación imprecisa de los términos del intercambio y control para una relación a largo plazo y de duración indefinida.

Fuente: Kaufmann y Stern (1988)

Queda manifiesta, por tanto, la importancia de esta teoría en la identificación de formas de gobierno. Tanto es así que, en sus trabajos más recientes, como ya se ha indicado, Williamson introduce estas aportaciones: *he encontrado la visión más amplia*

[26] Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996) diferencian entre controles formales y normas relacionales. Los controles formales son mecanismos escritos diseñados para guiar el comportamiento hacia los objetivos deseados y se hacen operativos a través de la formalización y la participación. Las normas relacionales son, por contra, mecanismos no escritos, diseñados para influir en el comportamiento.

del contrato desarrollada por Macneil y otros autores de gran ayuda en mi esfuerzo por entender la organización económica (Williamson, 1993b: 108). Otro acercamiento de la TCT al enfoque de relaciones se refiere a los comportamientos oportunistas. Y así, ante la crítica que había soportado por suponer que una parte puede aprovecharse de su posición de fuerza en una relación bilateral, tiene que admitir que los comportamientos también pueden venir influidos por las reglas sociales a las que están sometidos (Gabrié y Jacquier, 1994: 216).

No obstante la idoneidad de la teoría de la contratación de relaciones en la identificación de formas de gobierno, el problema de esta teoría reside en no aclarar qué condiciones específicas favorecen los gobiernos relacionales sobre otras formas de gobierno. Macneil (1980) sólo hace una asunción general: los elementos bilaterales son necesarios cuando un conjunto de partes intentan *proyectar el intercambio en el futuro*. Reconoce, sin embargo, la necesidad de adaptar las relaciones a circunstancias cambiantes, lo que supone una orientación hacia los argumentos de adaptación propuestos por Williamson (Heide, 1994). Efectivamente, la complementariedad de ambos enfoques es algo que ya se ha puesto de relieve en algunos trabajos: Noordewier *et al* (1990); Pilling *et al* (1994); Heide, 1994 y Robicheaux y Coleman (1994). Mientras que la teoría de la contratación relacional ordena la variedad de fenómenos intermedios situados en el centro del continuo, la TCT puede servir como marco para justificar la preferencia por un tipo de relación concreta (Williamson, 1985). Esta complementariedad de la teoría de costes de transacción y la teoría del intercambio relacional la remarcan Pilling, Crosby y Jackson (1994) cuando recogen dimensiones que son comunes, más o menos directamente, para ambas teorías (Cuadro 1.9).

CUADRO 1.9
DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO Y CONTRACTUALES EN LA TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN Y EN LA TEORÍA DE LA CONTRATACIÓN RELACIONAL

Dimensión	Teoría de costes de transacción	Teoría de la contratación relacional
Racionalidad limitada	Además de restringir la capacidad de las partes de anticipar y planificar las condiciones futuras del intercambio, la racionalidad limitada también facilita los comportamientos oportunistas. La TCT propone estructuras de gobierno o contratos que dirijan los problemas generados por la racionalidad limitada de la manera más eficiente.	El impacto de la racionalidad limitada se manifiesta en el cambio que se produce de la contratación discreta a la contratación relacional y también en las dificultades para diseñar los contratos y los procedimientos legales empleados para reforzarlos.
Oportunismo	Es la variable que motiva el surgimiento de estructuras de gobierno fuera del mercado y se manifiesta en revelar la información de forma incompleta o distorsionada.	Macneil hace referencia a la presencia de oportunismo de forma implícita cuando señala que el conflicto interno se deriva del enfrentamiento entre el deseo de cada parte de maximizar de forma inmediata sus propias ganancias y la voluntad para mantener la solidaridad social con otros participantes. Las soluciones contractuales que propone (integridad de funciones, solidaridad contractual y preservación de la relación) no son sino una respuesta al oportunismo.
Activos específicos	Los activos específicos suponen un incentivo al mantenimiento de la relación para preservar el valor de esos activos. Además son un incentivo para que la otra parte actúe de forma oportunista.	Las estructuras de gobierno relacionales se atribuyen al aumento de la complejidad de la tecnología. La complejidad tecnológica se asimila a un nivel determinado de especificidad de activos. Las inversiones especializadas también pueden tener lugar en un marco de contrataciones discretas.
Incertidumbre	En ausencia de incertidumbre sería posible enumerar y planificar las contingencias futuras. Sin embargo, aunque al aumentar la incertidumbre se incrementan los costes de transacción, la TCT señala que en ausencia de activos específicos la estructura de mercado será preferible.	La contratación discreta no contempla la existencia de incertidumbre.
Frecuencia	Un cierto nivel de frecuencia permite cubrir los costes de estructuras de gobierno especializadas y justificar inversiones específicas.	El contrato discreto asume que la transacción se produce una vez, mientras que el contrato relacional asume un intercambio continuo, valora los intercambios pasados y anticipa los futuros. Esto supone un significativo nivel de frecuencia, tanto en términos de duración como en términos de volumen.

Fuente: Adaptado de Pilling, Crosby y Jackson (1994)

1.3.5. El paradigma de redes

Frente al paradigma diádico o transaccional actual del marketing, que postula

como tema de investigación la relación de intercambio entre dos partes, se cierne un nuevo paradigma. Así, la línea de investigación abierta por el marketing de relaciones bien podría insertarse dentro de lo que se denomina "*paradigma de redes*" (Morgan y Hunt, 1994; Kotler, 1995; Bigné, 1997; Snow, 1997), el cual reconoce que la competencia a nivel global se produce, cada vez más, entre redes de empresas. Para que las relaciones tengan futuro a largo plazo deben estar inmersas en un marco institucional más amplio, en una red que, de forma colectiva, defina y administre las normas por las cuales se conducen las interacciones diádicas (Anderson. Håkansson y Johanson, 1994; Sheppard y Tuchinsky, 1996; Achrol, 1997). La red está integrada por la compañía y las empresas con las cuales se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua. El papel de la gestión de marketing es, en este caso, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red, lo que implica la gestión de múltiples de recursos en las relaciones con proveedores, con el gobierno, con las redes de distribución y con los clientes (Kotler, 1995; Bello y Gómez, 1997).

En los mercados actuales, tan complejos, dinámicos y turbulentos, las organizaciones eficientes se caracterizan por su velocidad y agilidad para procesar información, esto es, para detectar señales en el mercado y transformarlas en la satisfacción ofrecida a los clientes. En este entorno, la organización con éxito no va a ser la empresa integrada verticalmente, sino aquella más especializada que forma parte de una extensa red de alianzas y relaciones con otras organizaciones especializadas a su vez en tecnología y funciones relacionadas. Los grupos así constituidos son algo más que la suma de las partes diádicas y conforman lo que se define como organizaciones en red. Una organización en red se distingue de una simple red de relaciones de intercambio por *la densidad, multiplicidad y reciprocidad de lazos y sistemas de valores compartidos; estos valores definen las funciones de los miembros y sus responsabilidades* (Achrol, 1997). La red debería concebirse de acuerdo con Jarillo (1988) como una herramienta analítica más que como una metáfora para explicar las actividades organizacionales.

Las contribuciones al marketing de redes son relativamente recientes: Gadde y Mattsson (1987); Achrol, Reve y Stern (1983); Achrol (1991 y 1997); Andersson (1992); Iacobucci y Hopkins, (1992); Anderson, Håkansson y Johanson (1994); Snow (1997) y Walker (1997).

En 1991 Achrol predice ya nuevas estructuras para organizar la función de marketing de forma más flexible y poder así responder a la dinámica del mercado y a las preferencias cada vez más difusas. Estas nuevas organizaciones de marketing las asemejaba a una estructura en red. Años después, este mismo autor apuesta ya por un enfoque de redes para distinguir entre cuatro posibles formas de organización de las relaciones entre empresas (Achrol, 1997):

- *La red de mercado interno*. Se trata de una empresa convencional que ha eliminado el control jerárquico interno y ha desmantelado sus límites externos, de modo que cada unidad es libre de comprar y vender a cualquier elemento de su entorno.

- *La red de mercado vertical*. Es el canal de marketing convencional que ha desintegrado al fabricante como núcleo de un conjunto de socios especializados funcionalmente y se ha reconstituido alrededor de un "integrador" que puede ser un especialista tecnológico, de marketing o de distribución.
- *La red inter-mercado o concéntrica*. Consiste en una gran alianza social y económica entre empresas que operan en diferentes sectores de actividad y las empresas vinculadas verticalmente con ellas. Esta alianza se caracteriza por las interconexiones en recursos, en toma de decisiones, en cultura e identidad y por las acciones colectivas periódicas.
- *La red de oportunidad*. Engloba a una serie de empresas especializadas en productos, tecnologías o servicios, que se reúnen temporalmente para la ejecución de proyectos concretos. Las empresas se organizan alrededor de una unidad de marketing especializada en recoger y diseminar información y recursos, negociar y coordinar proyectos y regular el comportamiento dentro de la red.

Las características de gestión más importantes que deben desarrollarse en las relaciones que componen estas redes son la confianza y el compromiso, así como ciertas normas sociales: solidaridad, mutualidad, flexibilidad, interconexión de funciones, armonización del conflicto y restricción del poder. No obstante, entre cada una de estas cuatro formas en red existen diferencias estructurales (nivel de especialización) y diferencias en los mecanismos de coordinación y de gobierno (contratos, normas relacionales o bien confianza y compromiso) (Walker, 1997).

Desde el enfoque del intercambio social, Anderson, Håkansson y Johanson (1994) mantienen que las variables que afectan a la cooperación y el compromiso en cada relación desde una perspectiva diádica sólo pueden proporcionar una comprensión parcial del problema. Se olvida el hecho de que cualquier conexión diádica puede influir en las decisiones y actividades del resto de empresas de la red. Estos autores presentan dos factores que afectan a la cooperación y al compromiso en cada relación:

1) Efectos constructivos de la identidad de la red. Recogen el grado en el cual una empresa percibe que iniciar una transacción con un socio tiene, además de efectos en los resultados de esa relación, unos efectos ventajosos o de fortalecimiento de la red. Se traduce en tres apartados:
   - Posibilidad de transferir recursos. El conocimiento o las soluciones de otras relaciones de la red son transferibles: los recursos necesarios para desarrollar una nueva relación se encuentran ya en otras.
   - Complementariedad de actividades. La actividad de la relación focal (de estudio) puede afectar al valor de los resultados de las actividades emprendidas en otras relaciones de intercambio conectadas.
   - Generalización actor-relación. La cooperación con un actor concreto puede tener implicaciones positivas para otros.
2) Efectos de deterioro en la identidad de la red. Indica el grado en el cual una empresa

percibe que emprender una nueva interacción con su socio tiene en cierta medida efectos negativos o perjudiciales en la identidad de la red. Este factor tiene tres facetas:

- Particularidad de los recursos. Indica los problemas o la dificultad de emplear recursos en otras relaciones.
- Actividades irreconciliables. Aparece una dificultad o imposibilidad de integrar las actividades de diferentes relaciones.
- Incompatibilidad actor-relación. Surgen problemas si las relaciones con determinados actores son percibidas como una traición por otras empresas.

Desde luego el enfoque de redes se muestra como una línea de investigación prometedora. Harland (1996) indica que, hasta ahora, las principales aspectos de las redes considerados en la literatura han sido:

(1) la posición competitiva en la red: selección de socios, control de la posición de la empresa o gestión de las relaciones. Un ejemplo es el estudio de la estabilidad y el cambio de las redes, donde autores como Gadde y Mattson (1987) han aventurado ya la existencia de modelos típicos de entrada y de salida de suministradores en la red.

(2) la definición de los componentes de las redes. Hakansson (1987) define tres componentes de la red: recursos, actividades y actores. Estos componentes se interrelacional tal y como aparece en el gráfico1.6.

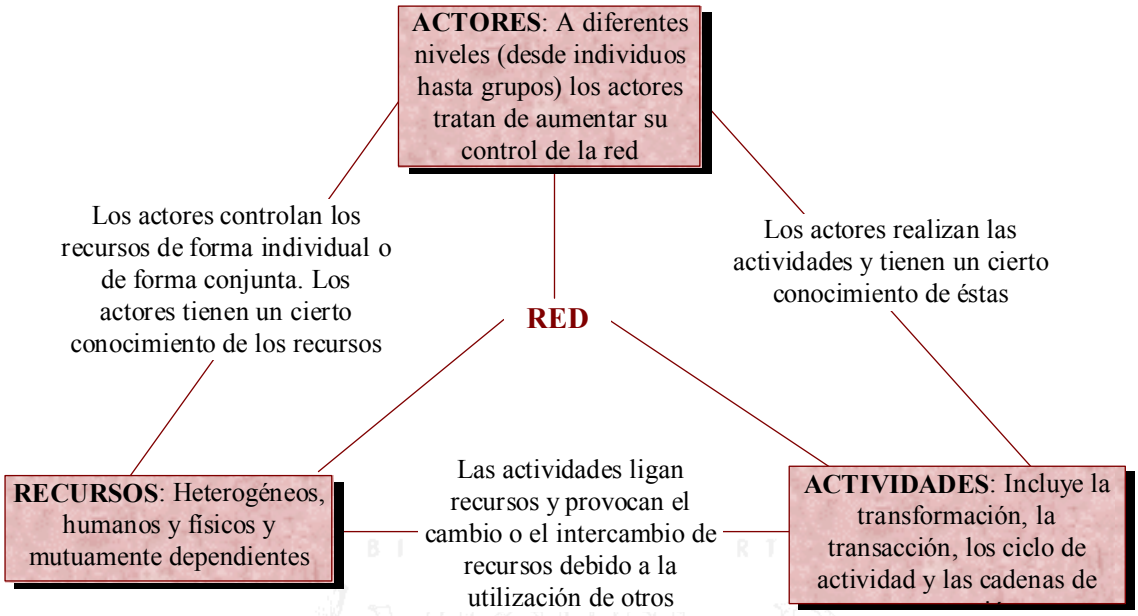
(3) las estructuras en red: número de componentes y niveles.

(4) los resultados de la red. Empleando un enfoque de costes de transacción, Park (1996) estudia los mecanismos de control que se crean en las redes interorganizacionales para prevenir el azar de las transacciones y mejorar la probabilidad de éxito y estabilidad, indicador este último de la calidad de la relación. A fin de cuentas, la red constituye una estructura de gobierno donde se conjugan cuestiones de especificidad en las transacciones y asunciones de comportamiento.

En el trabajo que aquí presentamos hemos optado, sin embargo, por un enfoque diádico pues, como bien señalan Achrol, Reve y Stern (1983), aunque sólo el análisis de redes engloba toda la complejidad de las relaciones entre empresas, previamente es necesario entender la transacción básica o el intercambio entre un par de agentes[27]. La elección de las relaciones *diádicas* dentro del canal comercial como unidad de análisis es pues el resultado de haber considerado el intercambio como la actividad fundamental de los canales de marketing.

[27] Achrol *et al*. (1983) consideran que la *díada* es *cualquier interrelación social entre dos agentes orientada hacia la consecución de unos objetivos*. Esta definición de la *díada* hace que las transacciones se conciban como el intercambio no sólo físico o monetario, sino también de información, legitimidad o influencia. La relación de intercambio entre dos partes, aislada del resto de relaciones, es lo que estos autores denominan *díada focal* y que puede ser la relación suministrador-fabricante, fabricante-mayorista, mayorista-detallista o fabricante-detallista.

GRÁFICO 1.6
DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA RED



Fuente: Hakansson (1987)

1.4. DE LA TRANSACCIÓN DE MERCADO A LA TRANSACCIÓN RELACIONAL

1.4.1. Las estructuras de gobierno bilaterales y relacionales

Han sido muchos los trabajos empíricos que han analizado el paso de transacciones discretas a transacciones fuera del mercado, es decir, la sustitución de contratos a corto plazo por contratos a largo plazo con pocos suministradores o compradores. La mayoría de estos trabajos se han basado en dos de las teorías mencionadas anteriormente: la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1985), que considera el continuo que va desde los intercambios en el mercado a las estructuras de gobierno jerárquicas, y la teoría de relaciones contractuales (Macneil, 1980), que estudia la evolución hacia estructuras de gobierno relacionales.

La teoría de los costes de transacción plantea el intercambio como un problema de diseño eficiente de las relaciones contractuales, es decir, desde un *enfoque económico*. Los estudios que se sirven de esta teoría interpretan la orientación a largo

plazo de las relaciones entre empresas como una consecuencia de la inversión en activos específicos y la subsiguiente dependencia que éstos provocan. Enfatizan, además, la importancia de la cooperación como instrumento de protección frente a la posibilidad de comportamientos oportunistas. Con el fin de salvaguardar los activos específicos de la apropiación oportunista, las empresas eligen internalizar la transacción o aumentar el alcance del control jerárquico sobre la otra parte (Heide y John, 1988, 1990; Noordewier, John y Nevin, 1990; Anderson y Narus, 1990). Estas formas relacionales se prolongarán en el tiempo merced al empleo de armas económicas, como son los compromisos creíbles o la dependencia de la otra parte, cuyo fin es alejar el oportunismo. Es lo que denomina **gobierno bilateral**.

La pregunta que se plantea ahora desde la teoría de costes de transacción es, determinar en qué condiciones los gobiernos bilaterales resultan un mecanismo de coordinación más eficiente que la integración vertical o el mercado. Como ya hemos señalado, la teoría de los costes de transacción sostiene que la elección de la estructura organizativa descansa en la comparación de la suma de los costes de transacción, producción y organización. En esta comparación desempeñan un papel fundamental los activos específicos. Williamson (1991a) explica como se desarrolla este proceso de minimización de costes para el caso de las formas híbridas tal y como aparece en el Cuadro 1.10.

Todavía se esgrimen otros argumentos desde la TCT para justificar la elección, frente al mercado o a la jerarquía, de una forma híbrida como la alianza (Menguzzato y Renau, 1995). Las alianzas reducen tanto el oportunismo *ex-post* que surge en las transacciones de mercado por la complejidad e incertidumbre del entorno, como el oportunismo *ex-ante* que aparece en las jerarquías –cuando la información es asimétrica y se ofrece una falsa representación del valor de los activos aportados–. En este último caso, la rescisión de la relación sería menos costosa para una alianza que para la integración. Asimismo, el problema de la selección adversa que se da en la internalización queda obviado, ya que las alianzas evitan la adquisición total y definitiva del control y permiten una evaluación parcial y continua de las contribuciones individuales de las empresas implicadas.

CUADRO 1.10

COSTES DE GOBIERNO PARA LAS FORMAS HÍBRIDAS

Sean M=M(k;V) y E=E(k;V), las expresiones que representan los costes de gobierno (incluyen los costes de transacción y los de organización) en el mercado y en la empresa, respectivamente, como una función de la especificidad de los activos (k) y un vector de parámetros (V). Partiendo del supuesto según la cual las dos forma de organización poseen el mismo nivel de especificidad de activos, se obtienen las siguientes relaciones comparativas de costes:

$$M(0) < E(0) \qquad y \qquad M' > E' > 0$$

La primera de las dos desigualdades refleja el hecho de que los costes de gobierno (burocráticos) en la empresa exceden a los costes en el mercado, porque esta última forma es superior en adaptabilidad de tipo A y promueve mayores incentivos. La segunda desigualdad refleja la desventaja marginal de los mercados respecto a la empresa en la adaptación de tipo C, todo ello en función de la especificidad de activos.

Como ya se ha señalado, los híbridos están situados en una posición intermedia entre mercado y empresa en lo que respecta a adaptabilidad, incentivos y costes burocráticos. Esto significa que, en un intervalo de k, la adaptación mixta A/C proporcionada por los híbridos podría ser preferible a la A o a la C. Sea H=H(k;V), la función que representa los costes de gobierno en la estructura híbrida; el argumento expuesto ahora es que:

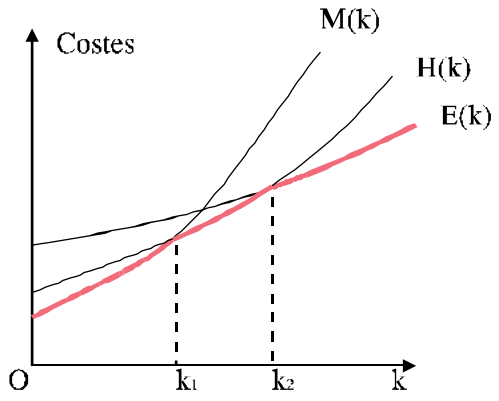
$$M(0) < H(0) < E(0) \qquad y \qquad M' > H' > E' > 0$$

Una adaptación eficiente implica situarse en la envolvente (ver gráfico). Si k^* es el óptimo valor de k, la regla para actuar eficientemente es:

1. actuar en los mercados cuando $k^* < k_1$
2. emplear los híbridos para $k_1 < k^* < k_2$
3. elegir la empresa para $k^* > k^2$

Conforme nos movemos a lo largo de una de estas curvas, nos encaminamos hacia sistemas organizativos más rígidos.

COSTES DE GOBIERNO EN LA ESTRUCTURA HÍBRIDA



La teoría de la contratación relacional (Macneil, 1980) **y el marketing de relaciones** (Morgan y Hunt, 1994) han enfatizado los beneficios de relaciones cerradas

y a largo plazo. Toma fuerza en estas teorías el concepto de intercambio relacional: intercambio que comienza con acuerdos previos, es de larga duración y refleja un proceso continuo. Los intercambios basados en una relación aumentan la satisfacción de las partes, reducen los costes a través de la rutina en las transacciones y elevan las barreras a la entrada de competidores (Gundlach y Murphy, 1993). Paralelamente, el marketing de relaciones se fija en factores no económicos o sociales, fundamentalmente la confianza y el compromiso, los cuales hacen referencia también a las condiciones futuras de la relación de intercambio. Supone, por tanto, un *enfoque social* o *de comportamiento* de la relación.

Macneil (1980), como hemos indicado anteriormente, distingue entre intercambios discretos y relacionales. A diferencia de los primero, los segundos tienen "vocación de continuidad": cada transacción debe ser vista en función del historial de transacciones y de su futuro anticipado. La base para próximas colaboraciones debe sustentarse en asunciones implícitas y explícitas, en el compromiso y en la planificación. La transacción basada en una relación supone que la dependencia entre las partes perdure, que la comunicación se acreciente y que surjan mecanismos de planificación y de anticipación de conflictos. Para Macneil este tipo de intercambio está basado en un componente social representado por la confianza. Las partes involucradas derivan satisfacciones no económicas: se enfrentan no sólo a un intercambio económico, sino también a un intercambio social. Todo esto dará origen y contenido a las formas de gobierno intermedias o **gobierno relacional**, es decir, transacciones basadas en relaciones a largo plazo (Gundlach y Murphy, 1993; Nevin, 1995). El gobierno relacional, se mantiene a través de acuerdos tácitos o informales, mas, a pesar de no estar unidas de forma contractual en su sentido más clásico, las empresas comparten expectativas de intercambios beneficiosos, lo cual hace que aumente su interdependencia (Dwyer y Oh, 1988).

1.4.2. Ventajas e inconvenientes de la transacción relacional

Desde un enfoque de gestión estratégica, se esbozan una serie de razones que impulsan a las empresas a la cooperación o a las alianzas: el logro de economías de escala y del "tamaño mínimo eficiente"; el incremento del poder frente a los competidores, clientes y proveedores; el acceso a un nuevo mercado; el acceso a recursos y capacidades complementarios y necesarios (en marketing: los sistemas de distribución, el conocimiento específico de un mercado, la cartera de clientes...); la transferencia de tecnología; el desarrollo conjunto de la innovación; la posibilidad de realizar proyectos demasiado costosos y arriesgados (incluidos los de I+D) la racionalización de la industria y el aprendizaje (Menguzzato y Renau, 1991:). Junto a estos argumentos de tipo estratégico que favorecen el surgimiento de relaciones empresariales continuadas comprador-vendedor, podemos referir las ventajas e inconvenientes que la empresa va a sopesar antes de comprometerse en una relación a

largo plazo.

Weitz y Jap (1995) señalan la posibilidad de conseguir **ventajas estratégicas** a través de las relaciones como una de las razones que ha llevado al análisis de los mecanismos contractuales y normativos de control frente a los sistemas verticales y de mercado como modos de coordinación del canal. Las relaciones a largo plazo estables entre los miembros del canal comercial pueden suponer la creación de una ventaja competitiva sostenible para las empresas implicadas. En concreto, los beneficios son:

- Reducción de la incertidumbre. El mantenimiento de relaciones a largo plazo con proveedores o clientes garantiza el cumplimiento de los acuerdos, la estabilidad en la producción y seguridad en el suministro. Todo ello puede provenir de procesos *just in time*, de la negociación de precios justos durante la vida del contrato, de la anticipación de los contratos futuros y, en general, del control de la dependencia con respecto a la otra parte (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Ellram, 1995).
- Eficiencia en el intercambio. La creación de valor para ambas partes puede considerarse la razón de ser de las relaciones de colaboración comprador-vendedor (Anderson, 1995). Para el comprador, la reducción del número total de suministradores directos conlleva una disminución de los costes unitarios (de transacción y de producción), aumentos en la calidad del suministro y, al mismo tiempo, la posibilidad de conseguir precios más bajos por parte del vendedor. En el caso de los suministradores industriales, se crea valor a través de economías de escala, de modo que se reducen costes de transacción y costes de producción por la curva de experiencia (Dyer y Ouchi, 1993; Ellram, 1995; Sheth y Sharma, 1997) e incluso se puede producir un aumento de la calidad del producto final. Supone además más efectividad de su inversión en I+D ya que conoce los planes presentes y futuros del comprador[28]. Los candidatos para el desarrollo de relaciones serían –según Wilson (1995)–sólo aquellos que añaden un gran valor al producto del fabricante y que representan un nivel bajo de riesgo operativo[29].
- Beneficios conjuntos y sinergias. Ganesan (1994) indica que en los intercambios relacionales se obtienen eficiencias merced al aprovechamiento de sinergias conjuntas que resultan de invertir y explotar activos idiosincrásicos y de compartir riesgos. Dwyer, Schurr y Oh (1987) señalan que estos beneficios conjuntos —y, en consecuencia, individuales— vienen motivados por la comunicación efectiva entre las partes y la colaboración para alcanzar los objetivos. En esta situación las dos partes estarán más decididas a invertir en planes, equipos o programas que supongan

[28] Dyer y Ouchi (1993) al analizar las diferencias entre las relaciones que mantienen las empresas japonesas y las norteamericanas con sus suministradores, indican, que, aunque determinadas fuentes de eficiencia como la reducción del número de suministradores o la inversión en activos específicos son comunes a la relación a largo plazo y a la integración vertical, ésta última presenta ciertas desventajas que se evitan con una relación: el coste de adquisición, el aumento de costes o la pérdida de la disciplina del mercado en tanto que se reduce el incentivo a la innovación y a la mejora (con la integración vertical se está eliminando la competencia).

[29] El riesgo operativo se refiere al riesgo de que el suministrador falle al producir bienes de calidad, en la entrega a tiempo o en otras aspectos que causen dificultades a la empresa que compra.

beneficios para ambas (Lyons *et al*., 1990).

- Relaciones cooperativas. Las relaciones comprador-vendedor suponen una participación de cada parte en las decisiones de la otra y la asistencia mutua. Dwyer, Schurr y Oh (1987) hablan también de las satisfacciones sociales de la asociación o, en palabras de Bagozzi (1995), la relación por la relación.
- Acceso a nuevas tecnologías o infraestructuras (Powell, 1987; McKenna, 1991; Buzzell y Ortmeyer, 1995; Douard, 1995). Las relaciones estratégicas entre empresas son, en general, un camino para invertir o tener acceso a diversas tecnologías. En tanto que tienen más garantizado su devenir, las empresas suelen estar dispuestas a compartir los elevados costes que la inversión en tecnología representa.

A pesar de que existan condiciones del entorno o razones estratégicas que favorezcan o hagan deseable el establecimiento de relaciones entre compradores y vendedores, se producen también una serie de **costes o inconvenientes** que la empresa debe analizar (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Lyons, Krachenberg y Hence, 1990)[30]:

- Empleo de recursos para el mantenimiento de la relación.
- Gastos en el proceso de negociación y aumento de los costes de comunicación y coordinación.
- Conflicto por la divergencia de objetivos
- Presiones mutuas para mejorar y expandir los servicios prestados por la otra parte.
- Costes de oportunidad al abandonar la posibilidad de relaciones con otras empresas.
- Costes de salida originados por la inversión en activos específicos y por la dependencia que se crea con respecto a la otra parte.
- Menos competencia entre los suministradores (para el caso del comprador).
- Coste de la información compartida, entendido como la pérdida en la propiedad de la información.

[30] Frazier y Antia (1995) constatan que en ciertos casos se produce un empeoramiento de las relaciones entre los miembros del canal de distribución. El aumento de la competencia provoca un deseo de aumentar la cuota de mercado, lo cual se consigue operando en múltiples canales. Esto lleva a una disminución de la dependencia con respecto a cada distribuidor. los cuales sienten que se está produciendo una intrusión en sus mercados a través de otros canales. Por otra parte, ese aumento de la competencia puede llevar a un intento de reducción de costes, eliminando personal o trasladando ciertas funciones a los intermediarios, quienes deben aumentar sus inversiones y, por tanto, su riesgo. En cualquiera de los dos casos, el resultado va a ser un empeoramiento de las relaciones dentro del canal comercial.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 2
LA RELACIÓN COMERCIAL A LARGO PLAZO

Tal y como indican Robicheaux y Coleman (1994: 43), *simples apelativos como convencional, franquicia, administrado, joint venture y alianza estratégica son descriptores inadecuados de los acuerdos que en la actualidad tienen lugar en el canal.* Por ello, vamos a dedicar en este capítulo un primer epígrafe a la descripción de las diferentes formas de relación e intercambio entre empresas, para llegar así, ya en el segundo apartado, a una definición del tipo de relación que será objeto del presente estudio: la relación comprador-vendedor a largo plazo. En el tercer epígrafe, realizaremos una revisión de la literatura, en la idea de establecer las dimensiones características y diferenciadoras –definitorias, en suma– de esta forma de gobierno bilateral. Finalmente, expondremos los principales modelos que han analizado las relaciones comerciales entre empresas, tanto desde enfoques económicos o de comportamiento, como desde una perspectiva de integración de teorías. De esta revisión trataremos de extraer las líneas y tendencias de investigación más recientes, así como una serie de conclusiones y críticas, todo ello de cara al planteamiento de un nuevo modelo explicativo de las relaciones bilaterales estables entre compradores y vendedores industriales.

2.1. TIPOS DE INTERCAMBIO Y FORMAS DE GOBIERNO EN LAS RELACIONES COMPRADOR-VENDEDOR

Las relaciones entre organizaciones que desembocan en distintas formas de gobierno han sido analizadas por varias teorías, tal y como ya indicamos en los apartados 1.2 y 1.3. De entre todas ellas, y en lo que a clasificación de tales estructuras se refiere nos interesaban dos propuestas: por un lado, Williamson plantea la tricotomía mercados-híbridos-jerarquías; Macneil, por su parte, introduce la diferenciación entre transacción discreta e intercambio relacional. A partir de estas dos clasificaciones básicas, otros autores han desarrollado diversas propuestas que abarcan y describen abanicos más amplios de posibles relaciones entre comprador y vendedor.

Como bien señala **Webster (1992)**, aunque no existe consenso en cuanto a la terminología o la descripción de las nuevas formas de gobierno, es necesario distinguir entre tipos de relaciones y alianzas. Este autor establece una tipología a lo largo del continuo que va desde las transacciones puras (de mercado) hasta las empresas integradas jerárquicamente (ver Cuadro 2.1). A medida que avanzamos en el continuo, las empresas recurren cada vez más al control administrativo y burocrático y menos al control del mercado para alcanzar la eficiencia. Webster (1992) indica que, en cada uno de estos tipos de relaciones, el marketing realiza una función distinta.

Esta clasificación se nos antoja adecuada para encuadrar, dentro del abanico de formas de gobierno que estructuran las transacciones, el tipo de relación de marketing que pretendemos analizar, a saber: la relación comprador-vendedor basada en la dependencia mutua. Pero más allá de la mera clasificación, también nos interesa la caracterización de tales formas de gobierno. Para caracterizar y discernir los diferentes tipos de intercambio presentes en las relaciones entre empresas recurrimos a las clasificaciones de cuatro trabajos: Ring y Van de Ven (1992), Gundlach y Murphy (1993), Heide (1994) y Weitz y Jap (1995).

CUADRO 2.1
RELACIONES DE MARKETING

RELACIÓN	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN DEL MARKETING
1. TRANSACCIONES DE MERCADO	Las transacciones se producen en un mercado libre y competitivo, donde toda la información está contenida en los precios. Cada transacción es independiente de cualquier otra.	El precio contiene toda la información y no existe una diferenciación de un producto respecto a otro en cuanto a marcas, preferencias del cliente o lealtad.
2. TRANSACCIONES REPETIDAS	Compras frecuentes de una misma marca de producto, pero sin existir una relación directa entre comprador y vendedor.	El papel del marketing es diferenciar el producto y crear preferencias y lealtad del cliente para poder trabajar con precios y beneficios más altos.
3. RELACIONES A LARGO PLAZO	Compromisos contractuales a largo plazo. Se trata, sin embargo, de relaciones de enfrentamiento para conseguir precios bajos. Son relaciones propias de los mercados industriales.	El precio es un resultado de la negociación que no viene determinado únicamente por las fuerzas de mercado, sino por la calidad, la entrega o el soporte técnico.
4. RELACIÓN COMPRADOR-VENDEDOR (DEPENDENCIA TOTAL MUTUA)	Existe una dependencia total entre las partes para un área de actividad concreta. La confianza mutua y la cooperación reemplazan al enfrentamiento.	Los precios están marcados por la negociación. La calidad y los costes bajos dependen de un sistema de relaciones estratégicas con un número pequeño de vendedores (ej. sistemas *just-in-time, keiretsu*)
5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Formación de una nueva entidad (un equipo de desarrollo de producto, un proyecto de investigación,...). Las dos partes comprometen recursos con claros propósitos estratégicos para ambos. (p.e. *joint ventures*).	Estas alianzas estratégicas son un importante fenómeno de marketing en tanto que permiten a las empresas a través de relaciones con clientes, vendedores o competidores potenciales para el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevos mercados.
6. REDES DE ORGANIZACIONES	Estructuras corporativas que resultan de la multiplicidad de relaciones, asociaciones y alianzas estratégicas. La característica de la organización es la confederación, una coalición flexible de empresas encargadas de diferentes funciones con forma de telaraña.	El marketing es la función responsable de mantener a todos los socios centrados en el consumidor, informados acerca de las ofertas de los competidores y pendientes de los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
7. INTEGRACIÓN VERTICAL	Internalización de las actividades en una única empresa.	Funciones propias del marketing dentro de la empresa.

Fuente: Adaptado de Webster (1992).

A. TIPOLOGÍA DE FORMAS DE GOBIERNO Y DE INTERCAMBIO EN FUNCIÓN DE SUS

CARACTERÍSTICAS.

La propuesta de clasificación de los tipos de transacción en las relaciones entre organizaciones de **Ring y Van de Ven (1992)** se acompaña de una serie de rasgos diferenciadores de cuatro formas concretas: transacciones discretas, jerárquicas, de contratos recurrentes y de contratos relacionales (Cuadro 2.2).

CUADRO 2.2
CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS DE INTERCAMBIO

Características distintivas	**Formas de transacción**			
	Transacciones discretas de mercado	**Transacciones jerárquicas**	**Transacciones de contratos recurrentes**	**Transacciones de contratos relacionales**
Naturaleza del intercambio	Transferencia de derechos de propiedad	Producción continua y reparto de riqueza	Producción esporádica y transferencia de derechos de propiedad.	Producción sostenida y transferencia de derechos de propiedad.
Términos del intercambio	Claros, completos y en términos económicos	Estructura autoritaria	Ciertos, completos, contingentes a resultados previos	Incierto, abierto e incompleto
Inversiones específicas en la transacción	No específicas	Idiosincrásicas	Mixtas	Mixtas e idiosincrásicas
Duración temporal de la transacción	Intercambio puntual	Indefinido	A corto o medio plazo.	A medio y largo plazo
Estatus de las partes	Legalmente iguales y autónomas	Relación estructural, funcional de mandato-obediencia entre partes legalmente desiguales.	No limitado, relación única entre dos partes libres e iguales legalmente	Relación extensiva, única y de lazos sociales entre partes libres e iguales legalmente
Mecanismos de resolución de conflictos	Normas del mercado externo y sistema legal	Resolución interna de conflictos	Normas de equidad y reciprocidad y sistemas legales.	Diseñados de forma endógena por las partes y basados en la confianza.
Contrato relevante y estructura de gobierno	Contrato clásico Gobierno de mercado	Contrato de empleo Gobierno unificado	Contrato neoclásico Gobierno de mercado	Contratos relacionales Gobierno bilateral

Fuente: Ring y Van de Ven (1992)

Por otra parte, **Gundlach y Murphy (1993)**, conjugando las aportaciones de Williamson (1985) y Macneil (1980), presentan el intercambio como un continuo que va desde la transacción discreta a la relacional pasando por los intercambios contractuales. Para definir cada una de estas formas recurren a los distintos elementos que forman parte de un intercambio y a los principios éticos y legales que deben regirlas. En el cuadro 2.3 se recogen los elementos –dimensión temporal, características estratégicas y resultados– que caracterizan cada uno de estos intercambios.

CUADRO 2.3

CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS DE INTERCAMBIO

	Formas de Intercambio		
Elementos del intercambio	**Transaccional**	**Contractual**	**Relacional**
Dimensión temporal • Horizonte temporal. • Naturaleza de las transacciones.	Corto plazo Corta duración. Cada transacción tiene su principio y fin.	Medio plazo Duración más larga. Las transacciones están ligadas unas a otras.	Largo plazo Es el de máxima duración. Todas las transacciones unidas.
Características estratégicas • Inversión • Costes de salida • Propósito del intercambio • Énfasis estratégica.	Pequeña Bajos Concreto y de tipo económico. Baja	Moderada Medios Moderado, con elementos económicos y sociales. Creación de iniciativas a largo plazo. Moderada	Grande Altos Amplios; con elementos económicos y sociales. Creación de iniciativas a largo plazo. Alta
Resultados • Complejidad • División de beneficios y cargas.	Simple oferta-aceptación División clara	Aumenta la complejidad *Trade-offs* y compromisos	Telaraña compleja de interdependencias funcionales y sociales. Se hace borrosa a medida que los objetivos convergen.

Fuente: Gundlach y Murphy (1993)

Una clasificación de formas de gobierno, para el caso específico de los canales comerciales, es la que hace **Heide (1994)** en función de las características del proceso que siguen las relaciones. En concreto analiza tres formas de gobierno: mercado, estructuras unilaterales y estructuras bilaterales[31]. La estructura de mercado se puede equiparar al intercambio discreto: una compra que se realiza una vez a un vendedor cualquiera sin que de ahí derive ningún tipo de encuentro futuro. Dentro de las estructuras de "no mercado", la estructura bilateral supone que las partes desarrollan conjuntamente políticas dirigidas a la consecución de ciertos objetivos comunes. Por contra, el gobierno unilateral es una estructura autoritaria, en la cual una de las partes cuenta con poder para fijar reglas, dictar instrucciones e imponer decisiones a la otra parte. En el proceso de gobierno genérico que define –inicio de la relación, mantenimiento de la relación y fin de la relación–, las dimensiones para cada tipo de estructura organizativa se caracterizarían tal y como aparece en el cuadro 2.4.

CUADRO 2.4

DIMENSIONES Y ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS

Gobierno	Estructura de	Estructuras fuera del mercado

[31] Comúnmente, la diferencia entre las tres se ha explicado en función de los mecanismos de coordinación y control que rigen cada una de ellas, a saber: el mecanismo de precios, las estructuras burocráticas y los procesos de socialización.

Dimensión	mercado	Jerárquica	Bilateral
1. Inicio de la relación	No existe un procedimiento especial	Entrada selectiva: evaluación de la cualifi-cación de la otra parte.	Entrada selectiva: evaluación de los valores y actitudes de la otra parte.
2. Mantenimiento de la relación			
2.1. Especificación de funciones	Funciones particulares aplicadas a transacciones concretas.	Funciones particulares aplicadas a la totalidad de las transacciones.	Funciones solapadas: actividades conjuntas y responsabilidades compartidas.
2.2. Planificación de futuras contin-gencias, derechos y responsabilidades.	No existe o está limitada a transacciones concretas.	Pro-activa/unilateral. Se crean planes contingentes.	Pro-activo/conjunto: los planes están sujetos a cambios.
2.3. Ajustes ante cambios en las circunstancias.	No existen.	Ex ante/mecanismos explícitos de ajuste al cambio.	Bilateral/ ajustes por parte de ambos.
2.4. Sistemas de control	Externos/reactivos: medida del resultado.	Externos/reactivos: medida del resultado y del comportamiento.	Internos/proactivos: basados en el auto-control.
2.5. Sistemas de incentivos.	A corto plazo en relación con el resultado.	A corto y largo plazo en relación con el resultado y el comportamiento.	A largo plazo: contingente a aspectos específicos y a los resultados y unido a mecanismos que relevan actitudes
2.6. Mecanismos de refuerzo	Externos a la relación: sistemas legales/ competencia/ inversiones en otra realción.	Internos a la relación: autoridad legítima.	Internos a la relación: mutualidad de intereses.
3. Fin de la relación	Conclusión de la transacción discreta.	Fijación de la duración de la relación y de los mecanismos explícitos para su fin.	Relaciones sin final previsto.

Fuente: Heide (1994)

Sin embargo, Heide plantea que estos tres "tipos ideales" no son sino invenciones teóricas empleadas para identificar los elementos más característicos de un fenómeno concreto. En la realidad, las empresas tienden a combinar diferentes formas en un sistema singular que denomina "estructura plural". En una relación, los procesos de gobierno pueden ser combinados de diversas formas, de modo que las relaciones en un canal pueden verse como formas de organización híbridas. Además, las relaciones individuales forman parte del contexto de otras relaciones que pueden tener implicaciones en la estructura de gobierno[32].

[32] Sobre este punto, también Bradach y Eccles (1989) argumentan que mercado, integración vertical y acuerdos bilaterales no deben ser tratados como alternativas de gobierno. Existen "formas plurales" de control en que se entremezclan confianza, precio o autoridad. Estas formas representarían una ventaja estratégica por su flexibilidad para responder a los movimientos competitivos y a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Por último, también es interesante el trabajo de **Weitz y Jap (1995)** quienes caracterizan las relaciones en el canal en función de los mecanismos de control y coordinación que se emplean en dos contextos de canales diferentes: el canal corporativo y el canal convencional (Cuadro 2.5). Para estos autores, el control *autoritario* supone que una parte de la relación hace uso de su posición de fuerza para controlar las actividades de la otra parte. El control *contractual*, sin embargo, supone un acuerdo entre las partes en el que se definen las responsabilidades y compensaciones en el desarrollo de las actividades del canal. Por último, el control *normativo* implica compartir un conjunto de principios o normas implícitas que sirven para coordinar las actividades desarrolladas por las partes y para gobernar la relación.

CUADRO 2.5
GESTIÓN DE LAS RELACIONES EN EL CANAL

	CONTEXTO EN QUE SE APLICAN LOS MECANISMOS DE CONTROL	
MECANISMOS DE CONTROL Y COORDINACIÓN	**Canal corporativo (integración vertical)**	**Empresas independientes (canal convencional)**
Autoritario	**Reglas, supervisión**	**Poder**
Contractual	**Compensación por incentivos**	**Términos y condiciones. Sistema franquiciado**
Normativo	**Cultura de la organización**	**Normas relacionales y confianza**

Fuente: Weitz y Jap (1995).

No obstante, Heide (1994) indica que la forma de gobierno es un concepto más amplio que el control. El gobierno incluye elementos sobre el establecimiento y estructuración de las relaciones, así como elementos de control. En nuestro caso, y siguiendo el razonamiento de Heide, también vamos a optar por el concepto forma de gobierno[33] frente al concepto mecanismo de control a la hora de analizar las relaciones comprador-vendedor.

Todas estas clasificaciones, a pesar de ilustrar la naturaleza heterogénea de la coordinación entre empresas, no especifican bajo qué condiciones concretas se opta por cada tipo de intercambio (Dahlstrom, McNeilly y Speh, 1996). Si bien en los apartados siguientes incidiremos en las variables que determinan las relaciones a largo plazo comprador-vendedor, mostramos a continuación algunas de las clasificaciones que

[33] Preferimos el término forma de gobierno ya que, como veremos más adelante, podemos englobar en él la estructura de gobierno y el proceso de gobierno de la relación.

condicionan las formas de gobierno a factores contextuales. Estas clasificaciones están muy en sintonía con el propósito de este trabajo que no es sino el análisis de tales variables determinantes para el caso de las relaciones a largo plazo comprador-vendedor.

B. TIPOLOGÍA DE FORMAS DE GOBIERNO Y DE INTERCAMBIO EN FUNCIÓN DE LAS CONDICIONES QUE LAS DETERMINAN.

Ante la crítica a la dicotomía entre mercados y jerarquías a la que se ciñe la teoría de costes de transacción, **Ring y Van de Ven (1992)** proponen el estudio de otras estructuras de gobierno y el papel de la confianza y la equidad en las relaciones interorganizacionales (Cuadro 2.6). En una serie de proposiciones teóricas sugieren la importancia del riesgo y la confianza para definir las estructuras de gobierno. Vinculan de este modo la teoría de costes de transacción (riesgo) y lo que denominan elementos éticos (confianza). El riesgo lo asimilan a la incertidumbre que se deriva del tiempo, la falta o asimetría de información y la incapacidad de control.

CUADRO 2.6
TIPOLOGÍA DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

		RIESGO	
		Bajo	**Alto**
CONFIANZA	**Baja**	**Mercados**	**Jerarquías**
	Alta	**Contrato recurrente**	**Contrato relacional**

Fuente: Ring y Van de Ven (1992)

Frazier y Antia (1995) definen las relaciones típicas en cada uno de los seis contextos que resultan de combinar los niveles de interdependencia entre los miembros del canal de distribución y el grado de incertidumbre como se muestra en el cuadro 2.7.

CUADRO 2.7
RELACIONES EN EL CANAL COMERCIAL

		INTERDEPENDENCIA FABRICANTE-INTERMEDIARIO		
		Baja (equilibrada)	**No equilibrada**	**Alta (equilibrada)**
INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	**Baja**	**Intercambio de mercado (no compromiso)**	**Relaciones unilaterales (compromiso de una de las partes)**	**Relaciones a largo plazo (alto compromiso)**
	Alta	**Transacciones repetitivas (compromiso bajo)**	**Relaciones de liderazgo (compromiso moderado)**	**Relaciones bilaterales (compromiso muy alto)**

Fuente: Frazier y Antia (1995)

Sudharshan (1995) clasifica los tipos de relaciones, para el caso del fabricante y los miembros del canal, en función del nivel de poder y dependencia de cada uno de ellos, como se recoge en el cuadro 2.8.

CUADRO 2.8
RELACIONES EN EL CANAL COMERCIAL

		DEPENDENCIA DE LOS MIEMBROS DEL CANAL	
		BAJA	**ALTA**
PODER DEL FABRICANTE	**ALTO**	**Relaciones basadas en la dominación del fabricante**	**Intercambio relacional a largo plazo y que requiere el desarrollo de relaciones de confianza**
	BAJO	**Relaciones discretas a corto plazo y basadas en el mercado**	**Relaciones basadas en la dominación de los miembros del canal**

Fuente: Sudharshan (1995)

♦ ♦ ♦ ♦

De acuerdo con las clasificaciones que acabamos de proponer estamos en condiciones de caracterizar tres tipos básicos de intercambio a los cuales se vinculan distintos tipos de relaciones o formas de organización:

- ***Intercambio transaccional o relaciones de mercado***. Se trata de intercambios aislados, a corto plazo, entre compradores y vendedores independientes. Todas las

condiciones del intercambio están establecidas a priori y el mecanismo de coordinación son los precios. Se corresponde con los contratos clásicos: la transacción está guiada por normas formales y principios legales. Este tipo de relaciones tienen lugar cuando la interdependencia y la incertidumbre son bajas y, en consecuencia, las empresas tienen pocos incentivos para desarrollar relaciones.

- ***Intercambio contractual***. Son intercambios regidos por principios legales y según términos fijados de antemano, pero, además, se requiere la presencia de preceptos éticos para guiar las relaciones. Gundlach y Murphy (1993) lo vinculan a lo que denominan contrato moderno: un tipo de contrato flexible que se puede adaptar y ajustar en cada momento. Abarca desde los contratos recurrentes, entre empresas con plena autonomía e igualdad legal, hasta las transacciones jerárquicas, entre partes que no son independientes. Cuando la incertidumbre del entorno aumenta, pero la interdependencia es baja las empresas recurren a ***transacciones repetidas***, en las que las empresas tienen un incentivo para la interacción y las relaciones regulares, en tanto que la coordinación puede ayudar a reducir los niveles de incertidumbre. Las ***relaciones jerárquicas*** son más probables cuando una parte depende de otra. Si, en este caso, la incertidumbre es baja el compromiso de la empresa dominante es bajo frente a la parte dominada que necesita que la relación se mantenga. Si la incertidumbre es alta, la empresa dominante tendrá más incentivos para mantener la asociación y para comprometerse en la relación.

- ***Intercambio relacional***. Se corresponde con transacciones ligadas y con continuidad en el tiempo. Su orientación a largo plazo y su complejidad requieren de mecanismos internos que no se encuentran en las leyes contractuales; se están poniendo en juego unos mecanismos de control y coordinación que se han denominado, según los autores, "confianza", "normas", "principios éticos[34]","relaciones", "redes" o "sistemas de poder bilaterales" (Nevin, 1995). Este tipo de intercambio es el que se asocia con las formas de gobierno intermedias o ***relaciones bilaterales a largo plazo***. Este tipo de relaciones predominarán cuando la interdependencia sea alta y equilibrada. En el deseo de que las relaciones continúen durante un periodo de tiempo largo y ante la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva sostenible, las empresas establecen acuerdos de coordinación y compromisos, intercambian mucha información y con frecuencia planifican de forma conjunta.

[34] Gundlach y Murphy (1993) entiende que estas transacciones, con el fin de asegurar unos resultados eficientes y equitativos, deben estar regidas por principios éticos. Los principios éticos se interpretan como "aspiraciones morales": *las partes deben trabajar juntas para conseguir sus objetivos y actuar de manera ética* (Gundlach y Murphi, 1993).

2.2. EL CONCEPTO DE RELACIÓN BILATERAL A LARGO PLAZO Y EL CICLO DE VIDA DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Aunque en la clasificación anterior hemos dejado prácticamente definido el concepto de relación bilateral a largo plazo, proponemos una definición genérica que nos sirva como referencia y que concretaremos en los epígrafes siguientes al referirnos a las dimensiones que caracterizan este tipo de relaciones. Es ésta,

Las RELACIONES BILATERALES A LARGO PLAZO COMPRADOR-VENDEDOR son aquellas relaciones de larga duración que están regidas, principalmente, por normas relacionales y por principios éticos como modo de control y coordinación y que tienen lugar entre empresas que mantienen una interdependencia alta, pero equilibrada.

La relación bilateral a largo plazo ha sido objeto de ciertas interpretaciones y acepciones que no queremos dejar de citar. Así, este tipo de gobierno relacional se ha definido en términos de asociación entre comprador y vendedor (Anderson y Narus, 1990) y se ha asimilado a las expectativas de continuidad (Noordewier, John y Nevin, 1990), al compromiso (Anderson y Weitz, 1992), a la cooperación (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992) y a la orientación a largo plazo (Ganesan, 1994; Heide y Stump, 1995). Toda esta variedad de interpretaciones no refleja sino la multidimensionalidad del concepto y nos invita a describir de forma más detallada tales dimensiones en los siguientes apartados.

Pero las relaciones bilaterales no son mecanismos de gobierno fijados y que permanecen invariables, sino que responden a una dinámica de desarrollo (Nevin, 1995).
Las relaciones entre empresas comienzan, crecen y evolucionan o fracasan del mismo modo que lo hacen las relaciones interpersonales o de pareja. Como si se tratara de un "ciclo de vida", en la literatura más reciente de marketing se han establecido ya diferentes modelos sobre procesos de formación y desarrollo de relaciones de distintos tipos: con consumidores (Evans y Laskin, 1994), entre comprador y vendedor (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Landeros, Reck y Plank, 1995; Wilson, 1995) o en los canales de marketing (Frazier, 1983; Heide, 1994). Describimos a continuación y de forma somera las etapas de evolución que consideran cada uno de estos modelos:

Para el caso de las relaciones empresa-consumidor, Evans y Laskin (1994) entienden que la relación es un proceso continuo y circular (de *feed-back*), en el cual la empresa **compromete unos *inputs*** –conocer las necesidades del consumidor, ofrecerle servicios añadidos y asegurar la máxima calidad al cliente y la satisfacción de sus necesidades– con el fin de conseguir unos objetivos comunes para comprador y

vendedor, a cambio de lo cual **obtiene unos *outputs*** –satisfacción del cliente, lealtad, percepción del cliente de más calidad y aumento de los beneficios del vendedor–. En este proceso existirá una etapa de **evaluación de la relación y de *feed back*** que influirá en los inputs que se van aplicando. En concreto, se refieren a una comunicación constante con los clientes para asegurarse de que los objetivos han sido alcanzados, y a una planificación estratégica de la relación de modo que puedan gestionarse mejor los recursos y conocer y atender las necesidades de futuros clientes.

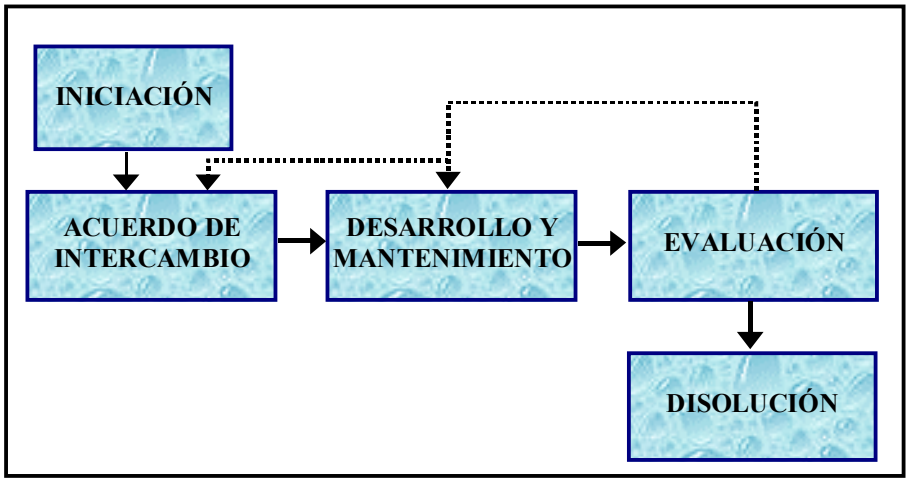
Dwyer, Schurr y Oh (1987) identifican cinco etapas en un proceso lineal que generalizan para cualquier relación comprador-vendedor: **conocimiento** –percepción de que la otra parte es un posible socio–, **exploración** –investigación y enjuiciamiento de la relación de intercambio a partir de las obligaciones, los beneficios y los costes que genera y de las posibilidades de desarrollo–, **expansión** –aumento progresivo de la interdependencia–, **compromiso** –promesas implícitas o explícitas de continuidad de la relación– y **disolución** –ruptura que puede estar presente en cualquiera de las fases, incluso una vez superadas todas–.

Landeros, Reck y Plank (1995), por su parte, presentan un modelo de relaciones de cuatro etapas: (1) **expectativas del comprador** (intenciones estratégicas), (2) **percepción del vendedor** de las necesidades y expectativas del comprador, basada en la comunicación entre ellos, en la experiencia y en la credibilidad que le merece el comprador**,** (3) **entendimiento mutuo y compromiso** y (4) **resultados de la actividad** (entender el papel que cada uno desempeña en la relación, cómo contribuyen al éxito de la misma y cómo su actividad añade valor frente al consumidor final). Sin embargo, pueden surgir problemas en los resultados que lleven la relación hacia una fase de **acción correctiva** emprendida de forma unilateral o bilateral.

Por último, en las relaciones en el canal de marketing, Frazier (1983) refiere tres procesos distintos que se encadenan circularmente: **el proceso de iniciación** (la empresa busca socios cuando percibe la necesidad), **el proceso de implementación** (realización de intercambios continuados) y **el proceso de revisión periódica** (evaluación del resultado de la relación). A su vez, cada uno de ellos irá dando paso a una etapa en la que se evalúen los resultados del correspondiente proceso y, en vista de lo cual, se proceda a iniciar y desarrollar de un modo u otro el siguiente paso.

Sobre la base de todos estos modelos y manteniendo la analogía inicial con las relaciones personales, nos permitimos plantear lo que podría considerarse un esquema general de evolución de una relación de intercambio aplicado de forma específica a las relaciones que tienen lugar entre los miembros del canal de distribución (ver Gráfico 2.1).

GRÁFICO 2.1
EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO



INICIACIÓN DEL CONTACTO. Cuando la empresa percibe la necesidad de establecer una relación de intercambio, busca socios viables y se forma unas expectativas sobre cada uno de ellos (inversión requerida, resultados previsibles). Frazier (1983) indica que este proceso estará influido por factores de la organización (recursos humanos, financieros, estructura de actividad...) y por las características del entorno (económico, competitivo...). La empresa intentará desarrollar relaciones con empresas que ofrecen capacidades sinérgicas que ella no posee, que tienen valores, creencias y prácticas operativas similares y que gozan de reputación y consideración (Weitz y Jap, 1995). Aunque este proceso puede comenzar de forma unilateral, requiere que la empresa adopte una cierta postura para atraer a la otra parte, atracción que será mayor en la medida en que las partes reconozcan que el resultado de la actuación conjunta es superior al de cualquier otra alternativa. Al cabo, la atracción debe ser mutua (Dwyer *et al*., 1987). Esta fase es la que Kanter (1994) denomina etapa de cortejo y seducción.

ACUERDO DE INTERCAMBIO. El acuerdo tiene lugar cuando la empresa elige entre uno de los posibles socios. Este paso supone que las empresas van a asumir, tras un proceso de comunicación y negociación, un papel dentro de la relación, con sus responsabilidades, beneficios y costes correspondientes. Se va a generar un nivel de poder –capacidad de cada parte para conseguir sus objetivos– basado en dos factores: autoridad y dependencia. Junto a esto, cada parte formulará sus aspiraciones en términos de objetivos (Frazier, 1983). Podríamos mantener el símil romántico y decir que es una etapa de esperanzas y sueños para la pareja.

DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN. Una vez que se llega al entendimiento mutuo es cuando estamos en lo que Frazier (1983) llama proceso de implementación de la relación y Dwyer *et al*. (1987) fases de expansión y compromiso. Esta etapa se inicia con el desarrollo de normas, que son guías de conducta para los

primeros intercambios y que servirán de reglas en el futuro (Weitz y Jap, 1995). Los intercambios y las interacciones continuas entre las empresas llevan aparejados procesos de poder, de manifestación y resolución de conflictos y de incompatibilidad de objetivos. Pero para que la relación se mantenga, ésta debe conducirse hacia la cooperación y el esfuerzo de cada empresa para conseguir los objetivos mutuos (Narus y Anderson, 1986 y 1987; Magrath y Hardy, 1994). En términos de Turnbull y Wilson (1989), con la relación se crean entre las partes unos vínculos que pueden ser estructurales (como consecuencia de las inversiones no recuperables y de la dificultad para poner fin a la relación dada su complejidad y los costes de buscar nuevas fuentes de recursos) o sociales (derivados de las relaciones interpersonales positivas entre comprador y vendedor).

EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN. En esta etapa se van a revisar los beneficios y pérdidas conseguidos. Estos resultados pueden venir motivados por fenómenos intrínsecos –nivel de satisfacción y de conflicto– y por factores extrínsecos –estado de la economía o competencia– (Frazier, 1983). Esta fase incluye la atribución de responsabilidades, la valoración de la actuación y los resultados del personal, la estimación del nivel de equidad (ratio comparativo de lo conseguido y lo aportado a la relación) y, en caso de no-equidad, la búsqueda de una proporcionalidad en las aportaciones (Frazier, 1983). Los resultados de esta evaluación pueden ser la satisfacción o bien la insatisfacción con la relación de intercambio. Altos niveles de satisfacción tendrán consecuencias positivas para la relación, por ejemplo, el aumento de la dependencia entre las empresas (Ping, 1997). Por su parte, la insatisfacción supondrá menor actividad ante la reducción de las expectativas. Si, además, la insatisfacción se achaca a la actuación de la otra parte –percepción de incompatibilidad, conflicto manifiesto o baja cooperación–, llegaríamos a la disolución de la relación.

DISOLUCIÓN. La relación puede romperse por distintas razones: cambios en las condiciones del entorno, nuevas estrategias o una insatisfacción continuada con los resultados alcanzados. Según un estudio exploratorio elaborado por Ellram (1995), otras razones del fracaso de las relaciones son la falta de comunicación, la falta de confianza y la falta de planificación y de objetivos comunes. Quizás ésta sea, a nivel teórico, la etapa más olvidada de las relaciones entre empresas, aunque existen ya algunos estudios empíricos que han intentado avanzar por este camino (Perrien, Paradis y Banting, 1995; Ping, 1993, 1995a).

♦ ♦ ♦ ♦

Anderson (1995) señala que, aunque es posible percibir etapas en la relación y, de hecho, los directivos recuerdan las relaciones como una serie de episodios de intercambio, el desarrollo de relaciones no es un proceso secuencial, sino un proceso imbricado: todas las etapas de la relación, desde que se inicia hasta que se disuelve, están interconectadas y es difícil entender unas sin comprender las otras. Sin embargo, sí

es posible distinguir –como propone Wilson (1995)– las variables que son constructos activos y las variables que permanecen latentes en cada una de las etapas de la relación de intercambio. Un constructo se encuentra activo cuando es básico en el desarrollo de una fase de la relación y se mantiene latente cuando apenas recibe atención porque ya pertenece al entorno operativo del intercambio. Las variables que analiza son: compromiso, confianza, cooperación, objetivos mutuos, interdependencia, poder, satisfacción con resultados previos, comparación con empresas alternativas, adaptación, inversiones no retornables, tecnología compartida, límites estructurales y límites sociales. Su situación activa o pasiva en cada etapa de la relación de intercambio se muestra en el cuadro 2.9[35]:

CUADRO 2.9

INTEGRACIÓN DE LAS VARIABLES Y DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA RELACIÓN

ETAPAS	**Selección del socio**	**Definición del propósito de la relación**	**Establecimiento de los límites de la relación**	**Creación de valor de la relación**	**Mantenimiento de la relación**
VARIABLE					
Reputación					
Satisfaccción con resultados					
Confianza					
Límites sociales					
Comparación con alternativas					
Objetivos mutuos					
Poder/Dependencia					
Tecnología					
Inversiones no retornables					
Adaptación					
Límites sociales					
Cooperación					
Compromiso					

Fuente: Wilson (1995)

Dabholkar, Johnston y Cathey (1994) señalan que en comparación con los modelos de estructura de las relaciones entre empresas del canal, han sido más escasos aquellos que se han preocupado por el proceso de formación, mantenimiento y evolución de la relación.

[35] Wilson estructura el proceso de relación en cinco etapas : (1) búsqueda y selección de un socio; (2) definición el propósito de la relación (3) establecimiento de los límites de la relación (4) creación de valor y (5) estabilidad.

2.3. DIMENSIONES DE LA RELACIÓN BILATERAL A LARGO PLAZO

En este apartado vamos a revisar aquellos trabajos que han analizado las facetas o dimensiones que distinguen los distintos mecanismos de gobierno. Las conclusiones extraídas nos darán pie a establecer las características básicas de la relación comercial comprador-vendedor propuestas en el capítulo siguiente.

2.3.1. Una revisión de la literatura

Aunque en la literatura de los canales de marketing son múltiples los trabajos que analizan la formación de relaciones entre empresas sobre la base de la TCT, todos parecen coincidir en que dicha teoría se muestra inapropiada a la hora de detallar las dimensiones o características operativas de una transacción que distinguen unas relaciones de otras. Frente a ella, y en opinión de Robicheaux y Coleman (1994), el análisis basado en la teoría de la contratación relacional brinda más información al respecto. De hecho, esta teoría ha sido utilizada recientemente por muchos investigadores en canales de marketing porque ofrece un método útil para clasificar y comparar las relaciones en términos de su grado de integración contractual (Kauffman y Stern, 1980; Heide y John, 1990; Dant y Schull, 1990; Kauffman y Dant, 1992). A continuación recogemos las principales aportaciones a la caracterización de las relaciones comerciales entre empresas derivadas de estos trabajos.

2.3.1.1. TEORÍA DE LA CONTRATACIÓN RELACIONAL: ELEMENTOS Y NORMAS RELACIONALES

Los trabajos empíricos basados en la teoría de la relación contractual han caracterizado las relaciones según dos aspectos propuestos por la teoría: los elementos relacionales –controles formales o atributos tangibles de la relación– y por las normas relacionales –guías de comportamiento implícitas aceptadas por las partes– (Haugland y Reve, 1993; Dahlstrom, McNeilly y Speh, 1996; Young, Gilbert y McIntyre, 1996).

a) Elementos relacionales

Los elementos relacionales o controles formales son mecanismos escritos diseñados por una dirección para guiar el comportamiento hacia los objetivos deseados. Los mecanismos de control se hacen operativos, fundamentalmente, a través de tres dimensiones tradicionales de las relaciones (Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1988):

- centralización: grado en que el poder para crear e implementar decisiones dentro de un sistema diádico se concentra en un nivel.
- formalización: grado en el cual las normas de un sistema están formuladas de forma explícita.
- participación: grado en el cual las partes interaccionan y están involucradas en la

toma de decisiones, la generación de ideas y la formulación de los objetivos.

Pero estas dimensiones, aunque válidas para describir las relaciones de mercado y las relaciones administrativas o burocráticas del canal, son insuficientes para caracterizar los nuevos tipos de estructuras de carácter relacional. Se precisa, pues, de otras variables que hagan referencia a la interacción y a la orientación temporal.

Macneil (1978) establece doce elementos contractuales a partir de los cuales se puede definir el contrato[36]. Tales elementos contractuales fueron introducidos por primera vez en la literatura de marketing por Dwyer, Schurr y Oh (1987), quienes proponen una serie de características –de la situación y del proceso– definitorias del paso desde las transacciones de tipo discreto a las transacciones relacionales. Las dimensiones de los intercambios discreto y relacional a las que nos referimos aparecen recogidas en el cuadro 2.10.

Otros trabajos teóricos y empíricos que han tratado el tema de las relaciones entre organizaciones se han preocupado por hacer operativos algunos de estos elementos para la caracterización de las relaciones bilaterales a largo plazo. En el cuadro 2.11 se ofrece un resumen de las variables consideradas en los distintos trabajos.

MIGUEL DE CERVANTES

[36] Macneil, como investigador en Derecho que es, identifica cada tipo de transacción con distintos sistemas contractuales. Así, la transacción discreta se corresponde con el contrato clásico y la transacción continua con el contrato de relaciones. Esta idea, como ya hemos señalado en el capítulo 1, fue recogida por Williamson para clasificar las formas de gobierno.

CUADRO 2.10

DIMENSIONES DE LOS INTERCAMBIOS DISCRETO Y RELACIONAL

Elementos contractuales	Transacciones discretas	Intercambio relacional
Características de la situación:		
Duración del intercambio	Iniciado en un momento concreto, de corta duración y finalización determinada por los resultados.	El comienzo de los intercambios depende de acuerdos previos, se producen a lo largo del tiempo en un proceso continuo y son de larga duración.
Número de miembros	Dos partes.	Pueden estar involucradas más de dos partes.
Obligaciones	El contenido lo determinan las ofertas o peticiones y las obligaciones provienen de la costumbre y están estandarizadas.	El contenido y las obligaciones del contrato lo conforman, además de la costumbre y las leyes vigentes, las promesas hechas en la relación. Las obligaciones están adaptadas, detalladas y administradas por las partes (formalización).
Expectativas sobre la relación	Los conflictos de intereses (objetivos) se esperan, pero no se anticipan problemas futuros porque el fin del contrato evita la futura interdependencia.	Los conflictos de intereses o los posibles problemas futuros se contrarrestan a través de la confianza y los esfuerzos de unidad.
Características del proceso:		
Relaciones personales	Relaciones personales mínimas.	Son importantes las relaciones personales, de lo que se derivan satisfacciones no económicas. Se combina comunicación formal e informal.
Solidaridad contractual[37]	La relación esta gobernada por normas sociales, reglas y propósitos para garantizar el beneficio propio.	Aumenta el énfasis en la regulación legal y la autoregulación del intercambio, frente a las normas o reglas sociales. Las satisfacciones psicológicas provocan ajustes internos.
Posibilidad de transferir las obligaciones contractuales a otras partes	Completa transferibilidad. No importa quien es la otra parte.	La transferencia de derechos, obligaciones y satisfacciones a otras partes es limitada. El intercambio depende fuertemente de la identidad de las partes.
Cooperación	No existen esfuerzos conjuntos.	Es importante la cooperación y los esfuerzos conjuntos tanto en la consecución de los resultados como en la planificación a lo largo del tiempo.
Planificación	Se enfoca hacia el intercambio, no se anticipa el futuro.	La planificación se centra en el proceso de intercambio y detalla los planes para futuros intercambios en nuevos entornos y los nuevos objetivos.
Medición y especificación del intercambio	Poca atención a la medición y a las especificaciones. El resultado es obvio.	Se concede importancia a los procesos de medir, especificar y cuantificar todos los aspectos o relacionados con el resultado, incluyendo beneficios futuros.
Poder	El poder se puede ejercer desde que se realizan las promesas hasta que se ejecutan.	Al aumentar la interdependencia aumenta la importancia de una aplicación juiciosa de poder en el intercambio.
Reparto de beneficios y costes	División clara y exclusiva de beneficios y cargas entre las partes.	Se suelen compartir beneficios y cargas y hacer ajustes a lo largo del tiempo de los beneficios y cargas compartidos e individuales.

Fuente: Dwyer, Schurr y Oh (1987)

CUADRO 2.11

[37] Regulación del comportamiento de intercambio para garantizar el resultado.

DIMENSIONES DE LAS RELACIONES EN EL CANAL

DIMENSIONES	AUTORES
Participación	Dwyer y Welsh (1985); Dwyer y Oh (1987 y 1988); Mohr y Spekman (1994); Dahlstrom *et al*. (1996).
Formalización	Dwyer y Welsh (1985); Ruekert, Walker y Roering (1985); Dwyer y Oh (1987 y 1988); Bucklin y Sengupta (1992); Dahlstrom *et al*. (1996);
Centralización	Dwyer y Welsh (1985); Ruekert, Walker y Roering (1985); Dwyer y Oh (1987 y 1988).
Características de la situación	
Contenido del acuerdo (compromisos iniciales, obligaciones, objetivos)	Noordewier, John y Nevin (1990); Anderson y Weitz (1992); Bucklin y Sengupta (1992); Gardner, Joseph y Thach (1993); Heide (1994); Gassenheimer y Calantone (1994); Dabholkar, Johnston y Cathey (1994); Mohr y Spekman (1994); Pilling, Crosby y Jackson (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a); Zaheer y Venkatraman (1995); Fichman y Goodman (1996).
Continuidad	Anderson y Weitz (1989); Heide y John (1990); Noordewier, John Y Nevin (1990); Gardner, Joseph y Thach (1993); Morgan y Hunt (1994); Ganesan (1994); Gassenheimer y Calantone (1994); Pilling, Crosby y Jackson (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a); Heide y Stump (1995).
Características del proceso:	
Desarrollo de normas sociales (valores compartidos)	Dwyer, Schurr y Oh (1987); Heide y John (1992); Tallman y Shenkar (1994); Morgan y Hunt (1994); Gundlach, Achrol y Mentzer (1995).
Grado de cuasi-integración.	Bensaou y Venkatraman (1992); Zaheer y Venkatraman (1995).
Acción conjunta	Heide y John (1990); Zaheer y Venkatraman (1995).
Cooperación	Anderson y Narus (1984 y 1990); Bensaou (1992); Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Frey y Schlosser (1993); Morgan y Hunt (1994); Dabholkar, Johnston y Cathey (1994); Andaleeb (1995); Young y Wilkinson (1989); Böstrom (1995); Douard (1995).
Coordinación	Mohr y Nevin (1990); Izraeli (1991); Mohr y Spekman (1994); Dabholkar, Johnston y Cathey (1994); Celly y Frazier (1996).
Planificación	Gardner, Joseph y Thach (1993); Pilling, Crosby y Jackson (1994); Heide (1994).
Comunicación	Sheth (1976); Dwyer, Schurr y Oh (1987); Anderson y Weitz (1989); Noordewier, John y Nevin (1990); Mohr y Nevin (1990); Gardner, Joseph y Thach (1993); Mohr y Spekman (1994); Pilling, Crosby y Jackson (1994); Gassenheimer y Calantone (1994); Morgan y Hunt (1994); Ellram (1995); Bensaou y Venkatraman (1995); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a); Gassenheimer, Baucus y Baucus (1996).
Control	Noordewier, John y Nevin (1990); Pilling, Crosby y Jackson (1994); Andaleeb (1995); Gardner, Joseph y Thach (1993); Heide (1994); Fichman y Goodman (1996).
Conflicto funcional	Anderson y Narus (1990); Morgan y Hunt (1994); Mohr y Spekman (1994); Dabholkar, Johnston y Cathey (1994); Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a).
Reparto de beneficios y costes	Gardner, Cooper y Noordewier (1994).

b) Normas relacionales

Junto a los elementos contractuales, Macneil (1980) sostiene que toda relación de intercambio está afectada por normas o mecanismos no escritos, acordados por los miembros de la relación y diseñados para influir en el comportamiento. El intercambio

relacional se caracteriza por la intensificación de estas normas comunes que rigen todo contrato (Macneil, 1980; Kaufmann y Stern, 1988; Dant y Schull, 1992; Nevin, 1995; Young, Gilbert y McIntyre, 1996). La manifestación de tales normas en el intercambio relacional es como sigue:

- *Integridad en la función* (mantenimiento de las funciones de cada parte). Al incrementarse el aspecto relacional del intercambio, la relación se vuelve más compleja, y también los principios y prácticas de comportamiento; se forma una intrincada telaraña de relaciones entre las partes. El compromiso de cumplir con el total de los objetivos se recoge en reglas que ya no son tanto normas legales como las prácticas en la industria.
- *Solidaridad.* La creencia común en la interdependencia futura y efectiva de la relación conduce a preservar y continuar el intercambio. El valor que representa la relación en sí, hace que los comportamientos se dirijan hacia su mantenimiento (Heide y John, 1992).
- *Mutualidad*. Representa el grado en el cual las transacciones están regidas por la confianza.
- *Armonización de la matriz social* (*de los conflictos relacionales*). Se produce un acuerdo entre las partes para resolver los conflictos que amenazan la estabilidad de la relación de intercambio. Se trata de una internalización del proceso de resolución de conflictos.
- *Flexibilidad*. En la transacción relacional la flexibilidad permite la planificación continua y los ajustes continuos de las obligaciones entre las partes del intercambio.
- *Limitación del poder*. Cuanto más relacional es el intercambio, menos probable es que las partes ejerzan un poder legítimo o coercitivo. Cuando las relaciones evolucionan hacia el largo plazo y la cooperación, la interdependencia reemplaza a la dependencia y las bases de poder se igualan.
- *Normas supracontractuales.* Según se desarrollan las normas contractuales, las relaciones se transforman en pequeñas sociedades que requieren normas como la justicia distributiva, la equidad social o la justicia en los procedimientos.

Aunque algunos autores han testado estas normas relacionales empíricamente a través de escalas (ver Cuadro 2.12), son conceptos que presentan problemas al tratar de convertirlos en medidas operativas de las dimensiones del intercambio relacional (Kaufmann y Dant, 1992; Robicheaux y Coleman, 1994).

CUADRO 2.12

NORMAS QUE REGULAN EL INTERCAMBIO RELACIONAL EN LA LITERATURA EMPÍRICA

DIMENSIONES	AUTORES
Integridad en la función	Kaufmann y Stern (1988); Spring y Nevin (1992); Kaufmann y Dant (1992); Young, Gilbert y McIntyre (1996).
Solidaridad	Kaufmann y Stern (1988); Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson (1992); Heide y John (1992); Spring y Nevin (1992); Kaufmann y Dant (1992); Young, Gilbert y McIntyre (1996); Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996).
Expectativas de duración	Simpson (1990); Noordewier, John y Nevin (1990); Gardner, Cooper y Noordewier (1994).
Mutualidad	Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson (1992); Kaufmann y Dant (1992).
Armonización de la matriz social (del conflicto)	Spring y Nevin (1992); Kaufmann y Dant (1992); Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996).
Flexibilidad	Kaufmann y Stern (1988); Noordewier, John y Nevin (1990); Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson (1992); Heide y John (1992); Kaufmann y Dant (1992); Young, Gilbert y McIntyre (1996); Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996).
Limitación de poder	Kaufmann y Dant (1992); Young, Gilbert y McIntyre (1996).
Propiedad de medios	Spring y Nevin (1992).
Intercambio de información	Noordewier, John y Nevin (1990); Heide y John (1992); Gardner, Cooper y Noordewier (1994); Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996).
Planificación y consentimiento	Kaufmann y Dant (1992); Gardner, Cooper y Noordewier (1994).
Normas supracontractuales.	Spring y Nevin (1992).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

2.3.1.2. ESTRUCTURA Y PROCESO RELACIONAL

Como acabamos de ver, la teoría de la contratación relacional ha dado origen a una diversidad de trabajos teóricos y empíricos que estudian las dimensiones de las relaciones a largo plazo, bien como elementos, bien como normas. Sin embargo, creemos que definir la relación simplemente como un conglomerado de normas o elementos relacionales no basta si no se hace una diferenciación explícita entre los aspectos estáticos y de proceso que subyacen en la relación. Esa distinción sí aparece en los trabajos de Zaheer y Venkatraman (1995) y Fichman y Goodman (1996). Estos autores han entendido la relación como la unión de una estructura y un proceso, en semejanza con la distinción que hacen Stern y Reve (1980) o Dwyer, Schurr y Oh (1987) –características de la situación y características del proceso–.

De acuerdo con Zaheer y Venkatraman (1995), considerar el gobierno relacional en términos de estructura y de proceso es importante porque la combinación de estas dos dimensiones describe más completamente la complejidad de esas relaciones intermedias que tomadas por separado.

- La estructura recoge el alcance del mercado o de la jerarquía en la forma transaccional. Este marco dentro del cual tiene lugar el intercambio, en la relación bilateral a largo plazo se correspondería con el grado de cuasi-integración vertical.
- El proceso se entiende como el grado de acción conjunta. En la relación bilateral a

largo plazo indica el movimiento hacia relaciones más estrechas y hacia la cooperación y la coordinación de actividades.

Esta dicotomía se completa con el trabajo de Fichman y Goodman (1996). Estos autores constatan que la distinción de tipos de transacciones pasa por caracterizar las relaciones cliente-suministrador en función de las dimensiones de su estructura y de su proceso. Las cuatro dimensiones de estructura que proponen son:

- Alcance del acuerdo. El acuerdo puede implicar actividades centrales (o básicas), periféricas (servicios adicionales) o extra-transaccionales (actividades instrumentales cuyo objetivos es mejorar la efectividad de la relación, como por ejemplo, la asistencia en procesos de reingeniería). Por tanto, podremos caracterizar las relaciones cliente-suministrador por el nivel de implicación, frecuencia y duración de las actividades básicas, periféricas o extra-transaccionales.
- Objetivos. Una relación va a estar caracterizada por el peso que en ella tienen distintos tipos de objetivos: objetivos económicos (a corto plazo o a largo plazo), estratégicos (cooperación o competencia) o expresivos (valor de la transacción, relaciones personales...).
- Institucionalización de la relación. En la relación entre cliente y el vendedor puede existir un conjunto de creencias y valores compartidos y específicos para esa relación, o, por el contrario, se puede carecer de una cultura común.
- Relaciones en red. Puede tratarse de una relación en términos de una única díada o bien de una forma compleja donde existen múltiples alianzas que forman en su conjunto una organización distinta.

Junto a estas dimensiones, también caracterizan el proceso de intercambio; en concreto se centran en tres aspectos del mismo:

- El proceso de control puede ser formal (medición de resultados) o bien, puede consistir en un sistema de incentivos o normas y valores que se generan a través del aprendizaje.
- El proceso de interpretación es el valor o significado que tiene la transacción para las partes. Se corresponde con la intención de la otra parte de comprometerse en la relación y con el valor obtenido en la transacción (ratio outcome/input).
- El proceso de rediseño representa las estrategias proactivas de previsión de contingencias y de planificación.

2.3.2. Conclusiones de la revisión

Del conjunto de trabajos teóricos y empíricos mencionados anteriormente, las ideas fundamentales que extraemos, y que sirven de base para abordar la

caracterización de las relaciones de gobierno bilateral a largo plazo propuesta en el capítulo tercero, son las siguientes:

1. Es necesario hacer una distinción entre estructura y proceso de gobierno. Aunque la mayoría de los autores no diferencian claramente estos dos aspectos (Noordewier *et al*., 1990; Morgan y Hunt, 1994; por ejemplo), Nevin (1995) indica que se ha prestado más énfasis a los aspectos estructurales de la relación a largo plazo y a la interacción comprador-vendedor, en detrimento de los aspectos procesales. Dado que nuestra intención es estudiar el mantenimiento de relaciones estables dentro del canal, lejos de centrarnos sólo en los rasgos estructurales de las mismas, entendemos imprescindible incluir los diferentes procesos relacionales que caracterizan su desarrollo. En esta diferenciación nos apoyaremos en los trabajos de Zaheer y Venkatraman (1995) y Fichman y Goodman (1997) antes comentados.

2. Las variables que definen la forma de gobierno relacional deben abarcar, al menos, el contenido de los elementos y normas propuestos por Macneil (1980) para el intercambio. Los elementos y las normas contractuales hacen referencia a los mecanismos explícitos e implícitos, respectivamente, que caracterizan el intercambio. Aunque, tal y como hemos indicado anteriormente, las normas no son lo suficientemente operativas para explicar empíricamente las formas de gobierno relacionales, sin embargo, su contenido sí debería recogerse en la definición de las dimensiones del intercambio. Si bien estructura y proceso aluden a los mecanismos explícitos de la relación, entendemos que bajo ellos subyacen esos mecanismos implícitos que son las normas.

4. En un modelo global deben quedar bien diferenciadas las dimensiones de la relación de aquellas otras variables que constituyen antecedentes o consecuencias de la misma. Robicheaux y Coleman (1994) critican ciertos trabajos por confundir estos tres aspectos (Kaufmann y Dant, 1992; Boyle *et al*., 1992). Si bien es cierto –como tuvimos ocasión de exponer al referirnos al ciclo de vida de la relación– que en el desarrollo y mantenimiento de relaciones se producen procesos de *feed-back* de modo que la relación se fortalece o debilita en función de los resultados de intercambios pasados, es necesario distinguir en cada etapa qué conjunto de variables han actuado como determinantes de la situación relacional en que se encuentren las empresas y diferenciar estas variables de aquéllas otras que definen la relación en sí.

2.4. DETERMINANTES DE LAS RELACIONES ENTRE ORGANIZACIONES

Llegados a este punto, nos adentramos en lo que constituye el objetivo de esta tesis, el análisis de los antecedentes y determinantes de la creación y mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo. La cuestión general que se está planteando es la siguiente: ¿qué mueve a dos empresas a involucrarse en relaciones de compra-venta a largo plazo renunciando a parte de su autonomía, aunque sin perder su independencia? Oliver (1990) plantea unas *razones* generales de la formación de relaciones entre empresas y unas *condiciones* bajo las cuales las relaciones aparecen.

* Las razones o factores determinantes representan el fin último de la relación: son motivaciones subyacentes que inducen a la formación de relaciones.
* Las condiciones se refieren a factores ambientales e interorganizacionales que impiden o facilitan que diferentes razones den lugar a la aparición de relaciones.

Oliver (1990) estructura las **razones** en seis tipos:

1. *Necesidad*. En ciertos casos las relaciones e intercambios entre organizaciones responden a un imperativo legal o a una regulación concreta: algunas empresas pueden estar obligadas por ley o por regulación a adquirir determinados bienes o servicios a un proveedor concreto. Según el grado de necesidad podríamos diferenciar entre relaciones voluntarias, intermedias y obligadas.
2. *Asimetría*. En este caso la motivación para establecer relaciones es la posibilidad de ejercer poder o control sobre otra organización. La escasez de recursos incita a las organizaciones a intentar ejercer poder, influencia o control sobre aquellas otras que poseen los recursos requeridos. Tal suerte de motivos –poder y control– son esgrimidos por la teoría de la economía política o la teoría de la dependencia de recursos.
3. *Reciprocidad*. Según este factor, las relaciones surgen con el fin de conseguir unos beneficios mutuos. La cooperación, la colaboración y la coordinación entre organizaciones están por encima del dominio o el control como variables determinantes. Por esta línea avanzan los modelos que tienen su base en la teoría del intercambio relacional o en el marketing de relaciones.
4. *Eficiencia*. La finalidad de las relaciones entre organizaciones es mejorar el ratio input/output interno. Este es el argumento de la teoría de costes de transacción y otras teorías de índole económica.
5. *Estabilidad*. Las relaciones son una respuesta de adaptación a la incertidumbre del entorno. La incertidumbre conduce a las empresas a establecer y gestionar relaciones con el fin de conseguir estabilidad, certeza y seguridad en sus contactos con otras. La teoría de la dependencia de recursos y la teoría de costes de transacción así lo entienden.
6. *Legitimidad*. El establecimiento de relaciones puede venir motivado por un deseo de las empresas de incrementar su reputación, justificar sus actividades y resultados, y mostrarse respetuosa de las normas del entorno.

Oliver (1990) hace alusión a la necesidad de consolidar estos determinantes a la

hora de explicar las relaciones, propósito que en cierta medida perseguimos en este trabajo. Concretamente, la interacción entre tres de las contingencias propuestas, reciprocidad, eficiencia y estabilidad, la explica así: para mejorar la eficiencia, una empresa puede intentar mantener relaciones estables con otra, con la esperanza de que esa estabilidad facilite la adquisición de recursos adicionales. Del mismo modo, el deseo de conseguir beneficios mutuos de la relación será mayor si una de las organizaciones anticipa que de la relación puede surgir mayor eficiencia interna.

Tan importante como conocer el porqué de las relaciones, es saber cuándo o bajo qué **condiciones** surgen. Oliver observa que las dos condiciones más citadas en la literatura son la *escasez de recursos* y el *ambiente de consenso* –grado en que las organizaciones aceptan las aspiraciones de la otra en la especificación de objetivos y funciones–.

A partir de las seis razones determinantes y bajo unas condiciones apropiadas, se puede explicar la aparición de diferentes tipos de relaciones voluntarias entre empresas. De hecho, la autora explica el proceso para seis tipos diferentes de relación. En nuestro caso de estudio –las relaciones bilaterales a largo plazo en el canal comercial– también podemos aventurar cómo actúan estas razones o factores causales. Una propuesta de razones y posibles condiciones aparecen en el cuadro 2.13.

CUADRO 2.13

RAZONES Y CONDICIONES DETERMINANTES DE LAS RELACIONES A LARGO PLAZO EN EL CANAL COMERCIAL

Razones	**Asimetría:** Aumento del poder relativo sobre la otra parte (en general, sobre los recursos)	**Reciprocidad:** Intercambio de información, más servicio al cliente final. Los objetivos de ambas partes sólo pueden lograrse mediante la cooperación	**Eficiencia:** Especialización por funciones, reducción de costes de distribución y aumento del valor añadido.	**Estabilidad:** Reducción de la incertidumbre en cuanto a suministros, stocks, pedidos, etc.	**Legitimidad:** Imagen de empresa cooperativa, preocupada por el servicio al cliente.
Condiciones (ejemplos)	Alto potencial para ejercer control.	Complementariedad en los ámbitos de actuación y posición de negociación equilibrada.	Bajo coste de las relaciones entre empresas respecto a las alternativas de mercado o jerarquía.	Situación de alta incertidumbre (suministros, pedidos...)	Imagen actual negativa, presión del entorno.

No debemos perder de vista, por tanto, que el establecimiento de relaciones a largo plazo no deja de ser una decisión estratégica de la empresa, decisión que vendrá influida por determinados aspectos del entorno (interno y externo) y por las prioridades o criterios propios de cada empresa.

Como hemos dicho, estas razones han sido el argumento de distintos enfoques y corrientes teóricas. Consideramos conveniente, pues, hacer una revisión de aquellas investigaciones y trabajos más recientes que han analizado los determinantes del proceso de formación y desarrollo de las relaciones entre compradores y vendedores de cualquier nivel del canal, muy en especial, los que tratan de modelar las relaciones a largo plazo. Con este fin, y tras haber constatado la existencia de diferentes tratamientos del tema, vamos a clasificar los modelos seleccionados –teóricos y empíricos– en tres grupos de acuerdo con el enfoque teórico en que se fundamentan. Cada bloque será objeto de un comentario individualizado, centrándonos en las aportaciones que han ido haciendo al estudio de los gobiernos entre empresas, cómo han ido salvando deficiencias y qué limitaciones o inconvenientes presenta cada uno de ellos.

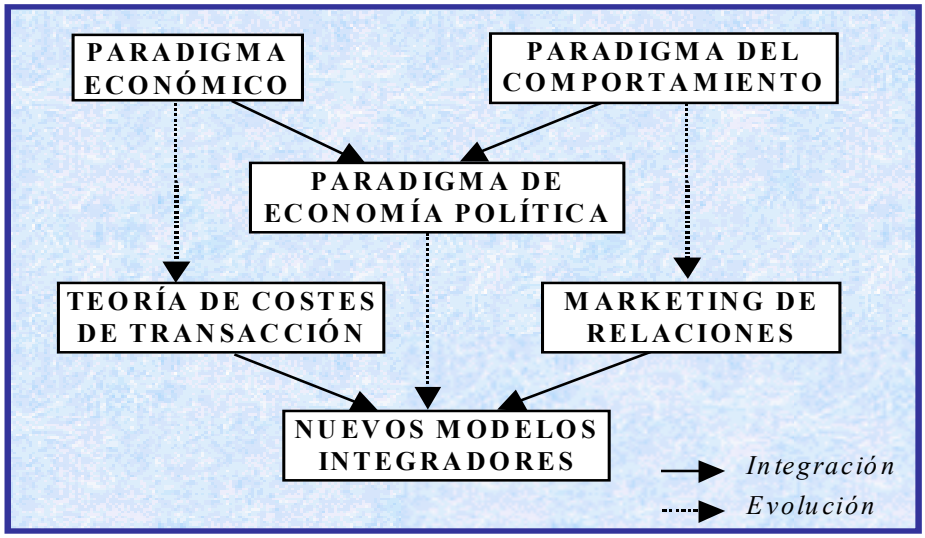
Las tres categorías en que hemos clasificado los modelos son las siguientes:
1.- *Modelos económicos*. Bajo esta denominación englobamos, básicamente, los trabajos que plantean la formación de relaciones estables entre compradores y vendedores desde un enfoque de eficiencia. Aunque su origen se sitúa en los modelos clásicos microeconómicos, prestamos especial atención a los que se apoyan en la teoría de costes de transacción.
2.- *Modelos de comportamiento*. En esta sección repasamos los modelos que analizan el intercambio desde una perspectiva social y explican distintos fenómenos del canal como el poder, el conflicto y, lo que más nos interesa, la cooperación. Estos modelos han ido evolucionando gracias a las aportaciones del marketing de relaciones y de la teoría del intercambio relacional.
3.- *Modelos eclécticos o integradores*. Por último, aquí reuniremos aquellos trabajos que recurren a varios paradigmas o teorías para proponer modelos de relación comprador-vendedor que incorporen aspectos sociales y de eficiencia económica: desde aquellos que se fundamentan en el paradigma de economía política hasta los más actuales que han comenzado a integrar las propuestas de la teoría de costes de transacción, de la teoría de la dependencia de recursos y del marketing de relaciones.

En el gráfico 2.2 se ofrece una representación esquemática de los distintos paradigmas y teorías aplicadas al estudio de los canales comerciales, así como la evolución que han experimentado y los nuevos modelos que han surgido fruto de la integración[38]. En dicho gráfico se muestra cómo los paradigmas clásicos de los canales de marketing –económico y de comportamiento– tienen su reflejo en los enfoques actuales: la visión económica del intercambio está presente en la teoría de costes de transacción, mientras que la visión social o de comportamiento sigue vigente en el marketing de relaciones. Por otra parte, y siguiendo la estela del paradigma de economía política –fusión de las corrientes económicas y de comportamiento–, cada vez son más

[38] Aunque estamos refiriéndonos a la vertiente positiva de análisis de la relación comprador-vendedor, se trata de un problema analizado también de forma normativa. Un ejemplo son los trabajos de Turnbull y Wilson (1989) y Olsen y Ellram (1997), que enfocan las relaciones como un modelo de cartera.

los autores que plantean modelos de intercambio y de relaciones entre empresas a partir de las aportaciones de la TCT y del marketing de relaciones.

GRÁFICO 2.2
EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS Y TEORÍAS DE RELACIONES ENTRE EMPRESAS



A continuación pasamos a caracterizar los tres grupos de modelos. En los cuadros 2.15, 2.16 y 2.17, describimos con más detalle las aportaciones y limitaciones de algunos de los modelos a que hacemos referencia.

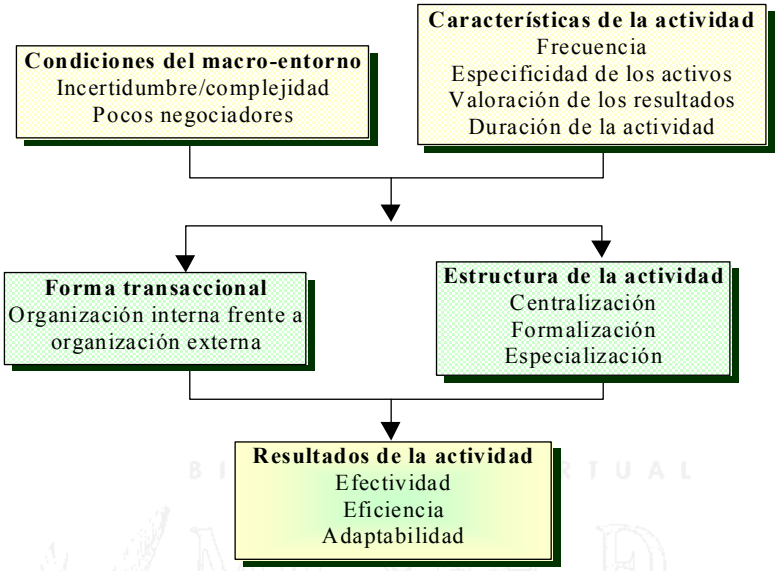
2.4.1. Modelos económicos

Bajo este epígrafe consideramos aquellos trabajos que entienden la formación de relaciones estables entre compradores y vendedores como respuesta a un fin económico, principalmente a la búsqueda de eficiencia económica en el intercambio. Aunque la mayoría de modelos que agrupamos en esta categoría son aquellos que se basan en los postulados de la teoría de costes de transacción, no debemos olvidar que el antecedente inmediato son los modelos económicos clásicos del canal de marketing.

La introducción de las aportaciones de la TCT al estudio de los canales de marketing ha sido paulatina. Como breve reseña de los primeros trabajos que arrancan de los modelos económicos clásicos e incorporan las aportaciones de la TCT citamos el propuesto por Ruekert, Walter y Roering (1985) para explicar las estructuras y resultados de las actividades de marketing en general (Gráfico 2.3). Desde un enfoque contingente distinguen unas condiciones del entorno y de la actividad que afectan a la forma de organizar las transacciones –la organización interna y el mercado– y al funcionamiento de los sistemas sociales –el grado de centralización, de formalización y

de especialización–.

GRÁFICO 2.3
MODELO DE RUEKERT, WALKET Y ROERING



Fuente: Ruekert, Walker y Roering (1985)

En referencia a otros trabajos pioneros en marketing que incorporan la TCT sirva citar el de Anderson y Coughlan (1987) para el caso de la distribución en mercados extranjeros –la elección entre agentes propios o intermediarios financieros– y el de John y Weitz (1988), primera aplicación de la teoría de costes de transacción al análisis de la integración de los canales de distribución. A pesar de que el objeto de estudio en todos estos trabajos es la integración vertical, resultan interesantes por los resultados que obtienen en cuanto a la influencia de las dimensiones de la transacción –activos específicos, incertidumbre, frecuencia, número de negociadores, etc.– sobre la estructura de gobierno.

Mas, al constatar que la variable dependiente de la TCT son los mecanismos de gobierno que se crean para minimizar costes, las investigaciones empezaron a tomar otro rumbo. Si en un principio, el mecanismo "panacea" fue la integración vertical, poco a poco se fue dando paso a otras formas de "salvaguarda" o nuevas formas de organizar las relaciones que se encuentran en el continuo que va desde el mercado a la empresa. Así, los autores han introducido en el análisis de costes de transacción otras formas de gobierno a las que han asignado una multitud de calificativos: relaciones basadas en compromisos y promesas (Anderson y Weitz, 1992), acuerdos bilaterales de compra

(Heide y John, 1990[39]), control vertical (Heide y John, 1992), contratos (Joskow, 1987), relaciones de continuidad (Heide y Stump, 1995), relaciones de colaboración (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992[40]), cuasi-integración (Bello y Lothia, 1995). Todos estos trabajos que aplican la teoría de costes de transacción a un tipo de salvaguardas distintas a la jerarquía plantean como hipótesis, de acuerdo con Williamson, que las relaciones cerradas surgen para proteger la inversión en activos específicos y para adaptarse a entornos inciertos. Añaden que dicha protección se puede lograr sin necesidad de acudir a acciones globales como la integración vertical. Incertidumbre y, sobre todo, especificidad de los activos van a ser, por tanto, las variables que condicionen el deseo de involucrarse en relaciones.

Sin embargo, algunos de estos modelos empíricos –aun sin dejar de ser modelos económicos que conciben el diseño de relaciones en aras de la eficiencia–, han comenzado a destacar la conveniencia de introducir junto con las dimensiones propuestas por la teoría de costes de transacción –activos específicos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones–, otro tipo de determinantes que también puedan influir en la formación de relaciones. Así, Heide y John (1992) y Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996) se refieren a la presencia de unas normas relacionales[41]. En la misma línea, Majumdar y Ramaswamy (1995), para el estudio de la elección que hacen los fabricantes entre distribución directa y distribución a través de intermediarios, funden las variables propuestas por la teoría de costes de transacción con otras que miden los beneficios potenciales para el cliente: búsqueda de información, importancia del producto o desembolso monetario del cliente.

Si la principal aportación de estos trabajos ha sido, sin ninguna duda, constatar que las dimensiones de la transacción propuestas por la TCT son determinantes significativos en la formación de mecanismos de gobierno relacionales, una deficiencia que se les puede achacar, es que apenas destacan los aspectos de eficiencia. A pesar de que las prescripciones de la teoría parecen cumplirse, no verifican si los costes de

[39] Heide y John (1990) diferencian entre relaciones entre empresas basadas en la participación a partes iguales y aquellas que no suponen igualdad de intereses. Ellos examinan solamente los acuerdos de compra con igualdad de intereses y en los cuales se mantiene la independencia de las partes.

[40] Sriram, Krapfel y Spekman (1992) han tratado de fusionar los postulados de la teoría de dependencia de recursos a la teoría de costes de transacción con el fin de hallar los factores que determinan la percepción de dependencia. De este modo, la dependencia percibida se corresponde con unos costes de transacción más elevados –derivados de la inversión en activos específicos y de la importancia de la transacción– y que darán origen, a su vez, a la colaboración.

[41] En su modelo, Heide y John (1992) presentan las normas relacionales, junto con las variables de la teoría de costes de transacción, como determinantes del tipo de gobierno, poniendo de manifiesto la importancia de los aspectos de comportamiento en la determinación de una forma de salvaguarda: el control vertical. No todas las relaciones están imbuidas en un ambiente de oportunismo, sino que hay relaciones que se basan en la existencia de unas normas sin las cuales la relación no tendría lugar. Para Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996), sin embargo, estas normas no son sino características del modo de gobierno.

transacción realmente se reducen al optar por un mecanismo de gobierno concreto. De los pocos trabajos que han medido la eficiencia económica de las relaciones destacamos tres: Noordewier, John y Nevin (1990), Heide y Stump (1995) y Pilling, Crosby y Jackson (1994).

Noordewier, John y Nevin (1990) estudian la eficiencia desde la TCT para el caso de los acuerdos de compra en las relaciones comprador-vendedor industrial. El análisis se realiza para bienes de compra repetitiva; por ello, solamente toman como dimensión característica de este tipo de transacción la frecuencia. El grado de vinculación o de relación entre comprador y vendedor lo definen considerando distintas combinaciones de incertidumbre y dimensiones de la relación basadas en los trabajos de Macneil. Estas posibilidades relacionales, junto con otras variables explicativas de los resultados –volumen, dependencia, distancia y precio relativo–, van a condicionar el logro de la eficiencia. La valoración de dicha eficiencia se hace en términos de costes (de posesión y de adquisición).

Heide y Stump (1995), fieles al planteamiento de Williamson, plantean como hipótesis que si, ante ciertas condiciones en la transacción, se opta por un tipo de relación concreta –en su caso, basada en la continuidad– el resultado será mejor y se estará consiguiendo un aumento en la eficiencia frente a otras alternativas. Luego, la relación no es una variable dependiente, sino una variable moderadora del resultado. De acuerdo con su proposición teórica, el contraste empírico parece ratificar que la continuidad de la relación tiene un efecto positivo en el logro cuando los niveles de incertidumbre y de especificidad de activos son altos, es decir, cuando existen dificultades transaccionales.

Otro trabajo destacable es el de Pilling, Crosby y Jackson (1994), que resulta especialmente llamativo porque analiza el proceso de formación de las relaciones tal y como lo plantea la teoría de costes de transacción, esto es, a partir de la minimización de los costes de transacción. Los estudios realizados hasta el momento no habían comprobado si realmente los beneficios de la cooperación o de la relación superaban a los costes: en la terminología de Williamson, ninguno medía los costes de transacción antes y después de la cooperación.

A pesar de que todos estos modelos resultan prometedores y han consolidado la TCT en su explicación de las nuevas formas de gobierno, entendemos que es preciso completar la teoría con la introducción de otros aspectos de comportamiento. El objetivo de la relación no es sólo el logro de mayor eficiencia económica, sino la consecución del bienestar social de las empresas. De hecho, cabe señalar que en los modelos citados sólo se mide la eficiencia transaccional (las decisiones tienen una finalidad económica) y no la eficiencia de la relación en términos de satisfacción. El enfoque de la teoría de costes de transacción es un enfoque normativo que contrasta si las empresas siguen las prescripciones de la teoría, pero no tiene en cuenta que las

empresas pueden actuar por razones estratégicas distintas a la eficiencia. Además, como modelos económicos que son, se fijan más en la estructura que caracteriza las relaciones que en el proceso.

2.4.2. Modelos de comportamiento

Los modelos que, desde el paradigma del comportamiento o la teoría del intercambio social, explicaban la interrelación entre fenómenos sociales del canal como el poder, el conflicto o la cooperación han ido evolucionando gracias a las aportaciones del marketing de relaciones y de la teoría del intercambio relacional hasta llegar a cubrir una carencia en los modelos de comportamiento clásicos: explicar por qué y cómo se inician las relaciones de intercambio a largo plazo.

Nuestro interés por los modelos generales de comportamiento clásicos obedece principalmente a uno de los conceptos que analizan: la cooperación. Algunos de los modelos más recientes son los de Anderson y Narus (1984 y 1990)[42], Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) y Ping (1993). En ellos se analizan los antecedentes de la cooperación –frente a la posibilidad de conflicto– y su influencia en el resultado –medido en términos de satisfacción–. Proponen como determinantes de la cooperación y la satisfacción variables como la comunicación[43], los resultados comparados, la confianza, la dependencia y las bases de resolución del conflicto –coercitivas o no coercitivas–. También puede considerarse como modelo general de comportamiento del canal el de Anderson y Weitz (1989), si bien subrayamos este trabajo porque hace referencia, no ya a la cooperación, sino a la percepción de continuidad de la relación. En este sentido, parece confirmarse que las díadas estables –con tendencia a continuar– se vinculan a la confianza mutua, la antigüedad de la relación y la importancia de las actividades comprometidas, mientras que la comunicación afecta en mayor medida al nivel de confianza.

A todos estos modelos generales de comportamiento se les puede achacar la ausencia de una teoría clara: las relaciones causales propuestas están basadas exclusivamente en resultados empíricos anteriores que no responden a ningún modelo teórico y obvian otras alternativas que podrían tener lugar.

---

[42] Los dos modelos de Anderson y Narus se basan en la teoría del intercambio social.

[43] La comunicación resulta una variable importante para definir las relaciones en el canal. Mohr y Nevin (1990) proponen un modelo contingente en el que plantean la noción de estrategia de comunicación como un moderador entre las condiciones del canal y los resultados. Dadas unas determinadas condiciones del canal (en cuanto a estructura, clima y poder), el empleo de las estrategias de comunicación adecuadas conducirá a unos resultados de tipo cualitativo (coordinación, satisfacción y compromiso) que, a su vez, influirán en los resultados de tipo cuantitativo (*performance*).

La ruptura con este tipo de modelos la desencadena el trabajo de Morgan y Hunt (1994). Aunque vinculado con los modelos de comportamiento, adopta una perspectiva de análisis diferente: el enfoque de intercambio transaccional que subyace en los trabajos que hemos comentado hasta el momento es sustituido por un enfoque de intercambio relacional. En el modelo de Morgan y Hunt (1994), las dos variables clave de una relación de cooperación en el canal de distribución son la confianza y el compromiso. Estas variables no representan un resultado, sino que actúan como mediadoras del tipo de relación. Buena prueba del giro que se ha dado en la investigación con la incorporación al análisis del concepto de intercambio relacional nos la dan dos trabajos posteriores: el de Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a) y el de Lusch y Brown (1996).

El modelo de Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a) se fundamenta en la teoría del intercambio relacional (Macneil, 1980) y en los trabajos de Frazier (1983), Dwyer, Schurr y Oh (1987) y Anderson y Weitz (1989 y 1992), entre otros, para definir la calidad de una relación en función de la justicia observada, la edad de la relación y la incertidumbre en el entorno. En concreto, la calidad se define como un conjunto de aspectos que engloba, a saber: conflicto afectivo o conflicto manifiesto, confianza en la otra parte, compromiso, expectativas de continuidad e intención de invertir[44].

También Lusch y Brown (1996) toman como marco teórico de referencia la teoría del intercambio relacional de Macneil. Argumentan que la estructura de la dependencia influye en la orientación a largo plazo de la relación, en el tipo de contrato –explícito o normativo– y en la clase de intercambio –discreto o relacional–.

El problema fundamental de estos trabajos es el enfoque estrictamente social que dan a las relaciones entre los miembros del canal. Olvidan –o apenas resaltan– las razones de tipo económico o de eficiencia que también influyen en la cooperación y en las estructuras de gobierno, tanto en su papel de determinantes de la relación como en cuanto a medida de los resultados alcanzados.

2.4.3. Modelos de economía política y otros modelos integradores

El paradigma de economía política trata de aglutinar las aportaciones económicas y de comportamiento para construir un modelo general de análisis dentro del cual se pueda plantear el estudio de diferentes relaciones. Aunque, como ya dijimos, se constituye más bien como un marco teórico de análisis, no faltan las aplicaciones

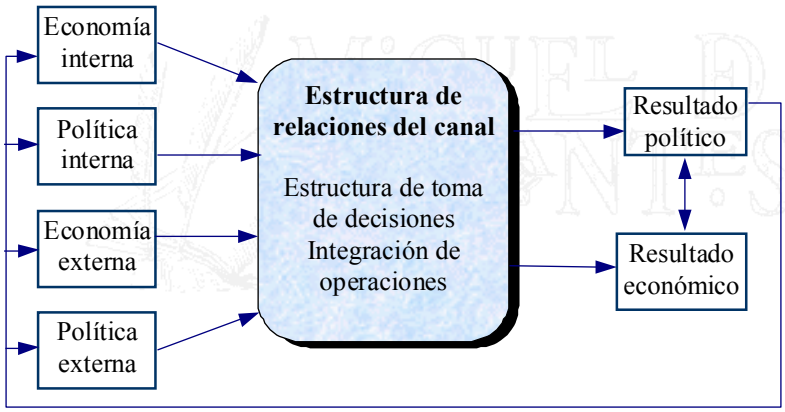
[44] Como sus autores admiten, el modelo presentado es parcial y sólo aplicable a las estructuras asimétricas. y no analizan si la justicia es importante en estructuras de poder equilibradas, ni tampoco desde el punto de vista de la parte que tiene más poder en el caso de las estructuras no equilibradas.

empíricas de este paradigma. Un ejemplo es el trabajo de Dwyer y Welsh (1985), quienes proponen la existencia de una adaptación de la configuración del canal –integración vertical– y de la estructura y el proceso político interno –centralización y participación en el proceso de decisión– a la diversidad y heterogeneidad del entorno.

Pese a los intentos producidos, las variables que definen el contenido de la economía política interna y externa y los resultados no han sido delimitados claramente. De hecho, se ha incurrido en contradicciones en lo que se refiere a los antecedentes, las consecuencias y la estructura de la relación. Y han sido Robicheaux y Coleman (1994) quienes, muy oportunamente, trataron de clarificar todos estos conceptos. Para dicho fin, plantean un modelo de análisis de la estructura de las relaciones en el canal en el que mantienen la filosofía del paradigma de economía política –unir el enfoque económico con el sociológico–, pero fundiendo los aspectos más novedosos de la teoría de costes de transacción y el marketing relacional (Gráfico 2.4).

GRÁFICO 2.4
MODELO DE ROBICHEUX Y COLEMAN

BIBLIOTECA VIRTUAL



Fuente: Robicheaux y Coleman (1994)

Las variables clave de economía política que proponen se recogen en el cuadro 2.14. No obstante el atractivo de este modelo teórico, apenas resulta operativo: el contraste empírico es difícil y sólo podría hacerse de forma parcial.

CUADRO 2.14
VARIABLES DE ECONOMÍA POLÍTICA

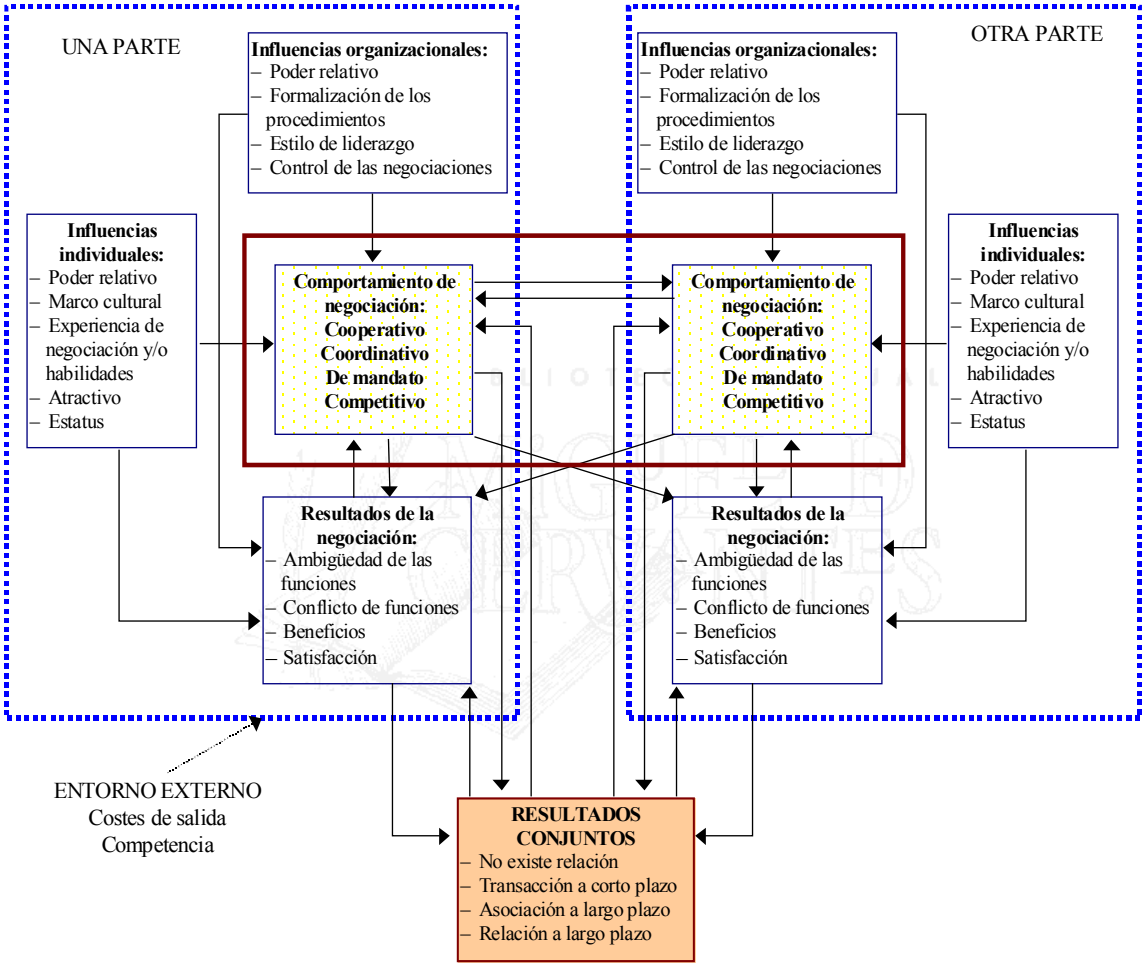
ANTECEDENTES			
Economía interna	Especificidad de activos Frecuencia de la transacción Incertidumbre (Ambigüedad en los resultados) Sinergias	**Economía externa**	Capacidad Homogeneidad/heterogeneidad Estabilidad Concentración Turbulencia Competitividad Incertidumbre
Política interna	Equilibrio poder/dependencia Integridad de funciones Tolerancia al control Deseo de autonomía Cooperación/conflicto Estrategia de comunicación Oportunismo	**Política externa**	Cultura Regulación Equlibrio poder/dependencia
CONSECUENCIAS			
Resultado político	Influencia (control) Compromiso Satisfacción Calidad de la relación (solidaridad, flexibilidad, expectativas de continuidad y compatibilidad de objetivos)	**Resultado económico**	Eficiencia (ratio de gastos de marketing, volumen de inventario, margen de beneficio) Efectividad (crecimiento de ventas, cuota de mercado, calidad producto/servicio, satisfacción del cliente) Adaptabilidad Innovación

Fuente: Adaptado de Robicheaux y Coleman (1994)

Otro modelo teórico integrador de aspectos económicos y sociales de la relación es el de Dabholkar, Johnston y Cathey (1994). Estos autores esbozan un marco conceptual para entender la dinámica de las relaciones de intercambio entre empresas –poniendo el énfasis en las relaciones de intercambio a largo plazo frente a las transacciones individuales– que integra tres perspectivas: la psicológica, la económica y la social. Así, proponen un modelo de formación y mantenimiento de relaciones de intercambio cuando no existe desequilibrio de poderes aparece en el gráfico 2.5. En dicho modelo el proceso relacional se entiende como una secuencia de los resultados de la negociación, la cual estará, a su vez, influida por factores individuales, de índole psicosocial –experiencia, habilidad para negociar– o económica –poder relativo, nivel organizativo–. Del mismo modo, los resultados también pueden ser psicosociales o económicos, y serán los que permitan o impidan la continuidad de la relación. Sin embargo, el mérito de este extenso modelo –que presenta las relaciones de intercambio

como un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo– se debilita a la hora de los contrastes empíricos que, se intuye, deberían ser de ámbito parcial, como en el caso anterior.

GRÁFICO 2.5
MODELO DE DABHOLKAR, JOHNSTON Y CATHEY



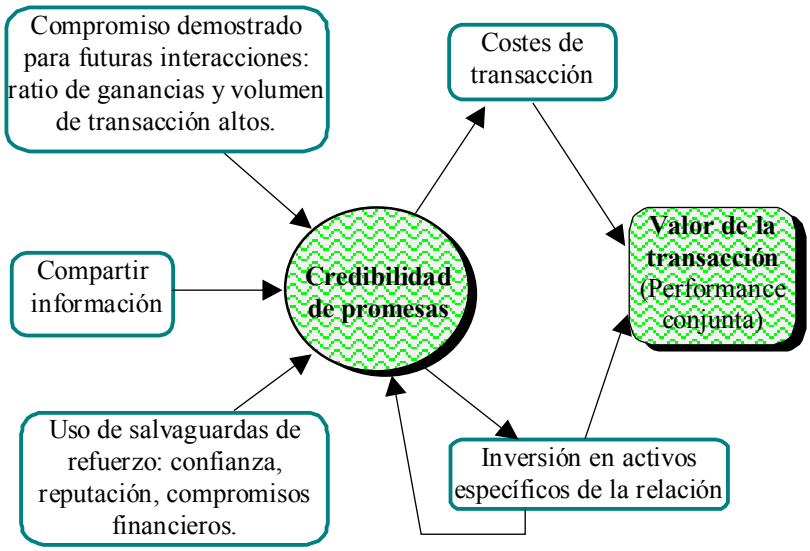
Fuente: Dabholkar, Johnston y Cathey (1994)

En paralelo a estos modelos teóricos, encontramos otros –también eclécticos– más preparados para una contrastación empírica. Entre estos últimos están los de Anderson y Weitz (1992), Ganesan (1994), Gassenheimer y Calantone (1994), Bensaou y Venkatraman (1995), Zaheer y Venkatraman (1995), Andaleeb (1995 y 1996) y Geykens, Steenkamp, Scheer y Kumar (1996). Todos ellos conjugan los postulados de la TCT y de la contratación relacional (o, dicho de otro modo: factores económicos y sociológicos) en el afán de examinar los antecedentes de las formas de organización

intermedias. De estos trabajos se adivina que entre los determinantes de las relaciones comerciales a largo plazo se pueden englobar aspectos como la incertidumbre, la interdependencia, los elementos que generan dependencia –activos específicos, inversiones recíprocas, incapacidad para sustituir al socio–, la confianza, el compromiso, la satisfacción con resultados previos, la comunicación y el intercambio de información, los conflictos pasados o la reputación de cada parte.

En cuanto a la eficiencia de las relaciones, la mayoría de estos trabajos sí analizan la satisfacción o la conformidad (Gassenheimer y Calantone, 1994) como resultado de la relación, pero son pocos los que se interesan por la eficiencia económica. Zaheer y Venkatraman (1995) dan por supuesto que las formas existentes o supervivientes son las eficientes. Al respecto, Dyer (1997) propone un modelo normativo de colaboración entre empresas para dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se deben estructurar las relaciones de intercambio para maximizar el valor de la transacción? Según este modelo (Gráfico 2.6), la credibilidad de las promesas de una de las empresas sobre su comportamiento cooperativo, crece a medida que ambas partes (1) demuestran con su comportamiento un compromiso para interacciones futuras, (2) aumentan la cantidad de información que intercambian y (3) emplean salvaguardas auto-establecidas para gestionar la relación. A cambio, el aumento en la credibilidad de las promesas (o confiabilidad) hace que disminuyan los costes de transacción y propicia la inversión en activos específicos por parte de ambas empresas. Finalmente, costes de transacción menores y mayores inversiones en activos específicos elevan el valor de la transacción.

GRÁFICO 2.6
MODELO DE DYER



Fuente: Dyer (1997)

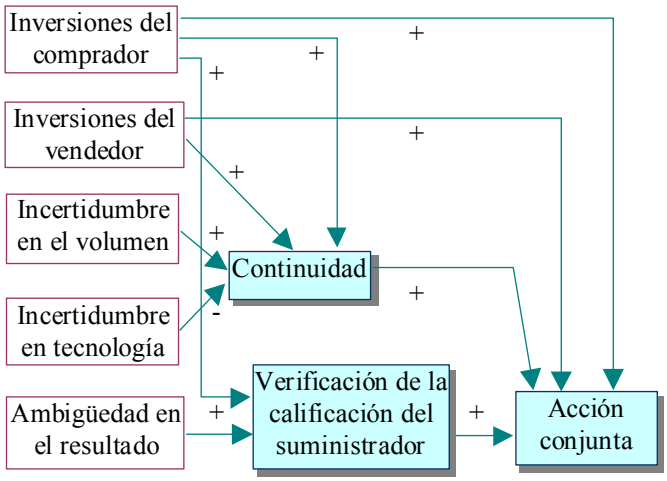
No queremos dejar de citar en esta revisión, el modelo inductivo de relaciones entre empresas formulado por Wilson y Vlosky (1997) a partir de datos cualitativos recogidos de estudios de casos publicados en un número especial del *Journal of Business Research* de 1997 (nº 39). El propósito del trabajo es identificar las actividades específicas e inherentes a las relaciones entre empresas frente a los intercambios transaccionales. A tal fin, examinan las relaciones de asociación y las relaciones tradicionales entre distribuidores y fabricantes en la industria de la madera.

La recogida de datos se realizó mediante entrevistas en profundidad llevadas a cabo por distintos investigadores –de Estados Unidos y Canadá– a distribuidores de la industria de la madera[45]. Éstos referían las características de una relación de asociación y de una relación tradicional con sendos fabricantes. Las observaciones o casos aparecen descritos en profundidad en el mismo número: (1) Paun, (2) Lewin y Johnston, (3) Kozak y Cohen, (4) Smith, Ross y Smith, (5) Simpson y Wren y (6) Lawson. A renglón seguido, el conjunto de datos cualitativos y cuantitativos fueron sometidos a un meta-análisis. Los resultados más interesantes de este meta-análisis muestran cómo, del conjunto de actividades analizadas, aquellos aspectos o criterios que diferencian de forma más significativa las relaciones de asociación y las relaciones tradicionales son los programas conjuntos –desarrollo de nuevos productos o programas de servicios, programas de comercialización de productos–, la resolución de los problemas sobre precios, las actividades de la fuerza de ventas –trabajo conjunto con el fabricante para generar interés en el cliente–, la planificación de marketing, la revisión de la *performance* anual y la comunicación –contacto con fabricantes a través de demostraciones o encuentros–. Por contra, las diferencias no se plasmaron en actividades como la logística, las promociones, la fabricación, el intercambio de información y la publicidad cooperativa. Evidentemente, estos resultados sólo se pueden interpretar a la luz de las características intrínsecas del sector estudiado.

[45] La investigación parte del desarrollo de un cuestionario y el establecimiento, a priori, de un conjunto de predicciones (Fontenot y Wilson, 1997) sobre las actividades que caracterizan las relaciones entre las empresas. Estas predicciones hacen referencia a las actividades más representativas de un enfoque relacional de la transacción: programas, precios, logística, promoción, publicidad, fuerza de ventas, programas de marketing, revisión de la *performance*, fabricación, comunicación e intercambio de información. Junto a estas actividades, formuladas en el cuestionario como preguntas abiertas, se incluían ítemes referidos al nivel de dependencia, número de suministradores alternativos, inversiones en la relación, intercambio de información, confianza y compromiso.

CUADRO 2.15

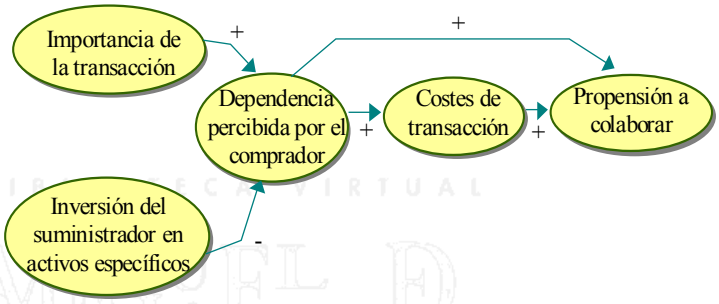
REVISIÓN DE MODELOS ECONÓMICOS CON CONTRASTE EMPÍRICO

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Anderson y Coughlan (1987)	Analizar la elección ente agentes propios (integración vertical) o intermediarios independientes (mercado) para el caso de la distribución en mercados extranjeros. Para ello recurren a factores o variables que provienen de la gestión de marketing internacional y la literatura económica.	Variable dependiente (Y): Integración de la distribución en el extranjero (%). Variables independientes: • Activos específicos en la transacción (+). • Edad del producto (-). • Nivel de servicio asociado con el producto (+). • Grado de diferenciación de los productos en la clase (+). • Restricciones legales (-). • Existencia de un canal integrado (+). • Relación del producto con el tipo de negocio de la empresa (+). • Importancia de las patentes en la protección de la tecnología (+). • La mayoría de los competidores han integrado los canales de distribución en el extranjero (+). $Y = \exp(U) / (1 + \exp(U))$ U: función lineal de las variables independientes.
Joskow (1987)	El objetivo es testar empíricamente la importancia de las inversiones específicas dentro de una relación como determinante de la duración de los contratos.	$DURACIÓN_i = a + b_1 \cdot CANT + b_2 \cdot CANT^2 + b_3 \cdot PLANTA + b_4 \cdot MEDIO\text{-}OESTE + b_5 \cdot OESTE + u_i$ CANT: Cantidad anual contratada. PLANTA: Variable *dummy* que indica la proximidad geográfica del suministrador. MEDIO-OESTE; OESTE: Variables *dummy* que representan la localización del suministrador y que afecta a la inversión en activos físicos en transporte y tecnología.
John y Weitz (1988)	Este trabajo representa la primera aplicación de la teoría de costes de transacción a la distribución, en concreto, a la utilización de canales directos como sinónimo de integración vertical.	Variable dependiente: Integración vertical (Fracción de ventas realizadas a través de canal directo). Variables explicativas: • Activos específicos (+). • Incertidumbre (del entorno y del comportamiento) (+). • Costes de producción: ventas (+).
Heide y John (1990)	Examinar si las empresas siguen las prescripciones de la teoría de costes de transacción a la hora de buscar salvaguardas distintas a la integración vertical, en concreto, acuerdos bilaterales de compra, en las relaciones comprador-vendedor.	

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS

	CONCLUSIONES	
Industria nacional de semi-conductores. Se realizan entrevistas en referencia a 94 operaciones de distribución realizadas por 36 empresas de base. Se entrevista a un ejecutivo o a varios para cada operación, según la dificultad de la misma. Se codifican las respuestas en una escala semántica. Regresión logística (método de la máxima verosimilitud).	Se afirman las propuestas de distintos enfoques complementarios: ♦ De acuerdo con el enfoque económico neoclásico los nuevos productos se añaden a los canales ya establecidos, así se refuerza el canal y se consiguen economías de escala. Los acuerdos cada vez están más cimentados y aumentan las barreras de salida. ♦ Consistente con la teoría de costes de transacción, las empresas que entran en un mercado extranjero utilizan canales integrados para productos cuya distribución requiere activos específicos. ♦ También se verifica que las empresas dudan al elegir canales integrados ante culturas muy diferentes.	⇒ La muestra (94) no es muy grande para la estimación. ⇒ Se centran en una industria, lo que limita la variación de los datos. ⇒ Proponen incluir nuevas medias y nuevas variables. ⇒ Subjetividad en la codificación de las escalas.
El estudio se realiza para el mercado del carbón, en el cual es patente la variación en la duración de las relaciones entre comprador y vendedor. Toma información de 277 contratos de suministradores de carbón y propietarios de empresas de servicios eléctricos. Regresión por mínimos cuadrados ordinarios.	♦ Obtiene resultados que confirman claramente su hipótesis: la duración de contratos y la estructura vertical de las relaciones comprador-vendedor está marcada por el grado de especificidad de los activos. ♦ No deja de ser reseñable la medición objetiva que hace el autor de la inversión en activos específicos, máxime si tenemos en cuenta que en la mayoría de estudios que analizan las transacciones comerciales se utilizan escalas de valoración subjetivas.	⇒ Existe la posibilidad de trabajar con otro tipo de medidas menos concretas para valorar la inversión en activos específicos. ⇒ No incorpora otras variables que puedan afectar a la duración del contrato, ni tampoco otras características del contrato (como mecanismo de gobierno) distintas a la duración del mismo.
Encuestas a agentes de ventas de industrias de bienes variados: equipamiento, componentes y suministros operativos. Análisis de regresión múltiple	♦ Obtienen como resultado que efectivamente altos niveles de especificidad en los activos y de incertidumbre (en el entorno y en el comportamiento) conllevan el empleo de canales directos. En cuanto a los costes de producción, sólo el volumen de ventas resulta significativo.	⇒ No consideran los costes de transacción propiamente dichos. ⇒ Hay que poner más atención en los costes de producción (cuál es el mínimo eficiente).
Se intenta recoger una variedad suficiente de relaciones de compra para testar el modelo teórico. Analizan las compras de componentes o sub-ensamblajes por parte de las industrias de maquinaria, equipo de transporte y maquinaria eléctrica y electrónica. El cuestionario lo contestan los fabricantes de equipos originales (con relación a sus suministradores). Se obtienen datos de 155 empresas compradoras. Modelo de ecuaciones estructurales (LISREL VI)	♦ Se pueden conseguir salvaguardas tal y como propone la teoría de costes de transacción de un modo diferente a la integración vertical y que no supongan una acción global. ♦ Una aportación para la práctica: el gobierno bilateral no es siempre deseable: lo es cuando los activos específicos y la incertidumbre requieren de una protección. ♦ Todas las hipótesis son aceptadas, salvo el efecto de las inversiones y la incertidumbre en cuanto al volumen de actividad en la continuidad.	⇒ El diseño transversal limita la posibilidad de hacer inferencias causales. Una consecuencia es que no se considera la existencia de relaciones cerradas o de una acción conjunta previa que lleve a la inversión en activos específicos o aumente la expectativa de continuidad. ⇒ No incluyen ninguna medida de las normas relacionales de Macneil (sólo consideran tres dimensiones de las relaciones comprador-vendedor). ⇒ El modelo de TCT es normativo. Las empresas pueden estar siguiendo las prescripciones de la teoría por razones estratégicas distintas a la eficiencia y que no consideran.

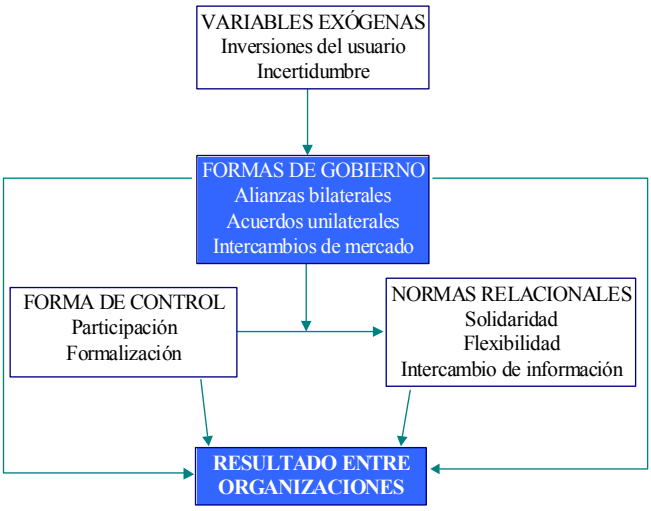
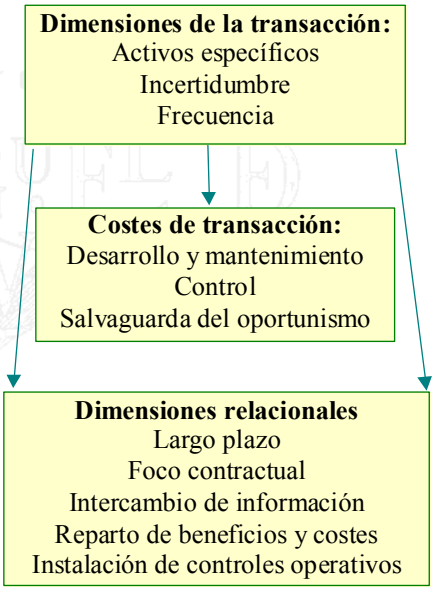
Cuadro 2.15 (Continuación)

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Noordewier, John y Nevin (1990)	Analizar los resultados a que llevan los acuerdos de compra en las relaciones comprador-vendedor para la adquisición de bienes de compra repetitiva. El estudio se fundamenta en la teoría de costes de transacción y se enfoca desde la perspectiva del comprador.	Variable explicada: Resultados medidos en términos de costes de posesión y costes de adquisición (Y_j). Variables explicativas: • Volumen de negocio: X_1 • Dependencia del comprador: X_2 • Dependencia del suministrador: X_3 • Distancia: X_4 • Precio relativo: X_5 • Frecuencia: X_6 • C_i: Variables *dummy* que representan combinaciones de situaciones de incertidumbre y dimensiones de la relación. $\mathbf{Y_j = b_0 + b_1 C_1 + b_2C_2 + b_3C_4 + b_4 X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + b_7 X_4 + b_8 X_5 + b_9X_6 + \varepsilon}$
Sriram, Krapfel y Spekman (1992)	Tratan de explorar los factores que llevan al comprador a buscar lazos estrechos de colaboración con un seleccionado número de suministradores como alternativa frente al mercado o a la integración vertical. El marco teórico funde la TCT y la teoría de dependencia de recursos.	
Heide y John (1992)	La posibilidad de crear estructuras normativas alternativas a la integración vertical puede afianzar la capacidad de una empresa de estructurar una relación de acuerdo a las prescripciones de la TCT. Una forma en que las empresas pueden salvaguardar los activos específicos en caso de imposibilidad de integración vertical es a través del control vertical. Esto sólo es posible si la otra parte confía en que renunciado al control no crea una condición de vulnerabilidad. La presencia de normas de apoyo proporciona dicha confianza ya que actúan como protección.	Variable explicada: Control vertical por parte del comprador en la toma de decisiones Variables explicativas: • Activos específicos del comprador (X_1) (+). • Normas relacionales (X_2) (+). • Concentración (X_3) (+). • Porcentaje producido internamente por el comprador (X_4) (+). $\mathbf{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4 X_4 + b_5X_1X_2 + \varepsilon}$

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS

Compradores de cojinetes, un bien de compra repetitiva. La muestra total está formada por 140 empresas pertenecientes a diferentes industrias y que consumen este producto. Estiman tres modelos de regresión lineal múltiple: tres variables dependientes.	♦ Al aumentar el gobierno relacional en relaciones comprador-vendedor para niveles de incertidumbre relativamente altos, se mejoran los resultados en cuanto a costes de adquisición. Tales cambios no afectan al resultado de la transacción ante condiciones de poca incertidumbre relativa. ♦ Las empresas que compran pueden mejorar su *performance* buscando estructuras de gobierno apropiadas, definidas de forma multidimensional y en términos de un continuo.	⇒ Problemas de la definición de la incertidumbre: no consideran todos los posibles aspectos. ⇒ Necesidad de unir el análisis de la teoría de costes de transacción, basado en la eficiencia, con un análisis de comportamiento que se centra en los conceptos de poder y dependencia o influencia. ⇒ Se concentran en una sola industria. ⇒ Datos transversales que limitan la inferencia causal.
Toman una muestra de 65 directores de compras de empresas del automóvil y aeroespaciales. Se realiza un análisis de regresión lineal en tres modelos para las correspondientes variables dependientes: dependencia percibida, costes de transacción y propensión a colaborar.	♦ En este trabajo se funde la TCT y la teoría de dependencia de recursos. ♦ Efectivamente la importancia de la transacción tiene una influencia positiva sobre la dependencia percibida, mientras que la inversión en activos específicos tiene una relación inversa. ♦ La dependencia percibida incrementa los costes, en tanto que el comprador se ve obligado a controlar la relación. ♦ Por último, la dependencia percibida y los costes de transacción tienen un efecto positivo y directo sobre la colaboración con suministradores.	⇒ Trabajan con modelos individuales y no plantean un sistema de ecuaciones. ⇒ La muestra es muy pequeña ⇒ Sólo consideran la perspectiva del comprador y una dimensión de la relación (la colaboración).
Para asegurar la calidad en la medición, toman datos de las dos partes de la diada (fabricante y suministrador). A los informadores, compradores de componentes o sub-ensamblajes, se les envía un cuestionario para que evalúen a un suministrador cualquiera. Reciben 175. Posteriormente se contacta por teléfono con 96 de los suministradores identificados y se envía el cuestionario a 61. Estos datos se utilizan para un chequeo posterior: observan la correlación de los datos proporcionados por cada parte de la diada. Modelo de regresión no lineal múltiple.	♦ Los activos específicos no tienen un efecto universal sobre el control vertical, sino que el impacto es contingente a la presencia de normas relacionales, aunque éstas, por sí solas, tampoco implican control. ♦ Por otro lado, la presencia de oportunismo que gobierna las relaciones limita la generalidad de la TCT. ♦ La concentración de los compradores y el porcentaje de bienes que produce internamente el comprador son aspectos que determinan el poder del comprador sobre el suministrador o la dependencia del suministrador.	⇒ Aunque las hipótesis están basadas en consideraciones de eficiencia como especifica la teoría de costes de transacción, no incluyen ninguna medida de resultado. ⇒ Tratan las normas relacionales como una variable exógena, sin identificar sus antecedentes. ⇒ Proponen estudiar la dinámica de las relaciones (como evolucionan las normas y la relación: como cambian los mecanismos de salvaguarda según la dimensión temporal de la relación.

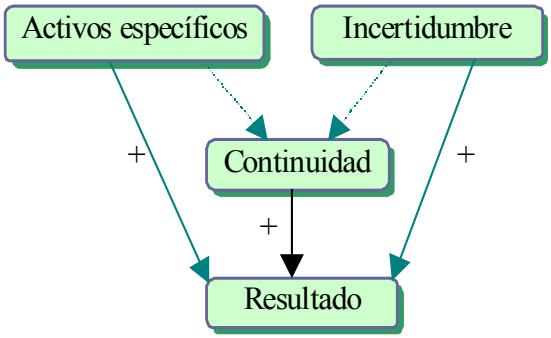
Cuadro 2.15. Continuación

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996)	Identificar los antecedentes de las alternativas formas de gobierno en la industria de suministros logística e investigar como se emplean diferentes formas de control y normas relacionales para distintas estructuras de gobierno.	
Pilling, Crosby y Jackson (1994)	Ampliar el conocimiento de las relaciones fabricante-suministrador examinando el impacto de las dimensiones de la transacción en los acuerdos de intercambio (dimensiones de la relación), pero analizando el efecto que dichas dimensiones tienen sobre los costes de transacción (papel moderador).	
Bello y Lothia (1995)	Aplicar un modelo basado en la teoría de costes de transacción para explicar la elección entre distribuidor extranjero (sinónimo de mercado) o agente (sinónimo de integración) como alternativas de formas de gobierno en los canales de exportación. La cuestión a dilucidar es qué forma de gobierno resulta más eficiente bajo las hipótesis de la teoría de costes de transacción.	Variable explicada: Estructura cuasi-integrada en la distribución hacia el exterior (uso de agentes propios). Variables explicativas: • Costes de transacción: activos específicos –de producto, físicos y humanos– (+) e incertidumbre del entorno: volatilidad (+) y diversidad (-). • Costes de producción: volumen de exportaciones (+) y capacidad organizativa (+).

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Muestra de 189 fabricantes, detallistas a quienes se les pregunta acerca del mayorista de servicios logísticos externos al que dedican mayor parte de presupuesto. Clasifican las relaciones en función del espacio de distribución que, con respecto al total, tienen contratado con dicho mayorista y del tipo de contratación (a corto o a largo plazo). Análisis discriminante.	♦ Consideran aspectos de eficiencia. ♦ La forma de gobierno está influida por el nivel de incertidumbre, las inversiones del usuario en el vendedor y el servicio que el vendedor ofrece al usuario. ♦ Son resultados consistentes con la TCT pero que enfatizan que el modo de gobierno está determinado por el nivel de inversiones dedicadas por ambos lados de la diada.	⇒ Un solo informador de la diada. ⇒ Se refiere a una relación concreta dentro del canal (relación con proveedores de servicios logísticos). Sería conveniente ampliar el análisis para el resto del canal.
Para el experimento toman agentes de compras en empresas de los sectores aerospacial, electrónico y de defensa y se les presenta un caso para la toma decisiones. Analizan la parte compradora porque es la que está involucrada en el desarrollo, contenido y mantenimiento de la relación de suministro. Experimentación con un diseño factorial 2 x 2 x 2. (nivel de activos específicos x nivel de incertidumbre x frecuencia).	La principal aportación es la introducción de los costes de transacción en el modelo. ♦ Demuestran la presencia de un efecto de los activos específicos y la frecuencia en los costes de transacción. No se verifica el efecto conjunto de activos específicos e incertidumbre. ♦ El esfuerzo para desarrollar y mantener relaciones sí tiene efecto en el hecho de compartir información, beneficios y cargas y en la instalación de controles operativos. El control también influye positivamente en el deseo de compartir beneficios y cargas. ♦ El oportunismo tiene un efecto negativo en el foco relacional y en el reparto de beneficios y costes. La protección frente al oportunismo, como coste de transacción, lleva a la reducción del *relacionalismo*. Ante la previsión de comportamientos oportunistas, las relaciones son poco probables.	⇒ El uso de un experimento aumenta la diferencia que puede existir en los resultados entre lo positivo y lo normativo (entre las predicciones normativas de la TCT y la práctica actual), debido a la influencia de factores externos. ⇒ No se pueden generalizar los resultados fuera de los tres sectores de la muestra.
Muestra de fabricantes que exportaban a través de intermediarios. Se hace un pre-text sobre 100 empresas. Para el estudio formal se llevó a cabo una selección de 600 empresas. Se identifica por teléfono al *manager* de exportación. 398 exportan a través de intermediarios. Se les envía el cuestionario a esos 398 y se reciben 269 válidos. Análisis multivariante de la varianza (MANOVA)	♦ Utilizan variables *proxy* como indicadores de los costes de producción y analizan la importancia relativa de estos costes en la elección de estructura. El factor clave que discrimina entre distribuidor y agente es la especificidad de los activos físicos y humanos de la empresa exportadora. La incertidumbre no aparece como influyente en la elección. ♦ El uso de agentes es más apropiado para empresas intensivas en exportación que venden a un mercado extranjero con un ratio elevado de crecimiento de ventas. El volumen de ventas, por contra, tiene poca influencia. ♦ El indicador de capacidad organizativa sugiere que los agentes tienen mayor habilidad interna para realizar eficientemente la exportación.	⇒ Sugieren la necesidad de utilizar medidas más satisfactorias de la incertidumbre (diversidad y volatilidad) y otras formas de incertidumbre. ⇒ También sugieren analizar el impacto que tiene en el modo de canal otros factores como la tolerancia de las empresas al riesgo, la estrategia de los competidores y las regulaciones del gobierno.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Cuadro 2.15.Continuación

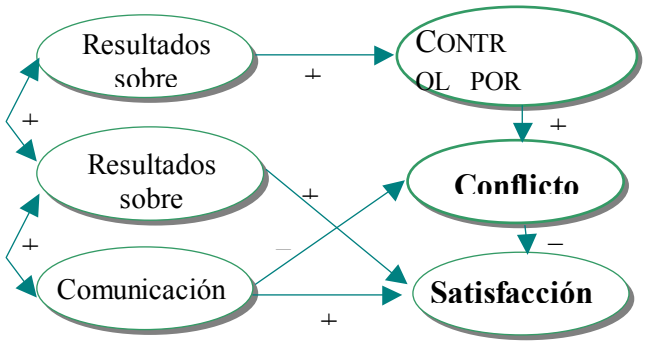
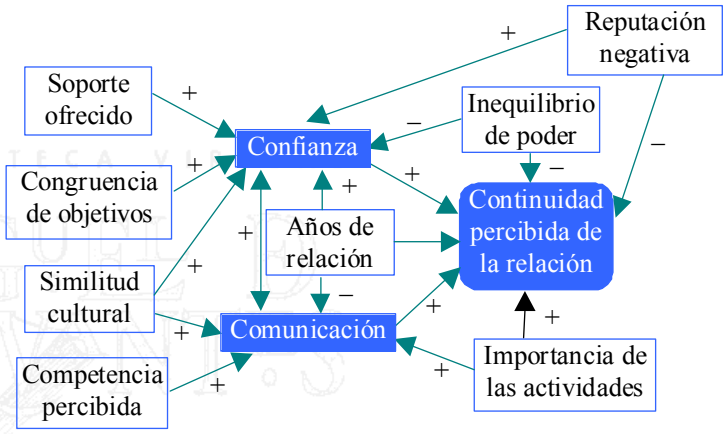
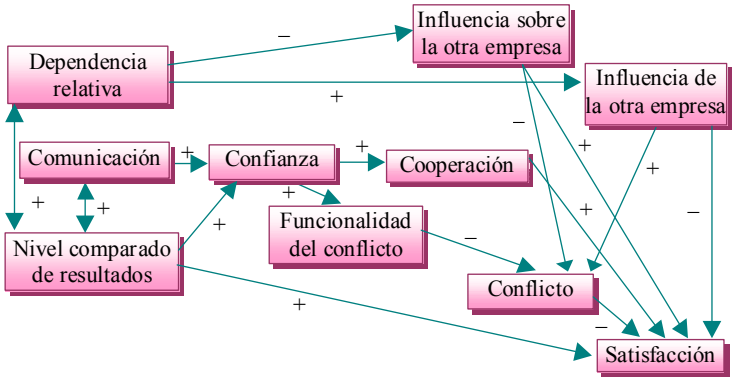
	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Heide y Stump (1995)	Desarrollar un modelo conceptual de *performance* en las relaciones de compra industriales entre los fabricantes de equipamiento original y los suministradores de componentes a partir de la teoría de costes de transacción y centrándose en un único aspecto de tales relaciones: la continuidad.	
Majumdar y Ramaswamy (1995)	Investigar los determinantes estratégicos de la decisión de la empresa de acudir al mercado (mercado directo o uso de intermediarios) mediante una evaluación de los costes de transacción y del aumento de beneficios para el cliente final.	Variable explicada: Venta directa al mercado (canal directo) Variables explicativas: • Necesidad de información (+) • Impacto de la tecnología (+) • Importancia del producto (+) • Desembolso monetario (+) • Especificidad del producto (+) • Servicios auxiliares (+) • Factores de control (características externas).

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Relación de los fabricantes de equipamiento original (maquinaria general, eléctrica y electrónica y equipos de transporte) y sus suministradores de componentes. La investigación primaria se basa en visitas de contacto. Se recogen datos de las dos partes de la diada para mayor calidad de las medidas obtenidas. La muestra de compradores la forman agentes de compra y directores que representaban a empresas fabricantes. Se les pide en el cuestionario que evalúen a un suministrador del que tienen conocimiento e información. Reciben 175. Se envía otro cuestionario a una persona de contacto dentro de la empresa suministradora y 61 lo remiten. Modelo de regresión.	♦ Efectivamente, la continuidad de la relación tiene un efecto positivo en la *performance* cuando los niveles de incertidumbre y activos específicos son altos, es decir, cuando existen dificultades en la transacción.	⇒ Sólo examinan una dimensión de la relación, la continuidad. La expectativa de continuidad se mide como una variable exógena sin valorar el efecto de activos específicos e incertidumbre. ⇒ Hay relaciones donde la expectativa de continuidad no existe (está prefijado el tiempo de duración de la relación). ⇒ No consideran otras razones determinantes de la relación distintas a la búsqueda de la eficiencia. ⇒ No explican el proceso de dirección continua de las relaciones con suministradores y los efectos de tales relaciones en la empresa compradora (por ejemplo, como afecta a la interacción entre distintas áreas funcionales).
Toman datos de 2569 unidades estratégicas de negocio de sectores variados: agricultura, minería construcción, alimentación, tabaco, textil, muebles, papel y derivados, química, plásticos, metales, equipamiento de transporte, comunicaciones, etc. Modelo de regresión múltiple por el procedimiento de máxima verosimilitud.	♦ La consideración clave para dirigirse de forma directa al mercado son los beneficios de los clientes y los costes de transacción potenciales que surgen de una alta especificidad de los activos sociales. ♦ El mayor impacto proviene de la importancia del producto, del grado en que está adaptado al cliente y de los servicios auxiliares.	⇒ Está limitado a las empresas elegidas: puede que no sean representativas de sus respectivas industrias ⇒ Datos transversales en los que es difícil establecer inferencias causales. ⇒ Necesidad de medidas más precisas de los costes de transacción. ⇒ Las condiciones competitivas de un mercado y la anticipación de oportunismo y el conflicto son cruciales en la planificación del proceso de diseño de los canales de distribución.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO 2.16

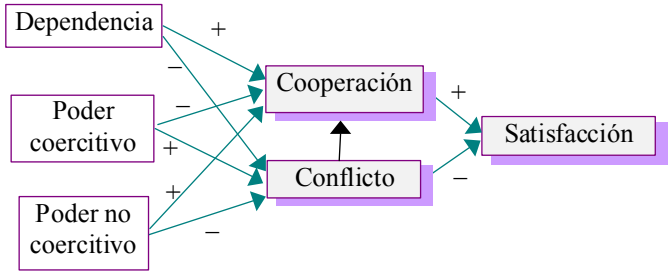
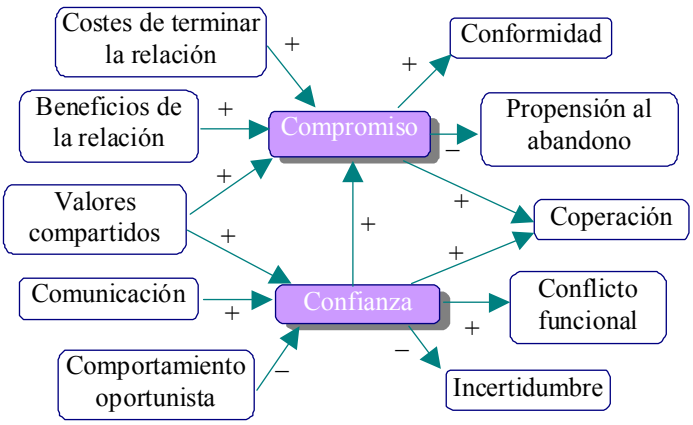
REVISIÓN DE MODELOS DE COMPORTAMIENTO CON CONTRASTE EMPÍRICO

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Anderson y Narus (1984)	Construir un modelo de relaciones entre fabricante y distribuidor, desde la perspectiva de este último, y basado en la teoría del intercambio social.	
Anderson y Weitz (1989)	Plantean un modelo que describe la percepción de continuidad a largo plazo de las relaciones diádicas en canales industriales convencionales como una función de las características del fabricante, la política de decisiones y procedimientos del fabricante y la naturaleza de la relación entre el fabricante y el otro miembro del canal.	
Anderson y Narus (1990)	Proponer un modelo general de comportamiento para la relación-asociación entre fabricante y distribuidor, desde el enfoque de la teoría del intercambio social, y estimar dicho modelo.	

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Se realizan encuestas a distribuidores de componentes electrónicos, resultando válidas 153. Se propone un modelo de ecuaciones estructurales (LISREL).	♦ Aplican una metodología nueva a los modelos de comportamiento en el canal: el análisis de ecuaciones estructurales. ♦ Obtienen resultados interesantes: se pueden mantener relaciones con los fabricantes cuando los resultados obtenidos son superiores a las alternativas o a las expectativas. En estos casos aumenta la cooperación y la satisfacción.	⇒ Presenta limitaciones en la medida de las variables, no siendo capaces de obtener medidas unidimensionales para algunas como la comunicación. ⇒ Tampoco consiguen diferenciar el factor de conflicto y el de satisfacción. ⇒ Sólo tiene en cuenta la perspectiva del distribuidor.
Agentes de ventas independientes o representantes de fabricantes pertenecientes a una asociación de representantes electrónicos. Analizan las relaciones con sus 8 principales clientes. Resultan 690 relaciones. Regresión de mínimos cuadrados en tres etapas.	♦ Las diadas estables se caracterizan por relaciones inter-personales estables. ♦ La confianza mutua, la antigüedad de la relación y la importancia de las actividades comprometidas son determinantes de la continuidad percibida de la relación. ♦ La comunicación afecta en mayor medida al nivel de confianza.	⇒ Poca fiabilidad de ciertas variables, lo que atenúa la correlación. ⇒ Se pueden considerar relaciones alternativas. ⇒ Sólo se toma una industria, componentes electrónicos, aunque contiene la relación con múltiples sectores. ⇒ Sería más interesante la historia de la diada (o experiencia acumulada) que la edad de la relación. ⇒ Sería conveniente conocer qué factores crean expectativas de continuidad por el lado del fabricante.
Preparan dos encuestas paralelas para que fabricantes y distribuidores evalúen su relación. La unidad de análisis es la empresa representada por dos informadores (un ejecutivo de nivel alto y otro de nivel operacional). Para obtener variación en las relaciones estudiadas se pide al distribuidor que evalúe a su 4º mayor vendedor, siempre que represente al menos el 5% de las ventas, si no es así que tome el tercero. Al final quedan 249 distribuidores y 213 fabricantes. Modelo de ecuaciones estructurales estimado desde las dos perspectivas, fabricante y distribuidor.	♦ El modelo es aceptado, lo que permite dar una generalidad a las relaciones predichas en anteriores investigaciones y sirve de base a posteriores desarrollos teóricos. Las magnitudes, sin embargo, son distintas para distribuidores y para fabricantes. ♦ En ambos casos se demuestra que en la cooperación influye la comunicación y el nivel de resultados comparados. ♦ La cooperación aparece como antecedente y no como consecuente de la confianza, quizás debido a que observan la relación de confianza desde el momento presente y la cooperación la relacionan con el pasado. ♦ Es importante la influencia de la	⇒ No es un estudio longitudinal, lo cual no permite hacer ninguna inferencia ni seguir la secuencia causal.

	dependencia relativa en la asociación .	

Cuadro 2.16. Continuación

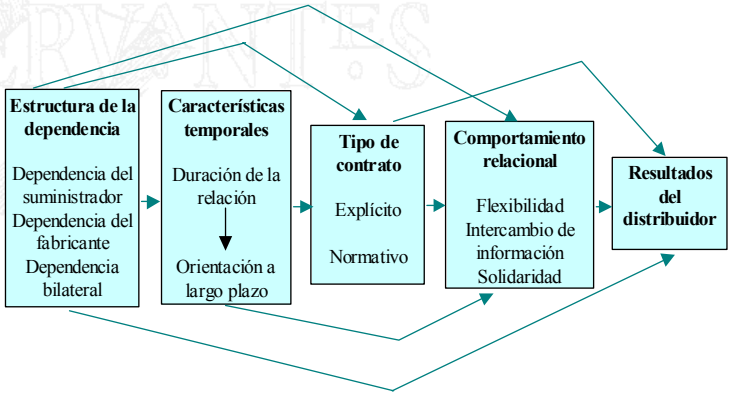
	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992)	Examinar el papel de la cooperación en las relaciones suministrador-distribuidor incluyendo en su modelo dimensiones de comportamiento.	
Ping (1993)	Analizar la influencia de distintas variables en las respuestas o salida a los problemas que surgen en la relación comprador-vendedor (lealtad, crítica, ruptura, negligencia y oportunismo).	
Morgan y Hunt (1994)	Explorar la naturaleza del marketing de relaciones y las dos características clave (confianza y compromiso) asociadas con la cooperación efectiva que se requiere para le éxito de una estrategia de marketing relacional.	

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Envían 226 cuestionarios a distribuidores de equipos de potencia. Eligen este sector por la problemática que existió en su momento de presión por parte del suministrador y posterior cooperación. Modelo de ecuaciones estructurales (LISREL VI)	♦ La dependencia y las bases de poder no coercitivas tienen un impacto positivo en la cooperación, mientras que las bases coercitivas tienen un impacto negativo. ♦ Las bases coercitivas están relacionadas positivamente con el conflicto y las no coercitivas están relacionadas de forma inversa. ♦ Además, el conflicto tiene un impacto negativo sobre la cooperación. La cooperación lleva a relaciones suministrador-distribuidor más satisfactorias que el conflicto.	Es un estudio inicial para entender la cooperación. Se necesita: ⇒ Validar las medidas de cada variable utilizadas y probar con otros sectores. ⇒ Medir los resultados en un contexto de *performance* (ventas, beneficios y cuota de mercado). ⇒ Tomar datos de las dos partes de la diada para entender mejor la relación.
288 respuestas obtenidas de un cuestionario enviado a *hardward retailers* preguntándoles sobre su suministrador principal. Modelo de ecuaciones estructurales (LISREL 7).	♦ Se confirma la idea de que en el canal, cuando aumenta la satisfacción, se reduce la tendencia a abandonar la relación, aunque no se demuestra su asociación con lealtad. ♦ Las inversiones están relacionadas con la queja y la negligencia, los costes de ruptura con la lealtad y las alternativas estratégicas con el oportunismo y la ruptura de la relación.	⇒ No es un modelo general de comportamiento, sólo analiza variables tomadas dos a dos.
La muestra está formada por suministradores de neumáticos de automóviles. Realizan una investigación preliminar con entrevistas en profundidad a 9 suministradores. A partir de aquí se elabora el cuestionario que se envía a empresas de la Asociación Nacional de detallistas de neumáticos. La muestra total es de 204 empresas. Se estiman dos modelos de ecuaciones estructurales (LISREL)	♦ Se plantean una pregunta importante: ¿el compromiso y la confianza son dos variables independientes más que influyen en los resultados o son centrales para el éxito del marketing relacional? A priori, se trata de dos piezas clave para que la relación cooperativa tenga éxito. ♦ Es importante identificar compromiso y confianza como variables mediadoras en el marketing relacional. Son algo más que variables independientes antecedentes de los resultados. ♦ Un modelo alternativo que proponen no mejora mucho la varianza explicada	⇒ Diseño transversal. En un modelo causal se requiere de estudios longitudinales para obtener influencias más fuertes. ⇒ La estructura del sector puede influir en el tipo de relaciones estudio, lo que no permite generalizar el resultado. Se requeriría estimarlo en otros contextos. ⇒ No verifican la relación entre compromisos y beneficios y no aclaran el concepto de cooperación. ⇒ Proponen establecer nuevas medidas de las variables y desarrollar más el modelo, así como incluir relaciones basadas en la conformidad y en el poder, entendido como la habilidad

		para forzar la conformidad.

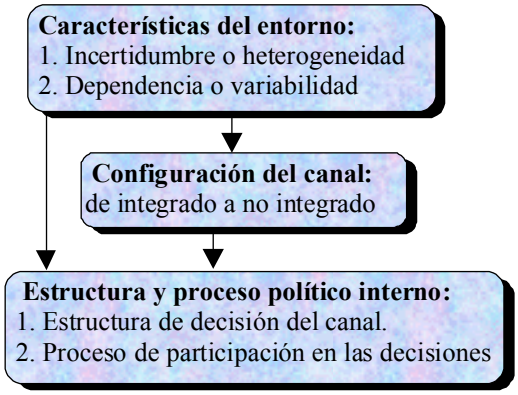
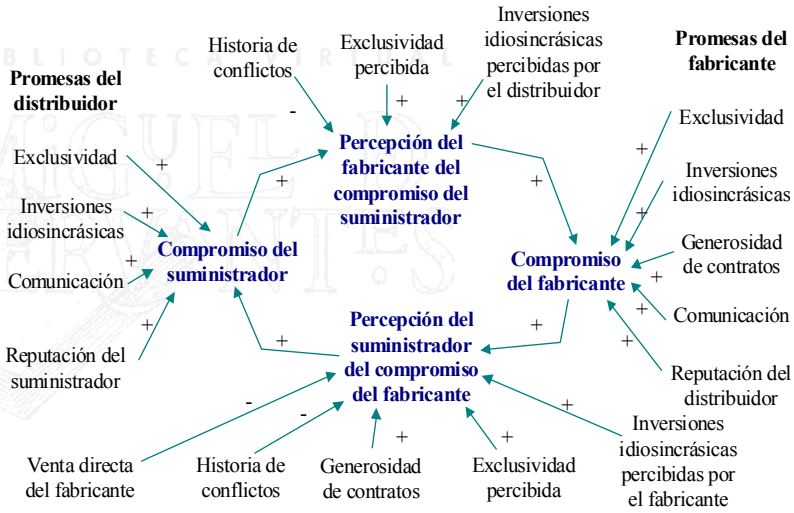
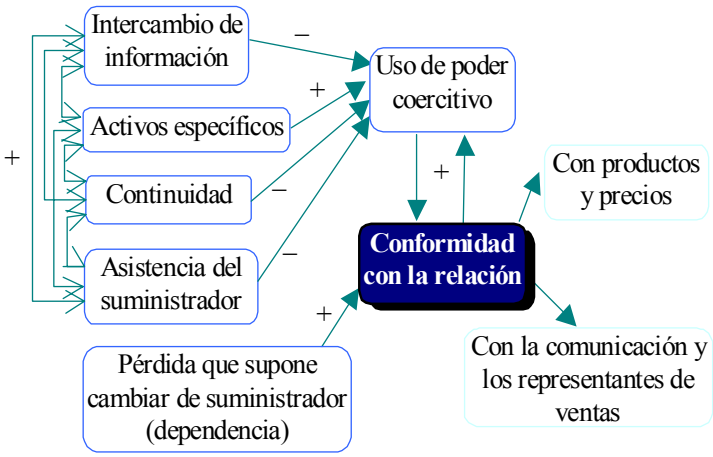
BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Cuadro 2.16. Continuación

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Kumar, Scheer y Steenkamp (1995a)	Estudiar la justicia en una relación comprador-vendedor como determinante de la calidad de esa relación. Lo plantean para relaciones asimétricas, en el mercado del automóvil y para dos países (USA y Holanda). Se trata de medir la justicia en el desarrollo de relaciones de cooperación a largo plazo.	$Y=\beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3+\beta_4X_4+\beta_5X_5+\beta_6X_1X_3+\beta_7X_2X_3+\beta_8X_1X_4+\beta_9X_2X_4+\beta_{10}X_1X_5+\beta_{11}X_2X_5$ X_{ij}: interacción entre X_i y X_j. X_1: justicia en el procedimiento (+). X_2: justicia distributiva (+). X_3: resultados en comparación con las alternativas (+). X_4: edad de la relación (+). X_5: incertidumbre del entorno (-). Y: Calidad de la relación (tipo de conflicto, confianza, compromiso, expectativa de continuidad e intención de invertir).
Lusch y Brown (1996)	Analizar como influye la dependencia unilateral o bilateral en la selección de un tipo de contrato, en el comportamiento relacional y en los resultados, sobre la base teórica del intercambio relacional de Macneil.	

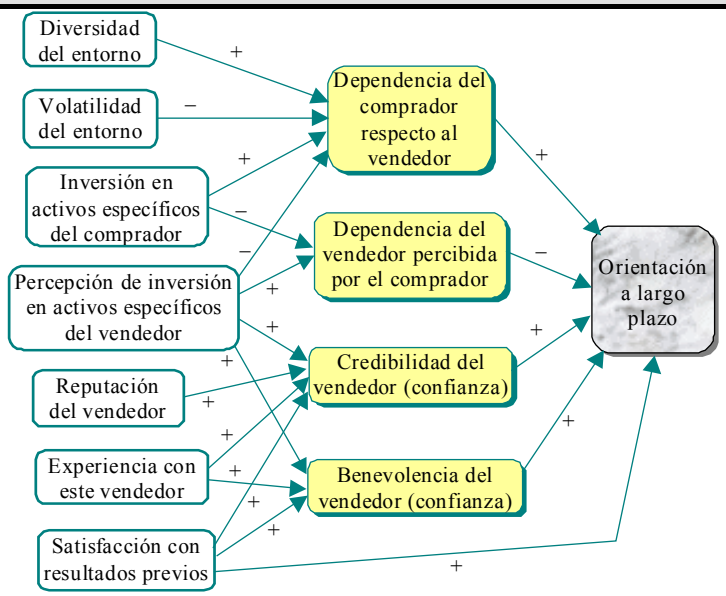
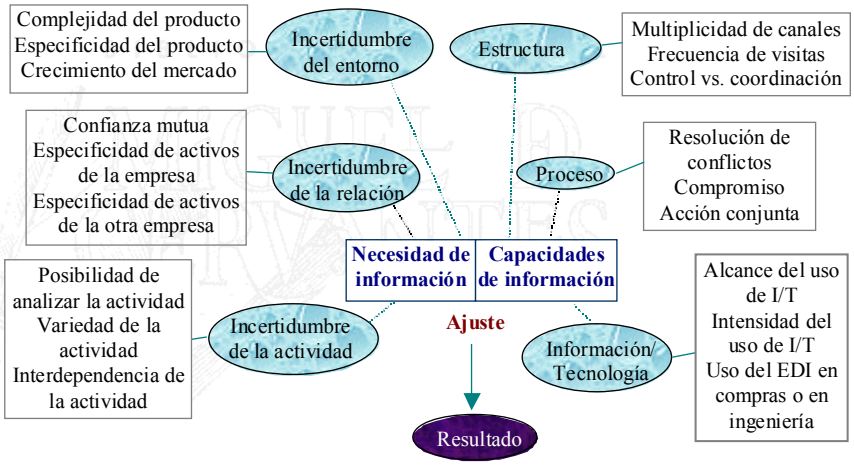
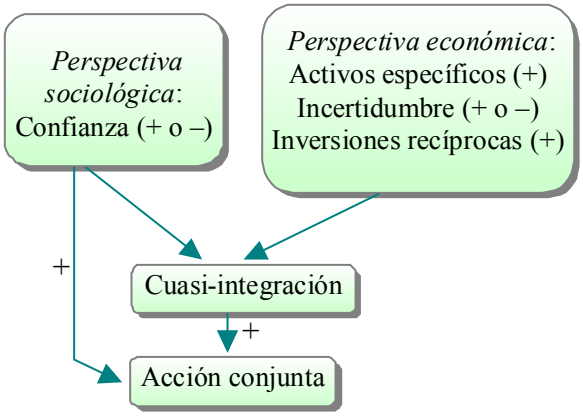
MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Industria del automóvil donde pequeños distribuidores están afiliados con fabricantes nacionales poderosos. El informador es el distribuidor. En EE.UU. se reciben 453 cuestionarios y en Holanda 309. Valoran al fabricante de automóviles (el fabricante en EE.UU. o el importador en Holanda). 1. Análisis factorial confirmatorio para comprobar la equivalencia en la estructura factorial y la consistencia interna par los dos países. 2. Análisis de regresión múltiple.	♦ La principal aportación es que trabajan con datos cros-nacionales: distribuidores de automóviles en USA y en Holanda. ♦ Además confirman que confianza y compromiso se pueden desarrollar incluso cuando las relaciones son altamente asimétricas, si la parte vulnerable es tratada con justicia por el socio que tiene poder. Introducen en la literatura de canales de marketing dos componentes de la justicia : distributiva y de procedimientos. Aunque los dos tienen impacto positivo en la calidad de la relación, la justicia de procedimiento tiene un impacto mayor.	⇒ Examinan una estructura de canal asimétrica, no analizan si la justicia es importante en estructuras de poder equilibradas ni tampoco para la parte que tiene más poder en las no equilibradas. ⇒ Sólo se mide la justicia desde la perspectiva del distribuidor, no analizan si esa relación difiere para el caso del fabricante.
Su idea es analizar la relación fabricante-distribuidor (mayorista) desde el punto de vista de este último. Para ello, seleccionan una muestra de empresas pertenecientes a sectores de bienes duraderos y no duraderos con menos de 20 empleados (porque cuentan con un único director general que tiene acceso a información relevante). La muestra final la forman 454 empresas. Modelo de ecuaciones estructurales estimado con el paquete estadístico PROC CALIS.	♦ Analizan, no sólo el tipo de contrato o de comportamiento que las empresas mantienen, sino también los resultados obtenidos (eficacia). ♦ El resultado de las actividades de marketing de un miembro del canal puede ser coordinada a través de dos tipos de contrato (normativos y explícitos). ♦ La dependencia bilateral, está relacionada con el desarrollo de una orientación a largo plazo y lleva a confiar más en contratos normativos. Incluso en los casos de dependencia, la orientación a largo plazo hace que se refuerce el comportamiento relacional.	⇒ Los resultados no son generalizables para distribuidores de mayor tamaño. ⇒ No se analizan los determinantes de la dependencia (se mide como percepción) ni tampoco el efecto de la incertidumbre. ⇒ Se analiza sólo la perspectiva del distribuidor. Sería necesario completarlo con el punto de vista del fabricante. ⇒ El comportamiento relacional puede ser completado con otros constructos como el compromiso, la confianza o el oportunismo.

CUADRO 2.17
REVISIÓN DE MODELOS INTEGRADORES CON CONTRASTE EMPÍRICO

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Dwyer y Welsh (1985)	Desde el paradigma de economía política, examinan los efectos del entorno en la estructura y procesos del canal. Los entornos se caracterizan por dos dimensiones: homogeneidad o heterogeneidad y variabilidad. Tratan de ilustrar en sus hipótesis el impacto potencial de las características del entorno en la configuración y en las estructuras y actividades dentro del canal, así como resaltar la eficacia del marco de la economía política como un enfoque adecuado de análisis.	
Anderson y Weitz (1992)	Analizar los antecedentes de los compromisos en las relaciones del canal, tanto en fabricantes como en distribuidores. Es un análisis diádico: se examinan las inter-relaciones de las actitudes, percepciones y actividades realizadas por ambas partes.	
Gassenheimer y Calantone (1994)	Conocer las reacciones de comportamiento de los socios del canal cuando éstos disponen de una posición de poder y usan sus recursos para regular las relaciones dentro de entornos competitivos. El modelo representa la asociación entre dependencia económica, actividades relacionales y comportamiento de un miembro del canal.	

MUESTRA Y METODOLOGÍA	♦ PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Detallistas de 10 industrias elegidas de acuerdo con su entorno esperado y diversidad estructural. Se eligió a detallistas como fuente de información por su posición, que les permite conocer a los fabricantes, y su habilidad para proporcionar datos sobre las dimensiones estructurales de las relaciones entre organizaciones. De los 7254 detallistas responden 426+31. Análisis factorial y MANCOVA.	Las estructuras entre organizaciones aparecen ante entornos concretos. Identifican aspectos clave de "ajuste" entre un sistema de organizaciones y su entorno. Del contraste empírico obtienen que: (1) La heterogeneidad del entorno no influye en la configuración del canal, pero sí la variabilidad. Para reducir la dependencia de la fuerte competencia, la escasez de recursos y la variabilidad en la demanda se recurre a la integración vertical. (2)La interacción entre heterogeneidad y variabilidad es distinta para distintas configuraciones del canal. Ante niveles altos de las dos variables, los canales aparecen totalmente integrados.	Sólo se usan detallistas como informadores y su ratio de respuesta es bajo Se necesitaría desarrollar medidas mejores para dar dimensión el entorno El diseño es transversal.
Participan 11 divisiones pertenecientes a cinco corporaciones americanas. Cada dimensión nombra todas sus relaciones de canal para cada marca y dan también el nombre del distribuidor que tiene más conocimiento de la relación y que actuará de informador. De las 583 diadas posibles, 417 remiten el cuestionario y 378 resultan válidas. Sistema de regresión lineal.	♦ Crear y mantener relaciones cerradas requiere de cada parte dedicar recursos a la relación, esto es, asumir riesgos. ♦ Los mismos factores generales que influyen en el distribuidor, también influyen al fabricante en la formación de su compromiso y en la relación de negocios. ♦ Los compromisos son más fuertes cuanto mayor es el nivel de activos especificidad en los activos. ♦ El efecto de la comunicación sobre el nivel de compromiso es importante para ambas partes. ♦ La reputación sólo afecta por el lado del distribuidor (percepción del fabricante). ♦ Importancia del compromiso de la otra parte en la percepción. ♦ El efecto de la exclusividad no queda claro.	El tipo de muestra (fabricantes que trabajan con distribuidores bien establecidos) limita la variación de ciertas dimensiones y refleja el poder en el mercado del distribuidor. El modelo es exploratorio y está en fase primaria: hay pocos estudios que han introducido datos diádicos. Proponen estudiar cuándo los beneficios del compromiso superan a los costes y cómo se seleccionan a la otra parte. El mecanismo de compromiso utilizado es el que sugiere la TCT. Otro mecanismo es el de la teoría del intercambio social, considerar otros tipos de barreras a la salida como las normas sociales.
La muestra está formada por distribuidores de módulos de oficina y de muebles. Cumplen los requisitos porque representan una estructura de gobierno donde detallistas y suministradores son independientes, tienen alternativas pero el suministrador principal está en una posición mucho más fuerte que el distribuidor y no al contrario. 324 datos. Estimación por ecuaciones estructurales a través del EQS 3.0.	♦ Los lazos relacionales y la dependencia económica se presentan como un proceso simultáneo para dirigir las relaciones y no como un fin en sí mismos. ♦ Los competidores del suministrador forman parte de la interacción en el canal. ♦ El uso de poder coercitivo está influido más por los activos específicos y menos por el intercambio de información, la continuidad y la asistencia del suministrador. La conformidad está influida por la asistencia del suministrador y la dependencia.	Estructura de la industria de muebles, caracterizada por alta concentración. Se estudia en un punto en el tiempo (las relaciones pueden ir cambiando) No incluyen factores adicionales como la habilidad para influir, poder y satisfacción.

Cuadro 2.17. Continuación

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Ganesan (1994)	Examinar los antecedentes de una orientación a largo plazo de las relaciones comprador-vendedor, tanto para el caso del vendedor como para el comprador.	
Bensaou y Venkatraman (1995)	Formalizar un marco analítico del que se deriven las posibles configuraciones de relaciones interorganizacionales de una forma descriptiva y predictiva.	
Zaheer y Venkatraman (1995)	Buscar un modelo que explique los determinantes (económicos y sociológicos) del gobierno relacional (relaciones cooperativas a largo plazo).	

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
(1). Se contacta con cinco cadenas de tiendas (de la industria textil y de complementos: plata, joyas y perfumes) dispuestas a colaborar. Se envía a cada una 30 cuestionarios para que sean contestados en el departamento de compras por un coordinador que valore la relación con un suministrador. Se obtienen 124 respuestas válidas. (2) Una vez recibidas se envía otro cuestionario similar a los vendedores, donde se les indicaba que un detallista había ofrecido su nombre. Responden 52. Modelo de ecuaciones estructurales (LISREL 7). Contrastan el modelo por separado, para compradores y para vendedores.	La originalidad de este trabajo es la amplia variedad de niveles de dependencia entre los miembros del canal (trabajan para distintas líneas de productos). Para ambas perspectivas (comprador y vendedor) se observa que la confianza es la variable fundamental en la determinación de la orientación a largo plazo. De las dos dimensiones que utilizan para medir la confianza, sólo la credibilidad es significativa. En cuanto a la dependencia, afecta más a la relación a largo plazo en el caso de los detallistas. Los vendedores se guían por la dependencia de la otra parte. Hay otros efectos que también difieren entre las dos partes: la relación de los activos específicos con la dependencia y con la percepción de dependencia.	Diseño transversal: no es posible la inferencia causal. La secuencia podría ser al revés, esto es, que la relación a largo plazo sea lo que afecta a la dependencia y a la confianza. Sólo considera una dimensión de la relación a largo plazo: la orientación temporal de la relación, no incluye otras normas relacionales. La muestra de vendedores es muy pequeña. La muestra, formada por cadenas con poder de mercado de los detallistas, puede limitar la variación de ciertas dimensiones.
Toman tres compañías americanas y once japonesas del sector del automóvil y se pide a los directivos de compras o de ingeniería que identifiquen para 50 componentes a un suministrador. A cada suministrador se le envía un cuestionario, obteniendo un total de 447 relaciones. Análisis cluster.	Frente a las prescripciones basadas en variables individuales, ellos resaltan la existencia de un conjunto de variables críticas que interactúan unas con otras creando relaciones entre empresas exitosas. Consideran variables procedentes de la teoría de la organización y de la teoría de costes de transacción. Del análisis se desprenden 5 tipos de configuración: la relación remota, el control electrónico, la interdependencia electrónica, las relaciones estructurales y el ajuste mutuo.	La principal crítica es que falla como modelo predictivo que pretende ser: las relaciones efectivas son múltiples ya que existen muchas formas de equilibrar necesidades y capacidades, si éstas son de índole económica exclusivamente.
Empresa de seguros (seguros individuales y para clientes comerciales). Los seguros se ofrecen a través de agencias independientes que pueden elegir la compañía de seguros con quien trabajan. Normalmente, seleccionan una única compañía, pero se diferencian unas de otras en su grado de dependencia (o de cuasi - integración) de la aseguradora y del grado de acción conjunta. Se envía el cuestionario a 1000 agencias independientes y reciben 329. Análisis de regresión jerárquico.	Una aportación importante es la integración de perspectivas económicas y no económicas en la explicación de las formas de gobierno híbridas. Combinan las variables procedentes de dos perspectivas teóricas independientes (economía y sociología) que ayudan a comprender mejor el fenómeno de las relaciones entre organizaciones. Definen la relación desde dos dimensiones (dimensión estructural y dimensión sociológica), lo cual contribuye a explicar en mayor medida la variabilidad de las formas intermedias de relación entre organizaciones. La dimensión estructural no basta para explicar los aspectos del proceso de gobierno. No son confirmadas las hipótesis que relacionan la incertidumbre y la reciprocidad de inversiones con la cuasi-integración. Tampoco la relación negativa entre confianza y cuasi - integración, aunque sí la positiva.	Obtiene información sólo de una parte de la diada. Estudio longitudinal. Implicaciones en los resultados de las distintas formas de gobierno (en la teoría de costes de transacción se da por supuesto que las formas existentes son las eficientes y las ineficientes tienden hacia la búsqueda de la eficiencia).

Cuadro 2.17. Continuación

	OBJETIVO	MODELO : VARIABLE(S) DEPENDIENTE(S) Y VARIABLES EXPLICATIVAS
Andaleeb (1995)	Examinar como las intenciones de comportamiento de los miembros del canal cambian para diferentes niveles de dependencia, pero moderado tal efecto por la percepción de confianza.	Variable explicada: Intención de cooperación (V_1), de control (V_2) y de influencia (V_3). Variables explicativas: • Confianza: X_1 • Dependencia: X_2 Relaciones propuestas: $X_1, X_2 \Rightarrow V_1$ $X_1, X_2 \Rightarrow V_2$ $X_1, X_2, X_1.X_2 \Rightarrow V_3$
Andaleeb (1996)	Examinar el efecto de la confianza y la dependencia percibida por una pare en sus relaciones con otro socio en dos resultados: la satisfacción y el compromiso.	(1) Cuanto mayor es el nivel de confianza en un suministrador (S), mayor será la satisfacción del comprador (C). (2) Cuando C depende de S, la satisfacción de C será sensible a distintos niveles de confianza. (3) Cuanto mayor es el nivel de confianza de C en S, mayor es el compromiso de C. (4) Cuanto mayor es la dependencia de C con respecto a S, mayor es el compromiso de C. (5) Cuando C depende de S, el compromiso de C será muy sensible a distintos niveles de confianza.
Geykens, Steenkamp, Scheer y Kumar (1996)	Su objetivo es probar que la interdependencia y el compromiso afectan de forma distinta al compromiso actitudinal (deseo de mantener la relación por motivos afectivos) y al compromiso calculativo (necesidad de mantener la relación ante los costes de ruptura).	$CCOM = a_0 + a_1 \cdot INTERDEP + a_2 \cdot ASIMETRIA \cdot D_1 + a_3 \cdot ASIMETRIA \cdot D_2 + a_4 \cdot CONFIANZA.$ $ACOM = b_0 + b_1 \cdot INTERDEP + b_2 \cdot ASIMETRIA + b_3 \cdot CONFIANZA + b_4 \cdot ASIMETRIA \cdot CONFIANZA.$ CCOM: Compromiso calculador ACOM: Compromiso actitudinal. D_1 : Variable *dummy* que toma el valor 1 si el fabricante depende del suministrador y 0 en caso contrario. D_2 : Variable *dummy* que toma el valor 1 si el distribuidor depende del fabricante y 0 en caso contrario.

MUESTRA Y METODOLOGÍA	PRINCIPALES APORTACIONES Y CONCLUSIONES	LIMITACIONES Y PROPUESTAS
Realizan un experimento con 120 alumnos de una escuela de negocios y 72 ejecutivos del área de comercial participantes en un programa MBA. Se crea un caso con información sobre relaciones fabricante - distribuidor con diferentes niveles de confianza y dependencia y posibles decisiones de cooperación, control y ejercicio de influencia. Experimento factorial 2 x 2 (nivel de dependencia x nivel confianza)	♦ El resultado más significativo es que cuando una parte experimenta una tensión entre sus necesidades (dependencia) y la creencia de que dichas necesidades serán satisfechas (confianza) por el otro socio. ♦ La confianza parece tener fuerte influencia sobre las intenciones de comportamiento. Aun cuando la dependencia es baja, la intención de cooperar se refuerza por la confianza. Incluso cuando la dependencia es alta la propensión a cooperar es baja si no existe confianza en el suministrador.	⇒La metodología es pobre y limita la generalización. Las conclusiones se limitan a las condiciones experimentales. ⇒La medida de las variables debe ser adaptada al contexto, pudiendo tener lugar una fuente de errores. ⇒El uso de un escenario. En otros estudios, sin embargo, ha sido considerado apropiado por su habilidad para representar las condiciones experimentales deseadas. ⇒Mide intenciones de comportamiento.
Muestra de 72 directivos de ventas o compras con experiencia y estudiantes de un MBA sin experiencia. Diseño experimental factorial 2 x 2. Análisis MANOVA.	♦ Se confirman todas las relaciones excepto la número 2, el efecto de la interacción entre confianza y dependencia sobre la satisfacción. ♦ En general, se pone de manifiesto la importancia de la confianza como variable moderadora.	⇒No se pueden generalizar los resultados por las condiciones específicas de desarrollo del experimento. Sería deseable más investigación para corroborar los resultados. ⇒Es necesario introducir otras variables que expliquen las relaciones de intercambio. ⇒Sólo toman como variables de resultado el compromiso y la satisfacción.
Analizan la relación de los distribuidores de automóviles con los fabricantes. Para probar la estabilidad del modelo se toman dos muestras de distribuidores de automóviles, una en EEUU (417) y otra en Holanda (289). Realizan una regresión OLS. Confirman previamente la validez convergente de las escalas que agregan para formar una sola medida.	♦ Diferencian dos características o dimensiones del compromiso en la relación. Dependiendo del tipo de compromiso, la magnitud y dirección de los efectos de la confianza y la interdependencia cambian. ♦ Introducen la interacción entre asimetría y confianza, planteando como hipótesis el efecto moderador de la confianza que mitiga el efecto negativo de la asimetría sobre el compromiso afectivo. ♦ Confirman que $a_1 > 0$; $a_2 < 0$; $a_3 > 0$; $a_4 < 0$ y $b_1 > 0$;$b_3 > 0$; $b_4 > 0$; pero $b_2 < 0$ contrariamente a su hipótesis. ♦ Validan el modelo para dos muestras distintas.	⇒Sería necesario encontrar otros predictores del compromiso calculativo ya que la varianza explicada es poca. ⇒Sería necesario obtener medidas de ambas partes puesto que trabajan con percepciones del distribuidor de dependencia del fabricante. ⇒Convendría analizar las dos partes de la diada y buscar las razones de la divergencia en caso de haberla.

2.4.4. Conclusiones de la revisión

Del análisis de todos estos trabajos, la primera observación que se puede realizar, en lo que se refiere al marco teórico dentro del cual se ha ido desarrollando el análisis de los canales de marketing, es que los dos paradigmas tradicionales, el económico y el de comportamiento, siguen estando vigentes.

Ciertamente, la aplicación de la teoría de costes de transacción a los canales de comercialización ofrece una visión económica de las relaciones entre comprador y vendedor –enfoque de eficiencia–. Por su parte, el marketing de relaciones y la teoría de la contratación relacional insisten en la dimensión de comportamiento del canal. Como hemos visto, el paso de los modelos de comportamiento clásicos a los modelos basados en el marketing relacional supone un cambio de enfoque en el planteamiento; sin embargo las variables de análisis son semejantes. Esto no debe interpretarse, en absoluto, como una situación de involución ni de estancamiento en el estudio de los canales comerciales. Muy al contrario, es un síntoma del intento que se está produciendo en el marketing, en general, y en el ámbito de las relaciones comprador-vendedor –el caso que nos ocupa– de elaborar un marco teórico de análisis dentro del cual se encuadren los conceptos, variables y relaciones que se venían estudiando tradicionalmente a través de contrastes empíricos sin ninguna clase de base teórica que los sustentara. El acercamiento entre la corriente económica y la del comportamiento, iniciado ya con el modelo de economía política de Stern y Reve (1980), se sigue percibiendo en los nuevos enfoques, que no dudan en reconocer la complementariedad de ambas corrientes a la hora de plantear un modelo general de análisis de las relaciones dentro del canal comercial.

Pero, ¿por qué es necesaria la integración de los dos enfoques? De la lectura de la revisión, la crítica que puede hacerse a cada una de las corrientes queda clara. Como señalan Weitz y Jap (1996), las teorías económicas –teoría de costes de transacción y teoría de la agencia, fundamentalmente–, en su aplicación a la investigación de las relaciones en el canal, no consideran ciertas variables que, en toda lógica, actúan como determinantes de la relación y la preservan frente al riesgo de oportunismo: nos referimos a la confianza, el compromiso, los términos contractuales, la historia de la relación o la reputación. Tampoco se salvan de la critica las teorías de las relaciones interpersonales (trabajos como el de Dwyer, Schurr y Oh, 1987), puesto que olvidan que el objetivo básico y primordial de las relaciones entre empresas es maximizar los beneficios a largo plazo de sus accionistas, a diferencia de las relaciones entre personas donde el objetivo es maximizar la utilidad, lo cual puede incluir también formas no económicas o altruistas. El paralelismo entre las relaciones de empresas y las relaciones de pareja que ya hemos empleado en otras ocasiones parece no ser tal[46].

[46] Iacobucci y Ostrom (1996) señalan que las dimensiones establecidas para las díadas interpersonales (simetricas-asimetricas, amigables-hostiles, intensas-distantes, sociales-formales) son aplicables a las relaciones entre empresas, pero a niveles diferentes.

Apostando por una integración de paradigmas, con base en el modelo de economía política, Robicheaux y Coleman (1994) indican que la teoría de costes de transacción se centra en los aspectos económicos de la estructura del canal, mientras que el marketing de relaciones, aunque incluye elementos económicos, se centra principalmente en los elementos socio-políticos. Como ya señalaban Stern y Reve (1980), la inclusión de ambos aspectos es esencial para crear una teoría unificada sobre el funcionamiento de los canales comerciales. Enfatizan que *las interrelaciones socioeconómicas complejas provocan interacciones multilaterales frente a los mecanismos causa-efecto.*

Si comparamos los frutos de las dos corrientes, podemos comprobar como los modelos basados en la teoría de costes de transacción se muestran más uniformes en cuanto a las variables consideradas y más consistentes en los resultados obtenidos que los modelos de comportamiento. Los primeros parten de una teoría normativa que define cuáles son los pasos que las empresas deben dar para conseguir la eficiencia. En este caminar, Williamson plantea unas dimensiones de la transacción y del entorno concretas que son las que determinan la decisión más adecuada. Por su parte, el marketing de relaciones carece de una teoría que defina el proceso de constitución de las relaciones y especifique las variables que forman parte de tal proceso. Así se explica que los modelos que hemos llamado "de comportamiento" no contemplan las mismas variables ni establecen relaciones similares entre ellas. Estos modelos, por su enfoque positivo, son propuestas válidas de cómo es el recorrido que siguen las empresas en su orientación hacia la relación –o hacia el conflicto o hacia la dependencia–, sin embargo, no han llegado a consolidar una teoría. Quizás, siguiendo por esta línea, se esté generando una teoría positiva de las relaciones entre empresas frente a la teoría normativa de costes de transacción. Todas estas constataciones y conjeturas nos llevan a insistir una vez más en lo apropiado y prometedor que resulta la fusión de ambas corrientes. Como ya hemos comentado en el epígrafe anterior, el trabajo que mejor recoge cuál debe ser el camino de investigación en el futuro es el de Robicheaux y Coleman (1994), a pesar de las limitaciones empíricas que se achaca al paradigma de economía política.

En cuanto a los modelos planteados, un problema evidente que se observa es la confusión entre las <u>variables que definen las dimensiones de la relación y las variables que definen sus antecedentes y sus consecuencias</u>.

En principio, es patente que no hay unanimidad al respecto, como se desprende de la diversidad de trabajos expuestos. Variables como la confianza, el compromiso, la coordinación, la comunicación o la resolución de conflictos, se han definido bien como determinantes de la continuidad (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt (1994), de la cooperación (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994) o de la calidad de la relación (Mohr y Nevin, 1990; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992), bien como características típicas de la relación (Dwyer y Oh, 1987; Crosby, Evans y Cowles, 1990; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995a), bien, incluso, como consecuencias de dicha

relación (es el caso de la variable compromiso en la propuesta de Robicheaux y Coleman, 1994). Por poner otro ejemplo, Heide y John (1992) consideran las normas relacionales como determinantes de la creación de relaciones a largo plazo, mientras que para otros autores (Kaufmann y Dant, 1992; Dahlstrom et al., 1996) constituyen las dimensiones de la relación.

En otro ámbito, aun sin salirnos del tema, parece que no todas las variables determinantes lo son al mismo nivel, lo que permite establecer su gradación: unas variables determinan directamente el tipo de estructura organizativa; otras sirven para reforzar la decisión en materia de estructura; las hay incluso que sólo intervienen a través de su interacción con otras (Heide y John, 1992; Andaleeb, 1995). Este hecho ya se ha intentado plasmar en trabajos como el de Andaleeb (1995).

Por último, caben resaltarse dos problemas de índole metodológica que aparecen en los modelos con contraste empírico.

El primero, que se repite en la mayoría de los modelos, es la falta de datos longitudinales o de panel, lo cual dificulta la inferencia causal. La tendencia en los trabajos revisados ha sido el estudio de la relación o el intercambio individual en un punto del tiempo. Se ignora así la naturaleza temporal de las relaciones entre empresas. Esta crítica es avalada por Rindfleisch y Heide (1997), quienes reconocen que los episodios de intercambio pasados pueden afectar a la organización de una relación y, por otro lado, que la anticipación de futuros intercambios puede influir en la organización del intercambio actual –lo que denominan *la sombra del futuro*–. Una metodología que se utiliza en algunos trabajos más recientes (Pilling et al, 1994; Andaleeb, 1995) es la experimentación. La experimentación permite determinar las relaciones causales ya que se analizan las intenciones de relación ante un entorno –interno o externo– dado y no el comportamiento pasado.

El segundo problema –que también atañe a los modelos teóricos– es la dificultad para el establecimiento de modelos diádicos, entendiendo por ello la consideración de la relación como unidad de análisis, lo que conlleva la necesidad de información referida a las dos partes de la díada. La obtención de datos de las dos partes es ciertamente un trabajo complicado, así como también lo es la utilización de toda esa información para el contraste empírico del modelo. Los trabajos que hemos revisado nos muestran diversas posibilidades de conducir el problema:

- La mayoría de los autores plantean un modelo que es contrastado para una de las partes: Véanse como ejemplo los modelos de Skinner et al. (1992), Ping (1993), Morgan y Hunt (1994) o Gassenheimer y Calantone (1994).
- Otros como Anderson y Narus (1984 y 1990), en una línea parecida a la anterior, diseñan y contrastan dos modelos distintos, uno para cada parte de la díada.
- Algunos elaboran un modelo general y lo estiman por separado para las dos perspectivas: la del comprador y la del vendedor. Es el caso de Heide y John (1992) y

Ganesan (1994).

- Por último, ciertos modelos, los menos, incluyen el comportamiento de los dos partes que forman la relación. Es lo que entenderíamos propiamente por modelos diádicos, aquéllos que consideran expresamente que la actuación de una de las partes depende de la actuación de la otra. Sin embargo, en estos casos la información global es proporcionada sólo por uno de los socios de la relación. Véanse, sino, los trabajos de Anderson y Weitz (1992) y Dabholtar, Johnston y Cathey (1994).

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

PARTE II

PROPUESTA DE UN MODELO DE RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESAS

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 3

UN MODELO EXPLICATIVO DE LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO RELACIONAL

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

We know the sound of two hands clapping...
but what is the sound of one hand clapping?
(Solomon *et al*., 1985)

En este capítulo presentamos el modelo teórico que será objeto de contraste y estimación empírica. En el primer apartado esbozamos nuestra propuesta y referimos sus características y sus aportaciones respecto a los modelos teóricos y empíricos descritos ya en el capítulo anterior. Habida cuenta de que la elección de forma de gobierno –o estrategia relacional de las empresas– consiste en la determinación específica de la estructura y del proceso adecuados para cada relación, en los dos epígrafes siguientes pasaremos a describir la complejidad de las relaciones comerciales a largo plazo a partir de cada una de estas variables o dimensiones.

3.1. PRESENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

El modelo que proponemos nace con la intención de explicar los determinantes del mantenimiento de relaciones bilaterales a largo plazo entre empresas cuyo vínculo de unión es su condición de comprador y vendedor. El modelo cubre no sólo las condiciones del entorno y empresariales que favorecen la formación de este tipo de acuerdos, sino también los factores que estimulan la pervivencia de tales relaciones en el tiempo. De hecho, un postulado básico que mantenemos es la existencia de un proceso de *feed-back* o de refuerzo de la relación a medida que los resultados de la misma se hacen notorios.

Tres son los eslabones en que se articula este modelo:

Caracterización de la relación en términos estructurales y procesales:

El primero de ellos es la descripción de lo que pretendemos que sea nuestra variable dependiente: las relaciones bilaterales a largo plazo regidas por normas como modo de coordinación y control. Estas relaciones bilaterales se caracterizan por la existencia de un acuerdo explícito o tácito de continuidad acentuado por las normas y procedimientos de acción en que se sustentan y que marcan la diferencia con otro tipo de relaciones como la integración, el liderazgo, la hegemonía de poder o el mercado.

Para estructurar las variables que caracterizan y distinguen estas relaciones, el paso inicial y obligado es desagregar la relación en sus dos dimensiones, cuales son la estructura de gobierno y el proceso relacional. Nos basamos a tal fin en las ideas expuestas por Zaheer y Venkatraman (1995) y Fichman y Goodman (1996). La estrategia relacional de la empresa[47], consiste específicamente en la determinación de la estructura y proceso adecuados para esa relación. Sólo considerando ambas dimensiones podremos describir, de forma completa, la complejidad de las relaciones intermedias.

La estructura o posición de las empresas refleja el grado de cuasi-integración vertical o de contenido relacional; es el marco inter-empresas dentro del cual tiene lugar el intercambio. Las empresas que abandonan el intercambio discreto o de mercado y se involucran en un mayor nivel de cuasi-integración vertical están apostando por más estabilidad en las relaciones futuras, por un volumen de transacciones significativo dentro del negocio de las empresas e, inevitablemente, por mayores costes de ruptura. Pero, ¿en qué se concreta el grado de cuasi-integración vertical? Sobre la base del esquema propuesto por Fichman y Goodman (1996), vamos a detenernos en tres aspectos que miden la estructura de las relaciones:

1. Contenido del acuerdo. El contenido viene a equivaler a lo que Macneil, al hacer referencia al intercambio relacional, denomina integridad de funciones. Alude al grado de complejidad, variedad e interrelación de funciones que caracteriza a cada tipo de relación.

[47] En el caso de relaciones de intercambio verticales se trataría de la estrategia de control vertical.

2. Desarrollo de normas sociales. La relación bilateral a largo plazo debe surgir de la existencia de unos valores, creencias o cultura similares entre las partes. La necesidad de empatía mutua se presenta así como un elemento esencial en el proceso de iniciación de una relación. Pero, también, de la interacción y del desarrollo de los intercambios va a nacer una cultura propia que va a caracterizar la relación.

3. Expectativas de continuidad. Responde a la norma de solidaridad de Macneil. En la relación bilateral a largo plazo, las partes conciben el intercambio como las futuras interacciones que tendrán lugar entre ellos.

El proceso, o grado de actuación conjunta de las empresas, vamos a definirlo a partir de cuatro aspectos:

1. Cooperación o acción conjunta. La acción conjunta la entendemos como sinónimo de cooperación o colaboración: supone un avance hacia unas relaciones más cerradas, lo que indica que las partes llevan a cabo las actividades de un modo cooperativo y coordinado. Incumbe, pues, a las actividades entre unidades o entre empresas que acompañan al intercambio dentro del marco de la estructura de gobierno.

2. Comportamiento de comunicación. Nos estamos refiriendo al intercambio sistemático de información. Aunque podría formar parte del proceso de acción conjunta, lo consideramos como una dimensión aparte por su especial importancia en el mantenimiento de la relación.

3. Técnicas de resolución de conflictos. Entre las diferentes técnicas de resolución de conflictos posibles, en la relación comercial a largo plazo se opta por la resolución funcional de conflictos como mecanismo de preservación de los compromisos.

4. Proceso de control. También los gobiernos de carácter relacional cuentan con mecanismos de control específicos y distintos al control vertical.

Un resumen de todas las variables se ofrece en el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1

PROPUESTA DE DIMENSIONES DE LA RELACIÓN BILATERAL A LARGO PLAZO

ESTRUCTURA	PROCESO
• **Alcance del acuerdo** • **Expectativas de continuidad** • **Normas sociales**	• **Acción conjunta o cooperación** • **Comportamiento de comunicación** • **Técnicas de resolución de conflictos** • **Proceso de control**

***B. Determinantes de la relación*:**

El siguiente eslabón del modelo es el constituido por los antecedentes o causas de la relación. Comenzamos el capítulo anterior haciendo referencia a las razones genéricas que Oliver (1990) esgrime como determinantes de las relaciones interorganizacionales: necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad. En el modelo que aquí presentamos nos basamos en su planteamiento para fijar las variables que actúan como determinantes, razones o contingencias en el establecimiento de las relaciones bilaterales a largo plazo.

Las relaciones de causalidad que conforman nuestro modelo se agrupan en los tres bloques que seguidamente se indican:

En primer término, y según los postulados de la teoría de costes de transacción y la dependencia de recursos, las relaciones bilaterales a largo plazo vienen motivadas por la ***búsqueda de la eficiencia y la estabilidad***. La teoría de costes de transacción expone como determinadas condiciones del entorno y del intercambio, singularmente, los activos específicos, la incertidumbre y la frecuencia, generan un incremento de los costes de transacción y, por consiguiente, la necesidad de las partes de buscar una nueva estructura relacional que los minimice. Por su parte, la teoría de la dependencia de recursos introduce el problema de la dependencia como un resultado de la incertidumbre del entorno y de la escasez de recursos. Ambas teorías convergen en la idea de que ciertas dimensiones de la transacción convierten a las empresas en interdependientes, lo que las mueve a buscar nuevos modos de organizar o encauzar unas relaciones que, de manera más o menos forzosa, van a tener que mantener a lo largo del tiempo.

La segunda motivación para iniciar una relación son las ***razones de reciprocidad***. La dependencia no siempre basta para explicar la aparición de relaciones entre empresas: se requiere la presencia de otras condiciones que ejercen influencia en su estructura y desarrollo. Variables como la confianza o el compromiso percibido –que están en la base del marketing de relaciones– son, en la mayoría de casos, condiciones necesarias sin las cuales es imposible la relación.

Junto a estos efectos directos, admitimos la presencia de un efecto coadyuvante

y moderador de la reciprocidad sobre las razones de eficiencia y estabilidad, de tal modo que la interacción entre los dos conjuntos de variables refuerza la formación y el mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo.

C. Resultados de la relación:

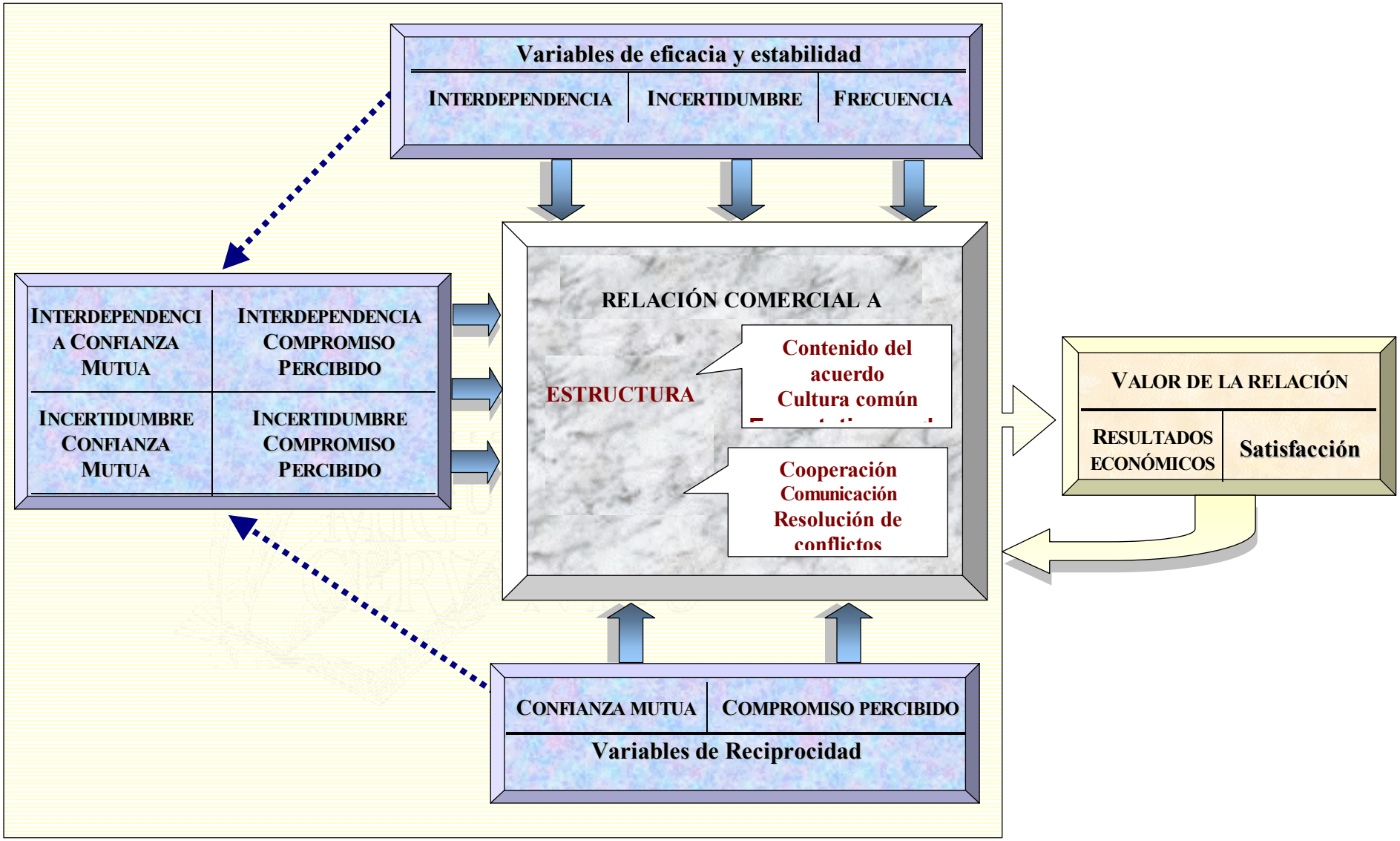
En un modelo de eficiencia como el propuesto, parece lógico analizar como último eslabón del proceso los resultados de las relaciones. De aquí que, como colofón del modelo, se considere la relación causal que liga la estructura y el proceso relacional con los resultados conseguidos. Tales resultados deberán ser medidos en coherencia con las variables determinantes de la relación, esto es, en términos económicos (razones de eficiencia) y en términos sociales (razones de reciprocidad). Para ello, hemos seleccionado dos indicadores: la aportación de la relación a los resultados económicos y la satisfacción con la relación.

Este modelo teórico, que propone unos efectos directos y un efecto de interacción (moderador o coadyuvante) de las variables de eficiencia, de estabilidad y de reciprocidad sobre la estructura y el proceso de la relación bilateral a largo plazo, así como una repercusión de la relación en los resultados y en la satisfacción de las partes, aparece representado en el gráfico 3.1.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

GRÁFICO 3.1

MODELO DE RELACIONES COMERCIALES A LARGO PLAZO PROPUESTO



APORTACIONES DEL MODELO:

Sin pretender en modo alguno ser en exceso ambicioso, el presente modelo explicativo de la formación relaciones a largo plazo comprador-vendedor dentro del ámbito empresarial, atiende al objetivo principal de mejorar diseños anteriores y considerar en un único modelo algunas de las aportaciones teóricas más recientes y más interesantes que se han producido en este campo de estudio. En este afán de justificar la oportunidad del trabajo realizado, describimos a continuación las características más notorias y diferenciadoras del mismo.

En cuanto a los *fundamentos teóricos del modelo,* hemos intentado aunar la teoría de costes de transacción y las aportaciones del marketing de relaciones para tratar de explicar un tipo de acuerdos empresariales que se encuentran entre la jerarquía y el mercado. Si bien la teoría de costes de transacción nos ofrece un marco teórico perfecto para caracterizar ciertas formas de gobierno en función de las condiciones que rodean el intercambio, la existencia de relaciones intermedias –las que hemos llamado relaciones bilaterales a largo plazo– hace preciso la introducción de otras variables que nos sirvan para explicar el origen y el funcionamiento de estas nuevas formas de control. Dichas variables vienen sugeridas principalmente por el marketing de relaciones.

Aunque el argumento que subyace en el modelo presentado –la naturaleza económica y social de las relaciones– no es en absoluto novedoso, bien es cierto que gran parte de los estudios que hemos tenido ocasión de revisar en el capítulo anterior se acogen exclusivamente a uno de los enfoques, con olvido el otro. En general, un modelo de estas características podríamos encuadrarlo dentro de la corriente que comienza con el paradigma de economía política y, en particular, en lo que denominamos nuevos modelos integradores. No pasa inadvertido que el esquema del modelo tiene como precedente más inmediato un modelo de economía política, cual es el presentado por Robicheaux y Coleman (1994), que ya expusimos en el capítulo 2 y al que reprochamos su escasa operatividad. Cabe, sin embargo, resaltar algunas diferencias entre ellos: en primer lugar, en el modelo aquí expuesto no se introducen variables de economía o política externa; en segundo lugar, lo que los autores precitados definen como antecedentes de política interna es lo que nosotros denominamos proceso relacional.

Otra aportación, en este mismo sentido, es la consideración de un efecto de interacción entre las razones de eficiencia y estabilidad y razones de reciprocidad o, dicho de otro modo, entre los enfoques económico y social.

En cuanto a la *unidad de análisis*, a la hora de definir los determinantes de la formación del acuerdo hay que considerar la situación de las dos empresas implicadas dado que hablamos de relaciones de interdependencia y de equilibrio de poder. La relación sólo nacerá del acuerdo mutuo. Se trata pues de un modelo en el cual la unidad de análisis es la díada y en el que aparecen reflejadas las perspectivas de las partes que

conforman la relación: el comprador y el vendedor. Aunque incluir en el modelo teórico ambas perspectivas es ya un avance respecto a trabajos previos, consideramos necesario que dichas perspectivas correspondan también a sendas fuentes de información en el contraste y estimación del modelo.

Por último, en cuanto a la *medida de la eficacia,* en el planteamiento de Williamson la hipótesis básica es que determinadas condiciones hacen que ciertas estructuras o formas de gobierno sean más eficientes que otras. Por esta razón, una crítica que puede hacerse a muchos de los modelos que analizan la formación de relaciones entre empresas, sobre todo a aquellos que parten de la teoría de los costes de transacción, es precisamente el no completar dicho análisis con un estudio de la eficiencia.

En este modelo hemos incorporado dos medidas de los resultados, aunque no en términos de eficiencia (lo cual sería sin duda más adecuado), sino en términos de eficacia. La satisfacción de índole económica y social nos va a servir como un indicador de que el tipo de relación que las empresas han elegido cumple con las expectativas y los deseos de ambas.

3.2. DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL

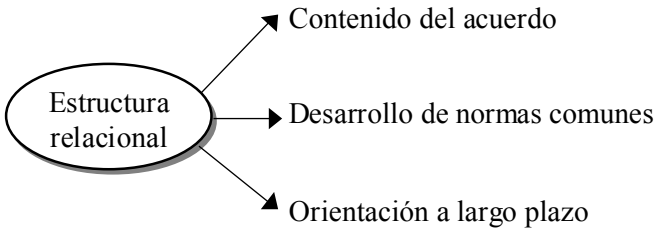
Entendemos por estructura la distribución y orden de funciones, objetivos y expectativas entre las partes. La estructura refleja el *estado* de la relación, es decir, la situación desde una perspectiva estática. La estructura relacional –recordamos– es definida por Zaheer y Venkatraman (1995) como el grado de cuasi-integración vertical. La cuasi-integración alude a relaciones cerradas que se basan en la dependencia de una proporción significativa del negocio total de una empresa con respecto a otra (Bensaou y Venkatraman, 1992[48]; Zaheer y Venkatraman, 1995). Relaciones de este tipo suponen una interdependencia entre dos empresas, de modo que podría considerarse como un tipo de integración vertical pero sin forma legal.

Parece coherente afirmar que, en oposición al intercambio discreto –relación ocasional o puntual–, los niveles altos de cuasi-integración vertical se asimilan a relaciones más estables y a largo plazo. La cuasi-integración elevada implica mayores expectativas de que las transacciones supongan una proporción significativa de los resultados en el futuro y también mayores costes de ruptura para las partes: un contrato relacional es más difícil de romper que un contrato discreto (Zaheer y Venkatraman, 1995).

[48] Bensaou y Venkatraman (1992) definen la cuasi-integración, en el caso de las relaciones productor-suministrador como el porcentaje del volumen total de un componente que es adquirido a un suministrados concreto. Cuanto mayor es el porcentaje más estrecha es la relación y mayor el grado de cuasi-integración. Un caso extremo sería cuando el cien por cien de los recursos empleados por una empresa proviene del mismo suministrador (esta situación se equipara a una jerarquía en la cual el intercambio ocurre de forma repetida).

Modificando ligeramente la propuesta de Fichman y Goodman (1996), vamos a caracterizar a la estructura de estas relaciones partir de tres dimensiones que distinguen entre estructura de un intercambio relacional y estructura de un intercambio discreto: contenido del acuerdo, desarrollo de normas y valores comunes y expectativas de continuidad (Gráfico 3.2).

GRÁFICO 3.2
DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL



3.2.1. Contenido del acuerdo

Como ya hemos indicado, el contenido del acuerdo se equipara a lo que Macneil (1980), en alusión al intercambio relacional, denomina integridad de funciones: el grado de complejidad, variedad e interrelación de funciones que caracteriza la relación.

El contenido de la relación puede concretarse en tres apartados:

(a) ***Las obligaciones acordadas*** o definición concreta de los acuerdos. Estas obligaciones pueden hacer referencia a la especificación de funciones, la implicación en las actividades de la otra parte, la asistencia, la exclusividad o la generosidad de contratos, entre otras.

Heide (1994) define la *especificación de funciones* como la manera en la cual las decisiones y funciones se reparten entre el comprador y el vendedor. En la estructura de gobierno bilateral las funciones son más complejas o multidimensionales y se integran en mayor medida en las de la otra empresa –un ejemplo son los programas de marketing conjuntos o alianzas logísticas–. Las funciones pueden estar unidas hasta el punto de producirse una "interpenetración" de los límites respectivos, los cuales no son impuestos ni especificados de forma exhaustiva. La interpenetración de los límites se refiere a una integración de actividades en tanto que el suministrador queda envuelto en actividades que tradicionalmente eran de la competencia del comprador y viceversa (Heide y John, 1990). Al respecto, Gundlach y Murphy (1993) sugieren que la especificación de

funciones debe incluir también una asignación de responsabilidades[49].

La *toma de decisiones participativa* ofrece a las partes la oportunidad de ajustarse a la incertidumbre del mercado y les permite establecer rutinas de resolución conjunta de problemas caracterizadas por el consenso y la solidaridad. Además la participación fomenta el intercambio de información (Dahlstrom *et al*., 1996).

Las empresas también pueden establecer acuerdos de *asistencia mutua*. A medida que las transacciones adquieren un carácter relacional, el vendedor proporciona más asistencia al comprador (y viceversa) o, incluso, hace ciertos sacrificios sin necesidad de que exista una compensación inmediata: por ejemplo, notificar problemas en la entrega o recomendar una sustitución en los stocks cuando se han producido entregas defectuosas (Noordewier *et al*., 1990). Otros acuerdos posibles que se pueden fijar en contrato, remarcados por Anderson y Weitz (1992), son la exclusividad en la distribución o en la fabricación, las cláusulas de notificación de fin de contrato o el requerimiento de un periodo largo entre la notificación y el término de la relación.

(b) ***La existencia de compromisos iniciales de equidad***. El *principio de equidad o proporcionalidad* se identifica con la justicia distributiva: relevancia de los inputs aportados y de los ingresos obtenidos por las partes (Gundlach y Murphy, 1993). Como compromiso inicial de esta índole se encuentra el *acuerdo para compartir beneficios y costes*, esto es, el deseo, la buena voluntad y la conformidad de las partes de asumir tanto las pérdidas en el corto plazo como las ganancias de una forma equitativa (Gardner *et al*., 1995). Para Pilling *et al*. (1994) significa que existe la voluntad de las partes de hacer sacrificios a corto plazo para ayudar a mantener la relación a largo plazo. Algunos comportamientos que pueden resultar señales de compromiso hacia la otra parte son el reembolso al suministrador de las pérdidas debidas a la obsolescencia, la cancelación de órdenes para productos en stock, la inversión en programas para asegurar la calidad del suministro, etc.

(c) ***El tipo de objetivos.*** Fichman y Goodman (1996) indican que la relación a largo plazo se va a caracterizar por la presencia no sólo de objetivos económicos (que sería la característica de las relaciones de mercado) o de objetivos estratégicos (en las relaciones jerárquicas o contractuales), sino también de objetivos que ellos denominan expresivos, es decir, otros valores como las relaciones personales que es necesario fomentar. Weitz y Jap (1996) señalan la transcendencia para la forma de gobierno interorganizacional de las relaciones personales y la reputación de los miembros. Las personas más directamente vinculadas con la relación tienen una importancia básica en cuanto a

[49] Gundlach y Murphy (1993) consideran que la responsabilidad implica una obligación que es la manifestación de los derechos éticos individuales. Identifican tres tipos de responsabilidad: responsabilidad *funcional*, referida a las actividades y obligaciones especificadas para cada parte; responsabilidad *causal* o responsabilidad para solucionar aquellos problemas o daños causados por uno mismo y responsabilidad *de capacitación* que implica ocuparse de una situación si se tiene capacidad para ello.

facilitar y reforzar el intercambio.

3.2.2. Desarrollo de normas[50] o valores comunes

Dwyer, Schurr y Oh (1987) entienden las normas como modelos esperados o expectativas compartidas de comportamiento: *son estándares de conducta que sientan las bases o reglas de futuros intercambios* (Dahlstrom *et al*., 1996). Morgan y Hunt (1994) señalan que lo que genéricamente se denomina normas no son sino *valores compartidos* o creencias comunes de las partes acerca de los comportamientos, objetivos o políticas que son apropiados o inapropiados, importantes o intranscendentes. Los valores compartidos son fundamentales para la definición de la *cultura interorganizacional* (Dwyer, Schurr y Oh, 1987) en tanto que fomentan la confianza y el compromiso. Weitz y Jap (1996) indican que las normas son críticas para establecer una *metacomunicación diádica,* no en vano ciertas normas de cortesía, justicia y honestidad pueden ayudar a desarrollar y establecer las relaciones entre empresas.

Según Brown, Lusch y Nicholson (1995), la actitud de una parte frente al compromiso puede manifestarse de las tres formas siguientes:

- conformidad: ocurre cuando un miembro del canal acepta la influencia porque espera conseguir una reacción favorable de la otra persona o grupo.
- identificación: tiene lugar cuando un individuo acepta la influencia porque quiere establecer o mantener una relación satisfactoria con otra persona o grupo.
- internalización: sucede cuando un individuo acepta la influencia porque el comportamiento inducido es congruente con su sistema de valores.

Pero es más, es su opinión el tipo de compromiso viene determinado en cierta medida por la clase de poder que ejerce la otra parte. Cuando se trata de un poder coercitivo (de presión) da lugar a la conformidad, mientras que el poder no coercitivo (de recompensas) da lugar a la identificación.

Bucklin y Sengupta (1993) también sostienen que la creación de alianzas efectivas está relacionada con la compatibilidad organizacional, situación que se da cuando las partes son similares en cuanto a estilo de dirección y cultura. De hecho, la similitud y compatibilidad de objetivos fortalece la efectividad de las díadas interorganizacionales.

3.2.3. Expectativas de continuidad: orientación a largo plazo.

Una de las características dominantes en las relaciones comprador-vendedor es su duración en el tiempo, no sólo en términos del periodo de validez formal de los

[50] Con este concepto no nos estamos refiriendo a las normas relacionales de Macneil, las cuales abarcan, además, otros aspectos de la relación, sino a la existencia de unas pautas de conducta o valores comunes.

contratos firmados, sino en términos del horizonte temporal anticipado. La expectativa de continuidad es la materialización de la norma de solidaridad de Macneil.

La continuidad se refiere a la duración anticipada en el futuro más que a la duración histórica[51]. A medida que las transacciones se vuelven más relacionales y abarcan periodos largos de tiempo, las fechas de terminación dejan de ser definitivas. El punto de referencia temporal es la relación en su conjunto más que cada transacción individual: la relación permanece en el tiempo, considerada en función de su historia y de su beneficio anticipado (Dwyer *et al*., 1987).

La continuidad guarda un paralelismo con las relaciones personales y marca la diferencia entre relaciones discretas y relaciones más estrechas (Heide y John, 1990). De acuerdo con Ganesan (1994), la diferencia entre orientación a corto y a largo plazo se explica por la naturaleza del intercambio adoptado. Las empresas con una orientación a corto plazo confían en la eficiencia de las transacciones de mercado para maximizar sus beneficios, mientras que las empresas con una orientación a largo plazo confían en los intercambios relacionales para maximizar sus beneficios a través de una serie de transacciones.

Heide y Stump (1995), aunque reconocen la multidimensionalidad de las relaciones comprador-vendedor, eligen para su modelo la continuidad como la única dimensión para medir dichas relaciones, y ello por dos razones: (1) sirve para comparar las transacciones relacionales con las tradicionales relaciones discretas y (2) continuidad tiene cualidades de salvaguarda y adaptación que sirve para testar algunas predicciones sobre los costes de transacción.

Aunque algunos autores se centran en la expectativa de continuidad futura (Anderson y Weitz, 1989; Heide y John, 1990; Ganesan, 1994), aquí pretendemos medir tanto la expectativa, como el comportamiento concreto u orientación temporal que las empresas están dando a su relación.

♦ ♦ ♦ ♦

En el cuadro 3.2 se ofrece una relación de trabajos empíricos que han confirmado el efecto positivo o negativo de ciertas variables sobre la estructura de la relación. La descripción de estas variables determinantes aparece en el capítulo 4.

CUADRO 3.2

[51] Es interesante la distinción que propone Ganesan (1994) entre orientación a largo plazo y longevidad de la relación. Aunque la duración de una relación ya existente es probable que afecte a la orientación a largo plazo por parte de un comprador o vendedor, no basta sin embargo para recoger lo que ésta significa. Una orientación a largo plazo en una relación ya existente, más que la duración de la relación viene a indicar lo estrecha que es.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA RELACIONAL

	DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL[52]	
	CONTENIDO DEL ACUERDO	EXPECTATIVA DE CONTINUIDAD
Dependencia		(+) Ganesan (1994)
Activos específicos	(+) John y Weitz (1988); Anderson y Coughlan (1987); Bello y Lothia (1995); Zaheer y Venkatraman (1995); Dahlstrom *et al*. (1996)	(+) Heide y John (1990)
Importancia de la relación		(+) Anderson y Weitz (1989)
Incertidumbre: volatilidad	(+) Dwyer y Welsh (1985); John y Weitz (1988); Dahlstrom *et al* (1996)	(+) Heide y John (1990)
Incertidumbre: diversidad	(-) Bello y Lothia (1995)	
Confianza	(+) Zaheer y Venkatraman (1995)	(+) Anderson y Weitz (1989); Ganesan (1994); Morgan y Hunt (1994)
Compromiso percibido		(+) Morgan y Hunt (1994)
Confianza x Dependecia	(+) Zaheer y Venkatraman (1995)	

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

3.3. DIMENSIONES DEL PROCESO RELACIONAL

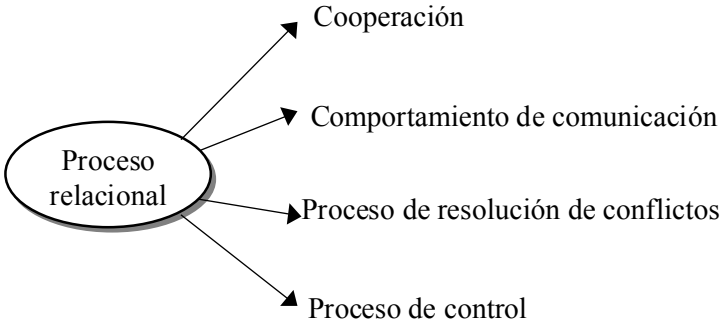
El proceso nos indica la forma o modo en que se desarrolla y evoluciona la relación; se trata de la vertiente dinámica de la relación o de la *actuación* dentro de la relación. Zaheer y Venkatraman (1995) lo definen como el grado de acción conjunta en la relación de intercambio. Los comportamientos coordinados suponen flexibilidad en la resolución de problemas, comunicación bilateral, comprensión de las diferencias culturales y muestra de buena voluntad para explorar soluciones alternativas; todo ello conducente hacia la formación de relaciones a largo plazo (Dabholkar *et al*., 1994).

Hay autores que se centran exclusivamente en una dimensión del proceso para describir las relaciones bilaterales a largo plazo: Mohr y Spekman (1994), Pilling, Crosby y Jackson (1994), Andaleeb (1995). Nosotros vamos a diferenciar el proceso

[52] En esta revisión no hemos encontrado ningún trabajo que analizara empíricamente las variables que afectan al desarrollo de valores comunes.

transaccional y el proceso relacional a partir de las cuatro dimensiones que se muestran en el gráfico 3.3.

GRÁFICO 3.3
DIMENSIONES DEL PROCESO RELACIONAL



3.3.1. Cooperación o acción conjunta

La cooperación se refiere a las acciones coordinadas llevadas a cabo por empresas independientes para conseguir resultados mutuos o individuales con expectativas de reciprocidad a lo largo del tiempo[53] (Anderson y Narus, 1984, 1990; Bensaou, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1995). La acción conjunta comprende una serie de mecanimos de decisión y esfuerzo cooperativo que determinan los términos del intercambio entre los miembros de la díada y tiene implicaciones para futuras transacciones (Mohr y Speckman, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995).

Están acertados Morgan y Hunt (1994) al señalar que, aunque la coordinación se ha remarcado como un concepto esencial, el estudio de los canales de marketing ha puesto su mirada fundamentalmente en conceptos como el poder y el conflicto[54]. Por otra parte, Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) indican que en la mayoría de estudios la cooperación se presenta o bien como una forma de satisfacción (Anderson y Narus, 1984 y 1990) o bien como un comportamiento inverso al conflicto (Gattorna, 1978; Pearson y Monoky, 1976). Sin embargo, el conflicto y la cooperación proceden de la

[53] Tenemos que distinguir entre la cooperación efectiva y las normas de cooperación de Macneil. La diferencia entre ambos es la misma que existe entre comportamiento y norma. Las normas son expectativas o anticipaciones de comportamientos.

[54] En 1963 Mallen argumentaba la necesidad de cooperación, lo que podemos entender como un primer paso hacia la transacción relacional. Describía la cooperación en el canal de distribución como la alternativa al conflicto. Todos los miembros del canal tienen un interés común en que el producto se venda; es un objetivo en el que son aliados; sólo existe conflicto en el reparto de beneficios entre los miembros del canal. Esta cooperación lleva a conceptuar el canal como una extensión de la organización interna, donde el fin es maximizar la colaboración y minimizar el conflicto. A esto se añade la confianza y el interés mutuo que debe existir entre los integrantes de un mismo equipo. La cooperación que describe Mallen podemos considerarla como un elemento necesario en las relaciones satisfactorias y a largo plazo dentro del canal.

naturaleza de la interdependencia entre las partes del intercambio y pueden coexistir en la relación. A pesar del conflicto, las partes cooperan porque son dependientes una de otra para la consecución de los objetivos. La elección de la cooperación responde, por tanto, a razones políticas y a razones económicas. Esta puntualización es interesante; la cooperación no es simplemente ausencia de conflicto, de hecho, situaciones o comportamientos conflictivos pueden coexistir temporalmente con acciones cooperativas (Frazier, 1983).

La acción conjunta también está vinculada al grado de interpenetración de los límites organizacionales. Esta interconexión ocurre a lo largo de un amplio conjunto de actividades, incluida la planificación a largo plazo, el desarrollo y diseño de productos, la asistencia y mejora del proceso productivo, la calidad y coordinación de las entregas, la formación y la educación de los recursos humanos, el análisis del valor y de los costes, el diseño de controles de calidad y sistemas de entrega, la colaboración técnica, etc. (Bensaou, 1992; Hyun, 1994).

La conveniencia de la colaboración en las relaciones a largo plazo con los suministradores es destacada por Westbrook (1996). La colaboración promueve el desarrollo de relaciones continuas y beneficiosas: ante estrategias de negociación que pueden ser competitivas o cooperativas, apuesta por una estrategia de negociación persuasiva de comportamiento coordinado. En la negociación de colaboración compradores y vendedores ofrecen información, generan posibles soluciones a los problemas y seleccionan aquella que ofrece garantías de ganancia para ambas partes de la relación. La colaboración activa tiene lugar cuando las empresas desarrollan mecanismos (estructuras, procesos y habilidades) para unir o enlazar diferencias organizacionales e interpersonales y conseguir un valor real de la relación (Kanter, 1994). De acuerdo con Kanter (1994), las relaciones más positivas abarcan cinco dominios de colaboración: integración estratégica (supone contacto continuo entre los directivos para discutir objetivos o cambios globales en cada empresa), integración táctica, integración de operaciones, integración interpersonal e integración cultural.

El nivel de cooperación está afectado por la incertidumbre del entorno y la incertidumbre en la relación[55]. Por otro lado, y sobre la base del marketing relaciónal, Morgan y Hunt (1994) postulan que la cooperación viene motivada tanto por la confianza como por el compromiso[56]. Uniendo ambos argumentos, podemos decir que la inclinación a la cooperación se basa en la confianza y el compromiso, que provocan una reducción de la percepción de incertidumbre y de vulnerabilidad asociadas con las acciones de la otra empresa. El propio Williamson (1988) enfatiza la importancia de la cooperación en la salvaguarda de las transacciones frente a la incertidumbre y al azar del oportunismo.

[55] Autores como Bensaou (1992) ponen particular interés en la influencia de la tecnología de información.

[56] La iniciación de la cooperación requiere confianza, pero la cooperación, a su vez, refuerza la confianza (Young y

La cooperación o acción conjunta compendia tres conceptos o dimensiones: planificación (Pilling *et al*., 994), coordinación (Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Speckman, 1994; Dabholkar *et al*., 1995) y flexibilidad (Noordewier *et al*., 1990). Todos estos conceptos están muy interrelacionados y, en algunos casos, han sido aceptados como sinónimos, de manera que hemos optado por significar estos aspectos de la cooperación, aunque en el modelo empírico ésta aparezca como un concepto único que engloba los tres.

1. La planificación

Es costumbre que las contingencias futuras y las consiguientes obligaciones y responsabilidades de una relación sean explicitadas *ex-ante*. En la relación bilateral, la planificación es un proceso pro-activo en el que participan ambas partes y cuyo resultado son unos planes concebidos como marcos de referencia –y no como especificaciones estrictas de las obligaciones– que pueden sufrir adaptaciones posteriores (Heide, 1994). En las relaciones a largo plazo los planes pueden cambiar ante situaciones imprevistas. Hay que construir o establecer procesos de intercambio de información mediante los cuales se puedan construir los planes futuros. Previsiones conjuntas, desarrollo técnico, líneas abiertas de comunicación, interacción a distintos niveles de la dirección y entre áreas funcionales son elementos que contribuyen a generar el beneficio mutuo de los planes a largo plazo (Spekman, 1988).

2. La coordinación

La coordinación se define como el grado en el que las partes de una relación trabajan juntas y ajustan la relación con el fin de cumplir con un conjunto de tareas (Izraeli, 1991; Mohr y Spekman, 1994; Mohr, Fisher y Nevin, 1996). Narus y Anderson (1987) sugieren que las relaciones con éxito se caracterizan por acciones coordinadas y objetivos mutuos y consistentes entre organizaciones y consideran que la interacción es un aspecto crítico en el éxito organizacional y un indicador clave de la vitalidad de la relación. De acuerdo con Izraeli (1991), la coordinación reune tres atributos:

- Localización. Se refiere al punto de incertidumbre en los flujos de marketing hacia el cual se dirige la coordinación. Así, se distingue entre esfuerzos de coordinación basados en los resultados y esfuerzos de coordinación basados en comportamientos o procesos (Izraeli, 1991; Celly y Frazier, 1996).
- Especificidad de la coordinación. Según este atributo se distingue entre coordinación general (para todo el canal) y coordinación específica (reglas propias para una relación diádica).
- Lateralidad. Incumbe a la participación de los miembros en la toma de decisiones sobre coordinación (decisiones unilaterales o bilaterales).

Wilkinson, 1989).

Atendiendo a los criterios de especificidad y lateralidad, los mecanismos de coordinación en el canal pueden clasificarse como se muestra en el cuadro 3.3.

CUADRO 3.3

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

		ESPECIFICIDAD	
		Específica (resultado o proceso)	*General (resultado o proceso)*
LATERALIDAD	*Unilateral*	**PLANIFICACIÓN**	**ESTANDARIZACIÓN**
	Bilateral	**AJUSTE MUTUO**	**ACUERDO DE DUOPOLIO**

Fuente: Izraeli (1991)

Singularmente, el ajuste mutuo –mecanismo propio de las relaciones bilaterales a largo plazo– supone la coordinación propia de la interacción de dos partes y ocurre en situaciones o condiciones de alta interdependencia recíproca.

3. La flexibilidad

La flexibilidad representa la buena voluntad para hacer adaptaciones a medida que las circunstancias cambian y asegurar que se harán modificaciones si una determinada práctica no es conveniente (Heide y John, 1992). El concepto alude a la reacción al cambio cuando así se requiere y no al grado de mayor o menor ajuste con el que se han redactado los acuerdos (Noordewier *et al*. 1990; Heide, 1994). En el extremo discreto, los acuerdos son cerrados y firmes, pero a medida que las empresas se mueven hacia el extremo relacional aumenta la flexibilidad. Los procesos para adaptar la relación a los cambios en las circunstancias son de ajuste mutuo: las dos partes muestran su disposición a negociar. No es requisito la existencia de mecanismos diseñados formalmente para tales cambios.

3.3.2. Comportamiento de comunicación

Refiriéndose a las relaciones comprador-vendedor, Sheth (1976) indica que *la calidad de la interacción es función de la compatibilidad entre el comprador y el vendedor con respecto al estilo y el contenido de la comunicación*[57]. Pero no ha sido el único ni el último en destacar la transcendencia de una buena comunicación. Etgar (1976) sugiere que el conflicto viene causado por una comunicación ineficiente y una falta de entendimiento; también Dwyer, Schurr y Oh (1987) sostienen que *una relación parece improbable que se cree sin una comunicación bilateral sobre deseos,*

[57] Si el contenido de la comunicación recoge su aspecto sustantivo, el estilo de comunicación representa su aspecto formal o ritual.

problemas y prioridades; pero, sin duda alguna, la afirmación más rotunda sin duda es la que hacen Mohr y Nevin (1990): *la comunicación es el pegamento que mantiene unido el canal de distribución*.

Mohr y Nevin (1990) definen la comunicación como el proceso de transmisión de información dentro del canal y el fomento de una toma de decisiones participativa, de la coordinación de programas y de la lealtad y el compromiso. Este intercambio de información permite el desarrollo más eficiente de las tareas y está asociado a niveles más altos de satisfacción. Mohr, Fisher y Nevin (1996) conciben la comunicación de colaboración como *el desarrollo de actitudes y procesos cooperativos para guiar y administrar la relación, lo cual crea una atmósfera de respeto y soporte mutuos*. Esta información compartida será formal e informal, significativa, operativa en el momento oportuno y, a la postre, crítica y personal (Anderson y Narus 1984 y 1990; Mohr y Spekman, 1994; Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996).

Mohr y Sohi (1995) señalan que los investigadores tienden a seguir dos enfoques a la hora de abordar el estudio de la comunicación en un canal: o bien se centran en los flujos de comunicación entre los miembros del canal o bien se centran en la evaluación del intercambio de información.

A. En el caso de los **flujos de comunicación**, se examinan aspectos como la frecuencia de la interacción, el carácter bidireccional de los flujos de comunicación o la formalización de éstos (Brown, 1981; Anderson, Lodish y Weitz, 1987; Anderson y Weitz, 1989). Mohr y Nevin (1990) desarrollan un modelo según el cual el nivel de resultados del canal es contingente a las estrategias de comunicación y a las condiciones del entorno. Destacan cuatro facetas básicas de la comunicación, adoptadas en posteriores trabajos por otros autores, y que son: frecuencia, dirección, modalidad y contenido.

- La frecuencia o duración del contacto se refiere a la cantidad de contactos totales con respecto a los que serían necesarios para conducir las actividades de forma adecuada.
- La dirección atañe al movimiento vertical y horizontal de la comunicación dentro de la jerarquía de la organización: unidireccionalidad o bidireccional.
- La modalidad recoge el medio de comunicación: formal o informal.
- El contenido se refiere al mensaje transmitido, que puede ser directo –con el fin de cambiar comportamientos o solicitar una acción concreta de la otra parte–o indirecto –para cambiar actitudes o creencias sobre un comportamiento, pero sin pedir acciones concretas–.

En un cuadro resumen, Mohr y Nevin (1990) muestran las relaciones entre las condiciones del canal y las facetas de la comunicación (Cuadro 3.4). En dicho esquema proponen que, en las estructuras relacionales creadas en un ambiente de confianza y equilibrio de poder, la comunicación logra ser más

frecuente, con más flujos relacionales, más informal y de un contenido indirecto.

CUADRO 3.4
CONDICIONES Y FACETAS DE LA COMUNICACIÓN

	Facetas de la comunicación			
Condiciones:	**Frecuencia**	**Dirección**	**Contenido**	**Modalidad**
Estructura:				
Relacional	Alta	Más bidireccional	Más indirecto	Más informal
Mercado	Baja	Más unidireccional	Más directo	Más formal
Clima:				
Soportable	Alta	Más bidireccional	Más indirecto	Más informal
No soportable	Baja	Más unidireccional	Más directo	Más formal
Poder:				
Simetría	Alta	Más bidireccional	Más indirecto	Más informal
Asimetría	Baja	Más unidireccional	Más directo	Más formal

Fuente: Mohr y Nevin (1990)

B. En el segundo caso, se examina la ayuda, adecuación o eficacia de la comunicación (Anderson y Narus, 1990): se trata de una valoración de tipo holístico de la **calidad de la comunicación** a lo largo del tiempo. La calidad incluye aspectos como la exactitud, temporalidad, adecuación y credibilidad de la información intercambiada. En la medida en que la información es completa, creíble, precisa, a tiempo y adecuada puede hablarse de calidad de la comunicación (Mohr y Spekman, 1994; Mohr y Sohi, 1995).

Macneil (1981) reconoce la importancia de mantener vías de comunicación abiertas y fidedignas para la creación de lazos permanentes. Las normas de compartir información se refieren a una expectativa de que las empresas, de forma proactiva, intercambiarán información útil. En esta misma línea, Mohr y Sohi (1995) analizan el efecto de la norma relacional "compartir información" en los flujos de información (frecuencia, bidireccionalidad y formalización) y sobre la calidad[58]. Cuando ambas partes consideran que la información es valiosa tienen un incentivo para aumentar sus contactos (frecuencia), dar y recibir información (bidireccionalidad). Además, el deseo de compartir información refuerza los lazos personales de modo que se evita la formalización excesiva y aumenta la calidad de la comunicación.

El aumento de la frecuencia, bidireccionalidad, formalidad y contenido de la información se ha asociado a la satisfacción con la relación (Keith, Jackson y Crosby, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Gassenheimer, Baucus y Baucus, 1996). La disponibilidad de información permite desarrollar las tareas de forma más efectiva, incrementar los niveles de satisfacción y predecir el éxito de la relación. Mohr, Fisher y

[58] De nuevo nos encontramos con la distinción entre norma o expectativas y comportamiento. La comunicación es conceptualmente distinta de la norma relacional de compartir información. La norma se refiere a una expectativa generalizada o la creencia compartida acerca del comportamiento adecuado en la relación. La norma indica una expectativa: la comunicación, un comportamiento

Nevin (1996) plantean que la comunicación de colaboración puede tener efectos distintos en los resultados bajo varios mecanismos de gobierno. En concreto, analizan el efecto de la comunicación sobre la satisfacción, el compromiso y la coordinación, bajo el efecto moderador de la integración y el control. Ante niveles bajos de integración y control, la comunicación de colaboración ofrece un incentivo añadido para trabajar conjuntamente, mejorar la coordinación y reforzar el compromiso porque se fomentan los valores compartidos, el soporte mutuo y se alinean intereses.

La comunicación también fomenta la esperanza de continuidad de la relación y disminuye la disfuncionalidad del conflicto. Los miembros del canal están más motivados a comprometerse en una relación que se caracteriza por compartir información. Weitz y Jap (1996) señalan que un punto crítico que facilita la relación a largo plazo es la extensión de la interacción y la *escucha activa*. En las relaciones maduras la comunicación es más frecuente, y los temas de discusión más variados y profundos[59].

Una cuestión sobre la que parece no existir un consenso es el sentido de la relación confianza-comunicación. En unos trabajos (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990) se indica que la confianza implica comunicación, mientras que en otros (Anderson y Weitz, 1992; Anderson, Lodisch y Weitz, 1987; Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Weitz y Jap, 1996) se mantiene que la comunicación, especialmente aquella que se realiza de forma periódica, fortalece la confianza y el compromiso, asistiendo en la resolución de disputas y "alineando" las percepciones y expectativas para el futuro. Y es que, tal y como indican Anderson y Narus (1990), construir y mantener una relación es un proceso iterativo: en un primer momento, la comunicación entre empresas precede a la confianza, pero en siguientes periodos la acumulación de confianza conduce a una mayor comunicación.

3.3.3. Técnicas de resolución de conflictos

El conflicto se define como un comportamiento que impide, bloquea o frustra la consecución de los objetivos (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995b). El concepto presenta aspectos cognitivos y afectivos, de modo que podemos referirnos al conflicto percibido como la magnitud del enfrentamiento actual reconocido y percibido por la empresa –se reconoce que existe conflicto aunque no sea manifiesto– y el nivel de hostilidad o afecto negativo hacia la otra parte –expresado o reprimido, formado recientemente o retenido de episodios previos–.

[59] Bensaou y Venkatraman (1992) analizan como el grado de cuasi-integración en la cadena de suministros está unido al uso más intenso del EDI (intercambio electrónico de datos). La tecnología de la información reduce los costes de coordinación y afecta a la ventaja comparativa de diferentes mecanismos de gobierno y de cooperación (Bensaou, 1992).

En una clasificación más exhaustiva, Anderson y Narus (1984) distinguen cinco tipos de conflicto: (1) conflicto afectivo (tensión u hostilidad de un miembro del canal hacia otro), (2) conflicto latente (situación o estado que antecede al conflicto comportamental), (3) conflicto manifiesto (comportamiento conflictivo actual), (4) conflicto percibido y (5) conflicto funcional (desacuerdos solventados de modo productivo).

Aunque el conflicto puede tener efectos negativos en la relación, no tiene por qué ser necesariamente destructivo (Molla y Sánchez, 1996). Puede ser una fuente de renovación de la relación, fortalecer las relaciones interpersonales y cultivar mayores niveles de confianza, comunicación, satisfacción, estabilidad y desarrollo personal (Weitz y Jap, 1996). Spekman (1988) sostiene que la diferencia entre la colaboración y otros tipos de relaciones estriba el modo de resolución de los conflictos. Estos mecanismos, que surgen del reconocimiento de la interdependencia de las empresas, se crean dentro de la relación y se modifican a lo largo de su vida en un intento de adaptarse a las contingencias.

El desacuerdo es un hecho inherente a las relaciones interorganizacionales[60]; y dado que en toda relación ya se espera una dosis de conflicto, es decisivo entender como resolverlo por las implicaciones que ello tiene para el éxito de las empresas. La hostilidad y el malestar producido por enfrentamientos que no han sido solucionados de forma amigable son el primer paso hacia la disolución. Sin embargo, cuando las disputas se zanjan de forma cordial, tales desacuerdos se consideran *conflicto funcional*, son preventivos frente al estancamiento, estimulan el interés en la relación y proporcionan un medio a través del cual los problemas pueden ser aireados y, finalmente, resueltos. La funcionalidad se refiere al grado en que los esfuerzos para solucionar desacuerdos producen resultados aceptables (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998). En palabras de Morgan y Hunt (1994), el conflicto funcional puede aumentar la productividad en las relaciones de marketing y se concibe como *otra forma de hacer negocios*. No obstante, es más fácil que las partes de una relación se involucren en resoluciones constructivas del conflicto cuando mantienen un equilibrio de poder y cuando los miembros están orientados hacia la maximización del beneficio mutuo (Weitz y Jap, 1996).

El conflicto funcional se asocia también a la resolución conjunta de problemas, que es la propia de relaciones estratégicas y se basa en la búsqueda de una solución mutuamente satisfactoria que refuerce la relación. Se trata de persuadir a la otra parte para que adopte una actitud de resolución constructiva frente a técnicas de resolución

[60] Eliashberg y Michie (1984), entre otros muchos autores, analizan los determinantes del conflicto dentro del canal y proponen como principal determinante la incongruencia en el sistema de objetivos. Por su parte, Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992) incluyen el poder coercitivo como causa del conflicto. El uso de fuentes de poder coercitivas, como ya señala Mallen en 1963, conduce a menos nivel de cooperación y fomentan el conflicto y viceversa, fuentes no coercitivas suponen más cooperación y más conflicto de tipo

de conflictos destructivas (dominación, palabras duras, arbitraje, salidas para suavizar o evitar los problemas,…). Aun con todo, el conflicto constructivo no es una garantía de que la relación se vaya a salvar, pero sí puede revelar valores incompatibles o cambios en el compromiso que de otro modo no podrían habrían sido detectados.

Morgan y Hunt (1994) entienden que la confianza invita a una empresa a percibir que los episodios futuros de conflicto serán de tipo funcional. El historial de cooperación y comunicación genera mayor confianza y, de resultas de ello, aumenta la funcionalidad del conflicto. Por su parte, Spekman, (1988) señala el valor de la comunicación como un camino para la resolución de conflictos. Por último, Kumar, Scheer y Steenkamp (1995b) indican que el conflicto potencial se reduce cuando se seleccionan socios con valores similares y con los que cabe el entendimiento mutuo.

3.3.4. Proceso de control

El proceso de control consiste en establecer el grado en el cual se ha cumplido el acuerdo contractual. El control contribuye a la preservación de la relación porque advierte de las desviaciones entre expectativas y comportamientos (Pilling *et al*., 1994).

Si partimos de la base teórica que nos proporciona la teoría de la agencia, diferenciamos entre dos tipos de control: el control externo –que ya comentamos en el capítulo 1– que mide el comportamiento o los resultados y el control interno que parte de la alineación *ex-ante* de los incentivos de los decisores (Eisenhardt, 1985; Lassar y Kerr, 1996; Heide y Stump, 1996). El mercado y la jerarquía están basados en procedimientos de control externos: mientras que el mercado pone énfasis en el resultado de la transacción, la jerarquía lo hace en el comportamiento. En los intercambios discretos (mercado) existe poco control de las actividades, pero, a medida que aumenta el proceso relacional, la supervisión activa para asegurar el cumplimiento se va haciendo más necesaria (Noordewier *et al*., 1990). En todo caso, es un tipo de control reactivo que tiene lugar una vez que la tarea o el intercambio se ha llevado a cabo (Heide, 1994).

En las relaciones bilaterales, sin embargo, la medición del cumplimiento del acuerdo ocurre de forma proactiva a través de un proceso de socialización que promueve el autocontrol. Las acciones de supervisión y de control mutuo ayudan a que el intercambio tenga lugar según lo acordado.

♦ ♦ ♦ ♦

Al igual que en el apartado anterior, en el cuadro 3.5 se recogen los trabajos que han analizado y confirmado empíricamente las variables determinantes del proceso relacional.

---

funcional.

CUADRO 3.5
VARIABLES QUE AFECTAN AL PROCESO RELACIONAL EN LA LITERATURA

	DIMENSIONES DEL PROCESO RELACIONAL			
	COOPERACIÓN	COMUNICACIÓN	CONFLICTO[61]	CONTROL
Dependencia	(+) Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Sriram, Krapfel y Spekman (1992); Andaleeb (1995)		(-) Anderson y Narus (1990)	
Resultados comparados	(+) Anderson y Narus (1984; 1990)	(+) Anderson y Narus (1990); Anderson y Weitz (1989)		(-) Anderson y Narus (1984); Heide y John (1992)
Activos específicos	(+) Heide y John (1990)			
Importancia de la relación		(+) Anderson y Weitz (1989)		
Incertidumbre	Bensaou (1992)			
Confianza	(+) Morgan y Hunt (1994); Zaheer y Venkatraman (1995); Andaleeb (1995)	(+) Anderson y Weitz (1989); Anderson y Narus (1990)	(+) Morgan y Hunt (1994)	(-) Andaleeb (1995)
Inversión x Normas relacionales			(+) Heide y John (1990)	
Compromiso percibido	(+) Morgan y Hunt (1994)			
Contenido del acuerdo	(+) Zaheer y Venkatraman (1995)			
Desarrollo de normas sociales	(+) Morgan y Hunt (1994)		(+) Morgan y Hunt (1994); (-) Kumar, Scheer y Steenkamp (1995b)	
Cooperación			(+) Anderson y Narus (1990)	
Comunicación	(+) Anderson y Narus (1990)			

[61] El signo negativo es la relación con conflicto en general y el positivo se refiere al conflicto funcional

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 4

BIBLIOTECA VIRTUAL

DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES BILATERALES A LARGO PLAZO

CERVANTES

Felix qui potuit rerum cognoscere causas
(Feliz quien pudo conocer las causas de las cosas)
Virgilio, Geórgicas, III, 490.

Como recogíamos en el capítulo segundo la reciprocidad, la eficiencia y la estabilidad son algunas de las razones que determinan el tipo de relaciones entre empresas. En este capítulo recurrimos a estas razones de carácter general para proponer, en cada caso, una serie de variables o condiciones concretas que favorecen la formación de relaciones bilaterales a largo plazo tomando como base las aportaciones de distintos enfoques teóricos. De este modo, los tres primeros epígrafes los consagramos a presentar las variables de eficiencia-estabilidad, las variables de reciprocidad y la interacción entre ambas como determinantes de las relaciones a largo plazo y reservamos el último apartado a exponer el efecto de la relación sobre la eficacia económica y social.

4.1. VARIABLES DE EFICIENCIA Y ESTABILIDAD

A nuestro entender, la formación de relaciones comerciales a largo plazo obecede a dos de las razones o contingencias de las relaciones interorganizacionales que planteaba Oliver (1990): la búsqueda de la eficiencia y la búsqueda de la estabilidad. La argumentación teórica que sustenta esta afirmación nos la ofrecen la teoría de los costes de transacción y la teoría de la dependencia de recursos, respectivamente.

Desde la perspectiva de la teoría de costes de transacción, la minimización de los costes de producción y de transacción constituye el origen de la estructura de gobierno, minimización de costes que se asocia, inequívocamente, a una búsqueda de *eficiencia*. En nuestro modelo, manteniendo la línea propuesta por Williamson, introducimos como variables de eficiencia los activos específicos, el número de fuentes alternativas, la importancia de la relación, los resultados comparados, la incertidumbre del entorno y la frecuencia de la transacción.

La *estabilidad* en las relaciones bilaterales a largo plazo alude a la búsqueda por parte de las empresas de una reducción de la incertidumbre en el intercambio. En este sentido plantea las relaciones entre empresas la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancick, 1978) cuando considera la dependencia y la incertidumbre como condiciones determinantes de la relación. Este planteamiento enlaza con el de Williamson en tanto que la incertidumbre es una variable común a ambas teorías y los activos específicos, el número de fuentes alternativas, la importancia de la relación y los resultados comparados podemos considerarlos como generadores de dependencia.

A partir de estas dos razones generales y de estos dos enfoques, en nuestro modelo proponemos tres variables de eficiencia y estabilidad que determinan las relaciones bilaterales a largo plazo: interdependencia, incertidumbre y frecuencia (Cuadro 4.1). En los epígrafes que siguen vamos a definir y revisar la literatura que concierne a estos conceptos, así como esbozar las relaciones de causalidad propuestas.

CUADRO 4.1

VARIABLES DE EFICIENCIA Y ESTABILIDAD		
INTERDEPENDENCIA	**INCERTIDUMBRE**	**FRECUENCIA**

Importancia de la relación
Resultados comparados
Fuentes alternativas
Activos específicos

4.1.1. Interdependencia

Si nos remontamos a una definición ya clásica atribuida a Emerson (1962), la dependencia de A con respecto a B es directamente proporcional al grado en el cual B media en los objetivos de A y a la importancia de esos objetivos para A. En esta misma línea, Frazier (1983) define la dependencia como la necesidad de una empresa A de mantener la relación con B para conseguir sus objetivos: la habilidad de una empresa B de mediar en los objetivos de A dependerá del papel que desempeñe B en cuestiones que son importantes para A.

Como ya hemos avanzado, la dependencia es una variable tratada por distintos enfoques teóricos, tan es así que es posible hallar diversas acepciones de este concepto[62]:

Desde *la teoría de la dependencia de recursos*, Pfeffer y Salancick (1978: 52) definen la dependencia como la fuerza de las organizaciones o de los grupos externos del entorno en que se mueve la empresa. Tres son básicamente los factores generadores de dependencia:

- la importancia crítica de los recursos de la empresa suministradora (o distribuidora).
- el escaso número de fuentes alternativas de intercambio disponibles para la empresa.
- el hecho de que los resultados obtenidos con ese miembro sean importantes y muy valorados y la magnitud del intercambio sea alta.

La teoría de costes de transacción dispensa un tratamiento indirecto al concepto de dependencia. La presencia de activos idiosincrásicos provoca dificultades a la parte que invierte, fundamentalmente porque un miembro oportunista de la relación podría apropiarse de alguna fracción del valor de esos activos o, en términos de Alchian y Woodward (1988), apropiarse de la "cuasi-renta". Cabe decir, por tanto, que la consideración de la dependencia como la dificultad –si no la imposibilidad– de reemplazar a la otra parte está en estrecha conexión con la teoría de los costes de transacción.

De cierto que la mayoría de trabajos teóricos y empíricos que han analizado el poder o la dependencia, lo han hecho desde la perspectiva de una empresa[63]: apenas se

[62] Algunos autores (Bensaou, 1992; Bensaou y Venkatraman, 1995; Zaheer y Venkatraman, 1995) entienden la dependencia como un tipo de incertidumbre: la que que una empresa percibe acerca de su relación con otra. En situaciones de mercado o jerarquía la principal incertidumbre es la del entorno; mas cuando hablamos de formas híbridas, la incertidumbre de la relación o de comportamiento cobra especial significación. Este tipo de incertidumbre representa la dificultad para predecir las acciones de la otra parte en la relación y para determinar el resultado actual o la adherencia a los acuerdos contractuales.

[63] Tradicionalmente, la dependencia se ha considerado como una desventaja para la empresa que la soporta. Se ha asumido que una firma ejerce influencia para alcanzar sus objetivos internos a costa de otra,

ha estudiado el influjo de la dependencia mutua en la estructura del canal. Sin embargo, es obvio que un modelo de relaciones diádicas debería considerar las perspectivas de las dos miembros. Al referirnos a la formación de relaciones bilaterales a largo plazo, no es acertado introducir como variable determinante la dependencia de una empresa con respecto a la otra: la variable explicativa de tales relaciones habría de ser la estructura de dependencia o **la interdependencia** que exista entre ellas.

Gundlach y Cadotte (1994) investigan dos propiedades de la interdependencia: la magnitud y la asimetría relativa.

La magnitud de la interdependencia es la suma de la dependencia en un intercambio. Se diferencia entre relaciones de baja magnitud, en las cuales no existe interacción y las relaciones se ven como series de transacciones discretas, y relaciones de alta magnitud, donde la dependencia conjunta es alta, las dos partes disponen de poder y, además, de la relación se deriva un beneficio que fomenta la cooperación.

La asimetría relativa o dependencia relativa es la comparación de los niveles de dependencia en un intercambio, o sea, la diferencia entre la dependencia de una empresa y la de otra. Cuando las dos partes son igualmente dependientes estaríamos ante una situación de interdependencia simétrica (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995b). Buchanan (1992) define la asimetría de la dependencia a partir de la valoración que las partes hacen de los recursos que aporta la otra. Si tales recursos son valorados igualmente, la relación es simétrica; en otro caso, se trataría de una relación asimétrica[64].

La asimetría y la magnitud de la dependencia determinan el tipo de relación que las empresas van a adoptar. Además, considerando el valor de las recursos que cada parte posee, las empresas pueden determinar el grado en el cual deberían invertir en la relación y lo que cabe esperar de la otra parte.

- Gundlach y Cadotte (1994) demuestran que la magnitud de la interdependencia

de modo que la relación se caracteriza por altos niveles de conflicto e insatisfacción. En trabajos recientes, sin embargo, se empiezan a apreciar las ventajas y los beneficios que se pueden conseguir merced al establecimiento de relaciones a largo plazo, en cuya formación y mantenimiento la dependencia es una pieza clave. En esta última línea avanzan, entre otros muchos, trabajos como el de Dwyer y Welsh (1985), quienes señalan que la dependencia y la incertidumbre son las dos características del entorno que determinan la configuración del canal; el de Frazier, Gill y Kale (1989), que opinan que, en las relaciones del canal caracterizadas por niveles de dependencia altos, es probable que la empresa dependiente realice un esfuerzo añadido por mantener la relación y limitar el conflicto; el de Ganesan (1994), cuando plantea que una alternativa de la empresa para hacer frente a la dependencia es la orientación a largo plazo de la relación; o el de Andaleeb (1995), al proponer que la dependencia de recursos engendra una intención de colaborar, aunque también propicia el deseo de controlar dicha fuente de recursos para aliviar el sentimiento de vulnerabilidad ante el posible comportamiento oportunista.

[64] Desde la teoría del intercambio social, Anderson y Narus (1984 y 1990) esbozan un concepto similar ala asimetría: la dependencia relativa. La dependencia relativa determina el nivel de influencia sobre la otra empresa, es decir, el poder (Frazier y Summers, 1984, 1986; Frazier y Rody, 1991).

fomenta el uso de estrategias de poder no coercitivas, la escasez de conflictos y la evaluación favorable del resultado obtenido con la otra empresa.

- En cuanto a la asimetría, Buchanan (1992) propone que las *relaciones simétricas* –dependencia alta, recíproca y equilibrada– conducen a gobiernos bilaterales en la forma de procesos de ajuste flexibles (Heide, 1994) y es determinante del éxito de tales alianzas[65] (Bucklin y Sengupta, 1993). En cuanto a los recursos invertidos, si la dependencia es mutua, las dos partes tienen incentivos para realizar inversiones en programas específicos mutuamente beneficiosos y es improbable que actúen de forma oportunista. Por contra, si ninguna de las dos valora los recursos que le aporta la otra, no hay incentivo para invertir en programas específicos conjuntos que aumentarían el coste y reducirían el valor del intercambio para las dos partes.

  Por otra parte, en las *relaciones asimétricas*, deberían evitarse las relaciones bilaterales. Es lógico pensar que cuando sólo una de las dos partes del intercambio se encuentra en situación de dependencia, la empresa no dependiente estará poco motivada para formar y mantener relaciones estables. La empresa que domina no necesita comprometer sus recursos en una relación en tanto que la dependiente aporta un beneficio pequeño y podría ser reemplazada fácilmente[66]. La parte dependiente, por el contrario, accedería de buena voluntad a la relación para tener así acceso a los recursos de la otra empresa. Sin embargo, como acabamos de decir, es probable que la parte con más poder no esté dispuesta a invertir en acciones conjuntas o que actúe de forma oportunista y ejerza control sobre la empresa dependiente. En todo caso, el resultado de una relación fuerte sería negativo. En ausencia de simetría de dependencia, una parte tendrá poco o ningún incentivo para mostrar flexibilidad porque no existe ninguna garantía de que tales acciones sean recíprocas (Heide, 1994).

Dado que para medir la interdependencia construimos dos constructos –magnitud y asimetría– a partir del nivel de dependencia percibida por cada una de las empresas de la díada, parece necesario analizar los factores que conforman la dependencia individual. En nuestro modelo, de acuerdo con Heide y John (1988), consideramos que la dependencia del vendedor con respecto al comprador, o viceversa, compendia cuatro elementos que, a priori, suponemos que son los mismos para las dos partes de la relación[67]. Por tanto, la dependencia se refleja en los siguientes aspectos

---

[65] Ejemplos de ello son las cadenas voluntarias de mayoristas, las cooperativas de detallistas y las alianzas estratégicas, para el caso de las relaciones formales, o los compromisos voluntarios entre vendedores y sus clientes industriales, en el caso de relaciones informales (Gundlach y Cadotte, 1994).

[66] De hecho, Ganesan (1994) propone que cuando un comprador percibe que el vendedor depende de él, se desvanecen los incentivos para desarrollar una relación cooperativa fuerte a largo plazo puesto que los costes de mantener los acuerdos a largo plazo no se ven compensados por los beneficios.

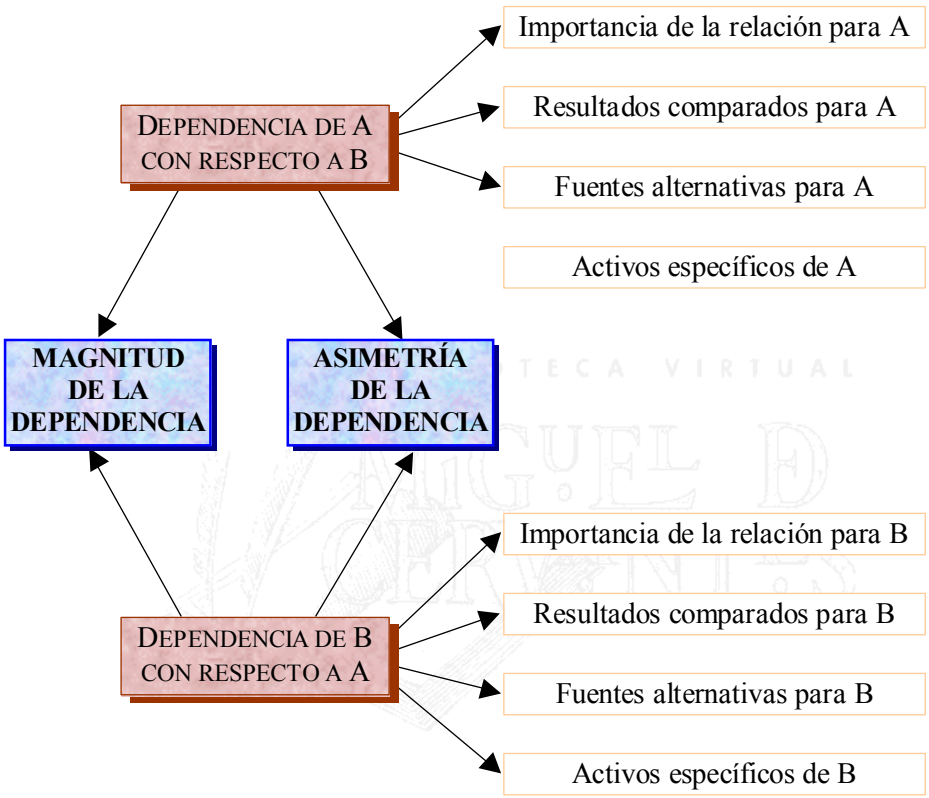
[67] Noorderhaven, Nooteboom y Berger (1996) sugieren que los factores que influyen en la percepción de dependencia no siempre coinciden para el vendedor y para el comprador.

(Gráfico 4.1):

1. los *resultados* obtenidos de una relación son *importantes* y de alto valor.
2. los *resultados comparados* obtenidos con ese vendedor son superiores a los que puede obtener con cualquier otro (Anderson y Narus, 1990).
3. existen pocas *fuentes alternativas* reales (concentración del intercambio).
4. hay pocas fuentes alternativas potenciales, es decir, es difícil reemplazar a la otra parte como consecuencia de la *inversión en activos específicos*.

GRÁFICO 4.1

MAGNITUD Y ASIMETRÍA DE LA DEPENDENCIA



Los tres primeros factores están extraídos directamente de la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), mientras que el cuarto proviene de la teoría de costes de transacción[68]. No obstante, todos ellos pueden ser analizados desde este último enfoque. La búsqueda de una forma de gobierno que internalice las actividades tiene por objeto la minimización de la suma de costes de transacción y de costes de producción (Williamson, 1985). Mientras que los activos específicos (unidos a la posibilidad de oportunismo), la incertidumbre (en el caso de pocas alternativas de intercambio) y la frecuencia son una fuente de costes de transacción, la importancia de

[68] Un modelo explicativo de la dependencia percibida y que integra estas dos teorías es el desarrollado por Sriram, Krapfel y Spekman (1992).

la relación (medida en volumen o en magnitud) y los resultados comparados son una fuente de costes de producción. Aunque, tal y como hemos ido exponiendo, estos dos tipos de costes, desde la teoría propuesta por Williamson, son el origen de la estructura de gobierno, en el modelo de contrasten empírico no van a aparecer de forma explícita. Sin embargo, la formación de estos costes es la causa última de la relación que hemos planteado entre estas variables y la forma de gobierno. A continuación definimos cada una de dichas variables.

4.1.1.1. LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN Y LOS RESULTADOS COMPARADOS (COSTES DE PRODUCCIÓN)

En el mercado se pueden agregar demandas (o internalizar procesos) para conseguir economías de alcance y de escala y minimizar los costes de producción (Williamson, 1985: 92). En el modelo que proponemos, la necesidad de reducir los costes de producción se refleja en dos características del intercambio: la importancia de la relación y los resultados comparados o importancia relativa.

La importancia de la relación puede medirse a través del volumen del intercambio. Bello y Lothia (1995) consideran que al volumen de ventas (o de compras) actuales se puede añadir también el ratio de crecimiento de las ventas o el nivel futuro del volumen de ventas. Cuanto mayor es el volumen negociado, más notables son las economías de escala o de alcance posibles y mayor es la disposición hacia la integración (John y Weitz, 1988) o hacia la relación. Klein *et al*. (1990), en su modelo sobre integración en mercados internacionales, proponen que el volumen negociado en el canal determina el modo de gobierno.

El otro determinante de costes de producción es la importancia relativa del volumen negociado o de los resultados alcanzados con la otra empresa –en cuanto a margen de beneficios o en cuanto a precios–. No sólo interesa medir el volumen de intercambio en términos absolutos, sino también en términos relativos, esto es, en relación a lo que se conseguiría realizando el intercambio con otras empresas. Los resultados comparados es una variable que recoge la evaluación de la relación en comparación con las expectativas que se conforman a partir de la experiencia adquirida en relaciones similares (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1984 y 1990).

4.1.1.2. ACTIVOS ESPECÍFICOS Y ESCASEZ DE ALTERNATIVAS (COSTES DE TRANSACCIÓN)

Williamson (1981) define los activos específicos como inversiones en activos duraderos, altamente especializados para una relación de intercambio concreta, difícilmente reutilizables y con escaso valor residual en otras relaciones. La inmovilidad y especificidad de los activos provoca altos costes de cambio o de ruptura, de modo que

la empresa que invierte en activos específicos está a expensas de la buena fe y del comportamiento no oportunista de la otra parte. Anderson y Weitz (1992) los consideran una señal de compromiso: son inversiones difíciles o imposibles de reemplear en otra relación del canal ya que pierden un valor sustancial[69].

Los tipos de activos específicos (ideosincrásicos) que se han estudiado son (Lothia, Brooks y Krapfel, 1994; Bello y Lothia, 1995; Dyer, 1996a):

- *De localización*: la proximidad de los estados de producción facilita la coordinación y permite economizar en costes de inventario y de transporte.
- *Físicos*: equipamiento especializado necesario para la producción.
- *De procesos* (Zaheer y Venkatraman, 1995): adaptación del volumen de trabajo de una empresa y de los procesos a los requerimientos de la otra parte. Esta noción está relacionada con el concepto de rutinas organizacionales que cuesta alterar una vez establecidas y que suponen inversiones importantes en términos de entrenamiento y especialización.
- *Humanos* (Anderson, 1985; Masten, Meehan y Snyder, 1989; John y Weitz, 1988, Zaheer y Venkatraman, 1995): habilidades, conocimiento y experiencia del personal de una empresa que son específicos a los requerimientos de otra. Según Dyer (1996a) estos activos influyen en la calidad del producto, en la rentabilidad, en los costes de inventario y en la rapidez de desarrollo del ciclo de vida de un producto nuevo.
- *Dedicados*: inversiones en ampliación de planta o en maquinaria orientadas a una empresa (comprador o suministrador) concreta y que no se hubieran hecho de no ser por la expectativa de negociar una cantidad de producto con un socio en particular.
- *De marca*: inversiones en reputación.
- *En tiempo*: se refiere a un tipo de especificidad de localización que garantiza una respuesta temporal que es crítica.

Lothia *et al*. (1994) proponen, además, una serie de dimensiones de las inversiones en activos idiosincrásicos: el grado de especificidad, la magnitud, la importancia para nuestro negocio, la duración, el valor de la inversión para la otra parte, el riesgo asumido por la empresa que invierte y la visibilidad de la inversión.

Parece que existe unanimidad en la concepción de los activos específicos como una fuente –probablemente la más importante– de dependencia: es algo que se deriva de la imposibilidad de reemplazar al intermediario. Una empresa que ha invertido en activos específicos ha creado una barrera de salida de esa relación a juzgar por los costes en que incurriría si tuviera que cambiar de socio o por las ineficiencias en la producción al cambiar las líneas (Gassenheimer y Calantone, 1994). Por otro lado, la presencia de

[69] En el caso del canal de distribución, por ejemplo, cuando un distribuidor realiza una inversión idiosincrásica en la línea de producto de un suministrador, queda comprometido en la relación. El suministrador puede aprovecharse de esa situación aumentando el precio o reduciendo el servicio y el distribuidor debe tolerar ese aumento de costes porque el fin de la relación supone una reducción del valor de sus activos específicos (Weitz y Jap, 1995).

activos específicos en la transacción crea dificultades en el intercambio para la empresa que ha invertido porque un socio oportunista podría apropiarse de parte del valor de tales activos. Esta apropiación nace de la imposibilidad de la empresa inversora de reemplazar al socio como consecuencia de la idiosincrasia de los activos[70].

Los activos específicos desempeñan un papel importante en la situación de dependencia y, por consiguiente, van a influir en la forma transaccional y en la estructura del canal (Ruekert, Walker y Roering, 1985). Williamson (1985) sugiere que las inversiones idiosincrásicas estabilizan las relaciones; de hecho, las inversiones idiosincrásicas mutuas pueden convertir una relación competitiva (yo gano-tu pierdes) en una relación cooperativa (yo gano-tu ganas, yo pierdo-tu pierdes). Los beneficios derivados de las relaciones de intercambio obtienen su sustento de las inversiones especializadas y sería difícil obtener estos mismos beneficios en otra relación (Pilling, Crosby y Jackson, 1994).

Así pues, cabe considerar que las inversiones específicas del comprador y del vendedor como determinantes del deseo de continuar la relación (Bensaou, 1992; Bensaou y Venkatraman, 1992). Ante la posibilidad de comportamientos oportunistas de la otra parte y de expropiación de la "cuasi-renta" derivada de las inversiones idiosincrásicas, la empresa que invierte necesita salvaguardar o proteger sus activos específicos. Junto a la integración vertical (John y Weitz, 1988; Klein, Frazier y Roth, 1990), o las inversiones para contrarrestar la dependencia, *offsetting investments*[71], (Heide y John, 1988), se engloban otras alternativas de salvaguarda como la cooperación (Anderson y Narus, 1990), la acción conjunta (Heide y John, 1990), la expectativa de continuidad (Ganesan, 1994; Heide y Stump, 1995) o el ejercicio de control sobre la otra parte bajo la presencia de normas relacionales[72] (Heide y John, 1992). Como indican Zaheer y Venkatraman (1995), a la postre, la señal de continuidad

[70] Bensaou y Anderson (1997) plantean la inversión en activos específicos como un *trade-off* entre el peligro de depender de los suministradores no reemplazables y los ahorros en costes derivados de cooperar con suministradores. Stump y Heide (1996) proponen un modelo explicativo de la inversión en activos específicos que relaciona positivamente la inversión en activos específicos con la importancia de la compra y con las inversiones de la otra parte, y negativamente con la incertidumbre tecnológica.

[71] Las inversiones alternativas (*offsetting investments*) son un mecanismo para disminuir la dependencia. Estas inversiones tienen como fin aumentar la capacidad de reemplazar a la otra parte en los casos en que no es posible pasar desde transacciones de mercado a integraciones verticales. En las relaciones fabricante-distribuidor, Heide y John (1988) proponen como salvaguarda de las inversiones específicas del distribuidor dedicadas a un fabricante estas inversiones alternativas, que pueden consistir en mantener relaciones más estrechas con los clientes finales, desarrollar una identidad independiente de la línea que representa, añadir valor al producto, elevar las barreras de salida de los clientes, etc. De este modo se hace menos vulnerable a posibles acciones del fabricante.

[72] Como venimos diciendo, la inversión en activos específicos disminuye la capacidad de la empresa de ejercer control y aumenta su dependencia de la otra parte, la cual se vuelve irreemplazable. Sin embargo, la parte dependiente podrá ejercer control si la otra renuncia a ello. Esta cesión de poder sólo es posible si existe la garantía o el seguro de que no abusará del control. Siguiendo este razonamiento, Heide y John (1992) proponen que la interacción entre activos específicos y normas relacionales permite que sea la empresa que ha invertido quien controle las decisiones del otro miembro de la relación.

y garantía de relaciones estables y a largo plazo reside en un equilibrio en las inversiones. En este caso se refuerzan los lazos y la cooperación mutua entre las empresas, se limita la posibilidad de oportunismo y desaparece la necesidad de un gobierno de tipo jerárquico.

4.1.2. Incertidumbre del entorno

Como en el caso de la dependencia, la influencia de la incertidumbre en las relaciones entre empresas ha sido interpretada desde distintas corrientes teóricas.

Según *la teoría de dependencia de recursos,* la incertidumbre condiciona la estructura de las relaciones de intercambio. Pfeffer y Salancik (1978) la definen como el grado en el cual un individuo u organización no puede anticipar o predecir con precisión el entorno futuro[73]. Su argumento a favor de estructuras de gobierno más flexibles cuando el grado de incertidumbre es alto, se basa en la mayor capacidad de adaptación de estas estructuras a las circunstancias cambiantes, frente a las organizaciones altamente integradas que son más lentas en reaccionar (Klein, Frazier y Roth, 1990).

Desde *la teoría de costes de transacción*, la dificultad para predecir contingencias futuras –presencia de racionalidad limitada– impide o incapacita a la empresa para la redacción de contratos contingentes eficientes, mientras que la renegociación de acuerdos a la luz de las nuevas circunstancias generaría costes elevados. Estos costes podrían reducirse mediante la internalización, es decir, mediante un modo de gobierno más integrado que elimine la necesidad de controlar, hacer cumplir o volver a redactar los contratos (Williamson, 1985).

Klein, Frazier y Roth (1990) señalan que estas dos perspectivas distintas –estructura de gobierno flexible o estrategia de integración– se explican porque ambas teorías ignoran la posibilidad de diferentes dimensiones de la incertidumbre con un impacto diferente en la estructura organizativa. La incertidumbre, según sus distintas facetas, puede llevar, bien a una motivación para reducir los costes de transacción a través de la integración, bien a un deseo de flexibilidad. En concreto, dos dimensiones de la incertidumbre del entorno pueden afectar, de forma opuesta, al comportamiento de los miembros del canal: volatilidad y diversidad[74] (Klein, Frazier y Roth, 1990; Ganesan, 1994, Pilling *et al*., 1994; Bello y Lothia, 1995; Bensaou y Venkatraman, 1995).

---

[73] Los entornos no son ciertos o inciertos, simplemente son percibidos de modo distinto por las diferentes organizaciones (Achrol y Stern, 1988).

[74] A las dos dimensiones señaladas, Achrol y Stern (1988) añaden la concentración, la capacidad, la interconexión, el conflicto y la interdependencia del entorno. Por su parte, Bensaou (1992) y Bensaou y Venkatraman (1995) proponen el concepto de incertidumbre de la actividad que recoge aspectos de volatilidad y diversidad que pertenecen al propio proceso o actividad desarrollado por la empresa. Lo definen como una función de tres variables: posibilidad de análisis –existencia de procedimientos para desarrollar la actividad objeto de intercambio–, variedad –sucesos no anticipados y nuevos que requieren métodos o procedimientos diferentes para realizar la actividad– e interdependencia de actividades.

- *La volatilidad o dinamismo* representa la dimensión estática-dinámica, es decir, el grado en el cual los factores externos se mantienen igual a lo largo del tiempo o están en continuo proceso de cambio, lo que conlleva la incapacidad para predecir tendencias y resultados futuros. Dwyer y Welsh (1985) hablan de variabilidad en referencia a aspectos como la demanda, la intensidad de la competencia o la disponibilidad de recursos. En estos casos, ante la imposiblidad de un contrato completo y puesto que los contratos incompletos se muestran susceptibles a comportamientos oportunistas (interpretación de las cláusulas del contrato en beneficio propio), los compradores son partidarios del desarrollo de relaciones a largo plazo y continuas, que permiten que la toma de decisiones sea secuencial y adaptativa (John y Weitz, 1988; Heide y John, 1990; Ganesan, 1994; Bello y Lothia, 1995; Heide y Stump, 1995) y minimizan el efecto de la incertidumbre (Buchanan, 1992). La incapacidad para predecir el volumen del intercambio da lugar a una adaptación a través de lazos más estrechos entre empresas, a más expectativas de continuidad y al diseño de secuencias y procedimientos para la toma de decisiones[75] (Klein *et al*, 1990; Heide y John, 1990). La incertidumbre, en su dimensión de volatilidad crea, según algunos autores, situaciones de dependencia (Dwyer y Welsh, 1985; Ganesan, 1994).

- *La diversidad o complejidad* refleja la dimensión simple-complejo o número de factores externos (suministradores, clientes o competidores, por ejemplo) que deben considerarse en la toma de decisiones (Dwyer y Welsh, 1985). Esto supone para la empresa dos dificultades: la recogida y procesamiento de información relevante respecto de cada factor y la formulación de programas estratégicos específicos para cada suministrador, cliente o competidor. Se hace necesaria la búsqueda de situaciones de baja dependencia ya que se tiende al desarrollo de relaciones con muchos miembros del canal y de estructuras temporales y más flexibles (Ganesan, 1994; Bello y Lothia, 1995). Algunos autores (Heide y John, 1990; Klein *et al*., 1990; Heide y Weiss, 1995) plantean como forma de complejidad la diversidad tecnológica, esto es, la incapacidad para predecir la tecnología requerida en la relación: cambios en los estándares o especificaciones de los componentes o del producto final o desarrollos tecnológicos generales. Para adaptarse a estas situaciones de heterogeneidad en cuanto a tecnología, las empresas prefieren lazos más flojos. De este modo mantienen más grado de flexibilidad para finalizar la relación y ligarse con otras con más capacidades tecnológicas (Bensaou, 1992; Bensaou y Venkatraman, 1992; Huart Low, 1996).

A pesar de reconocer que la incertidumbre es un concepto multidimensional, en nuestro modelo esta variable aparece reflejada en una única escala que recoge principalmente la dimensión complejidad. Téngase en cuenta además que la diversidad

[75] Germain, Drögue y Daugherty (1994) proponen una relación entre la incertidumbre y los procesos *just in time*. Cuando la incertidumbre es alta, para amortiguar sus efectos, las organizaciones intentan aumentar la coordinación entre ellas. En esta situación,el JIT lleva aparejado menos riesgo y menor coste que la integración vertical.

se asemeja en gran medida a la existencia de alternativas, variable que ya hemos considerado.

4.1.3. Frecuencia

Desde el punto de vista de la teoría del intercambio relacional esta dimensión cobra importancia porque es el factor básico que separa las transacciones discretas de las transacciones basadas en relaciones. La elevada frecuencia del intercambio justifica el mantenimiento de relaciones a largo plazo.

Desde la teoría de costes de transacción, sin embargo, la influencia de la frecuencia en los costes de transacción es indirecta. Un aumento de volumen del intercambio llevará a interacciones más frecuentes y, por tanto, aumentará el nivel de la costes de transacción (Pilling *et al*., 1994). Así, y de acuerdo con Williamson (1985: 60), las transacciones más frecuentes son un incentivo para que las empresas recurran a gobiernos jerárquicos, donde los costes serán más fácilmente cubiertos.

Aunque la frecuencia de la transacción –presente o, incluso, futura– debería ser un incentivo para la cooperación, en la literatura empírica, sin embargo, no siempre se ha confirmado el efecto de la frecuencia sobre el modo de gobierno (Rindfleisch y Heide, 1997). Como excepción a esta afirmación citamos el trabajo de Heide y Minner (1992), quienes comprueban que la frecuencia en las entregas tiene un efecto positivo en el nivel de cooperación entre empresas que interactúan y verifican esta hipótesis para las cuatro dimensiones de la cooperación que proponen: flexibilidad, intercambio de información, resolución conjunta de problemas y uso restringido de poder.

4.2. LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD

El comportamiento humano no tiene por qué ser tan maquiavélico
(Morgan y Hunt, 1994)

La teoría de costes de transacción, tal y como la desarrolla Williamson (1975) originariamente, presume que las relaciones de intercambio están gobernadas por el oportunismo. Esta asunción de un comportamiento individualista extremo no sólo puede ser descriptivamente incorrecta, sino que, además, limita la aplicabilidad general de la teoría. Pese a estos planteamientos iniciales, trabajos posteriores del autor (Williamson, 1993) evidencian un cambio de criterio o, al menos, una perspectiva más amplia en el análisis de las relaciones entre empresas[76]. Desde este nuevo enfoque, Williamson admite la posibilidad de relaciones de tipo no jerárquico en aquellos casos en que las

[76] Hay autores que matizan esta idea y señalan que el auténtico significado de la propuesta de Williamson es la dificultad que existe para identificar ex-ante el posible comportamiento oportunista (Rindfleish y Heide, 1997).

partes manifiesten una señal de compromiso en la relación, lo que califica como compromisos creíbles[77].

Por su lado, desde la teoría de la dependencia de recursos, se sugiere que la necesidad de recursos y las fuentes alternativas limitadas engendran en la empresa dependiente la intención de cooperar, intención que podría atenuarse ante la falta de confianza entre las empresas (Andaleeb, 1995).

Los aspectos de comportamiento o sociales toman protagonismo en el marketing de relaciones. El concepto de marketing relacional, que conlleva una dimensión temporal o de relación a largo plazo (Blois *et al*., 1996), considera la confianza y el compromiso como variables clave de una relación de intercambio (Morgan y Hunt, 1994). Del mismo modo, la teoría del intercambio relacional pone un énfasis especial en las normas y comportamientos del intercambio, como rasgos distintivos del tipo de transacción o de la estructura de relaciones.

En el fondo, todas estas teorías están haciendo referencia a lo que Oliver (1980) denominó *razones de reciprocidad* de las relaciones entre empresas, esto es, el deseo de conseguir beneficios mutuos por medio de la cooperación. Las motivaciones de reciprocidad atañen al deseo de cooperación, colaboración y coordinación entre organizaciones más que a la búsqueda de poder o control (razones de asimetría). Tal y como plantea Ganesan (1994), la dependencia no es un ingrediente suficiente para mantener las relaciones a largo plazo. Las razones de eficiencia son condiciones que se dan en el presente, pero si los miembros del canal presienten que esta situación llevará a un reparto injusto en el futuro, tenderán a escapar de ella. Por ello, otros determinantes importantes en las relaciones a largo plazo son los que conciernen a las condiciones futuras de la relación. Se requiere que ambas partes tengan conocimiento de su interdependencia amén de su buena voluntad para trabajar en pro del mantenimiento de la relación. Si una de las partes actuara de modo oportunista la relación se resentiría y ambos experimentarían las consecuencias negativas (Mohr y Speckman, 1994)

En concreto, podemos sintetizar esta argumentación diciendo que las condiciones del ambiente en que se desenvuelve el intercambio se dicotomizan en dos extremos (Gundlach y Cadotte, 1994): condiciones de oportunismo y condiciones de benevolencia o disposición al compromiso. En nuestro caso, nos vamos a centrar en esta segunda situación para proponer, a modo de hipótesis, la existencia dos ciertas condiciones del intercambio o razones de reciprocidad que determinan las relaciones comerciales a largo plazo: la confianza mutua y el compromiso percibido mutuo[78].

---

[77] No obstante, también en los primeros trabajos se recogía una variable que afectaba al tipo de estructura de gobierno de una relación, el ambiente, definido como la preferencia de los individuos por un tipo concreto de relaciones.

[78] Los conceptos de compromiso y confianza entre las partes también son de interés para el estudio de otras relaciones distintas a las aquí consideradas: el intercambio social, el matrimonio, el comportamiento de las organizaciones, el marketing de servicios o la lealtad del

(Cuadro 4.2).

CUADRO 4.2

VARIABLES DE RECIPROCIDAD	
CONFIANZA MUTUA	COMPROMISO MUTUO PERCIBIDO

Si bien es cierto que no faltan aportaciones teóricas y empíricas que fundamenten nuestra propuesta, ya señalamos en el capítulo 3 la manifiesta discrepancia de criterios en la literatura a la hora de decidir si estas variables son determinantes o bien son definitorias de la relación[79] (Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992). En vista de que no existe un criterio unánime por parte de los autores y de que la similitud entre ciertas conceptos es evidente, creemos preciso adoptar un criterio propio en la selección de variables que van a conformar nuestro modelo. Tal criterio puede resumirse en los puntos siguientes:

- Las variables de reciprocidad son, por propia definición, aquellas cuyo significado atañe al deseo de cada una de las empresas de la díada de que la relación se establezca en términos de cooperación a largo plazo. Por consiguiente, deberían reflejar comportamientos y sentimientos que nacen a nivel individual y que, en caso de reciprocidad o mutualidad, entendemos que afectarían de forma sustancial al tipo de relación. Este deseo de cooperación, según lo interpretamos, surge de un sentimiento, que llamamos confianza, y de un comportamiento, que deriva en un estado de compromiso[80].
- Las variables que definen la relación son las relativas a la estructura y el proceso en dicha relación. Por tanto, y teniendo en cuenta el tipo de relaciones a las que nos referimos, dichas variables recogerían acciones, comportamientos o decisiones conjuntas, tomadas de mutuo acuerdo y a través de las cuales funcionan los intercambios. Incluimos en este apartado la coordinación, la comunicación, la participación o la resolución de conflictos, entre otras.

4.2.1. Confianza mutua

cliente. Se aplican tanto al intercambio entre organizaciones como al intercambio entre personas y constituyen la clave para mantener relaciones y conseguir resultados de valor.

[79] Esta disparidad de criterios no supone controversia alguna, sino que obedece al *feed-back* que tiene lugar en las relaciones: el proceso y los resultados de transacciones pasadas refuerzan la calidad de la relación y el compromiso en el futuro.

[80] Son varios los autores que han propuesto las variables confianza y compromiso como nexos intermedios en las relaciones de marketing (Morgan y Hunt, 1994; Mohr y Speckman, 1994) y en las relaciones bilaterales del canal (Weitz y Jap, 1995; Andaleeb, 1995).

La confianza, variable de importancia reconocida por los investigadores de marketing, se construye como la creencia de una empresa sobre los motivos o intenciones de otra. Morgan y Hunt (1994) la definen como la buena voluntad para fiarse de la otra parte en un intercambio y para creer en su integridad y su buena fe[81]. Otra definición mayoritariamente aceptada es la que proponen Anderson y Narus (1990): la creencia de una empresa A de que otra compañía B llevará a cabo acciones con resultados positivos para A y no realizará acciones inesperadas que resulten negativas. Depositar confianza implica creer que las acciones de la otra parte conducirán a resultados favorables; es la fe en que la otra empresa cumplirá sus obligaciones y compromisos en los sucesivos intercambios (Schurr y Ozanne, 1985; Anderson y Weitz, 1986; Dwyer, Shurr y Oh, 1987; Anderson y Weitz, 1990; Ring y Van de Ven, 1992; Mohr y Speckman, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995).

La definición engloba dos aspectos o componentes de la confianza: credibilidad y benevolencia (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995b):

- ***credibilidad*:** grado en el cual se estima que la otra parte tiene el nivel requerido de capacitación o pericia para encargarse de la tarea y, por tanto, es fiable. Se puede asimilar, pues, a fiabilidad o apreciación de las habilidades de la otra parte. Esta fiabilidad viene motivada por la reputación de la otra empresa, la experiencia pasada con ella y la percepción de que se ha comprometido en la relación. Es lo que se llama honestidad: creencia de que la otra parte mantiene su palabra, cumple las obligaciones prometidas y es sincero.
- ***benevolencia*:** grado en el cual se cree que la otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan nuevas condiciones para las cuales no hubo compromiso; la otra parte estará interesada en el bienestar de la relación y no actuará en contra de la empresa. La benevolencia se refiere a cualidades, intenciones y características atribuidas a una empresa, más que a comportamientos concretos y presupone una vulnerabilidad o incertidumbre para aquella empresa que deposita su confianza en otra.

En nuestro modelo de formación de relaciones a largo plazo, la variable que nos interesa es la **confianza mutua**, un sentimiento recíproco manifestado por ambas partes de la díada que afecta, de forma directa, a la calidad de la relación. El efecto de la confianza sobre las relaciones no se produce si dicho sentimiento surge únicamente de una de las partes; es necesario que dicho sentimiento sea mutuo. Sobre la base del principio de mutualidad, la percepción y el comportamiento de confianza deben ser recíprocos para que las relaciones sean estables y duraderas (Smith y Barclay, 1997)[82].

[81] Se observa el paralelismo con la norma de mutualidad de Macneil (Smith y Barclay, 1997).

[82] Nos permitimos hacer una digresión para apuntar la opinión que manifiesta Williamson (1993) a propósito de la confianza. Este autor considera erróneo hablar de confianza en las relaciones comerciales y sugiere que dicho término debería reservarse exclusivamente para una versión altruista y personal del concepto. Las relaciones comerciales no pueden incluir la confianza

No obstante, Anderson y Weitz (1989) señalan que la confianza mutua es más probable que la confianza de una sola parte: un sentimiento unilateral no tiene sentido ni permanencia en el tiempo; además, la confianza genera confianza. Por nuestra parte, en nuestro modelo empírico construiremos la variable confianza mutua como el fruto de la agregación de las confianzas que manifiestan sendas partes.

4.2.1.1. ANTECEDENTES DE LA CONFIANZA

Aunque el principal requisito de confianza es, precisamente, la propensión a confiar (Mayer, Davis, Schoorman, 1995), existen otros aspectos, repetidos a lo largo de la literatura, que influyen en la confianza y que agrupamos en tres categorías:

I. La experiencia con esa empresa y su reputación

Respecto a la experiencia directa, Dwyer, Schrr y Oh (1987) indican que es la base principal para juzgar la buena voluntad de una empresa en lo que ellos denominan "fase exploratoria de una relación". Un aspecto de esta experiencia es la satisfacción con resultados previos: los resultados no equitativos o pobres crean resentimiento, insatisfacción y desconfianza (Ganesan, 1994). También la edad de la relación es importante porque con el tiempo se han ido haciendo ajustes, de modo que las díadas que sobreviven son aquellas que han conseguido un alto grado de adaptación (Anderson y Weitz, 1986). Por contra, una historia de conflictos puede ser señal de falta de compromiso. El conflicto disminuye la confianza y el deseo de una orientación al largo plazo y de hacer sacrificios para continuar con esa relación (Gaski, 1984).

La reputación se edifica a partir de un comportamiento fiable y consistente a lo largo del tiempo y, además, se transfiere fácilmente entre las empresas, reforzando la credibilidad. La reputación o actuación de compradores y vendedores en otras relaciones proporciona señales de sus acciones futuras.

---

definida como un aspecto social de la relación – vinculo emocional generado por normas de reciprocidad o por relaciones personales–. A su entender, en las relaciones entre empresas cabe hablar de lo que él denomina "confianza calculadora" (*calculativeness*) y que define como una forma racional de confianza que se explica por razones económicas, es decir, por la presencia de unas estructuras de incentivos que promueven los comportamientos orientados a la relación y restringen el oportunismo. Este tipo de confianza se construye sobre los efectos de la reputación y se fomenta por los compromisos mutuos. Williamson sugiere que es similar al riesgo. Contrarios a estas ideas son Zaheer y Venkatraman (1995) y Rodríguez y Wilson (1995) quienes plantean que la confianza es una propiedad de naturaleza sociológica de la díada entre organizaciones que, aun tratándose de un concepto multidimensional que se desarrolla sobre bases cognitiva, afectiva o emocional y de comportamiento, todas ellas se funden en una propiedad social unitaria. Zaheer y Venkatraman (1995) señalan que la confianza es una noción compleja donde el componente cognitivo es sólo un elemento; incluye, además, lo que ellos llaman un "salto de fe", algo común en las relaciones de negocio.

II. Los valores compartidos

Los valores compartidos son una variable que influye de forma directa en la confianza. Los valores inmersos en cada cultura afectan a la motivación individual y a los criterios que un individuo usa para evaluar situaciones específicas. Las barreras culturales o geográficas suelen crear valores divergentes que hacen difícil confiar en la otra parte. Rodríguez y Wilson (1995) y Dahlstrom y Nygaard (1995), con relación a la confianza, indican que cada país mantiene sus singularidades culturales y su modo concreto de trabajar, a pesar de las políticas comunes.

III. El compromiso percibido

Frente a los dos tipos de variables anteriores, más vinculados con la dimensión credibilidad, el compromiso percibido es un antecedente de la dimensión benevolencia. El compromiso percibido, variable de la que nos ocuparemos en el siguiente apartado, hace referencia a la percepción por parte de una empresa de que la otra tiene intenciones positivas en la relación, percepción que se deriva de las acciones, promesas o comportamientos observados.

4.2.1.2. EFECTO DE LA CONFIANZA MUTUA SOBRE LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO RELACIONAL

BIBLIOTECA VIRTUAL

Algunos investigadores sostienen que la confianza, fundamentada en normas sociales o en relaciones personales, puede servir como sustituto de mecanismos formales como los contratos y el control directo (Rindfleisch y Heide, 1997). La presencia de confianza se asocia con niveles bajos de gobierno jerárquico en tanto que sirve como sustituto de este tipo de control. De hecho, Zaheer y Venkatraman (1995) plantean que la confianza está significativamente asociada con niveles altos de cuasi-integración. La confianza es un modo de control y de coordinación basado en anticipaciones y obligaciones que dota a la relación de una flexibilidad no disponible en las transacciones formales pero que, en contrapartida, conlleva elementos de riesgo y duda.

En este sentido, muchos autores han propuesto relaciones entre la confianza y algunas de las variables que definen el intercambio, como la orientación al largo plazo, la cooperación, la comunicación, la resolución de conflictos, la delegación efectiva, los objetivos comunes o el reparto de responsabilidades (Anderson y Narus, 1984; Anderson y Weitz, 1990; Kumar, 1996).

La confianza determina las expectativas de *continuidad de la relación* puesto que mitiga el riesgo de oportunismo y aumenta la probabilidad de orientación a largo plazo (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994). Mohr y Speckman (1994) asocian la confianza con la *satisfacción* en cuanto al beneficio. La creencia de que la otra parte actuará de forma justa sirve para disipar el temor de un comportamiento oportunista y

aumenta la satisfacción percibida con la relación.

También se establece una relación entre la confianza y los niveles de *cooperación, coordinación y colaboración* (Schurr y Ozanne, 1985; Dwyer y al., 1987; Young y Wilkinson, 1989). El deseo de trabajar de forma coordinada con la otra parte supone asumir ciertos riesgos como amplias concesiones, compromisos, etc. Por ello, el inicio de la cooperación requiere confianza mutua, confianza en que los esfuerzos coordinados y conjuntos generarán unos resultados que exceden lo que la empresa conseguiría si actuara de forma independiente y en su propio interés.

Por supuesto que el clima de confianza afecta a la *comunicación*. Mohr y Nevin (1990) definen el clima como la percepción del entorno de trabajo (la organización y la relación). La confianza mutua sería un aspecto de ese clima de la relación. Cuando las empresas sienten confianza y respeto mutuo crece el sentimiento de una identidad compartida y aumenta la frecuencia de la comunicación, los flujos bidireccionales y la comunicación informal.

La confianza conduce a que los posibles *conflictos* se resuelvan de forma amistosa. Las empresas que han desarrollado fuerte confianza en una relación tienen mayor tendencia a resolver de forma amigable sus desacuerdos y, de hecho, a aceptar algún nivel de conflicto como un componente más del negocio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.2.2. Compromiso percibido

Dwyer, Schurr y Oh (1987) indican que el compromiso se refiere a *promesas implícitas o explícitas de continuar la relación* que se hacen entre sí los participantes en el intercambio[83]. Por su parte, Moorman, Zaltman y Deshpande (1992) lo definen como un *deseo duradero de mantener una relación de valor*, de tal forma que, el compromiso en la relación existe sólo cuando la relación es considerada importante. Podemos resumir estas y otras definiciones (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Rylander, Strutton y Pelton, 1997) en la siguiente: compromiso es la creencia de una empresa de que su relación continuada con otra es tan importante que merece la pena realizar los máximos esfuerzos o sacrificios a corto plazo a fin de garantizar su mantenimiento por largo plazo de tiempo.

En nuestro modelo diádico nos interesa más la variable **compromiso percibido**. Las acciones y promesas que realice una empresa A o la magnitud de éstas van a incidir en que la otra empresa B presienta que existe un compromiso por parte de A. Este

[83] Ellos sitúan esta fase cuando la relación ya existe y se ha conseguido un nivel de satisfacción de la otra parte que incita a continuar con los intercambios.

compromiso percibido es el que va a reforzar la confianza que B deposita en A y va a afectar de forma directa al tipo de relaciones que se entablan entre las dos. Y, al igual que en el caso de la confianza, de la unión de los compromisos percibidos por ambas empresas construimos la variable **compromiso mutuo percibido**. Este compromiso mutuo nace de la buena voluntad de las dos partes para esforzarse en beneficion de la relación. Como señalan Anderson y Weitz (1992), existe un efecto positivo del compromiso de la otra parte –percibido– sobre el compromiso propio: cuando la relación es estable, las partes se comprometen a niveles similares ya que las asimetrías provocan relaciones insatisfactorias por existir una mayor propensión al oportunismo.

Trabajos recientes, como el de Kumar, Scheer y Steenkamp (1995b) y Gudlach, Achrol y Mentzer (1995) –basándose en los criterios propuestos por Dwyer *et al.* (1987)–, hacen referencia a la estructura del compromiso. Estos autores sostienen que para entender la naturaleza y la dinámica temporal del compromiso hay que distinguir entre tres componentes: la estructura de los inputs comprometidos, su impacto en el proceso de desarrollo de normas sociales y su impacto en el compromiso a largo plazo.

1. *El componente input o instrumental* indica que una empresa apuesta algo que tiene valor para ella. Se trata de una acción afirmativa que da señal de un auto-interés en la relación y demuestra que hay algo más que una simple promesa. Estos inputs son lo que se denominan promesas, compromisos creíbles, inversiones idiosincrásicas o recursos específicos para la relación (lo que llama Williamson *compromisos creíbles*). Al atarse con lazos económicos o legales, al suministrar información confidencial o al facilitar el acceso al conocimiento propio, las empresas están dejando claras sus intenciones. Anderson y Weitz (1992) definen las promesas como las acciones que llevan a cabo los miembros del canal comercial para demostrar la buena fe y para ligar o unir a los miembros en la relación. Ejemplos de tales acciones son la inversión en activos específicos o la generosidad en la redacción de los términos contractuales[84]. La inversión en activos específicos es ya una señal de compromiso puesto que, como se comentó, esta inversión dificulta la capacidad de la empresa para embarcarse en otra relación. Es importante en este sentido el concepto de pérdida de valor o valor residual de un activo que no puede reemplearse en caso de ruptura. Las promesas a través de términos contractuales son restricciones voluntarias que se imponen las partes, que constriñen a la empresa en esa relación y hacen aumentar el compromiso real y percibido (Williamson, 1983). No se trata, pues, de simples declaraciones de intenciones o de promesas de actuación con buena

[84] En las relaciones fabricante-distribuidor, ejemplos de compromiso por parte del distribuidor son la recomendación de cuotas de stock o inventario al fabricante, la publicación de material promocional del fabricante en sus catálogos, el empleo de personal bien preparado, la participación activa en las reuniones de distribuidores o compartir información (previsiones, niveles de ventas, inventario...) (Narus y Anderson, 1987). En cuanto al fabricante, ejemplos de compromiso son el trabajar con fuerza de ventas bien entrenada, referir las dudas o sugerencias de los clientes a los distribuidores, limitar el número de distribuidores por área (distribución selectiva). Los distribuidores ganan status y refuerzan su reputación local (Narus y Anderson, 1986).

fe, sino de acciones concretas que les atan más en esa relación. Cuando un miembro del canal realiza una promesa, está debilitando voluntariamente su propia posición de fuerza –ya que reduce sus fuentes alternativas–, pero está ofreciendo a la otra empresa una señal de compromiso.

2. *El componente actitudinal* refleja una intención reforzada por las partes de desarrollar una relación a largo plazo estable. Ha sido descrito en términos de afectivo, unión psicológica, identificación, afiliación y congruencia de valores. Su significado está unido a otros conceptos como la motivación, la identificación, la lealtad y la intención de comportamiento – inversiones y compromiso de recursos en el futuro–.
3. *El componente temporal.* El compromiso sólo tiene sentido en el largo plazo. Los inputs y las actitudes en juego deben mostrar una consistencia a lo largo del tiempo. La continuidad es consecuencia directa de la existencia de inputs comprometidos.

4.2.2.1. ANTECEDENTES DEL COMPROMISO PERCIBIDO

Atendiendo al modelo de Anderson y Weitz (1992), podemos aseverar que el compromiso percibido viene determinado por el compromiso instrumental, actitudinal y temporal de la otra parte. A su vez, cada componente del compromiso está precedido de unas circunstancias especiales. Así, en el compromiso instrumental influyen los beneficios esperados de la relación y los costes de ruptura; en el compromiso actitudinal, los rasgos personales de las partes y la confianza entre ellos; y en el compromiso temporal, el compromiso actitudinal y el instrumental (Rylander, Strutton y Pelton, 1997).

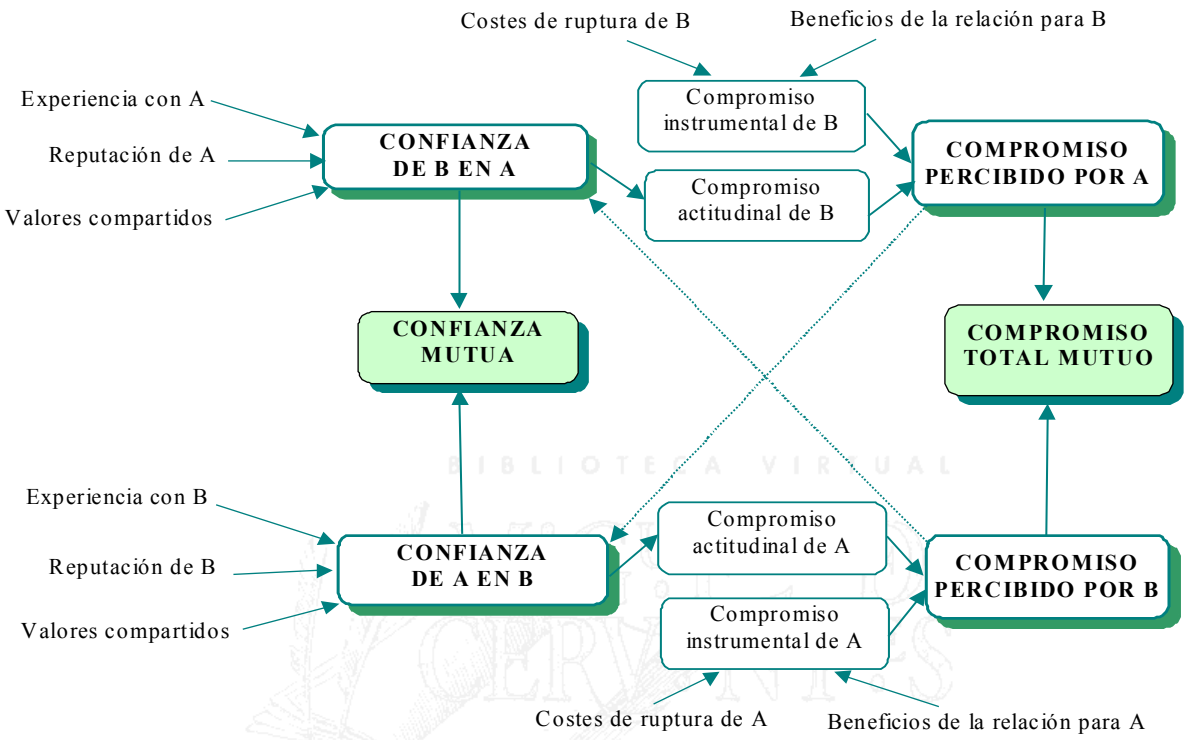
En el compromiso instrumental influyen, entre otros factores, los costes de ruptura y los beneficios esperados de la relación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994). La anticipación de altos costes de iniciar otra relación aumenta el interés del comprador por mantener la calidad de la relación actual. Sin considerar los costes de iniciar otra relación, los costes de poner fin a una relación presente son elevados: pérdidas económicas como consecuencia de la terminación, gastos de disolución, inexistencia de alternativas potenciales comparables, etc. En cuanto a los beneficios de la relación, las empresas que reciben más beneficios de la otra parte de lo que recibirían de otras alternativas, se comprometerán más en la relación.

El compromiso actitudinal viene determinado por factores tales como las características personales, la confianza y los valores compartidos o cultura corporativa. El compromiso supone una vulnerabilidad que las partes sólo pueden superar si confían la una en la otra. La confianza crea una disposición favorable en la empresa hacia la vinculación y el compromiso con la otra. El principio de reciprocidad generalizada señala que la desconfianza de una parte provoca desconfianza de la otra hasta tal punto que disminuye el compromiso mutuo y la relación se limita a pocas transacciones

discretas y a corto plazo (Morgan y Hunt, 1994).

En el gráfico 4.2 hemos representado las relaciones que vinculan las variables confianza mutua y compromiso percibido mutuo y que se deriva de los argumentos que aquí hemos propuesto.

GRÁFICO 4.2
MODELO DE INTERACCIÓN ENTRE CONFIANZA Y COMPROMISO



4.2.2.2. EFECTO DEL COMPROMISO PERCIBIDO SOBRE LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO RELACIONAL

Los compromisos conjuntos o recíprocos pueden conducir a relaciones estables a largo plazo a través de la alineación de la estructura de incentivos de los participantes, la profundización y fortalecimiento de los acuerdos y la preparación de los intercambios futuros (Williamson, 1985). El compromiso mutuo es un indicador de la calidad de la relación, crea un ambiente donde construir la confianza e influye en la formación de normas sociales compartidas para regular futuras transacciones (Gundlach y Cadotte, 1994).

Según Gundlach Achrol y Mentzer (1995), el compromiso es el fundamento para

el desarrollo de normas sociales de gobierno que actúan como mecanismos para regular los intercambios relacionales a largo plazo y reducir el oportunismo. El hecho de que exista tal compromiso hace que la asociación se mantenga y que la incertidumbre y los costes de buscar y consumar continuamente nuevos intercambios se reduzcan. Además, el compromiso cuando está fundamentado en la mutualidad, la lealtad y la renuncia a otras alternativas, favorece la flexibilidad de la relación y asegura un uso constructivo del poder y la influencia dentro de la misma (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Brown, Lusch y Nicholson, 1995).

Este efecto del compromiso sobre la relación no siempre es positivo (Gudlach, Achrol y Mentzer, 1995). Cuanto mayor es la credibilidad –magnitud de las promesas o activos involucrados en la relación–, más significativo será el interés individual de cada una de ellas en la relación y el clima normativo de ésta: mayor es la naturaleza relacional de las normas sociales que surgen para gobernar la relación y mayores son las intenciones de cooperar y colaborar a largo plazo. Pero, por contra, si la relación está desequilibrada en cuanto a compromisos, surge la propensión al comportamiento oportunista, lo que puede debilitar la relación. Cuanto más comprometida esté una empresa, más vulnerable será al oportunismo: la parte menos comprometida tratará de explotar esa ventaja, especialmente ante condiciones de mercado adversas. No obstante, en nuestro modelo mediremos el compromiso total percibido por las dos empresas y no consideraremos la posibilidad de que tal compromiso sea desproporcionado entre las partes.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.3. LA INTERACCIÓN ENTRE VARIABLES DE EFICIENCIA-ESTABILIDAD Y LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD

En el modelo que hemos planteado en el capítulo anterior proponemos la existencia de un efecto de interacción entre las variables de reciprocidad y las de eficiencia y estabilidad sobre la estructura y el proceso de la relación. Con ello queremos significar que el efecto de las variables de eficiencia-estabilidad sobre la relación se ve alterado por la presencia de valores altos de reciprocidad.

Cuando la interdependencia es alta y simétrica, las empresas optan por relaciones a largo plazo como mecanismo de gobierno más eficiente. Si entre las partes existe además un clima de confianza y compromiso mutuo, se origina un sentimiento de seguridad que refuerza la intención de cooperar y mantener una relación estable. En sentido contrario, es lógico pensar que la falta de confianza irá en detrimento de la calidad de la relación. Así lo señala Andaleeb (1995): sin confianza, la relación puede continuar pero puede volverse cognitivamente intolerable por la incertidumbre en los resultados y, en un determinado punto, producir disfunciones interorganizacionales. El efecto conjunto de ambos tipos de variables estará formado, pues, por sendos efectos individuales y un efecto de interacción o sinergia.

El efecto positivo de la interacción entre interdependencia y confianza-compromiso –que bien podemos calificar como efecto coadyuvante– también se puede trasladar a las situaciones de elevada volatilidad del entorno y a las transacciones caracterizadas por su alta frecuencia. Los sentimientos de confianza y compromiso actúan no sólo como un determinante más en la formación de relaciones estables entre las empresas, sino que su unión con las variables incertidumbre y frecuencia resulta un incentivo añadido a tales relaciones.

Ya establecimos que cuando la asimetría de la dependencia es alta las empresas son poco proclives a entablar relaciones bilaterales a largo plazo: la empresa menos dependiente no necesita comprometer sus recursos, mientras que la empresa dependiente corre el riesgo de sufrir los efectos del comportamiento oportunista de la otra parte. Pero esta situación cambia cuando entre las empresas existe un componente de reciprocidad (confianza mutua y compromiso percibido mutuo): la asimetría de la dependencia deja de ser percibida como un problema para la formación de relaciones. En este caso podríamos hablar de la reciprocidad como de un moderador del efecto negativo de la asimetría sobre la relación. La justificación de esta propuesta parte de la intuición de que la alta dependencia asimétrica no tiene por qué estar reñida siempre con el desarrollo de estructuras relacionales a largo plazo. Con tal proposición se contemplan ciertas situaciones o vínculos entre empresas con distinto nivel de dependencia, donde una dispone de poder sobre la otra, pero esto no es óbice para que mantengan relaciones de cooperación a largo plazo. No todas las relaciones de dependencia muestran las mismas características y así, mientras unas están unidas por lazos débiles que pueden ser rotos por actitudes oportunistas, otras desarrollan relaciones a largo plazo caracterizadas por la satisfacción y la confianza (Andaleeb, 1996).

Seamos más precisos. En presencia de confianza o compromiso mutuo, el efecto negativo de la asimetría de la dependencia sobre la orientación a largo plazo cambia en tres sentidos:

1. Disminuye la percepción del riesgo asociado a posibles comportamientos oportunistas. La teoría de costes de transacción establece que la existencia de racionalidad limitada obliga a la redacción de contratos incompletos, de los que pueden derivar comportamientos oportunistas que acaben con la relación. En estos contratos incompletos, la confianza o el compromiso significaría el acuerdo de las dos partes para adaptarse a contingencias no conocidas de antemano de la manera más beneficiosa para ambas. Cuanto mayor es la confianza, menor es el riesgo inherente en la transacción ya que se mitiga el oportunismo y se reducen los problemas de asimetría de información y de pérdida de control (Ring y Van de Ven, 1992; Bensaou y Venkatraman, 1995). Cuando una parte A depende de B pero no confía en B, el intercambio será problemático si A se enfrenta a la manipulación (oportunismo de B) y atisba unos resultados negativos. En el caso de que exista confianza se genera una

especie de "seguro psicológico" (Andaleeb, 1996) de modo que, incluso cuando A y B no dependen entre sí o depende uno de otro, la relación puede surgir. La presencia de más confianza y compromiso supone para la empresa dependiente una menor inclinación hacia el control de la fuente de recursos y una mayor voluntad de cooperación. Por su parte, la empresa menos dependiente, cuando confía, no teme comprometer sus recursos, a pesar de que a priori la relación para ella tenga escaso valor[85].

2. Aumenta la creencia de que las desigualdades a corto plazo serán resueltas en el largo plazo. Merced a la confianza, las partes tienen fe en que con el tiempo dichas desigualdades se corregirán para dar lugar a un beneficio a largo plazo. Permaneciendo todo lo demás constante, las relaciones de intercambio basadas en la confianza son capaces de afrontar más tensión y desplegar mayor adaptabilidad (Williamson, 1985; Anderson y Weitz, 1986; Mohr y Speckman, 1994).
3. Se reducen los costes de transacción en una relación de intercambio. En las relaciones apoyadas en la confianza, el comprador y el vendedor consideran que la inversión en activos específicos para el largo plazo conlleva un riesgo limitado[86]. Es más: es probable que los costes de transacción sean menores porque bastan los contratos incompletos para regir las relaciones. Por tanto, la confianza reduce los costes de transacción al mitigar o eliminar el oportunismo *ex-ante* (selección adversa) y el oportunismo *ex-post* (azar moral).

Dicho esto, reconocemos no ser pioneros en la defensa de una interacción entre las variables de carácter económico y las variables de carácter social que determinan la relación. En prueba de ello destacamos algunos de los autores que proclaman su existencia. Heide y John (1992) estudian el efecto de la interacción entre normas relacionales y activos específicos sobre el control que ejerce el comprador sobre el suministrador. Gundlach y Cadotte (1994) esbozan un modelo según el cual el efecto de la asimetría de dependencia sobre la estrategia de poder está moderado por dos posibles situaciones: la perspectiva o situación de oportunismo y la perspectiva o situación de benevolencia. Provan y Gassenheimer (1994) plantean que el lazo o unión tradicional que existe entre dependencia interorganizacional y poder ejercido se verá debilitado en presencia de compromisos a largo plazo por parte de la empresa que detenta el poder.

Un resumen de nuestras propuestas aparece en el cuadro 4.3.

---

[85] Una propuesta diferente a la nuestra es la que hacen Kumar, Scheer y Steenkamp (1995b), quienes basan la reciprocidad en las variables de dependencia: cuando la interdependencia en la relación aumenta, la confianza y el compromiso también lo hacen; al contrario ocurre cuando se incrementa la asimetría en la relación. Este modelo no tiene en cuenta la posibilidad de relaciones asimétricas en las cuales sí existe colaboración y voluntad de continuidad entre las empresas, ni tampoco las situaciones de interdependencia donde las empresas buscan alternativas o caminos para desequilibrar la relación o romper los lazos que las unen.

[86] Mayer, Davis y Schoorman (1995) indican que la confianza es en sí misma un riesgo asumido tras considerar el contexto y sopesar la probabilidad de que se den resultados más o menos negativos.

Cuadro 4.3

INTERACCIÓN ENTRE VARIABLES DE EFICIENCIA-ESTABILIDAD Y VARIABLES DE RECIPROCIDAD

		INTERDEPENDENCIA, INCERTIDUMBRE Y FRECUENCIA ALTAS	**ASIMETRÍA ALTA**
CONFIANZA MUTUA/ COMPROMISO PERCIBIDO MUTUO	**BAJO**	**(+)** El efecto de la interdependencia, la incertidumbre y la frecuencia sobre el proceso y la estructura relacional es positivo. Las empresas se ven obligadas a la relación, sin embargo, se presiente que la falta de confianza debilitará la relación en el futuro.	**(–)** Las empresas no optan por una relación bilateral a largo plazo como mecanismo de gobierno de las transacciones.
	ALTO	**(+) (+) (+)** En esta situación la relación se ve favorecida no sólo por los niveles altos de interdependencia, incertidumbre y frecuencia y por la confianza y el compromiso mutuo entre las partes, sino que, además, la interacción entre estos dos tipos de variables crea una sinergia positiva. (Efecto coadyuvante de la interacción).	**(–) (+)** Aunque la asimetría de dependencia afecta de forma negativa a la relación, ese efecto negativo queda paliado ante la presencia de una confianza y un compromiso mutuo entre las partes que elude el riesgo de compor-tamientos oportunistas y permite el desarrollo de relaciones. (Efecto moderador de la interacción o sinergia negativa).

4.4. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA RELACIÓN

Un aspecto que se ha criticado en muchos de los trabajos que recurren a la teoría de costes de transacción para explicar la adopción de distintos mecanismos de gobierno es el olvido –más o menos intencionado– que han hecho del análisis de la eficiencia de la estructura de gobierno, objetivo último de las empresas y fundamento de la teoría. Existen pocos trabajos que contrasten empíricamente si la relación estructura-resultado es consistente con las proposiciones de la teoría de costes de transacción (Nooordewier John y Nevin, 1992).

Bien es cierto que medir la eficiencia de una relación no resulta tarea fácil. Pero, no obstante esta dificultad, no hemos querido limitar este trabajo y hemos incorporado en el modelo una valoración de la relación que nos sirva, en todo caso, como medida de la eficacia.

En un marco de relaciones suministrador-distribuidor, Kumar, Stern y Achrol (1992), sobre la base de trabajos previos, resumen cuatro modelos de medida de la

efectividad de la relación según el suministrador y resaltan, en cada caso, cual es el imperativo funcional, el objetivo del suministrador y la contribución del distribuidor (Cuadro 4.4).

CUADRO 4.4
MODELOS DE MEDIDA DE LA EFECTIVIDAD DE LA RELACIÓN

Modelo de efectividad	**Imperativo funcional**	**Objetivo del suministrador**	**Contribución del distribuidor**
Modelo de objetivos racionales	Logro de los objetivos	Eficiencia Productividad	Contribución al beneficio Contribución a las ventas
Modelo de relaciones humanas	Mantenimiento del modelo	Desarrollo de recursos humanos	Competencia del distribuidor
Modelo de proceso interno	Integración	Estabilidad Control	Lealtad del distribuidor Conformidad del distribuidor
Modelo de sistema abierto	Adaptación	Crecimiento Adaptación Legitimación externa	Contribución al crecimiento Adaptabilidad del distribuidor Satisfacción del cliente

Fuente: Kumar, Stern y Achrol (1992)

La efectividad percibida ha sido definida como el grado en el cual las empresas están comprometidas en la relación y estiman que ésta es productiva y merece la pena (Mohr y Speckman, 1994; Bucklin y Sengupta, 1993). En tanto que hemos considerado las razones de eficiencia y de reciprocidad como determinantes de la formación de relaciones bilaterales a largo plazo, parece coherente que la valoración de tal relación se haga, de forma paralela, en términos de eficiencia económica y en términos de afectividad. La valoración de la relación en términos de eficiencia es complicada. Resulta difícil no sólo para el investigador, sino también para las propias empresas, conocer objetivamente y en términos económicos el efecto de la relación sobre los resultados de las empresas. En cuanto a la valoración en términos afectivos la variable satisfacción es, sin duda alguna, una de las más empleadas en el estudio de los canales comerciales.

Estas dos dimensiones de los resultados de la relación han sido ya propuestas por distintos autores. En el ámbito de los canales comerciales y desde el paradigma de economía política, Robicheaux y Coleman (1994) atribuyen dos consecuencias a la estructura relacional: la *performance* política –que incluye influencia (control), compromiso, calidad de la relación y satisfacción[87]– y la *performance* económica –con cuatro indicadores: eficiencia (margen de beneficios, ratio de inventario, ratio de gastos

[87] En nuestro caso, las tres primeras son consideradas dimensiones del mecanismo de gobierno.

de marketing), efectividad (crecimiento de ventas, cuota de mercado, calidad del producto, satisfacción del cliente), adaptabilidad e innovación–.

Mohr y Spekman (1994) indican que las relaciones verticales buscan transacciones más efectivas y eficientes como fuente de ventaja competitiva y proponen dos indicadores para medir el resultado de la relación: el volumen de la compra-venta entre los socios (un indicador objetivo) y la satisfacción recíproca (un indicador afectivo).

En el caso que nos ocupa, hemos optado por una medida para cada una de las dimensiones del resultado: los resultados económicos que se atribuyen a la relación, como medida de la eficacia económica, y la satisfacción mutua, como medida de la eficacia afectiva[88]. Estas dos variables, además de consecuencias de la relación, pueden ser consideradas como determinantes del refuerzo de la relación en estadios futuros (efecto *feed-back*). Los resultados económicos positivos y la satisfacción mutua serán un incentivo para mantener la relación y para fortalecerla a través de mayores compromisos.

4.4.1. Resultados económicos

Los acuerdos bilaterales y la formación de un gobierno de carácter relacional –basado en normas relacionales– pueden garantizar la consecución de mejores resultados económicos frente a las transacciones de mercado ante determinadas condiciones del entorno y de las empresas (Dahlstrom *et al*., 1996). Buchanan (1992), por ejemplo, indica que la interdependencia simétrica puede tener un efecto positivo en los resultados cuando existe un gobierno bilateral, puesto que hay un interés mutuo en cooperar, en encontrar modos de añadir valor o reducir costes y en compartir equitativamente los beneficios de la relación. Smith y Barclay (1997), como resultado de un conjunto de entrevistas con vendedores industriales, extraen que la confianza es el factor crítico que diferencia las relaciones efectivas de las no efectivas. En nuestro caso, y en coherencia con el espíritu del modelo, planteamos que cuando son las razones de eficiencia las que determinan un gobierno bilateral, dicho gobierno ha de conducir, en buena lógica, a una eficacia económica. Consideramos, pues, que en aquellas situaciones de alta interdependencia simétrica, donde la incertidumbre del entorno y la frecuencia de las transacciones son elevadas, un gobierno de carácter relacional afecta de forma positiva a los resultados económicos.

Algunos autores, como Ruekert, Walker y Roerwy (1985), conciben el rendimiento de la relación como el grado en que ambas partes perciben que ésta ha sido efectiva en la consecución de sus objetivos. Ellos proponen tres indicadores de

[88] Renunciamos a valorar la eficiencia en favor de una medida de la eficacia.

performance: efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Noordewier, John y Nevin (1992) se refieren a la *performance* como la minimización de costes. En concreto ellos se refieren a tres tipos de costes que soporta el comprador: costes en factura, costes de posesión y costes de adquisición. Estos dos últimos costes, que en ocasiones exceden al coste en factura, son definidos como las pérdidas en resultados debidas a una imperfecta información (una imperfecta coordinación entre compradores y vendedores) o costes de transacción.

Si revisamos las aplicaciones empíricas para obtener una medida objetiva de los resultados económicos, encontramos trabajos como el de Heide y John (1988) que valoran la *performance* de la relación para una empresa vendedora a partir del ratio costes de venta de una línea sobre ingresos generados por esa línea. Kalwani y Narayandas (1995) examinan la influencia de las relaciones a largo plazo entre comprador y vendedor en distintos aspectos de los resultados: el nivel de ventas, el mantenimiento y los costes de control del inventario, los márgenes y la rentabilidad. Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996) proponen un conjunto de medidas del resultado en las actividades de logística: la rapidez en el procesamiento de pedidos, el porcentaje de órdenes fallidas, los costes, el cumplimiento de los estándares de productividad, la entrega a tiempo, la respuesta a las reclamaciones de clientes, la información y la adecuación del inventario. Bello y Gilliand (1997), para el caso de los canales de exportación, valoran la *performance* en tres áreas: económica (objetivos económicos, de crecimiento, de ventas, de beneficios), en la venta (contacto con clientes, llamadas a los clientes, servicio post-compra) y estratégica (estrategia de marketing, de distribución, de promoción, de precios).

Sin embargo, estas medidas de efectividad objetivas, como el volumen de ventas, no reflejan de forma adecuada la calidad de la relación porque se pueden confundir otros factores o actividades que afectan a la empresa (Smith y Barclay, 1997). Aunque la creación de valor (o la reducción de costes) constituye la razón de ser de las relaciones de colaboración, incidimos nuevamente en que medir esta magnitud en términos económicos no resulta en modo alguno sencillo. Es preciso que sean las empresas quienes de forma subjetiva otorguen un valor económico a la relación. Así, Iglesias y Trespalacios (1997), tras reconocer la imposibilidad que supone para las empresas conocer cuantitativamente y de forma exacta los resultados económicos de la relación y desligarlos de los obtenidos en otras relaciones y actividades, utilizan escalas de valoración para medir cuatro aspectos en los que se refleja el valor de la relación: volumen de ventas, número de clientes, ahorro en costes y beneficios obtenidos. Siguiendo este ejemplo, también en nuestro caso vamos a valorar los resultados económicos de la relación a partir de una escala de evaluación subjetiva en la cual la empresa indique el grado en el cual la relación contribuye a la mejora del margen de beneficios o a la minimización de costes.

4.4.2. Satisfacción

La satisfacción se ha definido como un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación de una empresa con otra. (Anderson y Narus, 1984, 1990; Frazier, 1983). La satisfacción nace de un estado cognitivo que indica si existe una adecuación entre las expectativas y las recompensas recibidas (Morgan y Spekman, 1994; Wilson, 1995). Se trata de una percepción que hacen las empresas del grado en el cual están comprometidas en la relación y consideran que ésta es productiva y útil (Bucklin y Sengupta, 1992). No es sólo una variable de medida de la eficacia percibida, sino que también es predictiva de acciones futuras: la satisfacción con los resultados pasados refleja un estado afectivo positivo que refuerza la cooperación, reduce el conflicto y afecta a la orientación a largo plazo[89] (Ganesan, 1994).

En nuestro modelo proponemos que cuando son las razones de reciprocidad las que determinan un gobierno bilateral, dicho gobierno conduce a una eficacia afectiva. Dicho de otro modo, consideramos que en situaciones de alta confianza y compromiso percibido mutuo, un gobierno de carácter relacional afecta de forma positiva a la satisfacción.

El efecto de la confianza sobre la satisfacción ha sido ampliamente descrito y contrastado en trabajos empíricos (Dwyer *et al*., 1987; Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1996). También se ha escrito sobre el efecto que tiene la dependencia –bien sea por la importancia de un recurso o bien por la existencia de fuentes alternativas limitadas– sobre la satisfacción. Según Gundlach y Cadotte (1994) la estructura de la dependencia afecta indirectamente a la evaluación que cada parte hace de su socio. La empresa dependiente tiende a ser vista por la empresa con más poder como menos efectiva y más devaluada. Por contra, las empresas dominantes tienden a ser altamente valoradas por la otra parte.

En los cuadros 4.5 y 4.6 se recogen los resultados de la revisión de los trabajos empíricos que analizan el efecto de la relación en los resultados y en la satisfacción de las empresas.

[89] Ping (1993 y 1997) se detiene a diferenciar la existencia de dos tipos de satisfacción: la eventual y la general. Sólo cuando aumenta la satisfacción general con la relación de intercambio es mayor el valor percibido de los intercambios económicos.

CUADRO 4.5
VARIABLES DE LA RELACIÓN QUE AFECTAN A LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

SIGNO	VARIABLES	AUTORES
Efecto positivo	Participación	Dahlstrom *et al* (1996); Mohr y Speckman (1994)
	Flexibilidad	Dahlstrom *et al*. (1996)
	Continuidad	Heide y Stump (1995)
	Compromiso	Mohr y Speckman (1994); Fontenot, Vlosky, Wilson y Wilson (1997); Joseph, Gardner, Thach y Vernon (1995)
	Comunicación	Fontenot, Vlosky, Wilson y Wilson (1997)
	Coordinación	Mohr y Speckman (1994);
	Confianza	Dion, Easterling y Miller (1995)
Efecto negativo	Activos específicos	Heide y Stump (1995)
	Incertidumbre	Heide y Stump (1995)

CUADRO 4.6
VARIABLES QUE AFECTAN A LA SATISFACCIÓN

SIGNO	VARIABLE	AUTORES
Efecto positivo	Confianza	Andaleeb (1996); Mohr y Speckman (1994)
	Resultados comparados	Anderson y Narus (1984; 1990)
	Compromiso	Mohr y Speckman (1994);
	Coordinación	Mohr y Speckman (1994)
	Calidad de la comunicación	Mohr y Speckman (1994); Mohr y Sohi (1995); Leuthesser (1997); Joseph, Gardner, Thach y Vernon (1995)
	Resolución conjunta de problemas	Mohr y Speckman (1994)
	Relaciones entre empresas ante situaciones de dependencia	Noordewier *et al* (1990); Gassenheimer y Ramsey (1994); Gundlach y Cadotte (1994); Iglesias y Trespalacios (1997).
	Relaciones entre empresas ante situaciones de asimetría de dependencia	Gundlach y Cadotte (1994)
	Cooperación	Skinner *et al*. (1992)
Efecto negativo	Control	Anderson y Narus (1984)
	Conflicto	Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992); Frazier, Gill y Kale, (1989)
	Intercambio de información	Mohr y Speckman (1994)

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

PARTE III
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 5

HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

El presente capítulo lo iniciaremos con la exposición de las hipótesis de trabajo que derivan del modelo teórico que acabamos de proponer. Haremos referencia, en segundo término, a la metodología de investigación que utilizaremos para el contraste empírico del modelo: en concreto, procederemos a explicar el proceso de selección del universo de población y de la muestra, describiremos los cuestionarios, así como la edición y codificación de los mismos y, por último, presentaremos las fases y procedimientos del análisis.

5.1. OBJETIVO E HIPÓTESIS

El objetivo genérico del presente trabajo, recalcado ya desde el inicio, es el estudio de los posibles determinantes de la creación y mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo entre compradores y vendedores industriales. Este objetivo nos ha conducido a plantear la siguiente tesis general:

Las relaciones comerciales a largo plazo entre compradores y vendedores industriales están caracterizadas por una estructura y un proceso que denominamos relacional. En la formación de esta estructura y en el desarrollo de este proceso influyen, de forma positiva, aspectos de índole económico –interdependencia, incertidumbre y frecuencia–, aspectos de índole social –confianza mutua y compromiso percibido– y la interacción entre ambos. Es más, si se dan estas circunstancias económicas y sociales, se consiguen relaciones eficientes entre empresas tanto en términos económicos como en términos de satisfacción.

Las hipótesis en que se desglosa esta tesis general se desarrollan siguiendo la misma estructura que hemos mantenido en el capítulo 4: efecto directo de las razones de eficiencia, estabilidad y reciprocidad sobre la relación a largo plazo, efecto de interacción y efecto de la relación comercial a largo plazo sobre la eficiencia.

5.1.1. Efecto directo de las razones de eficiencia, estabilidad y reciprocidad sobre la relación comercial a largo plazo (estructura y proceso) (HIPÓTESIS 1 Y 2)

El conjunto de hipótesis presentadas en este apartado aluden al efecto individual de las variables de carácter económico o razones de eficiencia y estabilidad –hipótesis 1– y las variables de carácter social o razones de reciprocidad –hipótesis 2– que determinan la formación de relaciones a largo plazo (Gráfico 5.1).

HIPÓTESIS 1: Las variables de carácter económico que se asocian a razones de eficiencia y estabilidad influyen de forma positiva en la formación de relaciones comerciales a largo plazo.

HIPÓTESIS 1A: *La interdependencia*[1] *determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{1Aa}: La magnitud de la dependencia afecta de forma positiva al proceso de las relaciones comerciales a largo plazo.

H_{1Ab}: La magnitud de la dependencia afecta de forma positiva a la estructura de las relaciones comerciales a largo plazo.

$H_{1A'a}$: La asimetría de la dependencia influye de forma negativa sobre el proceso de las relaciones comerciales a largo plazo.

$H_{1A'b}$: La asimetría de la dependencia influye de forma negativa sobre la estructura de las relaciones comerciales a largo plazo.

HIPÓTESIS 1B: *La incertidumbre determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{1Ba}: A medida que aumenta la incertidumbre (volatilidad) percibida en el entorno, mayor es la probabilidad de desarrollar un proceso de relación a largo plazo.

H_{1Bb}: A medida que aumenta la incertidumbre (volatilidad) percibida en el entorno, mayor es la probabilidad de desarrollar una estructura propia de una relación a largo plazo.

HIPÓTESIS 1C: *La frecuencia de transacciones determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{1Ca}: La frecuencia del intercambio influye de forma positiva en la existencia de un proceso de relación comercial a largo plazo.

H_{1Cb}: La frecuencia del intercambio influye de forma positiva en la existencia de una estructura de relación comercial a largo plazo.

HIPÓTESIS 2: Las variables de carácter social que se asocian a razones de reciprocidad influyen de forma positiva en la formación de relaciones comerciales a largo plazo.

HIPÓTESIS 2A: *La confianza mutua determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{2Aa}: La confianza mutua entre las partes determina la existencia de un proceso de relación comercial a largo plazo.

H_{2Ab}: La confianza mutua entre las partes determina la existencia de una estructura de relación comercial a largo plazo.

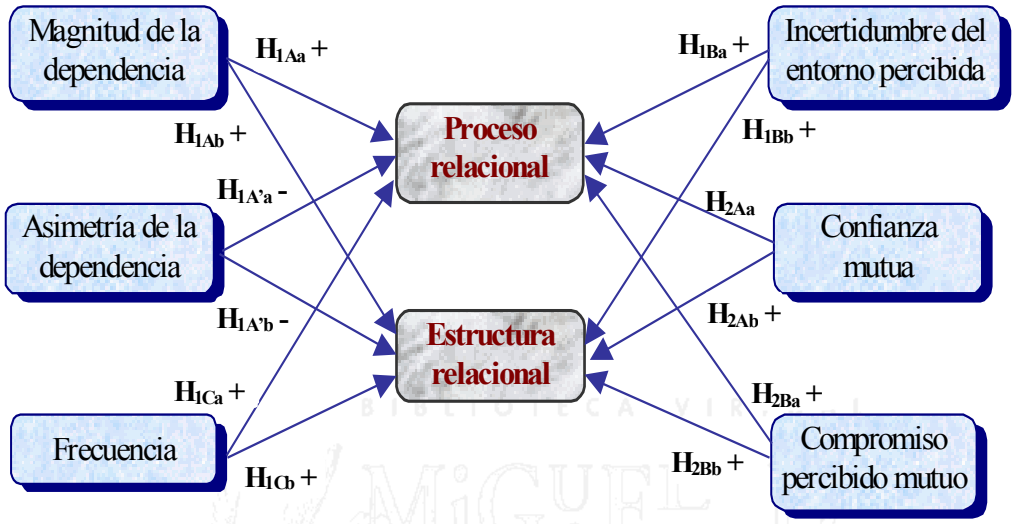
HIPÓTESIS 2B: *El compromiso percibido mutuo determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{2Ba}: El compromiso percibido por ambas partes determina la existencia de un proceso de relación comercial a largo plazo.

H_{2Bb}: El compromiso percibido por ambas partes determina la existencia de una estructura de relación comercial a largo plazo.

[1] Recordamos que la interdependencia la desagregamos en dos componentes: magnitud y asimetría de la dependencia.

GRÁFICO 5.1.
EFECTO DIRECTO SOBRE LA RELACIÓN COMERCIAL A LARGO PLAZO



5.1.2. Efecto de interacción de las razones de eficiencia-estabilidad y las razones de reciprocidad sobre la relación comercial a largo plazo (HIPÓTESIS 3)

En este apartado enunciamos el conjunto de hipótesis referidas al efecto de interacción entre las variables de eficiencia y estabilidad y las variables de reciprocidad sobre la estructura y el proceso relacional. Los efectos de la interacción –que ya calificamos como efecto moderador y efecto coadyuvante– aparecen representados en el gráfico 5.2. Una representación conjunta de las hipótesis 1, 2 y 3 aparece en el cuadro 5.1.

HIPÓTESIS 3: La interacción entre las variables de carácter económico que se asocian a razones de eficiencia y estabilidad y las variables de carácter social que se asocian a razones de reciprocidad afecta de forma positiva en la formación de relaciones comerciales a largo plazo.

HIPÓTESIS 3A: *La interacción entre interdependencia simétrica y confianza y compromiso mutuo determina la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{3Aa}: En situaciones de alta magnitud de la dependencia y existencia de confianza mutua y percepción de un compromiso mutuo, la interacción entre estas variables refuerza el efecto positivo sobre el proceso de gobierno relacional.

H_{3Ab}: En situaciones de alta magnitud de la dependencia y existencia de confianza mutua y percepción de un compromiso mutuo, la interacción entre estas variables refuerza el efecto positivo sobre la estructura de gobierno relacional.

HIPÓTESIS 3B: *La interacción entre asimetría de la dependencia y confianza y compromiso mutuo afecta positivamente a la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{3Ba}: En presencia de asimetría en la relación, confianza mutua y percepción de compromiso mutuo, el efecto de la interacción entre estas variables sobre el proceso relacional será positivo.

H_{3Bb}: En presencia de asimetría en la relación, confianza mutua y percepción de compromiso mutuo, el efecto de la interacción entre estas variables sobre la estructura relacional será positivo.

HIPÓTESIS 3C: *La interacción entre incertidumbre del entorno y confianza y compromiso mutuo afecta positivamente a la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{3Ca}: La interacción entre la confianza mutua, la percepción de un compromiso mutuo y la incertidumbre afecta de forma positiva al proceso de la relación comercial a largo plazo.

H_{3Cb}: La interacción entre la confianza mutua, la percepción de un compromiso mutuo y la incertidumbre afecta de forma positiva al proceso de la relación comercial a largo plazo.

HIPÓTESIS 3D: *La interacción entre frecuencia de transacciones y confianza y compromiso mutuo afecta positivamente a la formación de relaciones comerciales a largo plazo.*

H_{3Da}: La interacción entre la confianza mutua, la percepción de un compromiso mutuo y la frecuencia de los intercambios afecta de forma positiva al proceso de la relación comercial a largo plazo.

H_{3Db}: La interacción entre la confianza mutua, la percepción de un compromiso mutuo y la frecuencia de los intercambios actúa de forma positiva sobre la estructura de la relación comercial a largo plazo.

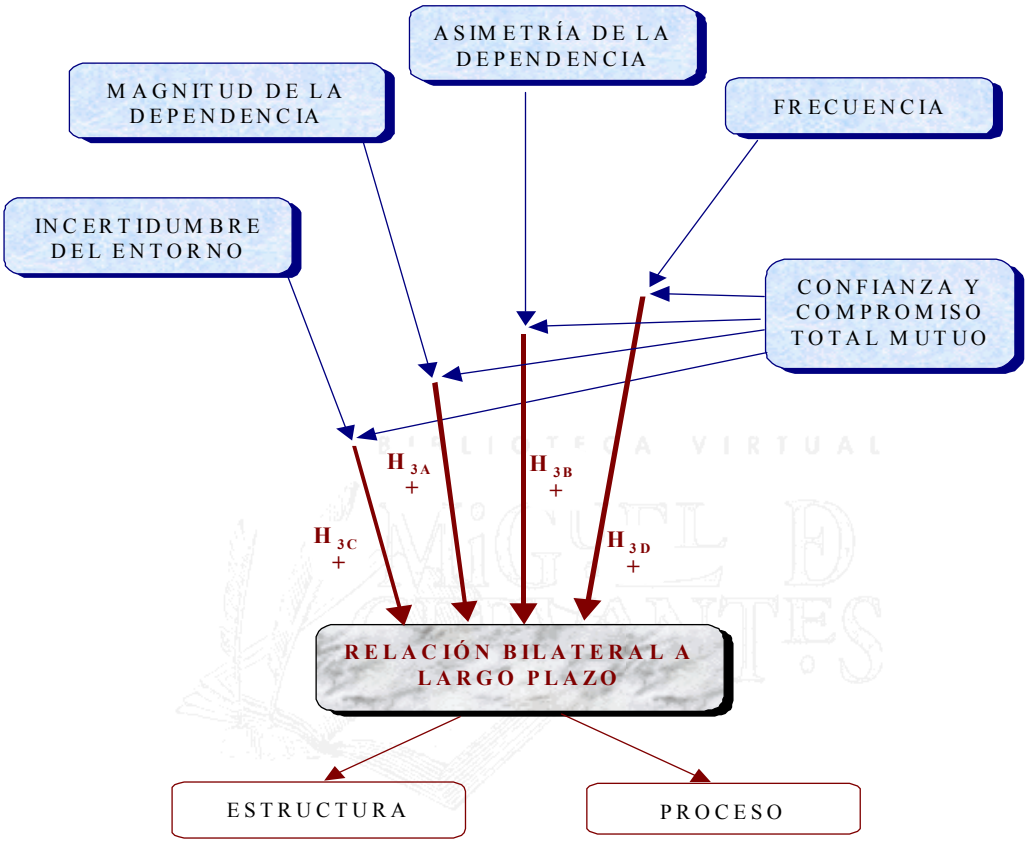
CUADRO 5.1

EFECTOS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES SOBRE LA RELACIÓN COMERCIAL A LARGO PLAZO

		Niveles de interdependencia, incertidumbre y frecuencia						
		Interdependencia			*Incertidumbre*		*Frecuencia*	
		Baja magnitud	Alta magnitud simétrica	Alta magnitud asimétrica	Baja	Alta	Baja	Alta
Nivel de confianza y compromiso mutuo	Bajo		+	–		+		+
	Alto	+	+++	++	+	+++	+	+++

(–): Efecto negativo (+): Efecto positivo (++): Efecto positivo individual y de la interacción
(+++): Efectos positivos individuales y de la interacción.

GRÁFICO 5.2.
EFECTO MODERADOR Y/O COADYUVANTE DE LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD



5.1.3. Efecto de la relación comercial a largo plazo sobre la eficiencia (HIPÓTESIS 4 Y 5)

Este último apartado recoge las hipótesis que hacen referencia a la eficacia de las relaciones comerciales en cada una de las circunstancias económicas y sociales antes referidas. Las hipótesis se resumen en el cuadro 5.2.

HIPÓTESIS 4: En situaciones de alta magnitud y asimetría de la dependencia, frecuencia de los intercambios e incertidumbre del entorno, cuando entre las partes existe confianza y se percibe un compromiso mutuo, las empresas se involucran en una relación a largo plazo como mecanismo para aumentar su satisfacción y sus resultados económicos.

HIPÓTESIS 5: Las razones de índole social o económica que motivaron la formación de relaciones determinan el tipo de eficiencia que se pretende conseguir –de componente social o económico respectivamente–.

HIPÓTESIS 5A: *Cuando la relación a largo plazo obedece a razones de eficacia o estabilidad, su establecimiento influye de forma positiva en los resultados económicos de las empresas.*
HIPÓTESIS 5B: *Cuando la relación a largo plazo obedece a razones de reciprocidad, su establecimiento influye de forma positiva en la satisfacción de las empresas.*

CUADRO 5.2
EFECTO DE LAS VARIABLES DE EFICIENCIA, ESTABILIDAD Y RECIPROCIDAD SOBRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y LA SATISFACCIÓN

		Nivel de interdependencia, incertidumbre y frecuencia	
		Bajo	**(H_4)** Alto
Nivel de confianza y compromiso mutuo	Bajo	**(–) Satisfacción** **(–) Resultados económicos**	**(+) Resultados económicos** **(H_{5A})**
	Alto	**(+) Satisfacción** **(H_{5B})**	**(+) Satisfacción** **(+) Resultados económicos**

Formuladas las hipótesis objeto de contraste empírico, la lógica de un correcto plan de investigación diseñado globalmente nos exige precisar las variables que se van a medir, las fuentes de información, el método de recogida de datos y el método de análisis de la información. Aunque, inevitablemente, todas estas decisiones deben abordarse de forma paralela y coordinada, en aras a una más fácil comprensión del proceso de investigación seguido en este trabajo, hemos optado por exponerlo en tres apartados: selección de la muestra, diseño del cuestionario y descripción del procedimiento de análisis de la información.

5.2. EL UNIVERSO DE POBLACIÓN Y LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En el momento de seleccionar la población objeto de estudio, se nos presentaba el problema de elegir una relación comprador-vendedor que nos sirviera como unidad de análisis. La elección se decantó en último término por las relaciones fabricante-suministrador para el caso de la industria del automóvil[2]. La decisión no es en modo alguno fortuita ni arbitraria, así que creemos conveniente dedicar dos breves apartados a enmarcar la situación actual de la industria automovilística dentro del contexto evolutivo en que se viene moviendo a fin de justificar esta elección.

[2] Aunque en la industria del automóvil se prefiere el término "ensamblador" para referirse al fabricante del producto final, nosotros utilizaremos los dos sustantivos indistintamente.

5.2.1. Las relaciones fabricante-proveedor en el sector del automóvil

Compradores y vendedores fueron considerados por los primeros investigadores en estrategia empresarial como antagonistas que buscaban apropiarse de los beneficios de una actividad en la cadena industrial. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, se ha ido reconociendo que las relaciones efectivas de suministro conectan las capacidades especializadas de varias empresas y contribuyen al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio (Porter, 1985). La evidencia que confirma todos los argumentos a favor de las relaciones interorganizacionales se encuentra fundamentalmente en las industrias de alta tecnología de USA, Europa y Japón (Burt, 1989; Takeishi y Cusumano, 1995). El interés por la asociación comprador-vendedor se desarrolló en la década de los 80, principalmente en las relaciones fabricante-proveedor, en forma de prácticas como la reducción del número total de suministradores (Presutti, 1992), las relaciones *just-in-time* (Frazier, Spekman y O'Neal, 1988) o las relaciones entre tres partes –ensamblador, fabricantes de componentes, suministrador de material básico– (Hyun, 1994). La idea general que subyace en estos sistemas es conseguir que sean unos pocos vendedores –incluso una fuente de suministros única– los que colaboren con el comprador en múltiples funciones: fabricación, ingeniería, diseño, aprovisionamiento y marketing. Se pasa, de este modo, de comportamientos de compra-venta basados en la transacción a una nueva filosofía fundamentada en la relación y en la cooperación, y del empleo de fuentes de suministro locales y descentralizadas al desarrollo de procesos de suministro globales y centralizados (Sheth y Sharma, 1997).

Las investigaciones recientes (ver, en especial, Cusumano y Takeishi, 1991; Dyer, 1996a, 1996b) resaltan que las relaciones con suministradores han experimentado grandes cambios, aunque ha sido en el modo de producción y en la organización de las empresas de automóviles donde estos cambios han tenido más alcance. Este hecho no es en absoluto casual, pues, como indica Dyer (1996a), el automóvil es un producto complejo con componentes que se integran para formar un sistema único y requiere la coordinación y el ajuste mutuo de suministradores y fabricantes.

Quizás el germen de las nuevas formas de relación se encuentra en las organizaciones japonesas de la industrial del automóvil (Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi, Suzuki). Los fabricantes japoneses tienden a establecer relaciones en profundidad con un número limitado de suministradores de primer nivel que subcontratan parte de su producción a suministradores de segundo nivel y éstos, a su vez, a suministradores de tercer nivel que se especializan en procesos de fabricación como prensado, soldadura o fundido (Martin, Mitchell y Swaminathan, 1995). Dyer y Ouchi (1993) identifican los rasgos característicos de las relaciones que mantienen las empresas japonesas de automoción con sus suministradores:

- Relaciones a largo plazo, con elevados niveles de compromiso y comunicación, lo cual reduce los costes de transacción y elimina ineficiencias entre empresas.

- Asistencia mutua y concentración en la calidad total (se trabaja de forma conjunta para minimizar los costes en la cadena de valor).
- Voluntad para hacer inversiones específicas.
- Compartir información técnica y costosa para mejorar resultados y precios.
- Construir un ambiente de confianza: transferencia de empleados, trabajo conjunto de ingenieros, reparto de stocks o uso de contratos flexibles.

La efectividad y eficiencia de estos sistemas –y la consecuente competitividad de la industria del automóvil japonesa a nivel mundial– hizo que fueran rápidamente emulados por los fabricantes americanos –Ford, General Motors y Chrysler– (Cusumano y Takeishi, 1991; Martin *et al*, 1995). Sus modelos tradicionales, caracterizados por un alto grado de integración vertical –se diseñaba el vehículo, se fabricaban los componentes principales y se coordinaba la producción final– han cambiado y las empresas se han convertido en coordinadoras de intrincadas redes de producción: la mayoría de los componentes son adquiridos fuera, se recurre menos a la integración vertical y, al mismo tiempo, se reduce el número total de suministradores[3]. Helper y Levine (1992) hacen notar que el proceso de adopción de contratos a largo plazo en la industria de automóviles americana fue más tardío, no por desconocimiento o por cultura, sino por la estructura del mercado: un problema de *holdup* donde cada socio invierte menos de lo que puede en la relación porque la otra parte podría abandonarla en caso de no recibir una renta de esa relación. De hecho, proponen un inicio y un límite de las relaciones a largo plazo en el sector del automóvil. En un mercado más competitivo las rentas que provienen del producto-mercado[4] se reducen y los fabricantes prefieren relaciones a largo plazo con suministradores que generan rentas específicas en la relación –como ocurrió en EEUU con la entrada de los japoneses en los años 70-80–. Sin embargo, a medida que el poder del producto-mercado aumente, las empresas ensambladoras abandonarán las relaciones a largo plazo y preferirán las relaciones discretas y la integración vertical como forma de proteger sus rentas.

Aun con todo, en un trabajo reciente, Dyer (1997) estima que los costes de transacción de las empresas de automoción japonesas son menores que los de las americanas (costes de búsqueda, contratación y control), a pesar de ser mayor la especificidad de los activos de aquéllos (de localización, físicos y humanos). La clave de

[3] La relación con los suministradores es parte del plan estratégico de las empresas que basan la calidad del producto en una cooperación intensa con los proveedores y en la responsabilidad compartida (Bensaou y Venkatraman, 1992 y 1995; Presutti, 1992; Aláez, Bilbao, Camino y Longas, 1996). Trabajar con un solo proveedor por componente durante la vida del modelo conlleva una reducción de los costes unitarios (vinculada a las economías de escala) y de los costes de transacción (asociada a la relación con un único proveedor) y una mejora del producto derivada de la implicación del proveedor único en la concepción y desarrollo del componente o conjunto (Aláez, Bilbao, Camino y Longas, 1996).

[4] Las rentas del producto-mercado son aquellas recibidas por la empresa (fabricante) que se derivan de la venta de sus productos cuando mantiene relaciones discretas con sus suministradores. Las rentas específicas de la relación son aquéllas que los clientes del producto final están dispuestos a pagar por las mejora derivadas de la cooperación con suministradores.

esta situación se encuentra en cinco características básicas de las relaciones fabricante-suministrador en las empresas japonesas: (1) transacciones repetidas con un número reducido de suministradores, (2) economías de escala y de alcance en la transacción con esos suministradores, (3) intercambio de información extensivo, (4) uso de salvaguardas no contractuales y no impuestas que resultan efectivas para un periodo de tiempo indefinido (frente a los contratos que son efectivos para un horizonte de tiempo delimitado) y (5) inversiones especializadas realizadas de forma conjunta.

En el caso europeo (Renault, Peugeot, Fiat, Volkswagen, Volvo, Rover, Mercedes-Benz, principalmente), la ralentización en el crecimiento del sector, las innovaciones en procesos y productos y la apertura del mercado europeo a las empresas japonesas hacen que, a finales de los ochenta, los fabricantes se preocupen por la búsqueda de respuestas estratégicas: reducción del tiempo de diseño de nuevos modelos, acuerdos de cooperación internacional (por ejemplo: Volvo y Renault o Rover y Honda), aumento de la comunicación interna, adaptación rápida a la demanda de los consumidores, mejora en la calidad del producto en cada etapa, reducción de los costes de fabricación –a través de la automatización de la producción y de la organización *just-in-time*– y nuevas políticas de suministros –menos y más competitivos– (Wells y Rawlinson, 1994: 78-83; Savary, 1995: 148). El modelo de gestión de proveedores basado en la reducción de costes que nació a raíz de la crisis del petróleo y que se traducía en el ejercicio del poder sobre el suministrador –hasta llegar, incluso, a la absorción– comienza a cambiar (ver los trabajos de Bensaou y Venkatraman, 1992 y 1995; Hyun, 1994; Kesseler, 1996). Los fabricantes europeos empiezan a identificar el triángulo "calidad-coste-entrega" como la clave principal del éxito del negocio. La calidad pasó a convertirse en un objetivo estratégico, los costes siguieron siendo un parámetro clave y la reducción del ciclo de desarrollo del producto era esencial para ser competitivos. Los fabricantes ahondaron en la relación con sus suministradores, pero esta vez vía cooperación.

Los cambios en las empresas de ensamblaje –aumento de la sofisticación técnica de los vehículos de motor, tendencia hacia la producción de sistemas en lugar de componentes individuales, reducción de la producción de componentes por parte del propio fabricante, participación de los suministradores en el desarrollo del vehículo, estándares de calidad cada vez más altos, reducción de las fuentes de suministro, mayor eficiencia en la entrega (*just-in-time*), suministros transnacionales– han provocado, como es evidente, que la industria de componentes del automóvil haya tenido que hacer frente a esta nueva situación del entorno. Las consecuencias sobre la estructura de la industria de componentes ha sido doble: en primer lugar, la reducción del número de empresas de componentes al mismo tiempo que aumenta su tamaño y su orientación tecnológica; en segundo lugar, la internacionalización de la organización y de las operaciones (Frogatt, 1994: 161). En la industria de componentes europea, Wells y Rawlinson (1994: 197) identifican tres tendencias: la europeización de la producción y las ventas (las grandes empresas tienen una presencia a nivel continental), la

fragmentación de la producción (emerge una división del trabajo para reducir costes y aproximarse espacialmente respecto a los clientes) y la centralización de las actividades de diseño de productos.

Takeishi y Cusumano (1995) realizan una revisión de trabajos que han analizado las relaciones entre fabricantes y suministradores en la industria del automóvil, en concreto, en cuatro áreas: estrategia (estudios que analizan la decisión de hacer o comprar y las acciones de gestión de suministradores), estructura (estudio del grado de integración vertical, de los modelos de transacción, del número de suministradores, de la división del trabajo o de la cadena de suministros), proceso (estudio del comportamiento entre empresas en materia de resolución de problemas, comunicación, coordinación de actividades y métodos) y resultados (medidas de resultados como precios, calidad o flexibilidad). En el cuadro 5.3 se ofrece una versión ampliada de esta revisión.

En conclusión, podemos decir que las características, las innovaciones y las adaptaciones de las relaciones con suministradores en el sector del automóvil, hacen de éste un sector idóneo para el análisis que aquí pretendemos. Por otra parte, permite continuar con una línea de investigación que el departamento de Economía y Administración de Empresas inició hace algunos años y se ha orientado al estudio de la estructura y comportamiento en el sector del automóvil.

CUADRO 5.3

ESTUDIOS RECIENTES DE LAS RELACIONES FABRICANTE-SUMINISTRADOR EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL

Estudio	Área	Principales variables	Nivel de análisis	Unidad de comparación	Fuente de datos
Asanuma (1988, 1989)	Estructura Proceso	– Número de suministradores, papel del suministrador en el diseño y fabricación. – Negociación de precios	Diádico	País (Japón , EEUU)	Estudio de casos
Bensaou (1992)	Estructura Proceso Resultados	– Concentración del mercado – Comunicación, conflicto y resolución, confianza, compromiso. – Ratio de suministradores	Diádico	Transacción, país (Japón, EEUU)	Cuestionario a fabricantes
Clark & Fujimoto (1991)	Estructura Resultados	– Papel del suministrador en el desarrollo – Tiempo de desarrollo	Diádico	Empresa, país (Europa, Japón, EEUU)	Cuestionario a fabricantes
Cusumano (1985)	Estrategia Estructura	– Compra externa y formación de redes de suministradores – Integración vertical	Diádico	Empresa (Japón)	Estudio de casos (historia)
Cusumano & Takeishi (1991)	Estructura Proceso Resultado	– Número de suministradores, duración del contrato – Intercambio de información – Ratio de precios, cambio en los precios, ratio de defectos	Diádico	País (Japón, EEUU)	Cuestionario a fabricantes
Dyer (1994, 1995)	Proceso Resultados	– Comunicación personal, inercambio de información, distancia entre las plantas, activos específicos – Ratio de defectos, nuevo modelo de ciclo de tiempo, nivel de inventario, rentabilidad.	Individual, de departamento	Empresa, país (Japón, EEUU)	Estudio de casos. Cuestionario a suministradores
Fujimoto (1994)	Estructura	– Matriz de transacción entre muchos clientes y suministradores	Redes	Empresa, partes (Japón)	Datos de la industria
Fujimoto, Sel & Takeishi (1994)	Estructura	– Tamaño de la empresa, número de clientes, papel del suministrador en el desarrollo, producción, propiedad de stocks	Cadena de suministros	Nivel (Japón)	Cuestionario a suministradores
Fujimoto & Takeishi (1994)	Estructura	– Número de suministradores, número de clientes	Red	Partes (Japón)	Datos de la industria
Helper (1989, 1991)	Estrategia Estructura Proceso Resultados	– Estrategia *voice vs. exit* – Número de suministradores, duración del contrato – Comunicación, compromiso – Entrega/producción *just-in-time*, inversiones	Diádico	Empresa, país (Japón, EEUU)	Cuestionario a suministradores

Kamath & Liker (1994)	Estructura Proceso	– Papel del suministrador en el desarrollo – Comunicación, fijación de objetivos	De departamento	Empresa, país (Japón, EEUU)	Estudio de casos
Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)	Proceso	– Calidad de la relación	Diádico	País (EEUU y Holanda)	Cuestionario a distribuidores
Martin, Mitchell y Swaminathan (1995)	Estructura	– Experiencia de producción y volumen de producción en el nuevo país, número de suministradores en el país de origen, tamaño del suministrador, número de compradores en el país origen, expansión previa del vendedor.	Diádico	País (empresas japonesas implantadas en EEUU)	Datos de la industria
Masten, Meehan y Sneyder (1989)	Estructura	– Integración vertical (porcentaje de componentes fabricados por la propia empresa)	Cadena de suministros	Empresas (EEUU)	Cuestionario a tres fabricantes
Monteverde & Tiece (1982)	Estructura	– Integración vertical	Diádicio	Partes (EEUU)	Datos de la industria
Nishiguchi (1993a, b)	Estructura	– Número de suministradores, competencia entre los suministradores, papel del suministrador en el desarrollo	Diádico	País (Europa, Japón, EEUU)	Cuestionario a suministradores y fabricantes
Nishiguchi (1994)	Estrategia Estructura Proceso Resultados	– Estrategia para una fabricación en colaboración – Estructura en niveles, número de suministradores, duración del contrato, papel del suministrador en el desarrollo – Resolución de problemas – Flexibilidad en la fabricación	Diádico, cadena de suministros	País (Europa, Japón, empresas japonesas en EEUU y en Reino Unido y EEUU)	Estudio de casos (historia) Cuestionario a fabricantes
Sako (1992)	Estructura Proceso	– Dependencia, duración del contrato – Confianza, comunicación, riesgos compartidos, transferencia de tecnología	Diádico, cadena de suministros, departamento	Empresa, país (Japón, Reino Unido y empresas japonesas en el Reino Unido)	Estudio de casos
Sel (1990)	Proceso Resultados	– Resolución de problemas, contrato y especificaciones – Ratio de defectos, tolerancia	Diádico	País (Japón, empresas japonesas en EEUU y EEUU)	Estudio de casos
Walker & Weber (1984, 1987)	Estructura	– Integración vertical	Diádico	Partes (EEUU)	Datos de la empresas

Fuente: Adaptación y ampliación de la revisión realizada por Takeishi y Cusumano (1995)

5.2.2. Ámbito de estudio

Para la recogida de datos se optó por el estudio de un caso, en concreto el de las relaciones que mantiene FASA-Renault con sus suministradores implantados en España. El contraste del modelo empírico propuesto nos exigía la obtención de datos de las dos partes de la diada: vendedor (suministrador) y cliente (fabricante). Trabajar con una sola empresa fabricante nos pareció la mejor forma de abordar este problema[5]. Por otro lado, nos garantiza la heterogeneidad en cuanto al tipo de relaciones pues, si bien las relaciones entre ensambladores, proveedores de primer nivel y proveedores de segundo nivel se encuentran altamente jerarquizadas (Aláez, Bilbao, Camino y Longas, 1996), los niveles de interdependencia o frecuencia en las transacciones son variables.

Renault es hoy en día un grupo que vende sus vehículos en más de cien países y que tiene factorías de montaje o de producción mecánica implantadas en veinte naciones (Renault, 1998e). De la importancia de esta empresa en España y en Europa da prueba la evolución de su cuota de mercado que aparece en la tabla 5.1[6].

TABLA 5.1
EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE RENAULT (TURISMOS)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Europa	10.6	10.6	11	10.3	10.1	11.4
España	17.7	16	15.2	13.9	13	12.6
Francia	29.5	30.6	30	29.2	26.6	27.3

Fuente: Renault (1998), *Economical Atlas Renault de 1997*.

Renault no ha sido ajena a los cambios en la gestión de proveedores. En los ochenta, en un intento de aumentar la eficacia y rebajar los costes, siguió políticas de automatización, fabricación *just in time* y reducción de mano de obra y entabló alianzas para la realización de proyectos de desarrollo de nuevos modelos[7]. En paralelo, se inició un proceso de sustitución de los suministros internos por suministros externos y se vendieron varias de las subsidiarias de componentes. Es ésta una tendencia hacia el aumento en la subcontratación y el suministro externo que todavía continúa (Savary, 1995: 153). Esta nueva política exige operar con pocos suministradores: de hecho, Renault ha reducido su número en casi la mitad en los 10 últimos años (ver Tabla 5.2); además se ha concentrado en proveedores particulares para cada componente. El resultado es una red europea de suministradores cada vez más involucrados en los desarrollos tecnológicos y organizacionales de Renault. Estos suministradores, en su mayoría, son de origen francés –como se muestra en el gráfico 5.3– aunque

[5] En el siguiente apartado describimos con detalle cómo se desarrolló el proceso de recogida de datos.

[6] En España Renault se ha situado como líder en el mercado español de turismos en los últimos dos años, situación que se ha repetido en los meses de marzo y abril de 1998.

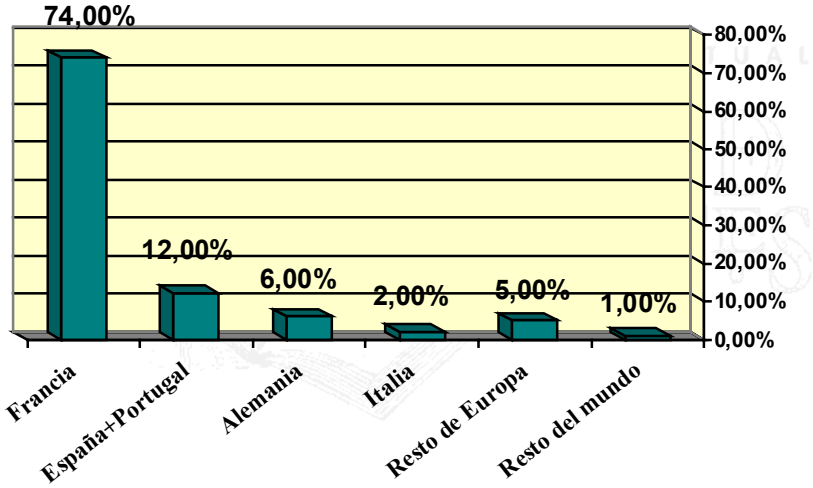
habitualmente poseen plantas de producción localizadas en los países donde Renault cuenta con factorías de ensamblaje.

TABLA 5.2
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO TOTAL DE SUMINISTRADORES DE COMPONENTES DE RENAULT

AÑOS	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nº de suministradores	960	900	810	720	680	630	585	543	527	512	497

Fuente: Renault (1998): *Economical Atlas Renault de 1997*.

GRÁFICO 5.3
PROCEDENCIA DE LAS FUENTES DE SUMINISTRO EN 1997



nte: Renault (1998) *Economical Atlas Renault de 1997*

Con el objetivo puesto en la calidad y en los costes, Renault entiende que el mantenimiento de relaciones estrechas y eficaces puede ser la clave del éxito (Renault, 1998a). Así, conciben estas relaciones de asociacionismo[8] con proveedores como la cooperación, la puesta en común del *know-how*, la transparencia y el progreso continuo. Esta política, abiertamente proclamada por la empresa, conlleva la búsqueda de la excelencia en los proveedores. Tener como cliente a un fabricante como Renault o, dicho de otro modo, figurar en el panel de proveedores de Renault (tanto en la fase de desarrollo de proyectos como en la producción en serie) exige el cumplimiento de siete criterios de homologación (Renault, 1996):

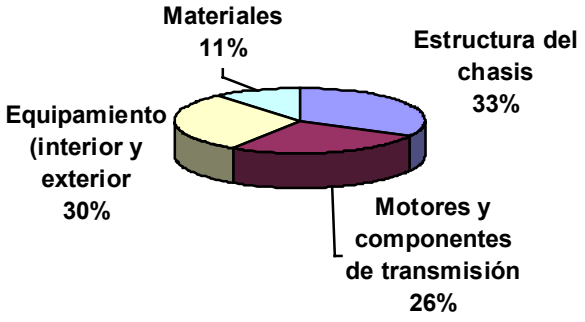
(1) superar las evaluaciones de calidad,
(2) ofrecer garantías financieras,
(3) disponer de capacidad logística,
(4) demostrar capacidad e implicación en los procesos de investigación y desarrollo,

[7] La última alianza se firmó en 1996 con General Motors Europa.
[8] Traducción del vocablo francés *partenariat*.

(5) contar con una talla internacional que asegure la experiencia en distintos mercados,
(6) ser competitivos en cuanto a precios y
(7) respaldar la futura colaboración con una adecuada gestión de la relación.

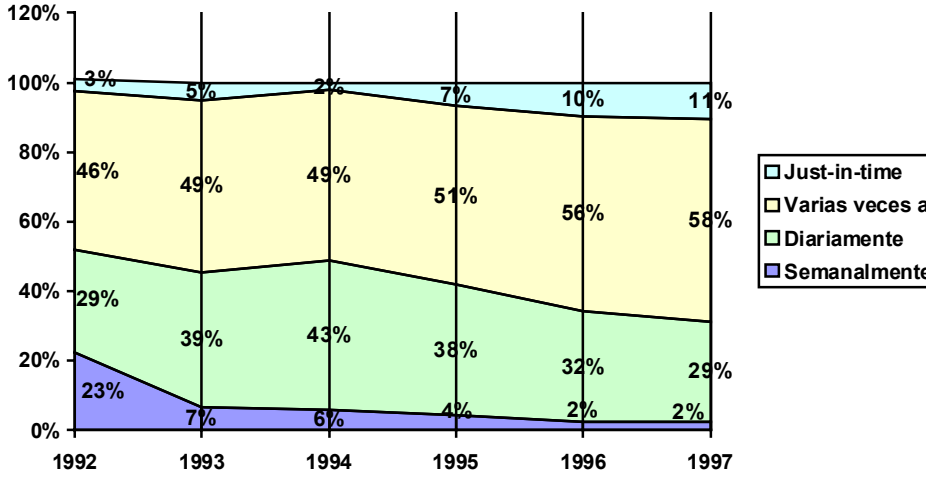
En cuanto al tipo de suministros, la estructura de compras por funciones del grupo Renault para 1997 aparece representada en el gráfico 5.4.

GRÁFICO 5.4
ESTRUCTURA DE LAS COMPRAS POR FUNCIONES EN 1997



A pesar de centrarse en pocos suministradores, sólo un porcentaje pequeño de éstos se encuentra localizado de forma próxima a las plantas ensambladoras para las entregas *just-in-time* –de asientos, silenciadores, parachoques, instrumentos del panel y otras partes plásticas– (Gráfico 5.5).

GRÁFICO 5.5
RATIOS DE FRECUENCIA EN LA ENTREGA



Fuente: Renault (1998), *Economical Atlas Renault de 1997 y Renault Annual Report de 1997*

Por lo que respecta a España, el Grupo FASA Renault está formado por tres factorías (Palencia, Valladolid y Sevilla) y la Sede Central en Madrid. Los modelos y

componentes fabricados en cada factoría y otros datos de interés se recogen en la tabla 5.3.

TABLA 5.3
COMPOSICIÓN DE L GRUPO FASA RENAULT (1998)

	PALENCIA	***VALLADOLID***		***SEVILLA***
		CARROCERÍAS/ MONTAJE	***MOTORES***	
Modelos	*Mégane* en las versiones *Berlina*, *Coupé* y *Classic*	Renault *Clio*[9]	Motor "K" y "Energy"	Cajas de cambio
Superficie total	1.900.000 m^2	1.073.633 m^2	265.652 m^2	214.747 m^2
Plantilla total	4.100	4.809	1.420	870
Producción	1.200 vehículos/día. Su producción es destinada al mercado nacional y a la exportación	800 vehículos/día. Producción destinada al mercado nacional y a la exportación[10]	2.450 motores/día para el Grupo Renault	3.100 cajas/día para las factoría de España y para el resto del grupo Renault

Fuente: Adaptado de www.renault.es

Las fábricas españolas de Renault constituyen un elemento fundamental en su dispositivo industrial: el 22'5% de su producción total de vehículos, el 27'5% de motores y el 32% de las cajas de cambio provienen de Renault España (Renault, 1998e).

En cuanto al número de suministradores, en el momento en que se realizó nuestra investigación (septiembre de 1997), FASA-Renault contaba con un panel de 159 suministradores localizados en España[11] que le proveían de transmisiones, asientos, cubiertas, sistemas de seguridad o neumáticos, entre otros componentes.

[9] En el momento en que se inició la investigación empírica la factoría de Valladolid contaba con líneas de montaje del modelo *Twingo* y *Clio* de primera generación. El nuevo Clio ha comenzado a fabricarse de forma reciente lo que afecta a la cadencia en la producción (aunque actualmente es de 800 vehículos al día esta cifra se está incrementando) (Renault, 1998d).

[10] El 25% de los vehículos fabricados en la factoría Carrocería Montaje Valladolid abastecen al mercado nacional y el resto se destina a la exportación (Sur de Francia, Italia y Portugal).

[11] No se incluyen los proveedores industriales, esto es, de maquinaria y utillaje. Entre los proveedores de componentes Renault distingue entre proveedor experto (participa en las fases de estudio y preparación de un proyecto de vehículo), proveedor piloto (participan en el desarrollo producto-proceso) y proveedor de serie (suministrador de piezas para los vehículos en serie). Un mismo suministrador puede intervenir en los tres tipos de relación.

5.3. LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En este apartado detallamos el proceso de diseño del cuestionario y la posterior recogida de datos para el análisis.

5.3.1. Diseño y descripción del cuestionario

La recogida de información se realizó a través de dos encuestas paralelas cumplimentadas por sendos miembros de cada pareja comprador-vendedor de la muestra.

Para la redacción de las preguntas del cuestionario se utilizó material procedente de dos fuentes con el propósito de que el cuestionario cumpliera en lo posible el requisito de *validez interna*[12]. Estas fuentes son:
(1) Revisión bibliográfica. Se revisaron los ítemes empleados en trabajos que analizan este tipo de variables y que ya hemos comentado en capítulos precedentes: Anderson y Weitz (1989), Heide y John (1990 y 1992), Ganesan (1994), Morgan y Hunt (1994) o Bensaou y Venkatraman (1995) entre otros. La reiteración en el uso de algunos ítemes para la medición de ciertas variables nos garantiza su validez; por ello, cuando fue posible, se utilizaron indicadores ya contrastados. Este proceso de elaboración de ítemes nos permite dar mayor garantía de *validez del constructo*[13]: no en vano la literatura previa ha demostrado que estas medidas comprenden la definición del constructo teórico propuesto y que existe una relación entre constructos.
(2) Información del sector. En casos como el que presentamos, la perfecta delimitación de la población objeto de análisis permite, una adaptación del cuestionario. Por ello, junto a la revisión bibliográfica, se utilizó información aportada por Renault respecto del modo de evaluación de sus proveedores[14]. Esta segunda fuente hizo posible estimar la *validez de contenido*[15] del cuestionario, en tanto que fue el Director de Compras de FASA Renault, quien enjuició lo apropiado o inapropiado de las mediciones.

El conjunto final de ítemes obtenido[16] sufrió un proceso de adaptación en dos sentidos: en primer lugar se enfocaron todas las cuestiones al sector del automóvil,

[12] La validez interna supone que el cuestionario debe ser un instrumento de medida lo más fiel posible, que no deforme la realidad (Lambin, 1990:166). Indica el grado en el cual el proceso de medición esta libre tanto del error sistemático como del error aleatorio (Kinnear y Taylor, 1995).

[13] La validez del constructo se refiere a si una medida se relaciona con el resto de variables observadas de modo consistente con las predicciones derivadas de la teoría (Bollen, 1989; Kinnear y Taylor; 1995).

[14] Esto nos llevó a incorporar ítemes como las garantías financieras que ofrece la otra parte como medida de la variable resultados comparados.

[15] La validez de contenido se refiere a la claridad con que viene expresado el concepto que se quiere medir (Bollen, 1989; Kinnear y Taylor, 1995).

[16] En esta selección y redacción de ítemes se contó con la colaboración del resto de componentes del área de Comercialización e Investigación de Mercados del departamento de Economía y Administración de

sector en el que se iba a desarrollar la investigación empírica y, en segundo lugar y puesto que para el contraste se requería la obtención de datos de ambas partes de la diada, se procedió a la redacción de dos cuestionarios paralelos: uno para recoger la posición del fabricante y otro que reflejara la posición del suministrador en la relación.

Con todo esto, y en atención a la habitual recomendación (Lambin, 1990, Kinnear y Taylor, 1995), se inició un proceso de mejora del cuestionario mediante la realización de un pre-test que permitiera observar posibles deficiencias en el cuestionario o, incluso, incorporar algunas sugerencias. Gracias a este pre-test, consistente en una entrevista personal con el director de ventas de Renault España y con siete directores comerciales de otras tantas empresas suministradoras a fin de que respondieran al cuestionario, fue posible subsanar algunos errores referidos al orden de las escalas; del mismo modo se corrigió la redacción de ciertos ítemes para adaptar el cuestionario al lenguaje empresarial. Al fin, los cuestionarios quedaron listos para el envío.

Ambos cuestionarios, que se reproducen en el apéndice I, se estructuran en cuatro secciones que dan cabida a los tres grupos de variables que aparecen en el modelo. El orden se alteró en favor de la coherencia del cuestionario y facilidad en la respuesta, de modo que las preguntas avanzan desde el ámbito general del entorno al ámbito específico de la empresa. La codificación de las variables y su descripción aparece en el cuadro 5.4 (las medidas del suministrador se representan con una V y las del fabricante con una W).

Empresas de la Universidad de Valladolid, cuya experiencia en la materia contribuyó a mejorar la forma, el contenido y, en general, la calidad del cuestionario.

CUADRO 5.4
VARIABLES MEDIDAS EN LAS ENCUESTAS AL SUMINISTRADOR Y AL FABRICANTE

	VARIABLE	ÍTEM		CUESTIÓN		DESCRIPCIÓN(*)	REFERENCIA DE AUTORES
		Sum	Fab.	Sum.	Fabric.		
	VARIABLES DE EFICIENCIA Y ESTABLILIDAD:						
	Incertidumbre percibida	V1	W1	P1.1	P2.1	Innovaciones y desarrollo tecnológico (8;22)	1. Achrol y Stern (1988)
		V2	W2	P1.2	P2.2	Procesos de producción y tecnología cambiante (8;22)	2. Andaleeb (1995 y 1996)
		V3	W3	P1.3	P2.5	Cambios en el número de clientes (suministradores) (5;26)	3. Anderson y Narus (1984)
		V4		P1.4		Cambios en el número de competidores(1;19)	4. Anderson y Weitz (1992)
			W4		P2.4	Cambios en los precios de este componente (1;19)	5. Bello y Lothia (1995)
		V5	W5	P1.5	P2.3	Cambios en la demanda del cliente (volumen de compra) (12;16;22;23;24)	6. Bensaou (1992)
I N T E R D E P E N D E N C I A	**Resultados comparados**	V6		P3.1		Comparación en cuanto a margen de beneficios (3;27;33)	7. Bensaou y Venkatraman (1992)
			W6		P6.3	Comparación en cuanto a calidad del producto comprado	
		V7	W7	P3.2	P6.1	Comparación en cuanto a precios	8. Bensaou y Venkatraman (1995)
		V8	W8	P3.3	P6.2	Comparación en cuanto a servicios de asesoramiento (3;27;33)	
		V9	W9	P3.4	P6.4	Comparación en cuanto a garantías financieras	9. Brown, Lusch y Nicholson (1996)
	Importancia de la relación	V10	W10	P4	P5	Porcentaje de ventas (compras) respecto al volumen total (6;31;35)	
		V11	W11	P5.1	P4.1	Aumento de ventas (compras) en los pasados 5 años (35)	10. Buchanan (1992)
		V12		P5.2		Importancia del cliente para mantener el negocio (7;16)	11. Bucklin y Sengupta (1993)
			W12		P4.2	Importancia del suministro en el proceso de fabricación (7;16)	12. Celly y Frazier (1996)
	Fuentes alternativas	V13	W13	P6.1	P7.1	Existencia de empresas que utilizan (fabrican) este producto (2)	13. Dalhstrom, Mcneilly y Speh (1996)
			W14		P7.2	Dificultad para reemplazar a este suministrador (6;16;21;28;29;31;35)	
		V14		P6.2		Dificultad de reemplazar beneficios generados por el cliente (Idem)	14. Dwyer y Welsh (1985)
	Activos específicos	V15	W15	P6.3	P7.3	Activos específicos de localización (4;35)	15. Frazier, Gill y Kale (1989)
		V16	W16	P6.4	P7.4	Activos específicos físicos (4;5;7;8;13;22;23;24;26;35)	16. Ganesan (1994)
		V17	W17	P6.5	P7.5	Activos específicos humanos (3;5;13;16;26;35;37)	17. Gassenheimer, Baucus y Baucus (1996)
		V18	W18	P6.6	P7.7	Imposibilidad de reutilizar las inversiones (4;13;16)	
			W19		P7.6	Inversión en formación del suministrador (16;18)	18. Gassenheimer y Calantone (1994)
	Frecuencia	V20	W20	P7.1	P8.1	Frecuencia de entrega de suministros (8)	
		V21	W21	P7.2	P8.2	Frecuencia de las visitas al cliente (suministrador) (8)	19. Germain, Drogue y Daugherty 1994)
		V22	W22	P7.3	P8.3	Frecuencia de contactos (8;11)	

	VARIABLES DE RECIPROCIDAD:						20. Gundlach,Achrol y Mentzer (1995)
	Confianza	V23	W23	P8.1	P9.1	Franqueza y honradez del cliente (suministrador) (16;27;28)	21. Heide (1994)
		V24	W24	P8.2	P9.4	Toma de decisiones perjudiciales para la empresa (28)	22. Heide y John (1990)
		V25	W25	P8.3	P9.3	Respuesta del cliente (sumin.) ante situaciones comprometidas (16;27;28)	23. Heide y John (1992)
		V26	W26	P8.4	P9.2	Conocimiento y experiencia en el mercado (de productos) (16)	24. Heide y Stump (1995)
	Compromiso percibido	V27	W27	P8.5	P9.8	Lealtad del cliente (suministrador) (4;31)	25.Kalwani y Narayandas (1995)
		V28	W28	P8.6	P9.5	Percepción del cliente (sumin.) de una alianza a largo plazo (4;27;28)	26. Klein, Frazier y Roth (1990) (1995a)
		V29	W29	P8.7	P9.6	Buena voluntad del cliente (sumin.) para hacer inversiones (4;20;27)	27. Kumar, Scheer y Steenkamp
		V30	W30	P8.8	P9.7	Información confidencial compartida por el cliente (suministrador) (20)	28. Kumar Scheer y Steenkamp
	RELACIÓN BILATERAL ORIENTADA AL LARGO PLAZO:						28. Kumar Scheer y Steenkamp (1995b)
P	**Cooperación**	V31	W31	P9.1	P10.1	Trabajo conjunto en actividades de interés mutuo (3;6;8;22)	29. Lusch y Brown (1996)
R		V32	W32	P9.2	P10.2	Ayuda recíproca (3;29)	30. Mohr, Fisher y Nevin (1996)
O		V33	W33	P9.3	P10.3	Disposición al cambio para mejorar la relacióna1 (3;21;23;29;34, 38)	30. Mohr, Fisher y Nevin (1996)
C	**Comunicación**	V34	W34	P9.4	P10.4	Bilateral (13;27;29;34)	31. Mohr y Spekman (1994)
E		V35	W35	P9.5	P10.5	Frecuente (13;23)	32. Mohr y Sohi (1995)
S		V36	W36	P9.6	P10.6	A tiempo (18)	33. Morgan y Hunt (1994)
O		V37	W37	P9.7	P10.7	Informal (17;39;32) ®	34. Noordewier, John y Nevin (1990)
		V38	W38	P9.8	P10.8	Nuevas tecnologías de información (6;8)	34. Noordewier, John y Nevin (1990)
	Resolución de conflictos	V39	W39	P9.9	P10.9	El conflicto puede resultar productivo (3;33)	
		V40	W40	P9.10	P10.10	Resolución amistosa (8;31)	
		V41	W41	P9.11	P10.11	Resolución satisfactoria	
	Control operativo	V42	W42	P9.12a	P10.12	En tecnología y procesos de producción del cliente (sum.) (23)	
		V43	W43	P9.12b	P10.12	En nivel de inventario del cliente (suministrador) (23)	
		V44	W44	P9.12c	P10.12	En procesos de control de calidad del producto final (del suministro) (23)	
E	**Contenido del acuerdo**	V45	W45	P10.1	P11.1	Toma de decisiones participativa (13;14;31) ®	35. Noorderhaven, Nooteboom y Berger(1996)
S		V46	W46	P10.2	P11.2	Existencia de claúsulas de exclusividad (4;11)	36. Smith y Barclay (1997)
T		V47	W47	P10.3	P11.3	Asistencia al cliente (suministrador) (18;34)	37. Zaheer y Venkatraman (1995)
R		V48	W48	P10.4	P11.4	Definición flexible de funciones y responsabilidades (10;13;14;29, 38) ®	
		V49	W49	P10.5	P11.5	Reparto equitativo de cargas, beneficios y riesgos (8)	

U C T U R A	**Desarrollo de Cultura común**	V50	W50	P10.6	P11.6	Similitud de valores entre las empresas (9)	38. Young, Gilbert y McIntyre (1996).
		V51	W51	P10.7	P11.7	Objetivos consistentes y compatibles (10;36)	
		V52	W52	P10.8	P11.8	Existencia de estándares de conducta o actuación	® Variables recodificadas con respecto a la encuesta original.
		V53	W53	P10.9	P11.9	Conciencia de equipo (9, 38)	
	Expectativa de continuidad	V54	W54	P10.10	P11.11	Trabajo sobre objetivos para el largo plazo (16;22)	
		V55	W55	P10.11	P11.10	Esperanza de continuar la relación (6;27;28;29;34,38)	(*) Como ya hemos señalado, los ítemes empleados provienen básicamente de dos fuentes: de la adaptación de los ya empleados por otros autores y de la información recogida en la fase de pre-test. Para el caso de los ítemes confeccionados a partir de la literatura precedente, que reconocemos son la mayoría dada la abundancia de trabajos que miden este tipo de variables, hemos señalado entre paréntesis las principales referencias a que hemos recurrido para su redacción. Cuando existen diferencias entre los ítemes empleados para el fabricante y para el suministrador, éstas se indican entre paréntesis o bien se presentan por separado.
		V56	W56	P10.12	P11.12	Renovación de la relación de forma casi automática (27;28;29;34)	
		V57	W57	P2	P3	Años de relación	
	VALORACIÓN DE LA RELACIÓN:						
	Satisfacción	V58	W58	P11.1a	P12.1a	En el trato personal con los representantes del cliente (sum.) (30;31)	
		V59	W59	P11.1b	P12.1b	En la cooperación (30;31)	
		V60	W60	P11.1c	P12.1c	En el procesamiento de pedidos (13)	
		V61	W61	P11.1d	P12.1d	En los acuerdos en cuanto a costes y precios (13)	
		V62		P11.1e		En la información recibida sobre pedidos (13)	
			W62		P12.1f	En el tiempo de desarrollo, entrega y calidad (8)	
		V63	W63	P11.1f	P12.1e	En el nivel de inventario (13)	
			W64		P12.1g	En las capacidades de ingeniería (8)	
		V65	W65	P11.2	P12.2	Satisfacción general con la relación (5;16;36)	
		V66	W66	P11.3	P12.3	Cumplimiento de expectativas con el cliente (suministrador) (15;36)	
		V67	W67	P11.4	P12.4	Imposibilidad de mejorar aspectos de la relación (36) ®	
	Resultados económicos	V68	W68	P11.5a	P12.5a	En costes de mantenimiento del inventario (25;29)	
		V69	W69	P11.5b	P12.5b	En mejora de costes de producción (29)	
		V70	W70	P11.5c	P12.5c	En rentabilidad (25;29)	
		V71	W71	P11.5d	P12.5d	En crecimiento de ventas (25;29;30;31)	
		V72	W72	P11.5e	P12.5e	En crecimiento del beneficio (29)	
		V73	W73	P11.5f	P12.5f	En productividad del trabajo (29)	
		V74				Media aritmética de V58 a V63	
			W74			Media aritmética de W58 a W64	

En las secciones I (*valoración del entorno*) y II (*características de la relación*) se reúnen las variables determinantes de eficiencia, de estabilidad y de reciprocidad. Los dos cuestionarios se inician con una pregunta de sobre la situación del entorno, formulada en términos de seguridad en la predicción de los cambios y estructurada en cinco ítemes (V1-V5 y W1-W5 respectivamente) que recogen básicamente la dimensión de la incertidumbre que se conoce como volatilidad[17]. Las cuestiones siguientes (V6 a V22 y W6 a W22) hacen referencia a las cuatro dimensiones de la dependencia (resultados comparados, importancia de la relación, fuentes alternativas y activos específicos) y a la frecuencia del intercambio. Llamamos la atención sobre los ítemes correspondientes a la variable activos específicos que reflejan las distintas posibilidades de inversión. Este procedimiento de creación de escalas sobre un tema –compuestas por ítemes que recogen distintos aspectos que no tienen por qué estar correlacionados– podría calificarse como escala formativa, en vez de escala reflectiva, lo cual tendrá implicaciones en la medida de la confiabilidad (Bollen, 1989). No obstante, esta escala refleja no sólo las distintas posibilidades de inversión, sino también el escaso valor residual de estos activos –no reutilizables por definición–, por lo que nos permitiremos tratarla como una escala reflectiva. Aunque algo similar podría pensarse de la variable resultados comparados –la evaluación y comparación del socio en la relación se realiza para un conjunto de aspectos relevantes–, sin embargo la valoración relativa del socio depende de la suma de distintos aspectos, por lo que consideramos que se trata de ítemes que conforman una única escala de evaluación[18]. Por su parte, la frecuencia de la interacción aparece medida tanto en términos de transacciones, como de visitas y contactos. La sección II termina con una pregunta referida a la confianza y al compromiso en la relación (V23 a V30 y W23 a W30).

La sección III, denominada *funcionamiento interno de la relación*, se dedica a las dimensiones que definen la relación y consta de dos preguntas: una referida al proceso relacional (V31 a V44 y W31 a W44) y otra relativa a la estructura de la relación (V45 a V57 y W45 a W57). En este caso las preguntas son idénticas para fabricante y suministrador, en el sentido de que ambos están valorando los mismos aspectos de su relación. Este método de medición es lo que algunos investigadores han denominado *método de informadores clave* (Phillips, 1981; John y Reve, 1982), que consiste en la recogida de información sobre un hecho social (como es la relación comprador-vendedor) a través de la intervención de varios participantes. La razón para actuar así es que diferentes informadores pueden haber formado juicios distintos sobre un hecho o sopesar de distinta forma la información. En el apartado de proceso relacional medimos las dimensiones que ya señalamos: cooperación, comunicación, resolución de conflictos y control operativo. En cuanto a estructura relacional, las dimensiones que se contemplan son el contenido del acuerdo, el desarrollo de una cultura común y las expectativas de continuidad.

[17] La dimensión diversidad no aparece de forma explícita en el cuestionario ya que, en el caso objeto de estudio, resulta ser un concepto muy similar al concepto de fuentes alternativas. Este aspecto ya se comentó en el capítulo 4.

[18] En prueba de que el proceso real que siguen las empresas en la valoración es éste, nos remitimos a los criterios de homologación del suministrador que expusimos anteriormente.

Por último, en la sección IV (*valoración global de la relación*) se introducen las variables de resultados: satisfacción (V58 a V67 y W58 a W67) y resultados económicos (V68 a V73 y W68 a W73).

Para la medida de las variables en términos cuantitativos se recurrió a escalas Lickert de cinco posiciones. Aunque este tipo de escalas cumple el requisito de intervalos iguales y la exigencia de que las distancias psicológicas entre las posiciones de la escala sean equivalentes (Lambin, 1990), la asignación arbitraria del punto cero impide garantizar la propocionalidad. Habría que hablar, por tanto, de una escala ordinal y no de una escala de proporciones, ya que sólo establece el grado de posesión de una determinada característica (Kinnear y Taylor, 1995: 215). Sin embargo, cemos que la generalización en el uso de las escalas Lickert como si fueran escalas de intervalos nos da licencia para tratarlas así[19].

5.3.2. Proceso de recogida de datos

El proceso de recogida de la información puede esquematizarse en cuatro fases:

FASE 1. Contacto con la dirección de compras de FASA Renault para identificar los suministradores de Renault en España. El total de suministradores en aquel momento (septiembre de 1997) ascendía a 159.

FASE 2. Pre-test del Cuestionario I (Encuesta al Suministrador) a través de una entrevista personal a los directores comerciales o generales de siete empresas suministradoras.

FASE 3. Envío postal del Cuestionario I a todos los suministradores identificados por la dirección de compras de FASA. En esta fase, y para garantizar el mayor número de respuestas posible, el cuestionario fue acompañado de un sobre franqueado y de una carta firmada por el director del Departamento de Economía y Administración de Empresas y por el director de compras de FASA Renault en la que se solicitaba a los suministradores que cumplimentaran el cuestionario. En esta carta, dirigida a la Dirección Comercial de las empresas, se pedía la colaboración de una persona conocedora de la relación con FASA Renault. Pasados 20 días desde el envío postal, y tras haber recibido 42 cuestionarios, se procedió a contactar por teléfono con algunas de las empresas que aún no habían contestado[20] para confirmar la recepción del envío inicial, recordarles que remitieran lo antes posible el cuestionario y, en caso de extravío o pérdida, enviar un nuevo cuestionario (algunos vía fax). Una nueva carta recordatorio acompañada de una encuesta se envío a los 40 días del envío inicial. Tras ello, el número de respuestas recibidas fue de 54. La muestra

[19] Los problemas que puedan derivar del tratamiento de los datos como si fueran métricos son, en todo caso, menores que los provocados por las escalas ordinales. Trabajar con escalas ordinales nos obligaría a procedimientos estadísticos alternativos que tampoco iban a redundar en la precisión de los resultados.

[20] Contactar con todas ellas resultó imposible por la dilación de tiempo que suponía el localizar a la persona indicada para contestar (a causa de viajes o reuniones), así como el obtener información de direcciones o teléfonos a los que deberíamos dirigirnos.

total quedó conformada, por tanto, por 94 suministradores (otros dos cuestionarios se recibieron terminada ya la fase de recogida de información por lo que no se incluyeron en el estudio).

FASE 4. Una vez recogidas las respuestas de los suministradores, FASA Renault se encargo de responder al Cuestionario II (Encuesta al Fabricante). Así se evaluó a cada uno de los suministradores que habían contestado en las fases 2 y 3. En este caso, las personas encargadas de rellenar los cuestionarios fueron el director de compras de FASA Renault y sus agentes de compras responsables de la relación con cada uno de los suministradores. De los 94 suministradores sólo se evaluaron 83. Los 11 restantes se eliminaron porque en este momento ya habían dejado de estar en el panel de suministradores o se trataba de empresas que sólo comercializaban el producto pero no eran fabricantes (requisito que no se había tenido en cuenta en el momento de contactar con los suministradores).

La ficha técnica de la muestra aparece recogida en el cuadro 5.5.

CUADRO 5.5

FICHA TÉCNICA	
Universo de Población	FASA Renault Valladolid y sus suministradores (159 empresas[21]).
Ámbito	España
Técnica de muestreo	Aleatorio. Envío del cuestionario a todas las empresas que conforman el universo de población.
Tamaño de la muestra	83 parejas de encuestas
Nivel de confianza	95%
Error muestral	7'46% (para el caso más desfavorable p=q=0'5)
Periodo	Del 12 de septiembre al 10 de diciembre de 1997

La composición de la muestra de proveedores según el tipo de producto que suministran a Renault se describe en la tabla 5.4. Además, hemos caracterizado la muestra a partir de tres variables incorporadas en el cuestionario: grado de complejidad, nivel de tecnología empleado en su fabricación y grado en que el suministro es específico para Renault. En la tabla se ofrecen los valores medios para cada una de esas variables obtenidos a partir de una escala de 1 a 5 donde 1 indica que la característica se posee en escaso grado y 5 en alto.

[21] El listado de suministradores que nos ofreció FASA, con fecha 25 de mayo de 1997, estaba compuesto por 161 empresas. Durante el proceso de recogida de datos dos de las empresas que formaban este panel nos hicieron saber que habían terminado su relación con Renault.

TABLA 5.4
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE SUMINISTRADORES

SUMINISTROS	*Total de empresas*	*Porcentaje*	*Complejidad*	*Tecnología*	*Especificidad*
Estructura del chasis	14	16'9%	3.00	3.43	2.36
Motores y componentes de transmisión	20	24'1%	2.89	3.47	3.74
Equipamiento interior	18	21'7%	3.06	2.61	3.17
Equipamiento exterior	11	13'3%	3.09	3.36	3.36
Carrocería	6	7'2%	2.33	2.50	4.33
Materiales/ productos estándares	14	16´9%	2.84	2.92	3.46
Total	83	100%	2.92	3.09	3.49

Al aplicar un test de la chi-cuadrado para comprobar la posible relación entre estas características y el tipo de componente observamos como sólo es significativo al 95% en el caso de la variable tecnología del suministro, lo que por otro lado no deja de ser evidente. Nos resulta más interesante como conclusión el hecho de que no se rechace la independencia entre el tipo de producto y la variable especificidad del producto para Renault, lo que nos permite trabajar con una muestra heterogénea de productos sin riesgo de que, a priori, tal situación afecte al tipo de relación.

Para analizar si la distribución de la muestra de suministradores es equiparable a la distribución de las compras de Renault que aparece en el gráfico 5.4 realizamos un test de comparación de proporciones de cuyos resultados damos cuenta en la tabla 5.5. Para ello agrupamos los suministradores en las mismas categorías.

TABLA 5.5
TEST DE PROPORCIONES

SUMINISTROS	*Muestra*	*Renault*	*Valor de t*
Chasis+carrocería	24'1%	33%	1'61
Motores y transmisiones	24'1%	26%	0'36
Equipamiento (interior y exterior)	35%	30%	0'91
Materiales	16'9%	11%	1'54
	100%	100%	

Observamos que en todos los casos el valor del estadístico t es inferior a 1'96, luego, al nivel de significación del 95% no podemos descartar la hipótesis nula según la cual la proporción de suministradores de cada tipo de producto en la muestra elegida es semejante a la proporción de suministradores para la totalidad del grupo Renault.

5.4. FASES DEL ANÁLISIS

La validación de los constructos comprende la satisfacción de los siguientes criterios (Steemkamp y Trijp, 1991): unidimensionalidad; validez convergente intra-método; confiabilidad; estabilidad; validez convergente y discriminante entre métodos y validez nomológica. En el análisis empírico del modelo propuesto, hemos pretendido cumplir estos requisitos empleando la metodología apropiada en cada caso. En el cuadro 5.6 se muestran las cuatro fases en que se ha estructurado este análisis, fases que comentamos seguidamente.

CUADRO 5.6
FASES DEL ANÁLISIS

FASES	CRITERIO	METODOLOGÍA
FASE 1 ANÁLISIS PRELIMINAR		• Análisis unidimensional de las medidas. • Análisis de la normalidad. • Análisis de la matriz de varianzas y covarianzas.
FASE 2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN	• Unidimensionalidad de los constructos. • Validez convergente intra-método. • Multidimensionalidad de constructos • Validez discriminante • Confiabilidad.	• Análisis factorial exploratorio. Aplicación del programa SPSS para Windows. • Análisis factorial confirmatorio de medida. Bondad del ajuste. Aplicación de los programas EQS y LISREL 8. • Análisis del submodelo de medición. Significación del coeficiente de regresión de un factor con respecto a cada ítem y sustancialidad de los coeficientes (>0.5). • Análisis factorial confirmatorio de dos niveles. • Estimación de las correlaciones ϕ_{ij}. • Cálculo del coeficiente α de Cronbach
FASE 3 ANÁLISIS DE LA CONVERGENCIA ENTRE INFORMADORES	• Validez convergente entre métodos y validez discriminante.	• Análisis factorial confirmatorio. Análisis multirasgo-multimétodo (MTMM). Programas EQS y LISREL 8.
FASE 4 ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL	• Validez nomológica de los constructos	• Análisis estructural confirmatorio. Análisis de ecuaciones estructurales. Programas EQS y LISREL 8.

FASE 1. ANÁLISIS PRELIMINAR

El objetivo de esta primera fase no es otro que la preparación y disposición de los datos para el análisis que se desarrollará a continuación. En concreto, se procederá a recodificar variables, a tratar los valores *missing* y a detectar y resolver problemas de normalidad. Preparados los datos calcularemos la matriz de varianzas y covarianzas, siguiendo la recomendación de Bagozzi (1994), quien avisa de los problemas de estimación que pueden producirse al trabajar con la matriz de correlaciones.

FASE 2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN INDIVIDUAL

a. Unidimensionalidad

Una vez depurado el conjunto de ítemes inicial, para validar la unidimensionalidad de los constructos (la existencia de un único factor subyacente bajo un conjunto de indicadores) se comienza realizando un **análisis factorial exploratorio**. El número de ítemes puede reducirse si seleccionamos sólo aquellos con peso factorial alto (por ejemplo, con $\lambda > 0'4$) y que no pesan en muchos factores. Obtenemos de este modo un conjunto de ítemes y unas escalas preliminares que seguidamente podrán ser refinadas en un **análisis de medición confirmatorio** según el método de máxima verosimilitud (ML)[22]. El modelo de medición confirmatorio especifica las relaciones de las medidas observadas con los constructos subyacentes: $x_i = \lambda_{ij} \cdot \xi_j + \delta_i$ (Joreskog y Sorbom, 1988). Si este modelo proporciona un mal ajuste es necesaria la reespecificación hasta obtener unos indicadores de bondad del ajuste que nos garanticen la unidimensionalidad. Como medidas de bondad del ajuste vamos a utilizar básicamente las que a renglón seguido describimos[23]:

- El estadístico chi-cuadrado (χ^2). El test de la chi-cuadrado plantea como hipótesis nula la validez del modelo de estructura de covarianzas propuesto [H_0: $\Sigma = \Sigma(\theta)$], por lo tanto, el nivel de probabilidad asociado a este estadístico se interpreta como la probabilidad de obtener un valor del estadístico mayor que el obtenido si la hipotesis nula es correcta. Cuanto mayor sea esta probabilidad (>0'05), más cerca estará el ajuste del modelo del ajuste perfecto (Bollen, 1989).
- El índice GFI (*Goodness of fit index*). Es una medida de la variabilidad explicada por el modelo; oscila entre 0 y 1 y el valor 1 indica un ajuste perfecto.
- El índice AGFI (*Adjusted goodnex of fit index*). Ajusta el índice anterior por los grados de libertad (penaliza la incorporación de variables adicionales). El valor máximo también es 1. Estos dos índices, a diferencia del estadístico chi-cuadrado, no están afectados por el tamaño de la muestra. Tanto este índice como el GFI son independientes del tamaño de la muestra, a diferencia del estadístico chi-cuadrado.

[22] La función de máxima verosimilitud es: $F_{ML}(S, \Sigma) = tr\,(\Sigma^{-1} S) - \log |\Sigma^{-1} S| - K$

[23] Una evaluación de los diferentes índices de bondad del ajuste está disponible en los trabajos de Marsh, Balla y Donald (1980), Mulaik *et al.* (1989) y Bentler (1990).

- El índice RMR (*Root mean residual*). La raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado se aproxima a cero en la medida en que el modelo está ajustado. Cuando trabajamos con la matriz de correlaciones el índice varía entre 0 (ajuste perfecto) y 1.
- El coeficiente CFI (*Comparative fit index*). Oscila entre 0 y 1 (valor ideal) y es independiente del tamaño de la muestra. El valor 1 indica ajuste perfecto.

b. Validez convergente y discriminante de las escalas

La validez convergente se refiere al grado en el cual existe acuerdo entre las múltiples medidas de un mismo concepto y la validez discriminante al grado en el cual los constructos difieren entre sí (John y Reve, 1992). La validez convergente y discriminante de las escalas (validez interna y externa de los constructos) se establece a partir del submodelo de medición estimado anteriormente en el análisis factorial confirmatorio.

La mejor medida de validez convergente de una medida x_i respecto a una variable latente ξ_j es la magnitud de la relación estructural directa entre las dos (λ_{ij}: coeficiente de validez no estandarizado o coeficiente de validez estandarizado) (Bollen, 1989: 197). Steenkamp y Trijp (1991) indican que una condición débil de validez convergente es que el coeficiente de regresión lambda (λ_{ij}) sea estadísticamente significativo y una condición fuerte es que dicho coeficiente sea sustancial (la correlación entre el ítem y el criterio superior a 0'5). El grado de discriminación entre los constructos viene indicado por la correlación entre ellos, ϕ_{ij}. Cuando un modelo congenérico de un único factor tiene menos de 4 medidas se presenta un problema de no-identificación o de modelos perfectamente identificados (grados de libertad ≤ 0). Es este caso habrá que recurrir a modelos tau-equivalentes o formas paralelas[24]. Otra solución es trabajar con modelos congenéricos de dos o más factores cuando cada uno presenta al menos dos medidas (Bagozzi, 1994: 331).

En los supuestos de malos ajustes del modelo o de indicadores no significativos procedemos a una **reespecificación**. Dos herramientas útiles para localizar la falta de especificación del modelo de medida (necesidad de introducir o suprimir relaciones) son los índices de modificación y el análisis de la matriz de residuos estandarizados[25]. En función de estos indicadores se podrán eliminar (1) las medidas multidimensionales, es decir, las correlacionadas también con indicadores de otros constructos (pesan en varios constructos a

---

[24] Sea: $x_i = \lambda_i \cdot \xi_j + \delta_i$
$x_j = \lambda_j \cdot \xi_j + \delta j$
Si $\lambda_i = \lambda_j = 1$ y $var(\delta_i) = var(\delta_j)$ entonces x_i y x_j son medidas paralelas
Si $\lambda_i = \lambda_j = 1$ y $var(\delta_i) \neq var(\delta_j)$ entonces x_i y x_j son tau-equivalentes
Si $\lambda_i \neq \lambda_j$ y $var(\delta_i) \neq var(\delta_j)$ entonces x_i y x_j son medidas congenéricas

[25] Los índices de modificación, basados en los test del multiplicador de Lagrange, estiman el descenso esperado en el estadístico χ^2 si el parámetro en cuestión fuera estimado libremente (las modificaciones deben estar justificadas por la teoría). En cuanto al análisis residual, residuos estandarizados superiores a 1.96 en valor absoluto indican problemas de especificación en las varianzas o covarianzas. Así, residuos entre indicadores de distintos constructos nos avisan de que las medidas se han asignado a un factor incorrecto (Bagozzi y Baumgartner, 1994: 406; Bollen, 1989: 257).

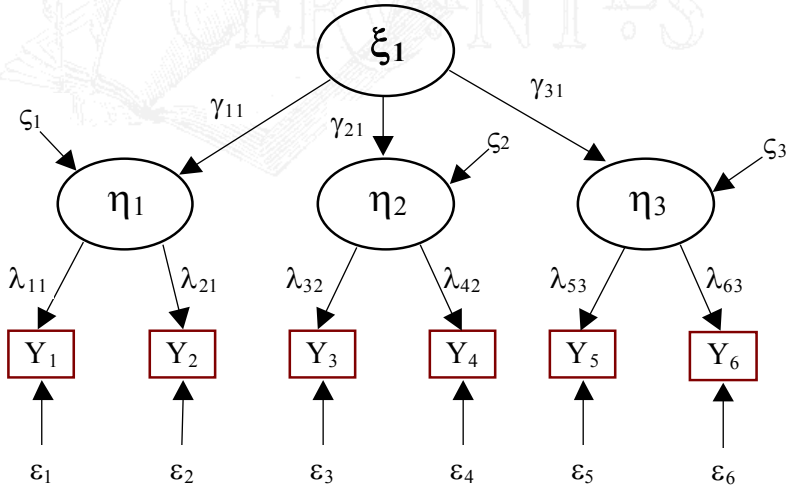
la vez) con una correlación significativamente distinta de 0, salvo en los casos en que esto sea teóricamente aceptable, o bien (2) las medidas que no sean unidimensionales (presentan correlaciones entre los errores y elevados residuos normalizados, lo que indica que probablemente estén relacionadas con un indicador subyacente no considerado).

c. Multidimensionalidad de variables

En nuestro modelo proponemos que la dependencia entre empresas es un concepto multidimensional; en concreto, son cuatro las dimensiones que teóricamente se contemplan: la importancia de la relación, las fuentes alternativas, los resultados comparados y la inversión en activos específicos. Lo mismo ocurre con la relación bilateral a largo plazo, en la cual podemos diferenciar una estructura y un proceso.

Una forma de representar los variables multidimensionales son los **modelos factoriales confirmatorios de segundo orden** (Bagozzi, 1994: 340). Un ejemplo de este tipo de modelos aparece en el gráfico 5.6.

GRÁFICO 5.6
MODELO FACTORIAL DE DOS NIVELES



Bagozzi (1994) menciona algunas ventajas que ofrecen estos modelos frente a los de un solo nivel:

1. Se evita la confusión entre la varianza del error aleatorio y la varianza específica –la varianza propia de una medida que no corresponde ni a la variable latente ni al error aleatorio–. Este problema que se puede presentar en el análisis de primer orden se evita porque el análisis de segundo orden proporciona estimadores para la varianza del error, para la varianza específica y para la varianza común –explicada por la variable latente–.
2. Las dimensiones de un constructo multidimensional pueden ser representadas explícitamente y los parámetros de cada dimensión se pueden utilizar para examinar las propiedades de las medidas como la confiabilidad.

3. Puede revelar por separado los efectos de las subdimensiones sobre la variable dependiente si se especifican relaciones entre los factores de segundo nivel y la variable dependiente.

d. Confiabilidad

La confiabilidad nos indica la consistencia de una medida, o lo que es lo mismo, la parte de dicha medida que está libre de error aleatorio. Este concepto difiere de la validez: una medida puede ser muy estable y sin embargo no ser válida (Bollen, 1989).

La correlación múltiple al cuadrado en los modelos con variables latentes para las variables de medida (R^2_{xi}) estima la fiabilidad de éstas últimas. Este valor indica la varianza de x_i que es explicada por la variable latente ξ_i y se definiría como:

$$\rho_{x_i x_i} = \frac{\lambda_i^2 Var(\xi_i)}{Var(x_i)}$$

Puesto que la varianza de x_i es igual a $\lambda_i^2 \cdot Var(\xi_i) + Var(\delta_i)$ y la varianza de los errores, $Var(\delta_i)$ no es negativa, la confiabilidad nunca excede de 1.

Una medida de confiabilidad compuesta para un conjunto de medidas sería por tanto:

$$\rho_{x_i x_i} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{q} \lambda_i\right)^2 Var(\xi_i)}{Var\left(\sum_{i=1}^{q} x_i\right)}$$

Pero para las escalas, el coeficiente de confiabilidad más empleado en las investigaciones es el *alfa de Cronbach*:

$$\alpha = \left(\frac{q}{q-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{q} Var(x_i)}{Var(\sum_{i=1}^{q} x_i)}\right)$$

donde q indica el número de medidas o indicadores.

El coeficiente alfa no tiene en cuenta los pesos de las variables y por ello se dice que subestima la confiabilidad de los modelos congenéricos. En nuestra investigación calcularemos ambos índices (α y ρ).

FASE 3. ANÁLISIS DE LA CONVERGENCIA ENTRE INFORMADORES (FABRICANTE Y SUMINISTRADOR).

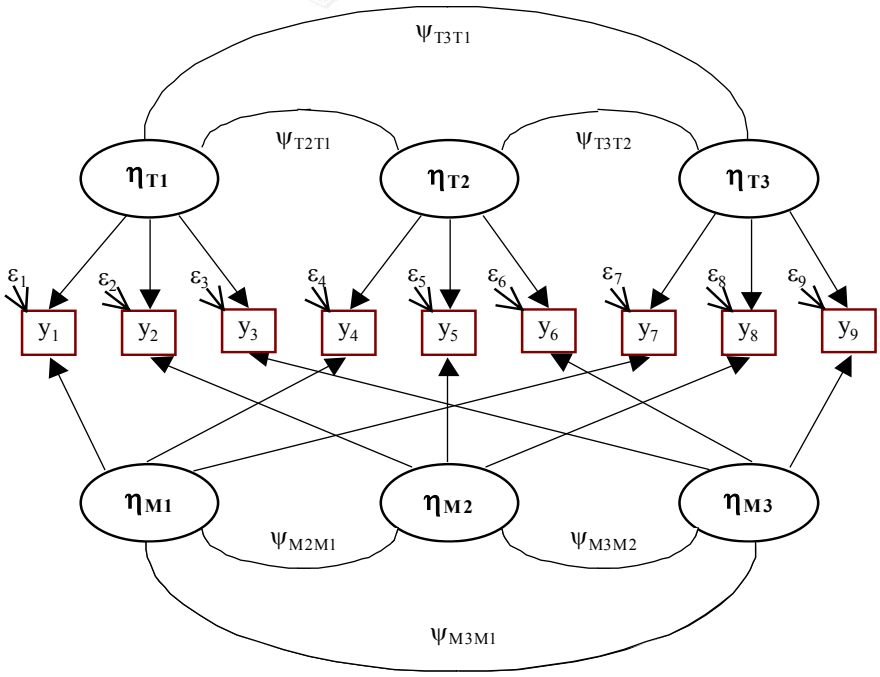
Cuando los indicadores de dos o más conceptos se miden a partir de dos o más métodos y los métodos están incorrelacionados con los conceptos, para que exista validez convergente se requiere que las correlaciones de diferentes medidas del mismo concepto sean estadísticamente significativas y suficientemente amplias (Bollen, 1989; Bagozzi y Yi, 1991).

En nuestra investigación, nos encontramos con variables, como la frecuencia o las que definen la relación bilateral, que han sido medidas empleando dos métodos distintos, en concreto, dos informadores: el fabricante y el suministrador. Los miembros que participan en el intercambio pueden tener distintas perspectivas de la relación, debido en parte a sus distintas posturas estratégicas y a la información que el uno transmite al otro. Es necesario, por tanto, una comparación de los datos ofrecidos por ambas empresas. La validez convergente entre métodos se equipararía, por decirlo así, a una convergencia entre las perspectivas de las empresas.

Una posibilidad para validar la convergencia entre métodos en estos casos es el **análisis multirasgo-multimétodo** (MTMM: *Multitrait-multimethod analysis*) (Bagozzi y Yi, 1991). En este tipo de análisis se considera que cada variable observada (y) es función de tres componentes: el rasgo o constructo (η_T), el método de medida (η_M) y el error aleatorio (ε). Los constructos y los métodos están representados por variables latentes (η_{Ti} y η_{Mi} respectivamente) y los indicadores son las puntuaciones obtenidas con cada uno de los instrumentos de medida. El modelo de este tipo, como el que aparece representado en el gráfico 5.7, puede expresarse matricialmente del modo siguiente:

$$y = \left[\Lambda_T \Lambda_M\right]\left[\frac{\eta_T}{\eta_M}\right] + \in$$

GRÁFICO 5.7
MODELO MULTIRASGO-MULTIMÉTODO



El procedimiento de estimación que se recomienda recoge cuatro modelos anidados[26] (Phillips, 1981; Bagozzi y Yi, 1991; Steenkamp y Trijp, 1991; Bagozzi, 1994):

[26] Un modelo M1 está anidado en un modelo M2 si M1 puede ser obtenido a partir de M2 restringiendo ciertos parámetros a 0, a otro valor o al valor de otros parámetros.

- Modelo 1 (M1) o modelo nulo: la varianza de las medidas viene explicada por el error aleatorio. Sólo las varianzas únicas en las medidas de los rasgos son estimadas libremente.
- Modelo 2 (M2) o modelo sólo de rasgos: se explica la varianza de las medidas por los rasgos y por el error aleatorio.
- Modelo 3 (M3) o modelo sólo de métodos: se explica la varianza por los métodos y por el error aleatorio.
- Modelo 4 (M4) o modelo método-constructo: utiliza los factores método, los factores rasgo y el error aleatorio para explicar la varianza de las medidas.

Tras su estimación, se comprueba cuál de estos modelos se ajusta mejor comparando los valores del estadístico χ^2. La presencia de rasgos vendría indicada cuando M2 fuera significativamente mejor que M1, y M4 mejor que M3. Por otro lado, si M3 es significativamente mejor que M1, y M4 mejor que M2, en los indicadores subyacen como factores los métodos de medida. En el caso de presencia de varianza explicada por el método y por el rasgo debemos estimar su magnitud a partir de los coeficientes de regresión.

Junto a la convergencia entre métodos (informadores) también en estos casos debemos garantizar la validez discriminante entre rasgos. Para ello se estima el modelo de medida con todos los factores –rasgos y métodos–: cada ítem sólo pesa en su propio rasgo y a éstos se les permite correlacionar como aparece en el gráfico 5.7. La validez discriminante entre rasgos se consigue cuando la correlación entre las variables latentes que representan los rasgos o conceptos difiere significativamente de 1.

Analizada la validez convergente y discriminante de las variables nos enfrentamos con el problema de la agregación de las medidas proporcionadas por los dos informadores, problema que se agrava cuando se trata de medidas no convergentes. En un estudio realizado por John y Reve (1982) en el que emplean un análisis MTMM para estimar la validez y confiabilidad de las medidas tomadas a partir de varios informadores, observan que existe una diferencia "real" en la percepción entre los informadores de cada parte de la diada. Se refleja así la lógica situación real: cada uno desarrolla un papel en la relación y la percibe de forma distinta. Mas el problema no es percatarse de que la diferencia existe, sino la *especificación de un esquema de agregación significativo de ambas informaciones* (John y Reve, 1992).

Cómo combinar las respuestas que provienen de distintos observadores en una única respuesta conjunta, sobre todo cuando existe discrepancia, es una cuestión que está aún por resolver. En pasadas investigaciones se ha optado por tres vías (Kumar, Stern y Anderson, 1993):

- Rasgo latente. Supone modelar las informaciones de los distintos observadores como indicadores reflectivos de un único constructo latente a través de técnicas de análisis de ecuaciones estructurales (Phillips, 1981). Sin embargo, si no existe un acuerdo perceptual entre los informadores, se producen problemas de ajuste del modelo. Un ejemplo es el trabajo de Anderson y Narus (1990), quienes proponen un *modelo de composición*

confirmatorio para el caso de las medidas tomadas para dos informadores basado en la relación funcional entre las variables e indicadores correspondientes.

- Agregación. Consiste en sumar las respuestas de múltiples informadores para crear indicadores a nivel global, normalmente mediante una media no ponderada. En este caso debería demostrarse previamente el acuerdo perceptual entre los informadores y descartar las medidas u observaciones en las cuales no existe acuerdo.
- Consenso. El objetivo es conseguir que los informadores lleguen a una posición común en aquellos ítemes en los que inicialmente existía desacuerdo. Resolver discrepancias refuerza la validez de los datos y conduce a una mejor comprensión del fenómeno, aunque puede estar influido por el poder ejercido por alguno de los informadores. Aunque Kumar, Stern y Anderson (1993) insisten en éste método (con apoyo de los dos anteriores) como la mejor alternativa, nuestro trabajo no permite esta posibilidad ya que la muestra está formada por individuos de dos organizaciones distintas a los que se prometió el anonimato en la respuesta. Por otro lado, nos resulta interesante la posible existencia de discrepancias que podrían dar lugar a modificaciones en nuestras hipótesis.

La agregación de la información que proviene de suministrador y fabricante, se puede realizar en función del grado de acuerdo o desacuerdo entre ellos. Una vez comprobada la convergencia y discriminancia de rasgos y métodos podemos encontrarnos ante tres situaciones:

1. Hemos validado el modelo M2: existe validez convergente de rasgos y validez discriminante entre rasgos, pero no existen métodos. En esta situación ideal es posible la agregación de medidas.
2. Hemos validado el modelo M3: existe validez convergente de métodos y discriminante entre métodos, pero no existen rasgos. Esta situación podría ser reflejo de la existencia de dos percepciones completamente distintas que ocultan la presencia de un rasgo o bien, siendo más estrictos, invalida las escalas de medida del rasgo. En este caso convendría resolver el disentimiento entre los informadores.
3. Hemos validado el modelo M4 (existe validez convergente y discriminante de rasgos y de métodos). Se corresponde probablemente con la situación más real y, puesto que no debemos obviar la existencia de dos perspectivas diferentes, lo más ortodoxo sería crear un rasgo latente.

FASE 4. ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.

El análisis del modelo de ecuaciones estructurales consta de dos pasos (Anderson y Gerbing, 1988): en primer lugar, la estimación del submodelo de medición, que puede ser modificado hasta que todos los factores queden satisfactoriamente medidos; y, en segundo lugar, y tras las reespecificaciones oportunas, la estimación del submodelo estructural, considerando simultáneamente los modelos de medida y estructurales.

Un modelo estructural confirmatorio especifica las relaciones causales entre los constructos. Dada una validez aceptable de éstos, el test del modelo estructural y la estimación de los coeficientes ofrecen una medición confirmatoria de la validez nomológica (Anderson y Narus, 1990).

En el modelo estructural las modificaciones deben hacerse con más precaución que en el modelo de medición. Las reespecificaciones deben hacerse a partir de los resultados de la comparación de una serie de modelos anidados que son teóricamente significativos. No deben plantearse como modificaciones indiscriminadas del modelo original motivadas por el deseo de alcanzar niveles de significación aceptables. Anderson y Gerbing (1988) desarrollan un árbol de decisión para comparar el modelo objetivo con un modelo estructural nulo, un modelo estructural saturado y otras versiones más o menos restringidas del modelo objetivo.

Si denotamos los modelos como se indica:

M_s: Modelo estructural saturado en el cual se estiman todos los parámetros posibles.

M_n: Modelos estructural nulo que restringe todos los parámetros a 0.

M_t: Modelo teórico objeto de estudio.

M_c: Modelo restringido más próximo a M_t.

M_u: Modelo no restringido más próximo a M_t.

el objetivo puede resumirse en los términos siguientes: encontrar el modelo más sencillo que explique los datos casi tan bien como M_s, pero mejor que M_c (principio de parsimonia) (Steemkamp y Trijp, 1991). La medición del conjunto de submodelos estructurales supone la evaluación de un conjunto de índices de ajuste.

Tal y como planteamos en las hipótesis, el modelo teórico propuesto considera un efecto moderador de las variables de eficiencia y las variables de reciprocidad (confianza y compromiso percibido). Este efecto nos lleva a introducir en el modelo estructural **la interacción de variables latentes**.

Los investigadores de marketing han encontrado obstáculos a la inclusión de interacciones o variables cuadráticas en los modelos con variables latentes. En concreto, el análisis de ecuaciones estructurales ofrece dificultades en su uso, en parte porque los paquetes de *software* no son capaces de modelar de forma directa la interacción y las variable cuadráticas (Ping, 1995). Con todo, las tres formas más comunes de estimar los efectos cuadráticos y de interacción cuando se trabaja con variables latentes han sido las siguientes:

- *Análisis de regresión de los términos producto*:

Se recomienda para variables continuas, aunque para variables medidas con error, se ha demostrado que la regresión produce desviaciones y la estimación de los coeficientes es inconsistente. No existen estadísticos para testar que sean estimadores significativos y la confiabilidad se reduce por la pérdida de poder estadístico del término producto.

- *Análisis de subgrupos:*

Puede ser apropiado en el caso de ciertos modelos (modelos que pueden ser estructuralmente distintos para distintos subgrupos), pero se reduce el tamaño de la muestra y, por tanto, el poder estadístico de los estimadores.

- *Análisis del producto de indicadores:*

Para especificar la interacción y las variables cuadráticas en los modelos de ecuaciones estructurales se utiliza el producto de los indicadores, haciendo uso del conjunto completo de casos. Los coeficientes significativos indican la forma y magnitud de los efectos no lineales. No es, sin embargo, apropiado cuando la forma de interacción no responde al producto de las variables independientes. No obstante, va a ser el método que empleemos.

El principal problema de este último análisis es la complicación que se deriva de la forma no lineal de los pesos y de los términos de error de los indicadores producto. Resulta excesivamente tedioso especificar de forma directa en el *software* los coeficientes λ_{ij} y la varianza de los errores de medida $Var(\varepsilon_i)$. Además, la especificación directa produce variables adicionales que pueden provocar problemas con la convergencia o, incluso, soluciones no factibles. Por último, los indicadores no lineales no se distribuyen de forma normal; de aquí que no sea correcto el uso de métodos de estimación de máxima verosimilitud ML o mínimos cuadrados generalizados, que asumen la normalidad multivariable de las variables.

En nuestro modelo teórico esta interacción surge de un efecto moderador de las variables de reciprocidad sobre las variables de eficiencia y estabilidad. Por ello, vamos a detenernos en algunos comentarios acerca del significado y características de las variables moderadoras.

Una variable moderadora –también llamada de especificación– se define como aquélla que modifica sistemáticamente la forma o la fuerza de la relación entre la variable dependiente (variable criterio) y la variable independiente (predictor). Sharma, Durand y Gur-Arie (1981) presentan una tipología de variables moderadoras de acuerdo con dos dimensiones (Cuadro 5.7):

- la relación de la variable moderadora con la variable dependiente.
- la interacción de la variable moderadora con la variable independiente.

CUADRO 5.7
TIPOLOGÍA DE VARIABLES MODERADORAS

	Relacionada con la variable dependiente (o incluso también con la independiente)	No relacionada con la variable dependiente ni con la independiente
No existe interacción con la	**1. Interviniente exógena,**	**2. Moderadora**

variable independiente	**variable antecedente o independiente.**	**(homologadora)**
Existe interacción con la variable independiente	**3. Moderadora (cuasi-moderadora)**	**4. Moderadora (pura)**

Sólo en los casos o cuadrantes 2, 3 y 4 se puede hablar de variables moderadoras, mientras que el cuadrante 1 recoge la situación de una variable interviniente exógena, es decir, una variable predictora adicional.

La variable que recoge el cuadrante 2, **variable homologadora**, no interacciona con la variable independiente y no está relacionada significativamente con la variable dependiente, pero actúa modificando la fuerza de la relación entre éstas. En tal situación, el término de error es función de la variable moderadora.

Para identificar y trabajar con este tipo de variables, el método propuesto es el *análisis de subgrupos.* Si dividiéramos la muestra total en subgrupos homogéneos con respecto al error de la varianza, conseguiríamos que aumentaran la eficacia y la capacidad de predicción del modelo general. Al clasificar los individuos en subgrupos de acuerdo con la variable moderadora (transformada en cualitativa) y de modo que el error de la varianza en cada subgrupo sea igual, algunos grupos tendrían mayor validez predictiva (R^2) que la muestra tomada en su conjunto, mientras que otros tendrían una validez predictiva menor. Una aplicación aparece en el trabajo de Brown, Lusch y Nicholson (1995) –opción Multigrupo en Lisrel VII–.

La **variable cuasi-moderadora** (z) no sólo interacciona con la variable independiente (x), sino que además actúa ella misma como variable independiente (cuadrante 3). En este caso, que coincide con el de nuestro modelo, la variable modifica la forma de la relación entre la variable dependiente (y) y la independiente (x):

$$y = a + b_1.x + b_2.x.z + b_3.z.$$

El problema de este tipo de variables es que en el modelo se observa una ambigüedad entre la variable moderadora y la variable independiente: ambas (x y z) pueden ser interpretadas como moderadoras:

$$y = (a + b_3.z) + (b_1 + b_2.z).x \quad \text{(z es la moderadora)}$$

o bien

$$y = (a + b_1.x) + (b_3 + b_2.x).z \quad \text{(x es la moderadora)}$$

Cuando se presenta este problema, es la teoría quien nos debe proporcionar el criterio para seleccionar la variable moderadora. En este caso se pierde menos información que en el caso anterior porque se trabaja con el total de la muestra y además no es necesario trasformar la variable z en cualitativa.

Por último, la **variable moderadora pura**, cuadrante 4, no está relacionada con la variable dependiente ni con la independiente, sino que interacciona con la variable independiente para modificar la forma de la relación entre x e y.

$$y = a + b_1.x + b_2.x.z$$

Para estos dos últimos casos el método de análisis propuesto es la *regresión moderada*. Una aplicación de este análisis aparece en el trabajo de Gasenheimer, Baucus y Baucus (1996).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 6

RESULTADOS

Este capítulo se dedica en exclusiva a la exposición de los resultados obtenidos de la investigación empírica. La estructura del mismo ya fue avanzada en el capítulo anterior: iniciamos el capítulo con un estudio preliminar de los datos, proseguimos con los análisis confirmatorios que garanticen la validez de las escalas de medida y concluimos con la estimación de los modelos estructurales oportunos que habrá de permitirnos, finalmente, contrastar las hipótesis propuestas.

6.1. FASE 1: ANÁLISIS PRELIMINAR

Una estadística descriptiva de cada una de las variables nos permitió detectar problemas de normalidad mediante el cálculo de los test de ***skewness*** (asimetría de la distribución de la variable o conjunto de variables) y de ***kurtosis*** (indicador de la acumulación de la distribución en las colas)[27]. Sólo nos encontramos con problemas en dos variables-medidas relativas a los suministradores: V10 (porcentaje de ventas de la relación con respecto al volumen total de ventas de la empresa), que presenta asimetría positiva y V55 (esperanza de continuar la relación) con asimetría negativa. Para eliminar tales asimetrías seguimos las recomendaciones de Bagozzi y Baumgartner (1994) y aplicamos la raíz cuadrada a la variable V10 la raíz cuadrada y una transformación exponencial a V55. Así reducimos tanto el coeficiente de *skewness* como el de *kurtosis*.

El problema derivado de la existencia de valores *missing* se solucionó eliminando los casos *pairwise* al calcular la matriz de covarianzas (la crítica a este método es que los elementos de la matriz de varianzas y covarianzas dejan de estar calculados sobre el mismo número de número de observaciones). El análisis de la matriz de varianzas y covarianzas nos permite observar qué variables están más correlacionadas. Es una información útil para fases posteriores, especialmente para la depuración del conjunto inicial de ítemes. En el apéndice II ofrecemos las matrices de correlaciones correspondientes a las medidas del suministrador y del fabricante.

En el caso de las medidas de satisfacción, para reducir el número de ítemes y agrupar aquellos que constituyen aspectos concretos de dicha variable, se sustituyeron las variables V58 a V63 por V74 (satisfacción de los suministradores), y las variables W58 a W64 por W74 (satisfacción de los clientes), construidas ambas como la media aritmética de las medidas sustituidas.

6.2. FASE 2: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN INDIVIDUAL

6.2.1. Análisis factorial exploratorio

El objetivo básico de este análisis exploratorio es depurar las escalas iniciales eliminando aquellos ítemes que tienen escaso peso factorial sobre las variables que pretendemos medir. Para ello se aplicó un análisis factorial, mediante el método de extracción de máxima verosimilitud y con rotación varimax[28]. El análisis se realizó por

[27] El examen de la distribución univariante de las variables observadas (*stem and leaf plots*) también es interesante para detectar *outliers*. A pesar de la existencia de individuos que provocaban el aumento en la desviación típica de alguna variable, no consideramos oportuna la eliminación de ninguno de ellos.

[28] Elegimos el análisis factorial con extracción de máxima verosimilitud por ser el mismo método que se utilizará en el análisis confirmatorio. Los pesos factoriales obtenidos nos indican el efecto directo de los factores en las variables observadas. La rotación *varimax* nos permite obtener factores ortogonales, no correlacionados entre sí.

grupos de variables y, separadamente, para los suministradores y el fabricante. Tras ello, se optó por eliminar en las fases posteriores de la investigación todas aquellas variables con pesos inferiores a 0'4.

- *Variables de eficacia: dependencia, incertidumbre y frecuencia*

Del análisis factorial exploratorio para el caso de suministradores (V1 a V21) se extrajeron 6 factores (S1 a S6, Tabla 6.1). El factor S1 recoge las variables con las que inicialmente pretendíamos medir la **frecuencia** (V20, V21 y V22) junto con la variable V11, que indica el aumento de las ventas en los últimos cinco años y que, a pesar de haber sido asignada inicialmente a medir la importancia de la relación, bien puede ser un indicador de aumento en la frecuencia en la relación. Las medidas de **incertidumbre percibida** (V1, V2, V3, V4 y V5) se aglutinan en un sólo factor, S2, del que se eliminó, por su escaso peso, la variable V5. En el factor S3 se incluyen las medidas de **inversiones específicas** (V16, V17 y V18) con excepción de V15, activos de localización. El peso de V10 en este factor apenas es significativo, lo que nos lleva a eliminar esta variable del análisis. En el factor S4 aparecen dos medidas de resultados comparados: comparación en cuanto a precios y en cuanto a margen de beneficios (V7 y V6 respectivamente). Podemos hablar de un factor que recoge los **resultados comparados en cuanto a precios y márgenes**. En el factor S5, que podemos denominar **importancia e insustituibilidad del cliente**, pesan fundamentalmente las variables V12 y V14, importancia del cliente para mantener el negocio y dificultad para reemplazar los beneficios que genera. Es más difícil interpretar teóricamente el significado de V15 (activos de localización) en este factor, por lo que en el análisis de medida confirmatorio la reconduciremos al factor S3. Por último, el factor S6 sirve para explicar las variables V8 y V9, esto es, **resultados comparados en cuanto a servicios**, mientras que el bajo peso de V13 nos permite eliminarla de este factor.

TABLA 6.1

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE EFICACIA (S)												
	S1 Frecuencia		**S2 Incertidumb.**		**S3 Activos específicos**		**S4 Comparación en precios**		**S5 Importancia - alternativas**		**S6 Comparación en servicios**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	V22 V21 V11 V20	.87198 .83475 .56544 .53499	V1 V2 V3 V4 ~~V5~~	.73882 .65121 .56327 .55128 ~~.35837~~	V17 V16 V18 ~~V10~~	.93604 .74939 .44911 ~~.27246~~	V7 V6	.98691 .68045	V12 V14 V15	.83047 .43351 .40041	V8 V9 ~~V13~~	.71162 .59041 -~~.21370~~
% de varianza explicada	11.9		10.3		12.8		5.6		6.5		5.1	
% acumulado de	11.9		22.2		35.0		40.6		47.1		52.2	

varianza						

En el caso de los fabricantes, el factorial se realizó por separado para las variables de dependencia (Tabla 6.2), por un lado, y para la frecuencia y la incertidumbre, por otro (Tabla 6.3). (La razón estriba en los problemas de interpretación que presentaba el análisis de todas las variables en conjunto). Lo más llamativo es la presencia de dos factores referidos a la inversión en **activos específicos**. El factor F1 contiene las variables de medida de activos específicos referidas a la inversión en activos humanos y a la imposibilidad de reemplazar activos (W17, W18 y W19), mientras que en el factor F2 aparecen el resto de medidas de especificidad, en localización y en activos físicos (W15 y W16), junto con W12, importancia del suministro para el proceso productivo. El factor F3 engloba los ítemes de la variable **resultados comparados** (W6, W7, W8 y, con un peso menos significativo W9, eliminada por tanto en las fases posteriores del análisis), el factor F4 los que hacen alusión a **fuentes alternativas** (W14 y W13) y el factor F5 a la **importancia de la relación** (W11 y W10). La variable W12 del factor F2 será reconducida a F5 para mantener la coherencia teórica.

TABLA 6.2

RESULTADOS DEL ANÁLISIS PARA LAS VARIABLES DE DEPENDENCIA (F)

	F1 Activos específicos		**F2 Activos específicos**		**F3 Resultados comparados**		**F4 Fuentes alternativas**		**F5 Importancia de la relación**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	W18 W19 W17	.87112 .78262 .65579	W16 W15 W12	.77256 .59480 .56480	W8 W7 W6 ~~W9~~	.84116 .48464 .44136 ~~.32449~~	W14 W13	- .75431 .50370	W11 W10	.75950 .43032
% de varianza explicada	24.1		11.6		6.8		6.3		4.4	
% acumulado de varianza	24.1		35.7		42.5		48.8		53.2	

En el segundo factorial, los factores F6 y F7 diferencian claramente las variables **incertidumbre** y **frecuencia**, respectivamente. Los pesos tan bajos de los ítemes W3 y W20 recomiendan su supresión de los análisis siguientes.

TABLA 6.3

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS

VARIABLES DE INCERTIDUMBRE Y FRECUENCIA (F)				
	F6 Incertidumbre		**F7 Frecuencia**	
	Variables	**Pesos**	**Variables**	**Pesos**
Factores	W2 W1 W5 W4 ~~W3~~	.91328 .80685 .47644 .41711 ~~.35383~~	W21 W22 ~~W20~~	.91615 .79265 ~~.28276~~
% de varianza explicada por el factor	27.5		20.3	
% acumulado de varianza explicada	27.5		47.9	

- *Variables de reciprocidad: confianza y compromiso percibido*

En el factorial realizado sobre los datos ofrecidos por suministradores (Tabla 6.4) se extrajo un solo factor (S7) en el que pesan todas las variables que miden **confianza y compromiso percibido**, aunque el peso de V30 es lo suficientemente bajo como para eliminarla.

TABLA 6.4

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD (S)		
	S7 Confianza-compromiso	
	Variables	**Peso**
Factores	V27 V28 V25 V24 V23 V29 V26 ~~V30~~	.88676 .86256 .81174 .76862 .75660 .72582 .42963 ~~.36656~~
% de varianza explicada por el factor	52.5	
% acumulado de varianza explicada	52.5	

Para el caso de fabricantes se encontraron dos dimensiones o factores relevantes (Tabla 6.5). El primero (F8) recoge fundamentalmente las variables de **compromiso percibido**, W29, W30 y W28, y con menor peso W25. En el segundo factor (F9) aparecen las medidas de **confianza** (W26, W23 y W24), salvo W28, percepción de la

relación como una alianza. La variable W25 fue eliminada y la variable W27 se recondujo al factor F8 en el análisis confirmatorio posterior.

TABLA 6.5

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD (F)				
	F8 Compromiso percibido		**F9 Confianza**	
	Variables	**Pesos**	**Variables**	**Pesos**
Factores	W29	.72922	W26	.67807
	W30	.72649	W27	.63449
	W28	.70614	W23	.50187
	~~W25~~	~~.37503~~	W24	.48996
% de varianza explicada por el factor	32.0		11.0	
% acumulado de varianza explicada	32.0		42.9	

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

- *Proceso relacional: cooperación, comunicación, conflicto funcional y control operativo*

El análisis factorial para las escalas medidas por el suministrador aporta cuatro factores (Tabla 6.6). Del factor S8, que engloba aspectos de **cooperación y comunicación**, se suprimió el ítem V33 de cara al análisis confirmatorio dado su poco peso. El factor S9 recoge las medidas de la variable **resolución de conflictos**. En él también aparece incluido el ítem V36 (comunicación a tiempo), que reconduciremos al factor S8, donde resulta más fácil su interpretación. El factor S10 coincide con la variable **control operativo**. Por último, S11 reúne con signos opuestos dos aspectos de la comunicación: la comunicación informal y el uso de nuevas tecnologías. La primera variable, comunicación informal (V37), se mantendrá en el confirmatorio como una característica más de la variable comunicación (se reconduce a S8), mientras que de la segunda (V38), que no presenta un coeficiente relevante, prescindiremos de aquí en adelante.

En el análisis factorial correspondiente al fabricante (Tabla 6.7), también aparece un factor F10 que engloba **la cooperación y la comunicacióny el ítem** W39, que trasladaremos al factor F11, que recoge el resto de variables de **control operativo.** El factor F12, del que eliminamos W37, W38 y W43, se refiere a la variable **resolución de conflictos**.

TABLA 6.6

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE PROCESO RELACIONAL (S)								
	S8 Cooperación-comunicación		**S9 Resolución de conflictos**		**S10 Control operativo**		**S11**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	V32	.96500	V41	.97040	V44	.96462	V37	-.44124
	V31	.64957	V40	.66831	V43	.50685	~~V38~~	~~.29199~~
	V34	.62969	V39	.56621	~~V42~~	~~.31256~~		
	V35	.62177	V36	.52819				
	~~V33~~	~~.31162~~						
% de varianza explicada por el factor	29.2		10.0		7.3		7.2	
% acumulado de varianza explicada	29.2		39.3		46.5		53.8	

TABLA 6.7

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE PROCESO RELACIONAL (F)						
	F10 Cooperación-comunicación		**F11 Control operativo**		**F12 Resolución de conflictos**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	W35	.83430	W44	.89625	W41	.80440
	W33	.82203	W42	.75231	W40	.52857
	W32	.81201			~~W37~~	~~.37108~~
	W34	.80467			~~W43~~	~~.29578~~
	W31	.79869			~~W38~~	~~.22243~~
	W39	.51949				
	~~W36~~	~~.33992~~				
% de varianza explicada por el factor	30.3		15.4		7.7	
% de varianza acumulada explicada	30.3		45.7		53.4	

■ *Estructura relacional: contenido del acuerdo, valores compartidos y expectativas de continuidad*

Por lo que se refiere a los suministradores, del análisis se derivan cuatro factores de la estructura relacional (Tabla 6.8). El factor S12 se corresponde con la variable **desarrollo de una cultura común**, tras eliminar la variable V55. El factor S13 recoge las medidas de **contenido del acuerdo relacional**, aunque nos vemos obligados a

prescindir de V46 (existencia de cláusulas de exclusividad). La variable V48 aparece con signo negativo, lo cual parece indicar que los suministradores entienden que, en los contratos relacionales (asistencia a la otra parte y reparto equitativo de cargas y beneficios), las funciones y responsabilidades de cada parte están claramente definidas a priori. La variable **expectativas de continuidad** se recoge en el factor S14, aunque no está incluida V55 y tampoco resulta significativa V57 (años de relación), que ya indicamos que se trata más bien de un antecedente de la confianza. Por último, aparece también en este factor y con escaso peso la variable V45 (toma de decisiones participativa), que será eliminada.

TABLA 6.8

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE ESTRUCTURA (S)						
	S12 Cultura común		**S13 Contenido del acuerdo**		**S14 Expectativa de continuidad**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	V51	.80738	V48	-	V56	.45723
	V50	.79642	V47	.75943	V54	.44344
	V53	.71969	V49	.64003	~~V57~~	~~.27198~~
	V52	.70442	~~V46~~	.42783	~~V45~~	~~.12377~~
	~~V55~~	~~.39341~~		~~-.30512~~		
% de varianza explicada por el factor	27.1		9.3		3.5	
% acumulado de varianza explicada	27.1		36.4		39.9	

En la Tabla 6.9 se muestran los tres factores estructurales que resultan para el caso del fabricante y que, en esencia, son similares a las obtenidas por el suministrador. El factor F13 se refiere al **desarrollo de una cultura común**. F14 se asimila a la variable **contenido del acuerdo relacional**, aunque en este caso la variable W48, definición de un acuerdo abierto y con tareas no establecidas a priori, aparece correlacionada de forma positiva con las variables W46 y W49, existencia de cláusulas de exclusividad del fabricante[29] y reparto equitativo de cargas y beneficios, mientras que aparece con signo negativo la asistencia al suministrador (W47). Esto lo podemos interpretar como que en el contrato relacional (aquel en el que existe un acuerdo abierto, con un reparto equitativo de cargas y beneficios e incluso con cláusulas de exclusividad) no aparece como cláusula la asistencia al suministrador. En el último factor, F15, aparecen las medidas de **expectativas de continuidad**. Como en el caso del

[29] Se trata de una medida distinta a la del suministrador. V46 nos indica la exclusividad del suministrador como vendedor (no vende a otros clientes) y W46 la exclusividad del fabricante como comprador (no adquiere a otros vendedores).

suministrador también se eliminan las variables W57 (años de relación con el suministrador) y W45 (toma de decisiones participativa).

TABLA 6.9

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE ESTRUCTURA (F)						
	F13 Cultura común		**F14 Contenido del acuerdo**		**F15 Expectativa de continuidad**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
Factores	W50 W52 W53 W51	.88311 .85477 .82759 .79797	W48 W46 W47 W49	.91432 .85094 - .62281 .46152	W54 W55 W56 ~~W57~~ ~~W45~~	.88578 .86411 .72105 ~~.32468~~ ~~.21787~~
% de varianza explicada por el factor	31.4		16.3		13.1	
% de varianza acumulada explicada	31.4		47.7		60.8	

- *Valor de la relación: satisfacción y resultados económicos*

El análisis factorial aplicado a las variables que miden el valor de la relación para el suministrador (Tabla 6.10) extrae dos factores: S15 que se define por las medidas de **resultados económicos**, y S16, en el que pesan las medidas de **satisfacción**.

TABLA 6.10

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE VALORACIÓN (S)				
	S15 Resultados económicos		**S16 Satisfacción**	
	Variables	**Pesos**	**Variables**	**Pesos**
Factores	V69 V73 V70 V68 V71 V72	.84232 .75530 .65532 .52034 .45632 .46426	V65 V74 V66 V67	.81258 .72373 .71175 .48402
% de varianza explicada por el factor	43.7		8.8	
% acumulado de varianza	43.7		52.5	

explicada		

En el caso del fabricante se extrajeron tres factores (Tabla 6.11): si F16 se identifica claramente con la **satisfacción**, F17 y F18 lo hacen con los resultados económicos. El factor F17 viene definido por las variables que miden la aportación de la relación a los resultados en cuanto a rentabilidad y crecimiento de las ventas y del beneficio. Por contra, el factor F18 aparece explicado por las variables que miden la aportación de la relación a la mejora en los costes de inventario y de producción y en la productividad del trabajo. En efecto: F17 recoge los beneficios o **resultados económicos derivados de la relación**; F18 los **beneficios de la relación para la producción**.

TABLA 6.11

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS VARIABLES DE VALORACIÓN (F)						
Factores	**F16 Satisfacción**		**F17 Resultados econ.**		**F18 B^{os} producción**	
	Var.	**Peso**	**Var.**	**Peso**	**Var.**	**Peso**
	W66	.95695	W71	.85661	W73	.89090
	W67	.77324	W72	.80662	W69	.84507
	W65	.77038	W70	.79619	W68	.69967
	W74	.55638				
% de varianza explicada por el factor	34.9		26.3		10.8	
% de varianza acumulada explicada	34.9		61.2		72.0	

6.2.2. Análisis de medición confirmatorio

Con el objetivo puesto en garantizar la unidimensionalidad de los constructos (validez convergente intra-método), se prosiguió con un análisis confirmatorio de medida para cada factor o variable latente obtenida en el análisis exploratorio (Anderson y Gerbing, 1988). No obstante, como ya hemos indicado, en ciertos casos se creyó conveniente eliminar ítemes del factor, cuando su peso era bajo, o bien reconducirlos al factor que inicialmente se les había asignado conforme a la teoría (Bagozzi y Baumgartner: 405). En las tablas que exponemos a continuación (de la 6.12 a la 6.23) se presentan, por grupos de variables y para suministrador y fabricante, los modelos congenéricos considerados y los resultados obtenidos: estimadores estandarizados, valor del estadístico t (correspondiente al estimador no estandarizado), correlación múltiple al

cuadrado y medidas de bondad del ajuste[30]. Para la identificación de los modelos de medida hemos optado por el criterio propuesto por Anderson y Gerbing (1988: 415): fijar en 1 la varianza de los factores y no fijar de forma arbitraria el coeficiente de un indicador, con el fin de poder interpretar todos los coeficientes.

Para medir la validez convergente de las escalas basta con examinar los coeficientes estimados en los modelos de medición: valores del estadístico t superiores a 2 nos dan idea de la significación estadística de los estimadores. Para comprobar la validez discriminante planteamos modelos de medida con dos factores que se estiman inicialmente dejando libre la covarianza entre ellos y valorando, posteriormente, la magnitud y significatividad de dicha correlación. Anderson y Gerbing (1988) proponen plantear un modelo alternativo que restrinja a 1 la correlación entre los factores. Si el primer modelo proporciona un ajuste significativamente mejor que el modelo restringido para cada par de variables, podemos hablar de validez discriminante. Aunque algunos modelos no se ajusten perfectamente, el análisis confirmatorio inicial sienta las bases de una reespecificación posterior en el que fijaremos las variables de medida definitivas. En esta reespecificación eliminaremos las variables no significativas, las que presentan una varianza explicada (R^2) inferior a 0'2, las que pesan en dos factores a la vez o las que tienen errores correlacionados con otros indicadores.

- *Variables de eficacia: dependencia, incertidumbre y frecuencia*

Para el caso del suministrador (Tabla 6.12), en la variable latente S1, frecuencia, hemos mantenido los ítemes V20, V21, V22 y V11, tal y como aparecían en el exploratorio. Todos los estimadores (λ_i) resultan ser significativos. La variable S2, incertidumbre percibida, recoge los ítemes V1 a V4, que también son significativos. Sin embargo, este modelo inicial no ofrece valores de bondad del ajuste aceptables, por lo que se hace necesaria su reespecificación. En este reajuste, modelo congenérico de dos factores, S1 y S2, se elimina la variable V4 (con menor R^2 y con errores correlacionados con el resto de medidas de incertidumbre) y se garantiza la validez discriminante a juzgar por la baja correlación entre los factores. Los factores S3 y S5 aparecen de forma conjunta en un único modelo. Al igual que en el caso anterior, la correlación entre los factores no es excesivamente alta. En cuanto a las variables de medida, el escaso valor del R^2 en V15 nos invita a eliminarla en el modelo reespecificado. Por último, los factores S4 y S6, resultados comparados, ofrecen estimadores significativos para todas las variables y una correlación entre factores no significativa, lo que garantiza la discriminancia.

Para el caso del fabricante (Tabla 6.13), planteamos tres modelos de medición de dos factores cada uno para lograr que los modelos sean congenéricos. El primero

[30] El coeficiente no estandarizado indica la relación estructural directa entre una variable de medida x_i y una variable latente ξ_j, esto es, la validez de x_i con respecto a ξ_j. El coeficiente estandarizado se interpreta de forma análoga, pero nos sirve para comparar la influencia relativa de la variable latente en cada variable x_i. La correlación múltiple al cuadrado (R^2) indica el porcentaje de varianza de la variable de medida explicada por la variable latente y es una estimación de la fiabilidad de cada variable de medida (Bollen, 1989).

conjuga los factores que recogen los activos específicos y los resultados comparados. A pesar de que en el análisis exploratorio se obtuvieron dos factores de especificidad (F1 y F2), hemos preferido fundirlos en uno solo (F1+2) en el análisis confirmatorio. Este primer análisis confirmatorio no ofrece salidas satisfactorias en cuanto a ajuste y nos obliga a plantearnos la eliminación de la variable W15 (activos de localización) en el reajuste posterior, tras el cual se valida la convergencia del resto de variables y la discriminancia entre factores. Los factores F4 y F5, fuentes alternativas e importancia de la relación, aunque convergentes, se muestran bastante correlacionadas. No obstante, limitando a 1 dicha correlación el modelo no se ajusta. En la reespecificación se eliminó la variable W13. Por último, los factores F6 y F7 ofrecen estimadores convergentes (aunque con valores muy bajos de R^2 para W4 y W5) y discriminancia entre sí. Diseñamos un nuevo modelo en el que no aparece W1, variable que, aunque tiene un coeficiente elevado, parece pesar en los dos factores. Esta vez se obtienen valores de ajuste del estadístico χ^2 correctos.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

TABLA 6.12

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE EFICACIA (S)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
S1	V22	0.881	9.319	0.224	2.938	0.78	χ^2 (2) = 3.64	
	V21	0.863	9.057	0.255	3.338	0.75	(p = 0.16)	
Frecuencia	V20	0.638	6.124	0.593	5.800	0.41	GFI = 0.98	ϕ_{1-2} = 0.367
	V11	0.578	5.416	0.666	5.968	0.33	RMR = 0.039	t = 3.147
S2	V1	0.829	6.942	0.312	2.230	0.69	χ^2 (2) = 26.73	χ^2 (19) =
Incertidumbre	V2	0.659	5.604	0.566	4.584	0.43	(p = 0.00)	55.4
percibida	V3	0.513	4.335	0.737	5.684	0.26	GFI = 0.87	(p = 0.00002)
	~~V4~~	0.480	4.037	0.770	5.812	0.23	RMR = 0.14	
S3	V17	0.981	12.33	0.037	-	0.96		
Activos	V16	0.836	9.311	0.301	5.885	0.70	χ^2 (9) = 11.48	
específicos	V18	0.454	4.279	0.794	6.345	0.21	(p = 0.24)	ϕ_{3-5} = 0.394
	~~V15~~	0.222	2.001	0.951	6.392	0.05	GFI = 0.96	t = 3.120
							RMR = 0.11	
S5								
Importancia-	V12	0.801	4.183	0.359	1.304	0.64		
alternativas	V14	0.596	3.716	0.654	3.577	0.35		
	V7	0.951	11.59	0.095	-	0.91	χ^2 (3) = 0.23	
S4 y S6	V6	0.723	7.357	0.477	5.743	0.52	(p = 0.97)	ϕ_{4-6} = 0.166
Resultados							GFI = 0.99	t = 1.397
comparados[31]	V8	0.948	11.51	0.101	-	0.90	RMR = 0.008	
	V9	0.479	4.396	0.771	6.196	0.23		
Modelos reespecificados								
	V22	0.874	-	0.237	3.412	0.76		
S1	V21	0.868	10.15	0.246	3.415	0.75	χ^2 (16)= 24.6	
Frecuencia	V20	0.644	6.581	0.585	5.788	0.42	(p = 0.0764)	ϕ_{1-2} = 0.361
	V11	0.572	5.600	0.672	5.985	0.33	GFI = 0.93	t = 3.491
							RMR = 0.88	
S2	V1	0.969	-	0.060	-	0.94		
Incertidumbre	V2	0.615	6.729	0.622	6.168	0.38		
percibida	V3	0.435	4.213	0.811	6.313	0.19		
S3	V17	0.981	12.33	0.037	-	0.96		
Activos	V16	0.837	9.313	0.300	5.883	0.70	χ^2 (5) = 3.100	
específicos	V18	0.455	4.282	0.793	6.345	0.21	(p = 0.68)	ϕ_{3-5} = 0.391
							GFI = 0.98	t = 3.095
S5								
Importancia-	V12	0.800	4.161	0.360	1.301	0.64	RMR = 0.04	
alternativas	V14	-	-	0.644	3.556	0.36		
		0.597	3.702					

[31] En este caso unimos dos modelos congenéricos para conseguir un modelo identificado.

TABLA 6.13

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE EFICACIA (F)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**T**	**δ_i o E_i**	**t**			
	W18	0.799	7.915	0.361	4.022	0.64		
F1+F2 (F1+2)	W17	0.793	7.827	0.372	4.127	0.63		
Activos	W19	0.710	6.808	0.495	5.025	0.51		
específicos	W16	0.619	5.715	0.617	5.607	0.38	χ^2 (19) = 51.6	ϕ_{1-3} = 0.004
	~~W15~~	0.177	1.483	0.968	6.362	0.03	(p = 0.000)	t = 0.026
							GFI = 0.87	
F3	W8	0.852	4.108	0.273	0.846	0.73	RMR = 0.093	
Resultados	W6	0.490	3.276	0.760	4.775	0.24		
comparados	W7	0.440	3.078	0.807	5.303	0.19		
F4	W14	-0.969	-12.02	0.062	-	0.94		ϕ_{4-5} = -0.557
Fuentes	~~W13~~	0.441	4.083	0.806	6.305	0.19	χ^2 (5) = 4.026	t = -5.378
alternativas							(p = 0.546)	
F5	W11	0.727	6.123	0.471	3.688	0.53	GFI = 0.98	Si ϕ_{4-5} = 1
Importancia de la	W12	0.663	5.582	0.561	4.473	0.44	RMR = 0.032	χ^2 (6) = 30.361
relación	W10	0.582	4.872	0.661	5.180	0.34		(p = 0.000)
	W2	0.918	-	0.158	1.861	0.84		
F6	~~W1~~	0.883	9.191	0.220	2.582	0.78	χ^2 (11)=34.61	
Incertidumbre	W5	0.422	3.882	0.822	6.252	0.18	(p = 0.0003)	ϕ_{6-7} = 0.221
	W4	0.412	3.776	0.831	6.261	0.17	GFI = 0.88	t = 1.953
							RMR = 0.07	
F7	W22	0.968	-	0.063	-	0.94		
Frecuencia	W21	0.744	0.743	0.447	5.916	0.55		
Modelos reespecificados								
	W18	0.803	-	0.290	3.660	0.71		
F1+F2 (F1+2)	W17	0.767	7.989	0.412	4.641	0.59	χ^2 (15) = 21.3	
Activos	W19	0.737	7.583	0.457	4.954	0.54	(p = 0.129)	
específicos	W16	0.593	5.656	0.648	5.766	0.35	GFI = 0.94	ϕ_{1-3} = -0.004
							RMR = 0.047	t = -0.026
F3	W8	0.836	-	0.302	2.130	0.70		
Resultados	W6	0.497	3.736	0.753	5.469	0.25		
comparados	W7	0.446	3.399	0.801	5.439	0.20		
F4	W14	0.923	-	0.148	-	0.85	χ^2 (4) = 1.158	
Fuen.							(p = 0.885)	ϕ_{4-5} = -0.587
alternativas	W11	0.726	6.288	0.473	3.833	0.53	GFI = 0.99	t = -5.688
F5	W12	0.668	5.789	0.553	4.503	0.45	RMR = 0.042	
Importancia de la	W10	0.610	-	0.628	5.341	0.37		
relación								
F6	W5	0.683	4.916	0.534	3.417	0.47		
Incertidumbre	W4	0.622	4.631	0.613	4.631	0.39	χ^2 (7)=10.91	
	W2	0.587	-	0.656	5.129	0.34	(p = 0.143)	ϕ_{6-7} = 0.017
							GFI = 0.95	t = 0.124

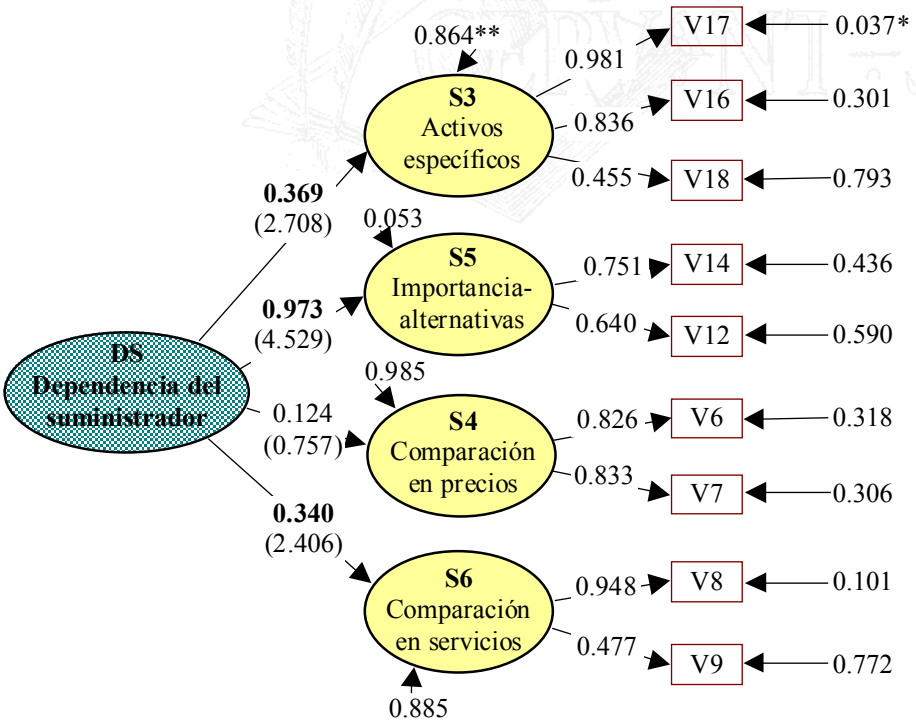
F7 Frecuencia	W22 W21	0.970 0.756	- 9.771	0.058 0.429	- 5.917	0.94 0.57	RMR = 0.047	

Una vez comprobada la unidimensionalidad de las variables latentes de eficacia se procedió a contrastar la hipótesis de **multidimensionalidad de la dependencia**. Para ello se realizaron dos análisis confirmatorios de segundo orden: uno para los suministradores; otro para el fabricante. Los resultados se muestran en los gráficos 6.1 y 6.2, respectivamente.

Comenzando con la dependencia del suministrador respecto al fabricante, hemos planteado un modelo con las cuatro dimensiones que resultaron del análisis confirmatorio previo, S3, S4, S5 y S6, y sus respectivas medidas. Tal y como se muestra en el gráfico 6.1 y a tenor de las medidas de bondad del ajuste, el modelo presenta un buen ajuste, aunque el factor S4, comparación en precios, no resulta significativo como dimensión de la dependencia.

GRÁFICO 6.1[32]

DIMENSIONES DE LA DEPENDENCIA DEL SUMINISTRADOR

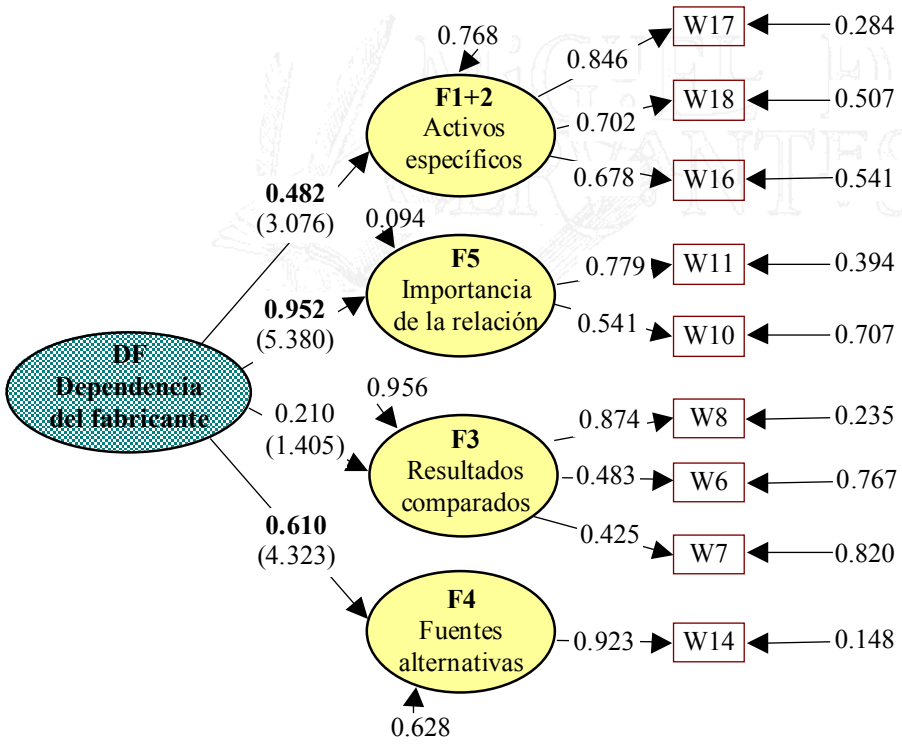


$\chi^2(26) = 21.229$ (p=0.730)
GFI = 0.947
AGFI = 0.908
RMR = 0.0642

[32] * Varianza de los errores de medida, Var(δ_i). ** Varianza del error de la variable latente Var(ζ_i). Entre paréntesis aparece el valor de t.

Para estimar el modelo de dependencia del fabricante respecto al suministrador, comenzamos con un modelo inicial de cuatro dimensiones, F1+2, F3, F4 y F5, el que no se ajustaba de forma adecuada, por lo que se procedió a su reespecificación. En el modelo final se eliminaron las variables W12 (importancia del suministro para el proceso de fabricación), por estar correlacionada también con la dimensión activos específicos, y W19 (inversión en formación del suministrador), con errores correlacionados con otras de las variables que miden la especificidad. Los resultados, que aparecen en el gráfico 6.2, muestran como la dependencia presenta tres dimensiones claras: activos específicos, importancia de la relación y fuentes alternativas. La dimensión resultados comparados queda excluida por no ser significativa.

GRÁFICO 6.2
DIMENSIONES DE LA DEPENDENCIA DEL FABRICANTE



$\chi^2(25) = 18.401$ (p=0.825)
GFI = 0.956
AGFI = 0.921
RMR = 0.0424

En suma: conforme a los dos modelos estimados, se confirma nuestro planteamiento teórico que representa la dependencia a partir de una serie de

dimensiones: inversión en activos específicos, importancia de la relación, fuentes alternativas y resultados comparados. Bien es cierto, sin embargo, que no todas ellas se muestran significativas.

Para el caso del suministrador, la dimensión que hemos calificado como "importancia-alternativas" (medida a partir de la importancia del cliente para mantener el negocio y la dificultad para reemplazar los beneficios generados por el cliente) es la dimensión que mejor define su dependencia con respecto al fabricante, con un coeficiente de 0'973. Las otras dos dimensiones, "inversiones en activos específicos" (inversiones en activos físicos y humanos e imposibilidad de reemplazar dichas inversiones) y "resultados comparados del cliente en cuanto a servicios" (asesoramiento y garantías financieras), reflejan la dependencia en menor grado, ya que, aun siendo significativos sus coeficientes, la varianza de las variables sólo queda explicada por la dependencia en un 14 y un 12 por ciento, respectivamente.

En el caso de la dependencia del fabricante con respecto a los suministradores, las tres dimensiones significativas son por este orden: "importancia de la relación" (porcentaje de las compras con respecto al volumen total y como aumento de las compras en los últimos 5 años), "fuentes alternativas" (imposibilidad de reemplazar al suministrador) y "activos específicos" (activos físicos y humanos e imposibilidad de reutilización). En este caso, la dimensión "resultados comparados" no resulta ser significativa en ninguno de sus aspectos.

- *Variables de reciprocidad: confianza y compromiso percibido*

Aunque el análisis exploratorio nos ofrecía un único factor que recogía confianza y compromiso para el caso del suministrador (recuérdese la tabla 6.4), en el confirmatorio hemos preferido mantener los dos factores iniciales. No obstante, como se observa en la tabla 6.14 no existe discriminancia entre estos factores por lo que los refundiremos en uno solo. Por otra parte, la variable V26 presenta una correlación múltiple al cuadrado excesivamente baja, razón suficiente para eliminarla. Reespecificamos el modelo eliminando V26 y V24 (con errores correlacionados con V25) y obtenemos valores satisfactorios de bondad del ajuste para una nueva variable latente, S7, que aglutina la confianza y el compromiso percibido.

Respecto al fabricante (Tabla 6.15), aunque el análisis exploratorio identificó dos factores (F8 y F9 de la tabla 6.5), tampoco se observa alta discriminancia entre ellos. En cuanto a la convergencia, la variable W27 no resulta significativa por lo que la eliminaremos en el reajuste posterior. De nuevo procedemos a reespecificar el modelo creando una única variable, F8+9, donde no aparecen tampoco W23 ni W30, con errores correlacionados con otras variables. Y, ahora sí, los resultados nos satisfacen.

TABLA 6.14

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD (S)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
S7a Confianza	V25	0.877	9.697	0.232	4.003	0.77	χ^2 (13) = 24.0 (p = 0.0309) GFI = 0.92 RMR = 0.056	$\phi_{7\text{-}8}$ = 0.867 t = 19.894
	~~V24~~	0.847	9.189	0.283	4.564	0.72		
	V23	0.729	7.395	0.468	5.607	0.53		
	~~V26~~	0.464	4.244	0.785	6.215	0.22		
S7b Compromiso percibido	V27	0.903	10.28	0.184	3.658	0.82		
	V28	0.891	10.05	0.206	3.979	0.79		
	V29	0.725	7.402	0.474	5.759	0.53		
Modelos reespecificados								
S7 Confianza y compromiso percibido	V27	0.918	12.25	0.158	3.488	0.84	χ^2 (6) =3.212 (p = 0.782) GFI = 0.98 RMR = 0.023	
	V28	0.878	11.19	0.230	4.493	0.77		
	V25	0.761	-	0.421	5.705	0.58		
	V23	0.757	8.529	0.426	5.685	0.57		
	V29	0.713	7.743	0.492	5.856	0.51		

TABLA 6.15

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD (F)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
F8 Confianza	W26	0.641	5.100	0.589	4.325	0.41	χ^2 (13) = 44.5 (p = 0.0000) GFI = 0.88 RMR = 0.045	$\phi_{8\text{-}9}$ = 0.688 t = 16.046
	W24	0.594	4.730	0.648	4.791	0.35		
	~~W23~~	0.550	4.370	0.698	5.132	0.30		
F9 Compromiso percibido	W29	0.800	7.495	0.360	3.411	0.64		
	W28	0.729	6.732	0.469	4.423	0.53		
	~~W30~~	0.647	5.860	0.582	5.204	0.42		
	~~W27~~	0.201	1.645	0.960	6.337	0.04		
Modelos reespecificados								
F8+9 Confianza y compromiso percibido	W28	0.739	6.339	0.455	3.789	0.55	χ^2 (3) = 4.759 (p = 0.190) GFI = 0.97 RMR = 0.023	
	W29	0.731	-	0.465	4.276	0.54		
	W24	0.535	4.554	0.714	5.553	0.29		
	W26	0.523	4.435	0.727	5.608	0.27		

■ *Proceso relacional: cooperación, comunicación, resolución de conflictos y control operativo*

En las tablas 6.16 y 6.17 aparecen los resultados para las variables referentes al **proceso relacional** según el doble punto de vista que proporcionan los suministradores y el fabricante. Para conseguir modelos congenéricos en ambos casos estimamos un modelo de tres factores. Aunque obtenemos valores altos de las correlaciones entre los factores, la falta de validez discriminante no es algo que nos preocupe tanto como en casos anteriores, porque cada una de estas variables (cooperación-comunicación, carácter funcional del conflicto y control operativo) no son sino medidas de la dimensión relacional que hemos denominado proceso.

El modelo estimado inicialmente para suministradores (Tabla 6.16) se reespecificó eliminando V37 (comunicación informal). A la variable V36 (comunicación a tiempo) se le permitió pesar en los factores S8 y S9 (cooperación-comunicación y resolución de conflictos), –puesto que, como acabamos, de mencionar no nos preocupa la correlación entre factores– aunque sólo resultó significativo el coeficiente estimado para la variable S9.

En el caso del fabricante (Tabla 6.17) la reespecificación se hizo tras eliminar la variable W40 (con $R^2 < 0'2$).

TABLA 6.16

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE PROCESO RELACIONAL (S)

Variables latentes	Variables de medida	Estimadores		Varianza de los errores		R^2	Bondad del ajuste	Covarianza entre factores (ϕ_{ij})
		λ_i	t	δ_i o E_i	t			
	V34	0.911	10.40	0.170	3.433	0.83		
S8	V35	0.838	9.106	.0.298	4.905	0.70		
Cooperación y	V31	0.745	7.669	0.445	5.643	0.56	χ^2 (42)=84.87	$\phi_{8\text{-}9}$ = 0.754
comunicación	V32	0.661	6.523	0.564	5.939	0.44	(p = 0.000)	t = 11.592
	V36	0.640	6.257	0.591	5.990	0.41	GFI = 0.86	
	~~V37~~	-0.234	-2.061	0.945	6.369	0.05	RMR = 0.091	$\phi_{8\text{-}10}$ = 0.022
S9								t = 0.190
Resolución de	V41	0.889	9.467	0.209	2.782	0.79		
conflictos	V40	0.748	7.473	0.440	5.082	0.56		$\phi_{9\text{-}10}$ = -0.037
	V39	0.696	6.797	0.515	5.465	0.49		t = -0.308
S10								
Control operativo	V43	0.986	12.45	0.028	-	0.97		
	V44	0.475	4.509	0.774	6.350	0.23		

Modelo reespecificado								
S8	V34	0.936	12.99	0.125	2.667	0.87		
Cooperación,	V35	0.857	10.84	0.266	4.740	0.73		ϕ_{8-9} = 0.797
comunicación	V31	0.764	10.11	0.417	5.618	0.58		t = 15.359
	V32	0.713	-	0.491	5.845	0.51	χ^2 (35)=46.64	
							(p = 0.090)	ϕ_{8-10} = 0.017
S9	V41	0.879	-	0.227	3.875	0.77	GFI = 0.908	t = 0.146
Resolución de	V40	0.747	8.464	0.441	5.414	0.56	RMR = 0.122	
conflictos	V39	0.745	8.415	0.445	5.430	0.56		ϕ_{9-10} = -0.003
	V36	0.734	8.219	0.461	5.490	0.54		t = -0.025
S10								
Control operativo	V43	0.987	-	0.027	-	0.97		
	V44	0.484	4.916	0.766	6.350	0.23		

TABLA 6.17

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE PROCESO RELACIONAL (F)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre Factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
	W35	0.900	10.39	0.189	4.616	0.81		
F10	W33	0.885	10.09	0.217	4.903	0.78		
Cooperación y	W32	0.879	9.977	0.228	4.996	0.77		ϕ_{10-11} = 0.494
comunicación	W34	0.832	9.136	0.308	5.479	0.69		t = 3.837
	W31	0.800	8.609	0.360	5.674	0.64	χ^2 (32)=47.44	
							(p = 0.0387)	ϕ_{10-12} = 0.776
F11	W42	0.674	4.355	0.546	2.981	0.45	GFI = 0.897	t = 7.164
Control operativo	W44	0.601	4.097	0.639	3.912	0.36	RMR = 0.033	
								ϕ_{11-12} = 0.567
F12	W39	0.621	4.921	0.615	4.508	0.38		t = 3.229
Resolución de	W41	0.542	4.362	0.706	5.246	0.29		
conflictos	~~W40~~	0.350	2.762	0.878	6.051	0.12		
Modelo reespecificado								
F10	W35	0.903	-	0.184	4.656	0.82		
Cooperación y	W33	0.888	13.33	0.211	4.905	0.79		
comunicación	W32	0.881	13.03	0.224	5.016	0.78		ϕ_{10-11} = 0.442
	W34	0.838	11.44	0.299	5.471	0.70	χ^2 (27)=35.38	t = 3.824
	W31	0.805	10.45	0.352	5.677	0.65	(p = 0.130)	
F11							GFI = 0.915	ϕ_{10-12} = 0.835
Control operativo	W42	0.850	-	0.277	2.007	0.72	RMR = 0.047	t = 7.709
	W44	0.521	3.997	0.728	5.426	0.27		
F12								ϕ_{11-12} = 0.552
Resolución de	W39	0.652	-	0.575	4.631	0.43		t = 3.369
conflictos	W41	0.480	4.025	0.770	5.667	0.23		

- *Estructura relacional: contenido del acuerdo, cultura común y expectativas de continuidad*

En la estructura relacional estimamos también dos modelos congenéricos de tres factores en ambos casos. El modelo del suministrador no necesitó ser reespecificado, mientras que en el modelo para el fabricante permitimos que W56 (renovación automática del contrato) pesara en dos factores a la vez: expectativas de continuidad y contenido del acuerdo (Tabla 6.18).

TABLA 6.18

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE ESTRUCTURA RELACIONAL (S)

Variables latentes	Variables de medida	Estimadores		Varianza de los errores		R^2	Bondad del ajuste	Covarianza entre factores (ϕ_{ij})
		λ_i	t	δ_i o E_i	t			
S12	V51	0.830	-	0.311	4.407	0.69		
Desarrollo de una	V53	0.751	8.209	0.436	5.158	0.56		$\phi_{12\text{-}13}$ = 0.381
cultura común	V52	0.744	8.096	0.446	5.207	0.55		t = 3.116
	V50	0.717	7.637	0.486	5.387	0.51	χ^2	
							(27)=19.20	$\phi_{12\text{-}14}$ = 0.764
S13	V48	-	-	0.342	2.259	0.66	(p = 0.862)	t = 8.905
Contenido del	V47	0.811	6.151	0.575	4.754	0.43	GFI = 0.952	
acuerdo	V49	0.652	-	0.775	5.713	0.23	RMR =	$\phi_{13\text{-}14}$ = 0.258
		0.475	3.939				0.051	t = 1.906
S14	V54			0.219	1.988	0.78		
Expectativa de	V56	0.884	-	0.686	5.699	0.31		
continuidad		0.560	4.927					

TABLA 6.19

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE ESTRUCTURA RELACIONAL (F)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
F13	W50	0.889	10.08	0.210	4.346	0.79		
Desarrollo de una	W52	0.884	9.998	0.218	4.442	0.78		
cultura común	W53	0.852	9.420	0.274	4.969	0.73		$\phi_{14\text{-}15}$ = -0.368
	W51	0.819	8.850	0.330	5.316	0.67	χ^2 (41)=93.18	t = -3.477
F14	W46	0.901	9.894	0.187	2.856	0.81	(p = 0.000)	
Contenido del	W48	0.898	9.837	0.194	2.949	0.81	GFI = 0.856	$\phi_{14\text{-}16}$ = 0.448
acuerdo	W47	-	-	0.554	5.958	0.45	RMR = 0.087	t = 4.689
	W49	0.668	6.578	0.793	6.230	0.21		
		0.456	4.163					$\phi_{15\text{-}16}$ = -0.330
F15	W54			0.091	1.700	0.91		t = -3.084
Expectativas de	W55	0.953	11.09	0.097	1.819	0.90		
continuidad	W56	0.950	11.03	0.649	6.228	0.35		
		0.592	5.789					
Modelo reespecificado								
F13	W50	0.898	-	0.194	4.341	0.81		
Desarrollo de una	W52	0.889	12.93	0.209	4.472	0.79		$\phi_{14\text{-}15}$ = -0.390
cultura común	W53	0.858	11.82	0.264	4.995	0.74		t = -3.956
	W51	0.826	10.83	0.318	5.330	0.68	χ^2 (43)=59.11	
	W48	0.918	13.14	0.157	3.082	0.84	(p = 0.052)	$\phi_{14\text{-}16}$ = 0.465
F14	W46	0.905	-	0.181	3.529	0.82	GFI = 0.90	t = 5.295
Contenido del	W47	-	-	0.560	5.970	0.44	RMR = 0.049	
acuerdo	W56	0.663	7.201	0.379	5.485	0.62		$\phi_{15\text{-}16}$ = -0.364
	W49	0.561	6.571	0.790	6.259	0.21		t = -3.654
		0.459	4.382					
F15	W54	0.956	-	0.087	2.323	0.91		
Expectativas de	W55	0.948	16.99	0.102	2.679	0.89		
continuidad	W56	0.794	9.391	0.379	5.485	0.62		

Como establecimos en el planteamiento teórico del modelo, la estructura y el proceso son las dos dimensiones que definen la relación. Las medidas de cada una de estas dos dimensiones, esto es, cooperación-comunicación, resolución de conflictos, control operativo, contenido del acuerdo, desarrollo de una cultura común y expectativas de continuidad, se recogen en sendas escalas. Por esto, antes de pasar a plantear un modelo factorial que confirme empíricamente el carácter bidimensional de la relación, debemos reducir dichas escalas a una única medida que obtenemos a partir del factor correspondiente a cada escala extraído de la aplicación de un análisis factorial de componentes principales. En la tabla 6.20 se ofrecen los resultados de tales análisis.

TABLA 6.20
MEDIDAS DEL PROCESO Y DE LA ESTRUCTURA RELACIONAL

PROCESO RELACIONAL				**ESTRUCTURA RELACIONAL**			
Variables	**Ítemes**	**Pesos**	**Varianza explicada (%)**	**Variables**	**Ítemes**	**Pesos**	**Varianza explicada (%)**
S8 Cooperación-comunicación	V34 V35 V31 V32	0.88986 0.86278 0.85391 0.81851	73.4	S12 Cultura común	V51 V53 V50 V52	0.85902 0.82081 0.81880 0.80214	68.1
S9 Resolución de conflictos	V41 V36 V39 V40	0.89508 0.79495 0.79481 0.78869	67.2	S13 Contenido del acuerdo	V48 V47 V49	- 0.84148 0.80005 0.68385	60.5
S10 Control operativo	V44 V43	0.85621 0.85621	73.3	S14 Continuidad	V54 V56	0.86117 0.86117	74.2
F10 Cooperación-comunicación	W35 W32 W33 W34 W31	0.91613 0.90793 0.90098 0.86682 0.85260	79.1	F13 Cultura común	W50 W52 W53 W51	0.91456 0.90693 0.89390 0.87508	80.6
F11 Control operativo	W44 W42	0.83808 0.83808	70.2	F14 Contenido del acuerdo	W46 W48 W47 W49 W56	0.92955 0.92563 - 0.72080 0.55220 0.31678	52.9
F12 Resolución de conflictos	W41 W39	0.80075 0.80075	64.1	F15 Expectativas de continuidad	W55 W54 W56	0.94325 0.93849 0.77994	79.3

El modelo factorial confirmatorio de dos niveles que corrobore la presencia de dos dimensiones en la relación lo planteamos por partida doble: de acuerdo con la valoración que hace el suministrador de la relación y de acuerdo con la valoración que hace el fabricante.

En el modelo correspondiente al suministrador (Gráfico 6.3), el modelo inicial fue reepecificado hasta conseguir parámetros significativos, lo que nos llevó a eliminar las variables S10 (control operativo) y S13 (contenido del acuerdo). En el modelo reespecificado para el caso del fabricante (Gráfico 6.4) se eliminó la variable F14 (contenido del acuerdo), con parámetro no significativo.

GRÁFICO 6.3
MODELO CONFIRMATORIO DE LAS DIMENSIONES DE LA RELACIÓN SEGÚN LA VALORACIÓN DEL SUMINISTRADOR

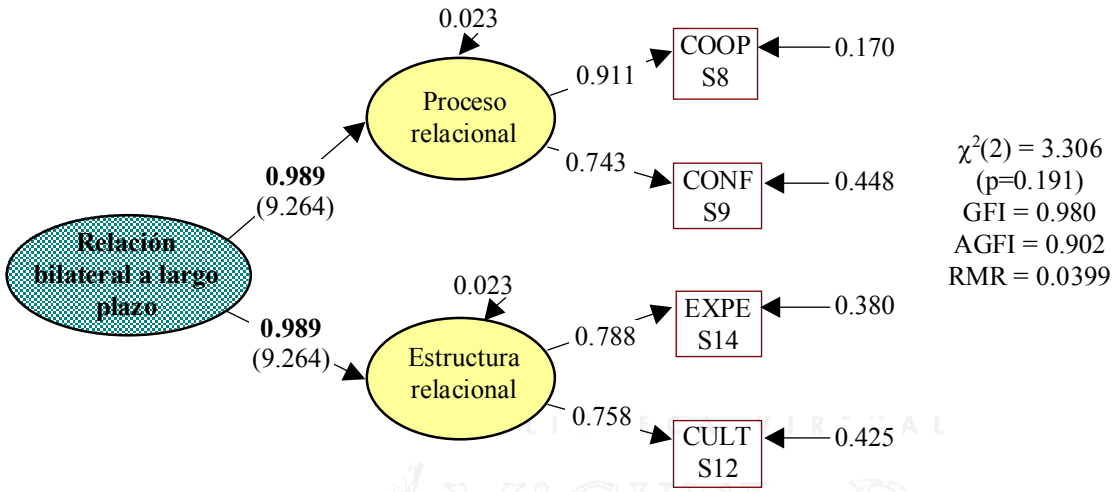
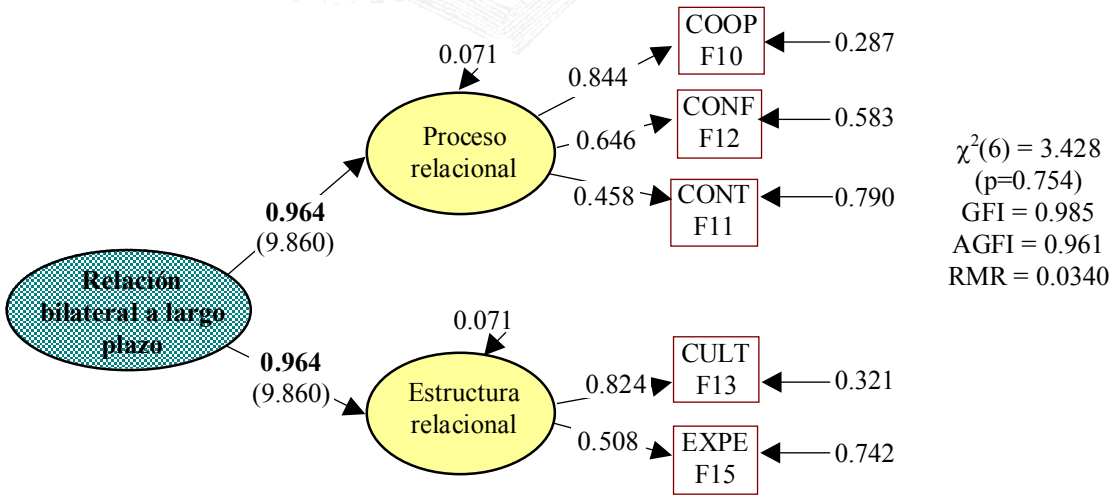


GRÁFICO 6.4
MODELO CONFIRMATORIO DE LAS DIMENSIONES DE LA RELACIÓN SEGÚN LA VALORACIÓN DEL FABRICANTE



Queda pues comprobada la existencia de dos dimensiones en la relación comprador-vendedor: la estructura o situación actual de la relación y el proceso o dinámica de la relación. Ambas dimensiones están altamente correlacionadas, como cabe esperar cuando existe un único rasgo o variable subyacente.

Sin embargo, a pesar de esta confirmación general de la bidimensionalidad de la relación, se detecta una divergencia entre las medidas empleadas por el fabricante y los suministradores para representar las dimensiones. Si bien en ambos casos son dos los factores que definen la estructura relacional (desarrollo de una cultura común y

expectativas de continuidad), el acuerdo se rompe en lo que atañe al proceso relacional: según el fabricante, se manifiesta en tres factores (cooperación-comunicación, resolución de conflictos y control operativo); según el suministrador, por dos (cooperación-comunicación y control operativo). Recordamos además que las diferencias alcanzan a la definición de cada una de estas medidas (ver de nuevo la Tabla 6.20)[33].

- *Valor de la relación: satisfacción y resultados económicos*

El valor de la relación se recoge en sendos modelos congenéricos para suministrador y para fabricante que agrupan dos y tres factores respectivamente. Para lograr variables unidimensionales a partir de estos factores extraídos en el análisis exploratorio, en los modelos reespecificados eliminamos V66, V72 y W74, variables de medida que pesaban en más de un factor.

TABLA 6.21

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE VALOR DE LA RELACIÓN (S)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**T**	**δ_i o E_i**	**t**			
S15 Resultados económicos	V73	0.801	8.349	0.358	4.817	0.64	χ^2 (34)=89.63 (p = 0.000) GFI = 0.841 RMR = 0.077	$\phi_{16\text{-}17}$ = 0.751 t = 11.274
	V69	0.789	8.162	0.378	4.947	0.62		
	V70	0.763	7.785	0.417	5.173	0.58		
	~~V72~~	0.673	6.577	0.547	5.681	0.45		
	V71	0.572	5.346	0.673	5.981	0.33		
	V68	0.486	4.420	0.764	6.135	0.24		
S16 Satisfacción	~~V66~~	0.883	9.571	0.221	3.283	0.78		
	V65	0.823	8.636	0.323	4.447	0.68		
	V74	0.689	6.755	0.525	5.622	0.47		
	V67	0.465	4.214	0.783	6.172	0.22		

[33]Quizás, en este sentido, la discrepancia más patente la encontramos en la variable "contenido del acuerdo relacional": el fabricante lo define como un contrato en el que no aparecen especificadas a priori todas las funciones y responsabilidades (flexibilidad), con cláusulas de exclusividad (no adquiere a otros suministradores), renovable automáticamente, con un reparto equitativo de cargas y beneficios, pero que no incluye la asistencia al suministrador; por su parte para los suministradores está asociado a un reparto equitativo de cargas y beneficios y asistencia al fabricante (al cliente), pero entienden que las funciones y responsabilidades están especificadas a priori, esto es, no asocian la flexibilidad con el resto de características que definen los contratos relacionales. No obstante lo anterior, la variable "contenido del acuerdo" no ha resultado significativa en ninguno de los modelos como indicador de estructura relacional.

Modelo reespecificado								
S15 Resultados económicos	V73	0.853	9.049	0.272	3.796	0.73	χ^2 (19)=26.27 (p = 0.123) GFI = 0.935 RMR = 0.058	$\phi_{16\text{-}17}$ = 0.568 t = 5.877
	V69	0.846	8.930	0.285	3.943	0.72		
	V70	0.701	6.899	0.509	5.511	0.49		
	V71	0.518	4.741	0.732	6.073	0.27		
	V68	0.488	4.428	0.762	6.122	0.24		
S16 Satisfacción	V65	0.844	7.844	0.288	2.569	0.71		
	V74	0.799	7.401	0.361	3.323	0.64		
	V67	0.451	3.928	0.797	6.059	0.20		

TABLA 6.22

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE MEDICIÓN CONFIRMATORIO PARA LAS VARIABLES DE VALOR DE LA RELACIÓN (F)								
Variables latentes	**Variables de medida**	**Estimadores**		**Varianza de los errores**		**R^2**	**Bondad del ajuste**	**Covarianza entre factores (ϕ_{ij})**
		λ_i	**t**	**δ_i o E_i**	**t**			
F16 Satisfacción	W66	0.997	11.82	0.006	0.096	0.99	χ^2 (32)=76.60 (p = 0.000) GFI = 0.859 RMR = 0.112	$\phi_{17\text{-}18}$ = 0.295 t = 2.765
	W67	0.786	8.261	0.383	5.364	0.62		
	W65	0.749	7.755	0.439	5.685	0.56		
	~~W74~~	0.456	4.312	0.792	6.360	0.21		
F17 Resultados económicos	W71	0.914	10.40	0.165	3.166	0.84		$\phi_{17\text{-}19}$ = 0.272 t = 2.540
	W72	0.861	9.472	0.260	4.491	0.74		
	W70	0.841	9.159	0.292	4.816	0.71		$\phi_{18\text{-}19}$ = 0.593 t = 7.280
F18 Beneficios para la producción	W73	0.950	10.99	0.098	1.786	0.90		
	W69	0.886	9.852	0.215	3.756	0.79		
	W68	0.703	7.122	0.506	5.901	0.49		
Modelo reespecificado								
F16 Satisfacción	W66	0.975	12.17	0.050	-	0.95	χ^2 (25)=32.87 (p = 0.134) GFI = 0.918 RMR = 0.049	
	W67	0.800	8.671	0.360	5.892	0.64		$\phi_{17\text{-}18}$ = 0.300 t = 2.769
	W65	0.759	8.036	0.423	6.011	0.58		
F17 Resultados económicos	W71	0.914	10.40	0.165	3.163	0.84		$\phi_{17\text{-}19}$ = 0.276 t = 2.547
	W72	0.860	9.471	0.260	4.493	0.74		
	W70	0.841	9.159	0.292	4.817	0.71		
F18 Beneficios para la producción	W73	0.949	10.98	0.099	1.806	0.90		$\phi_{18\text{-}19}$ = 0.593 t = 7.283
	W69	0.887	9.860	0.214	3.744	0.79		
	W68	0.703	7.125	0.505	5.899	0.50		

6.2.3. Análisis de la fiabilidad de los factores obtenidos

En rigor, el análisis de la confiabilidad debería preceder al análisis de la validez. El situar este epígrafe tras haber realizado el estudio de la validez se justifica por el hecho de que el análisis factorial confirmatorio es en sí mismo un procedimiento de estimación de la fiabilidad o consistencia interna de los modelos de medición (Sáez y Sánchez, 1997). Por tanto, en este apartado nos limitamos a comentar los resultados que nos ofrecen otros dos métodos de evaluación de la fiabilidad: el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el coeficiente de confiabilidad compuesta (ρ_c). Ambos métodos se siguen a modo de complemento del análisis confirmatorio anterior. Por otra parte, el cálculo del coeficiente de confiabilidad compuesta requiere tener en cuenta los pesos de las variables –información que se obtiene del análisis confirmatorio–.

El análisis confirmatorio de medida ejecutado hasta el momento nos ha obligado a hacer una criba de variables. Las seleccionadas por él para la contrastación empírica del modelo fueron sometidas a un análisis de confiabilidad, cuyo resultado se muestra en la Tabla 6.23. Como en ella se puede comprobar, los valores del α de Cronbach y de la confiabilidad compuesta son bastante aceptables en todos los casos, con la sola excepción de F12 (resolución de conflictos), donde la confiabilidad de la escala de medición no alcanza el valor 0'5. Recordamos que la confiabilidad viene influida positivamente por características de las medidas como el número de cuestiones, el número de dimensiones, la dificultad de las preguntas, el tipo de escala, el número de niveles en la escala y el tipo de denominación o etiqueta utilizada (Sáez y Sánchez, 1997).

TABLA 6.23

ESTIMACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LOS FACTORES OBTENIDOS

Factor	**Nombre**	**Ítemes**	**α de Cronbach**	**Confiabilidad compuesta (ρ_c)**
S1	Frecuencia	V22-V21-V20-V11	0.83	0.84
S2	Incertidumbre	V1-V2-V3	0.67	0.73
S3	Activos específicos	V17-V16-V18	0.78	0.82
S4	Comparación en precios	V7-V6	0.82	0.83
S5	Importancia-alternativas	V12-V14	0.65	0.66
S6	Servicios comparados	V8-V9	0.62	0.70
S7	Confianza-compromiso	V27-V28-V25-V23-V29	0.90	0.90
S8	Cooperación-comunicación	V34-V35-V31-V32	0.88	0.89
S9	Resolución de conflictos	V41-V40-V39-V36	0.84	0.86
S10	Control operativo	V43-V44	0.64	0.73
S12	Cultura común	V51-V53-V52-V50	0.84	0.85
S13	Contenido del acuerdo	V48-V47-V49	0.67	0.69
S14	Expectativas de continuidad	V54-V56	0.65	0.70
S15	Resultados económicos	V73-V69-V70-V71-V68	0.80	0.82
S16	Satisfacción	V65-V74-V67	0.73	0.75

Continuación de Tabla 6.23.

Factor	Nombre	Ítemes	α de Cronbach	Confiabilidad compuesta (ρ_c)
F1+2	Activos específicos	W18-W17-W19-W16	0.82	0.82
F3	Resultados comparados	W8-W7-W6	0.59	0.63
F4	Fuentes alternativas	W14	-	0.85
F5	Importancia de la relación	W11-W12-W10	0.70	0.71
F6	Incertidumbre	W5-W4-W2	0.66	0.67
F7	Frecuencia	W22-W21	0.84	0.86
F8+9	Confianza-compromiso	W28-W29-W24-W26	0.73	0.73
F10	Cooperación-comunicación	W35-W33-W32-W34-W31	0.93	0.94
F11	Control operativo	W42-W44	0.58	0.65
F12	Resolución de conflictos	W41-W39	0.44	0.49
F13	Cultura común	W50-W52-W53-W51	0.92	0.92
F14	Contenido del acuerdo	W46-W48-W47-W49-W56	0.68	0.86
F15	Expectativas de continuidad	W54-W55-W56	0.87	0.93
F16	Satisfacción	W66-W67-W65	0.87	0.89
F17	Resultados económicos	W71-W72-W70	0.91	0.91
F18	Beneficios para la producción	W73-W69-W68	0.88	0.89

6.3. FASE 3: ANÁLISIS DE LA CONVERGENCIA ENTRE INFORMADORES

Tras haber validado la convergencia y la discriminancia de las escalas de medición cuando existe un única fuente de información, con el análisis multirasgo-multimétodo pretendemos comprobar la validez convergente y discriminante de aquellas escalas que han sido valoradas simultáneamente por el suministrador y por el fabricante. Estas escalas son las empleadas para las variables frecuencia, proceso y estructura de la relación.

- *Frecuencia*

Estamos ante una misma variable que ha sido medida por los dos miembros de la relación, fabricante y suministrador. Por tanto, el primer paso es corroborar la convergencia de ambas escalas. Aunque a primera vista observamos que la correlación entre las medidas comunes es significativa (la correlación entre W21 y V21 es 0.55 y entre W22 y V22 es 0.4), para valorar esta convergencia se aconseja estimar por separado tres modelos y comprobar cuál ofrece mejores indicadores de bondad del ajuste: un modelo de rasgos (la frecuencia), un modelo de métodos (opiniones del fabricante y del suministrador) y un modelo multirasgo-multimétodo. Los resultados de estimar estos tres modelos se exponen en la tabla 6.24.

TABLA 6.24

Medidas de bondad del ajuste		
Sólo rasgos	Sólo métodos	Rasgos-métodos
χ^2 (10) = 52.274 (p = 0.000)	χ^2 (10) = 12.640 (p = 0.245)	χ^2 (6) = 11.116 (p = 0.085)

El ajuste es aceptable tanto para el modelo que considera sólo rasgos como para el que considera rasgos y métodos. Ambos modelos se representan en los gráficos 6.5 y 6.6.

GRÁFICO 6.5

MODELO SÓLO MÉTODOS (FRECUENCIA)

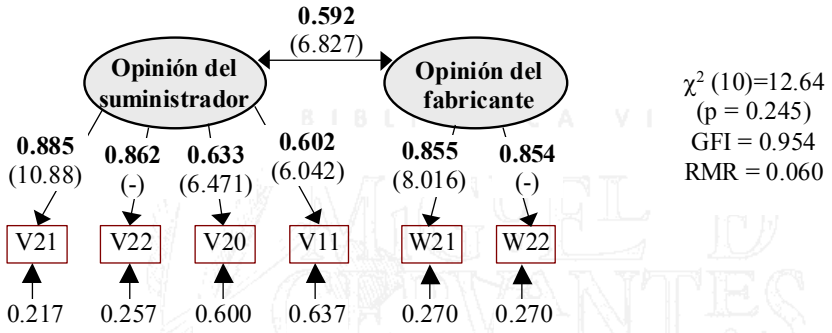
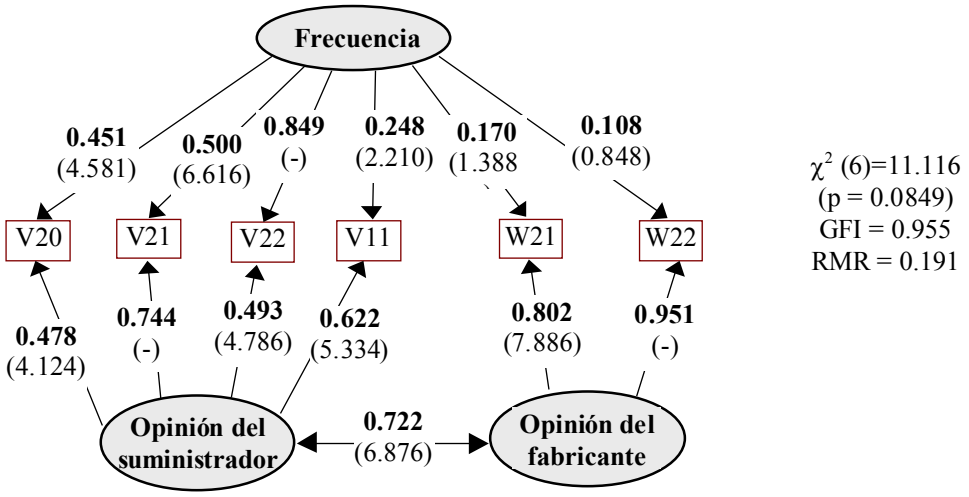


GRÁFICO 6.6

MODELO RASGOS-MÉTODOS (FRECUENCIA)



El modelo que ofrece un mejor ajuste según el test de la chi-cuadrado es el que considera como factores únicamente los métodos. Por ende, la conclusión que se deriva de estos resultados es que la variable latente método es la que explica en más casos la variabilidad de las medidas, esto es, estamos ante la presencia de dos percepciones distintas de la misma relación. Así lo confirma la información que obtenemos del modelo rasgos-métodos y que reproducimos en la tabla 6.25 y que. En casi todos los casos las

variables que recogen el método explican más porcentaje de la varianza del indicador que la variable rasgo.

Sin embargo, a pesar de la existencia de dos opiniones, tampoco podemos concluir que exista una discriminancia clara entre métodos. El elevado valor de la correlación estimada entre métodos nos lo sugiere.

TABLA 6.25
VARIANZA ASOCIADA A RASGOS Y A MÉTODOS (FRECUENCIA)

	Porcentaje de varianza asociado al		
Medida:	Rasgo	Método	Error
W21	0.029	0.643	0.328
W22	0.012	0.904	0.084
V20	0.203	0.229	0.568
V21	0.250	0.553	0.197
V22	0.721	0.243	0.036
V11	0.062	0.387	0.551

- *Estructura y proceso relacional*

La mera observación de la matriz de correlaciones global (ver Apéndice II) nos indica que las correlaciones entre las variables de estructura y proceso medidas por el fabricante y por el suministrador son en su mayoría poco significativas. No obstante, del mismo modo que hemos hecho para la variable frecuencia, realizamos ahora un análisis multirasgo-multimétodo (MTMM) de las dos dimensiones relacionales. Los valores del estadístico chi-cuadrado de los tres modelos estimados aparecen en la tabla 6.26.

TABLA 6.26

Medidas de bondad del ajuste		
Sólo rasgos	Sólo métodos	Rasgos-métodos
χ^2 (26) = 145.564 (p = 0.000)	χ^2 (26) = 45.502 (p = 0.0218)	χ^2 (17) = 21.397 (p = 0.209)

El único modelo que no podemos rechazar es el modelo rasgos-métodos. Parece, pues, que la variación en las respuestas queda explicada a través de un modelo aditivo de rasgos y métodos como el que se representa en el gráfico 6.7.

Además, para facilitar una mejor interpretación de los resultados alcanzados, desagregamos la varianza de las medidas en sus tres componentes: varianzas asociadas al rasgo, al método y al error. Y, entonces, a la vista de todos los datos disponibles en la tabla 6.27 y en el gráfico 6.7, podemos hacer las siguientes puntualizaciones:

1. No todos los estimadores asociados a los rasgos son significativos estadísticamente, por lo que no podemos hablar de validez convergente de los rasgos. Sólo las variables

F10 y S9 del proceso y F13 y S12 de la estructura son significativas, aunque presentan signos opuestos lo que ya da idea de dos percepciones opuestas.

2. Por el contrario, todos los estimadores asociados a los métodos son significativos, esto es, existe validez convergente de los métodos. Además la variabilidad explicada por el método es, en la mayoría de los casos, superior a la variabilidad explicada por el rasgo.
3. No existe divergencia entre rasgos (ϕ_{ij} = 0.75). Tal falta de discriminación clara es coherente con esos resultados anteriores que probaban la existencia de dos dimensiones bastante interrelacionadas en la relación bilateral a largo plazo (Gráficos 6.3 y 6.4).
4. La correlación entre métodos, aunque más baja, también es elevada. Sin embargo este resultado debe ser interpretado con cautela. Cuando los rasgos están altamente correlacionados porque bajo ellos subyace otro rasgo latente, como es el caso, la aplicación del modelo MTMM podría conducir a métodos muy correlacionados y que representen alta variación en las medidas. Un buen ajuste del modelo en estos casos puede ser erróneo porque los efectos del metodo están confundidos con los efectos del rasgo general subyacente. Dicho de otro modo: la correlación entre métodos puede venir inducida por la convergencia de los rasgos en uno general y no por una relación verdadera entre métodos (Bagozzi, 1994: 350).

GRÁFICO 6.7

MODELO RASGOS-MÉTODOS DE LAS VARIABLES DE PROCESO Y ESTRUCTURA RELACIONAL

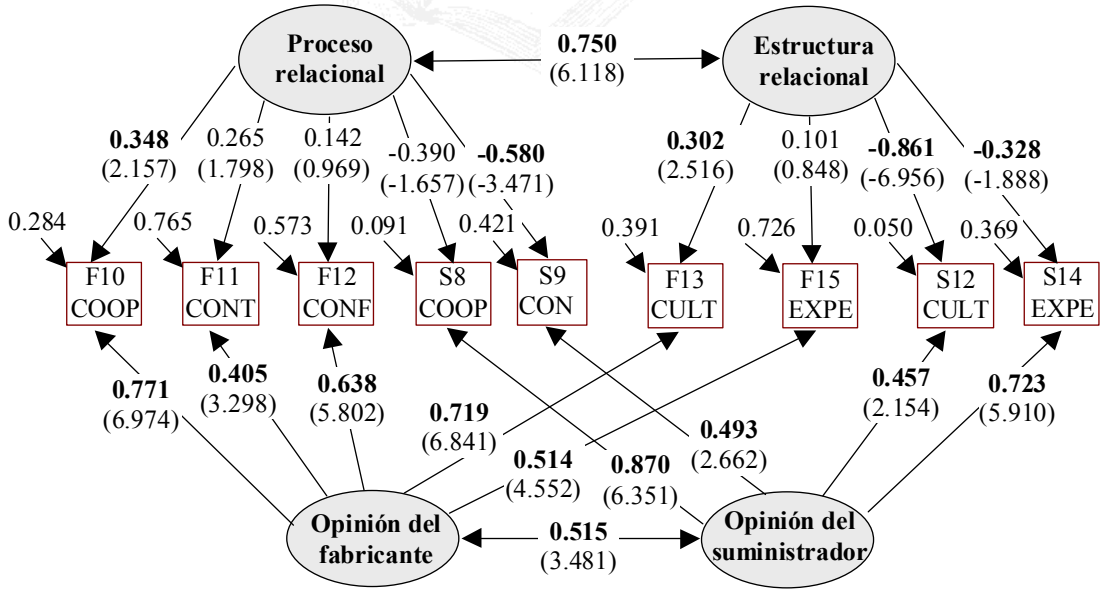


TABLA 6.27
VARIANZA ASOCIADA A RASGOS Y A MÉTODOS (PROCESO Y ESTRUCTURA RELACIONAL)

Medida		Porcentaje de varianza asociado al		
		Rasgo	Método	Error
S8	Cooperación-comunicación	0.152	0.757	0.091
S9	Resolución de conflictos	0.336	0.243	0.421
S12	Cultura común	0.741	0.209	0.050
S14	Continuidad	0.107	0.523	0.369
F10	Cooperación-comunicación	0.122	0.594	0.284
F11	Control operativo	0.070	0.164	0.765
F12	Resolución de conflictos	0.020	0.407	0.573
F13	Cultura común	0.091	0.517	0.391
F15	Expectativa de continuidad	0.010	0.264	0.728

Concluimos por tanto diciendo que en ambos casos –estructura y proceso– las percepciones son distintas: la correlación entre las medidas son muy bajas y, para la mayoría de las medidas, resulta más significativa la explicación que ofrece el método que la que ofrece el rasgo. No hemos logrado, pues, obtener convergencia entre las opiniones del fabricante y de los suministradores en lo que respecta a las dimensiones de la relación. Si bien aparentemente ambas partes miden la relación a partir de conceptos similares, la valoración que hacen de dichos aspectos para cada relación concreta dista mucho de ser equivalente. No tenemos por tanto una valoración objetiva de la relación, sino dos valoraciones subjetivas que –como ya intuíamos– difieren en tanto que cada parte desarrolla una función en la relación, lo que les lleva a percibirla de forma distinta.

6.4. FASE 4: ESTIMACIÓN DEL MODELO

6.4.1. Variables independientes

a) Magnitud y asimetría de la dependencia

En el desarrollo teórico del modelo propusimos que las relaciones a largo plazo vienen determinadas por la interdependencia entre los miembros, interdependencia que reflejamos en dos variables: la magnitud y la asimetría.

Para crear estas variables en nuestro modelo empírico recurrimos a su definición. Entendemos por magnitud la suma de la dependencia del suministrador y del fabricante; por asimetría, la diferencia entre dichos valores. En un modelo de ecuaciones estructurales, la suma (resta) de variables latentes se realiza mediante la suma (resta) de sus variables de medida. Por tanto, para dar valor a la magnitud de la interdependencia procederemos a sumar de las dimensiones de la dependencia para el fabricante y para el suministrador, mientras que para cuantificar la variable asimetría restamos dichos valores. Como ya comentamos, tales dimensiones resultaron ser similares en ambos casos, lo que nos permite la agregación de medidas análogas. No obstante, y de cara a una homogeneización de variables se realizaron dos transformaciones:

a) La dimensión "comparación de servicios" para el caso del suministrador, que no aparece en el caso del fabricante, se elimina del análisis. (Como ya en su momento indicamos, se trata de una dimensión secundaria, con $R^2 = 0.12$).
b) Por otra parte, las dimensiones "importancia de la relación" y "existencia de fuentes alternativas", que para el caso del suministrador conformaban un único factor (S5), fueron agregadas también para el fabricante en el factor F4+5.

A fin de trabajar en un único nivel, sustituimos las variables latentes que vamos a utilizar como variables de medida de la magnitud y la asimetría por el factor resultante de un análisis de componentes principales realizado sobre las escalas que en cada caso se consideraron (Tabla 6.28).

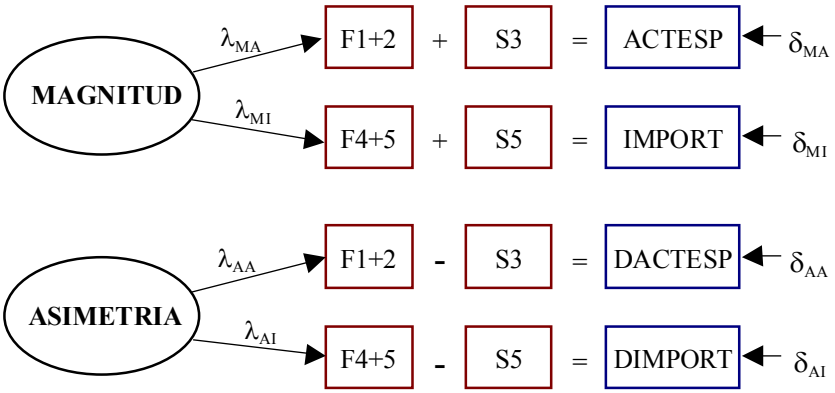
TABLA 6.28

FACTORES EXTRAIDOS DE DEPENDENCIA			
Variable-factor	**Ítemes**	**Pesos**	**% de varianza explicada**
S3 Activos específicos	V17 V16 V18	0.93092 0.89861 0.66141	70.4
S5 Importancia-alternativas	V12 V14	0.85934 0.85934	73.8
F1+2 Activos específicos	W17 W18 W16	0.86783 0.82749 0.81366	70.0
F4+5 Importancia-alternativas	W11 W10 W14	0.82766 0.73098 0.71870	57.9

Por tanto, en el modelo estructural, las variables magnitud de la dependencia (MAGNITUD) y asimetría de la dependencia (ASIMETRÍA) aparecerán medidas tal y como se muestra en el gráfico 6.8.

GRÁFICO 6.8

MODELO DE MEDIDA DE MAGNITUD Y ASIMETRÍA



b) Confianza-compromiso percibido en la relación.

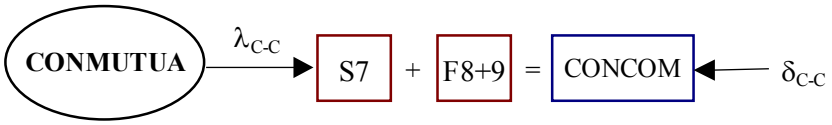
También en este caso la confianza y el compromiso mutuo han sido definidos como la suma de la confianza y el compromiso percibido por el suministrador y la confianza y el compromiso percibido por el fabricante (CONCOM). Puesto que optamos por considerar confianza y compromiso como una sola variable, para proceder a la agregación de las escalas de medida de fabricante y suministrador, resumimos previamente estas escalas en un único valor mediante la aplicación de un análisis factorial de componentes principales (Tabla 6.29).

TABLA 6.29

FACTORES EXTRAIDOS DE LAS VARIABLES DE RECIPROCIDAD			
Variable-factor	**Ítemes**	**Pesos**	**% de varianza explicada**
S7 Confianza y compromiso percibido	V27 V28 V25 V23 V29	0.91305 0.89302 0.82724 0.82220 0.78498	72.2
F8+9 Confianza y compromiso percibido	W28 W29 W24 W26	078833 0.77933 0.70166 0.69068	55.0

La variable latente confianza-compromiso mutuo (CONMUTUA) queda en el modelo estructural como se indica en el gráfico 6.9.

GRÁFICO 6.9
MODELO DE MEDIDA DE CONFIANZA-COMPROMISO PERCIBIDO



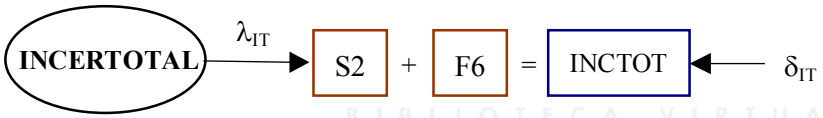
c) Incertidumbre total

Nos encontramos de nuevo con una variable definida como la suma de variables. La incertidumbre total percibida vamos a medirla como la agregación de la incertidumbre percibida por cada miembro (INCTOT). Repetimos los procesos anteriores, esto es, resumimos las escalas de medida de la incertidumbre del fabricante y del suministrador en un único valor que nos lo proporciona un análisis factorial de componentes principales sobre cada escala (Tabla 6.30). Al fin, la variable latente incertidumbre total (INCERTOTAL) se medirá en el modelo por una sola variable tal y como se ilustra en el gráfico 8.10.

TABLA 6.30

FACTORES EXTRAIDOS DE LAS VARIABLES DE INCERTIDUMBRE			
Variable-factor	**Variables**	**Pesos**	**% de varianza explicada**
S2 Incertidumbre	V1 V2 V3	0.89489 0.78940 0.62778	60.6
F6 Incertidumbre	W5 W4 W2	0.79367 0.77037 0.75548	59.8

GRÁFICO 6.10
MODELO DE MEDIDA DE INCERTIDUMBRE



BIBLIOTECA VIRTUAL

d) Frecuencia de transacciones

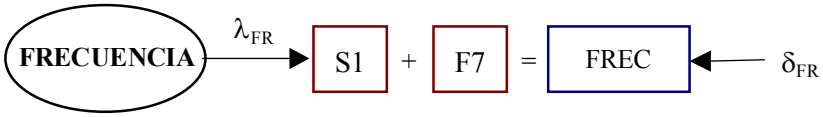
En el modelo confirmatorio multimétodo que planteamos para esta variable constatamos la existencia de una alta correlación entre las escalas de medida de la frecuencia para el fabricante y para el suministrador por lo que la medición de la frecuencia se puede construir por la agregación de las valoraciones hechas por cada parte. De forma previa y como hemos hecho previamente, recurrimos al análisis factorial para sustituir las escalas de medida por un único valor (Tabla 6.31).

TABLA 6.31

FACTORES EXTRAIDOS DE LA VARIABLE FRECUENCIA			
Variable-factor	**Ítemes**	**Pesos**	**% de varianza explicada**
S1 Frecuencia	V22 V21 V20 V11	0.87831 0.87365 0.76993 0.72800	66.4
F7 Frecuencia	W22 W21	0.92980 0.92980	86.5

Como en los casos anteriores, la variable latente frecuencia (FRECUENCIA) queda representada por una sola variable (Gráfico 6.11).

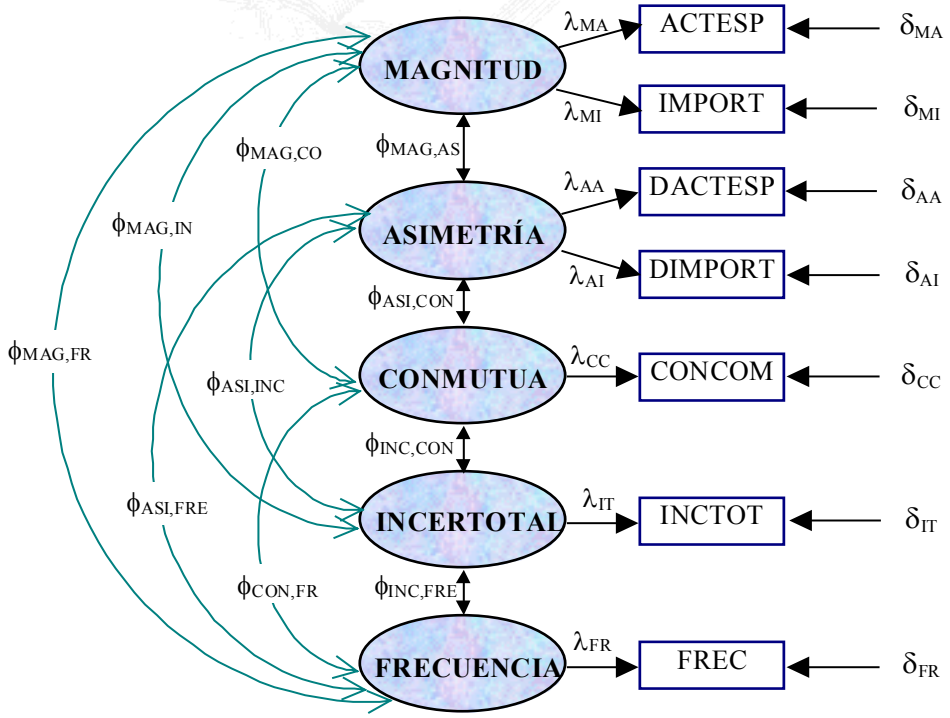
GRÁFICO 6.11
MODELO DE MEDIDA DE FRECUENCIA



e) Estimación del modelo confirmatorio de medida

Al ajustar el modelo de medida conjunto (Gráfico 6.12), un problema que se observa es la existencia de factores que presentan un solo indicador: es el caso de INCERTOTAL, CONMUTUA y FRECUENCIA. En estas circunstancias se asume que el constructo está medido sin error (se fija el peso en uno y la varianza del error en 0), o bien, se elige de forma más o menos arbitraria un nivel de confiabilidad (salvo que el indicador sea una composición de medidas) (Bagozzi y Baurmgartner, 1994: 391 y siguientes). Jöreskog (1993: 51) indica que es mejor asumir un cierto error y fijar el nivel de confiabilidad en 0.85. Pero esto afectará tanto a las estimaciones de parámetros como a las desviaciones estándar, ya que supone que la varianza del error es 0.15 veces la varianza de la variable.

GRÁFICO 6.12
MODELO CONFIRMATORIO DE MEDIDA



Los resultados de la estimación del modelo de medida que engloba todas las variables determinantes (MAGNITUD, ASIMETRIA, INCERTOTAL, CONMUTUA y FRECUENCIA) se muestra en la Tabla 6.32. Resalta de forma singular la alta correlación que presentan entre sí las variables MAGNITUD, CONMUTUA y FRECUENCIA. Este hecho, indicativo de existencia de multicolinealidad, nos señala ya

los problemas de interpretación que se pueden derivar de la incorporación de estas tres variables en un mismo modelo. El inconveniente fundamental es la perdida de información ya que, aun siendo variables determinantes y correlacionadas con la variable dependiente, algunas de ellas podrían no resultar significativas en favor de otras que ya recogen la misma o gran parte de la información. Con el fin de evitar tal inconveniente y poder contrastar adecuadamente todas las hipótesis formuladas optamos por especificar tres modelos, en cada uno de los cuales aparezca sólo una de las tres variables correlacionadas.

TABLA 6.32

Estimación del modelo confirmatorio de medida			
Parámetro	**Estimador**	**Parámetro**	**Varianza**
λ_{MA}	0.505	δ_{MA}	0.745
λ_{MI}	0.750	δ_{MI}	0.438
λ_{AA}	0.633	δ_{AA}	0.599
λ_{AI}	0.488	δ_{AI}	0.762
λ_{CC}	0.922	δ_{CC}	0.150
λ_{IT}	0.922	δ_{IT}	0.150
λ_{FR}	0.975	δ_{FR}	0.05*
$\phi_{MAG,ASI}$	-0.056		
$\phi_{MAG,CON}$	0.812		
$\phi_{MAG,INC}$	0.022		
$\phi_{MAG,FRE}$	0.982		
$\phi_{ASI,CON}$	0.233		
$\phi_{ASI,INC}$	0.295		
$\phi_{ASI,FRE}$	0.259		
$\phi_{INC,CON}$	0.158		
$\phi_{INC,FRE}$	0.196		
$\phi_{CON,FRE}$	0.556		
$\chi^2(7)=5.867$ (p=0.555); GFI = 0.98 AGFI = 0.922; RMR = 0.0431			
*En este caso el modelo estimado no admitía un valor de la varianza del error de 0.15, por lo que tuvimos que reducirlo a 0.05.			

6.4.2. Variables dependientes

a) Estructura y proceso relacional

De los análisis precedentes podemos concluir que realmente existen dos dimensiones que definen la relación bilateral a largo plazo: la estructura y el proceso. Sin embargo, no hemos podido obtener valoraciones convergentes por parte del fabricante y del suministrador, lo que nos conduce a una situación que ya aventurábamos como

posible: la desigual percepción de la relación según el participante. Ahora, la pregunta que se nos plantea es cómo plasmar esta diferencia de percepciones en un modelo estructural.

Optamos por resolver este problema mediante la agregación de las percepciones en un modelo de "rasgo latente", esto es, un modelo en el que las informaciones de cada parte son indicadores de una única variable latente[34]. A este modelo le imponemos dos restricciones: (1) la variable latente influye en igual grado sobre la opinión del fabricante y la opinión del suministrador y (2) la varianza explicada por los errores también es igual (modelo de medidas paralelas). Los resultados de las estimaciones de los dos modelos de medida (para el proceso relacional y para la estructura relacional) aparecen recogidos gráficamente en los gráficos 6.13 y 6.14. Aclaramos que del modelo de proceso relacional hemos eliminado la variable F11 (Control operativo), ya que presentaba una varianza explicada inferior a 0'2 y empeoraba considerablemente la bondad del ajuste.

BIBLIOTECA VIRTUAL

GRÁFICO 6.13
MODELO DE RASGO LATENTE "PROCESO RELACIONAL"

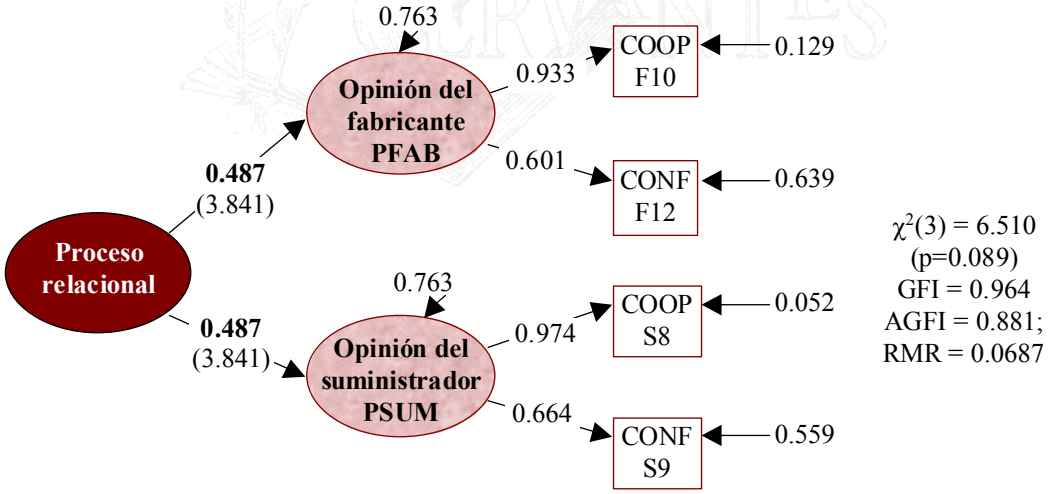
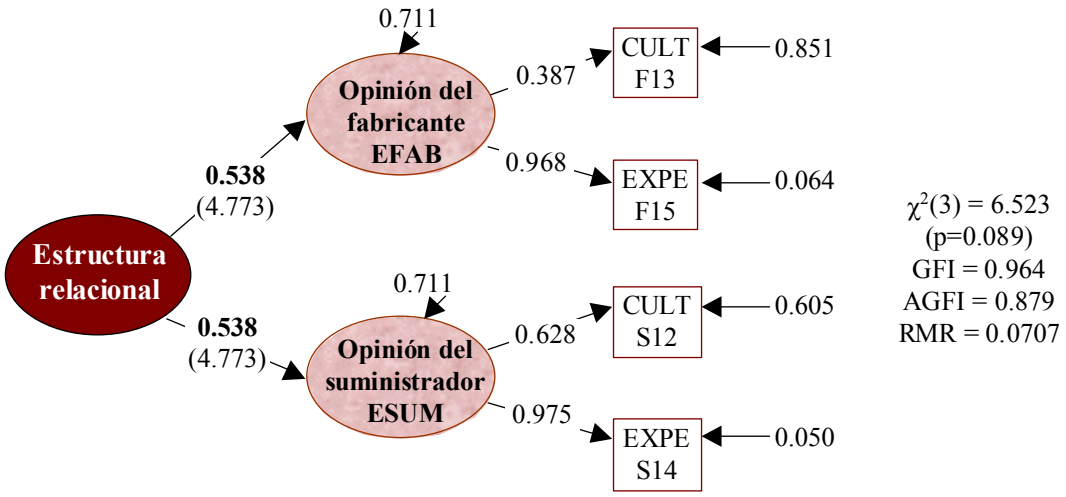


GRÁFICO 6.14
MODELO DE RASGO LATENTE "ESTRUCTURA RELACIONAL"

[34] Si bien podíamos haber estimado estos dos modelos de forma conjunta, la inclusión de las variables latentes que reflejan la opinión de fabricante (PFAB y EFAB) y del suministrador (PSUM y ESUM) en un mismo modelo provocaba la aparición de errores de medida muy correlacionados. Además, la presencia de dos variables muy correlacionadas, proceso y estructura relacional, como variables dependientes en un mismo modelo iba a dificultar el ajuste e interpretación del modelo estructural final. En atención a estos dos motivos decidimos estimar dos modelos estructurales, en cada uno de los cuales la variable dependiente fuera una de las dimensiones de la relación bilateral a largo plazo.



b) Satisfacción y resultados comparados

Estas variables, con las medidas que resultaron del análisis confirmatorio en el modelo estructural correspondiente, fueron también reducidas a un único factor derivado del análisis de componentes principales (Tabla 6.34). Las variables resultantes son: SATISUM (S15) y RESULSUM (S16) para el suministrador y SATISFAB (F16), RESULFAB (F17) y BENEFAB (F18) para el fabricante.

TABLA 6.34

FACTORES EXTRAÍDOS DE LAS VARIABLES RESULTADOS ECONÓMICOS Y SATISFACCIÓN			
Variable-factor	**Ítemes**	**Pesos**	**% de varianza explicada**
S15 RESULSUM	V69 V73 V70 V71 V68	0.87649 0.85719 0.77559 0.62866 0.60901	57.4
S16 SATISUM	V74 V65 V67	0.89126 0.84536 0.67996	65.7
F16 SATISFAB	W66 W67 W65	0.94717 0.87608 0.85841	80.1
F17 RESULFAB	W71 W72 W70	0.92753 0.91409 0.90963	84.1
F18 BENEFAB	W73 W69 W68	0.93639 0.91827 0.84056	80.9

6.4.3. Contraste de las hipótesis 1 y 2

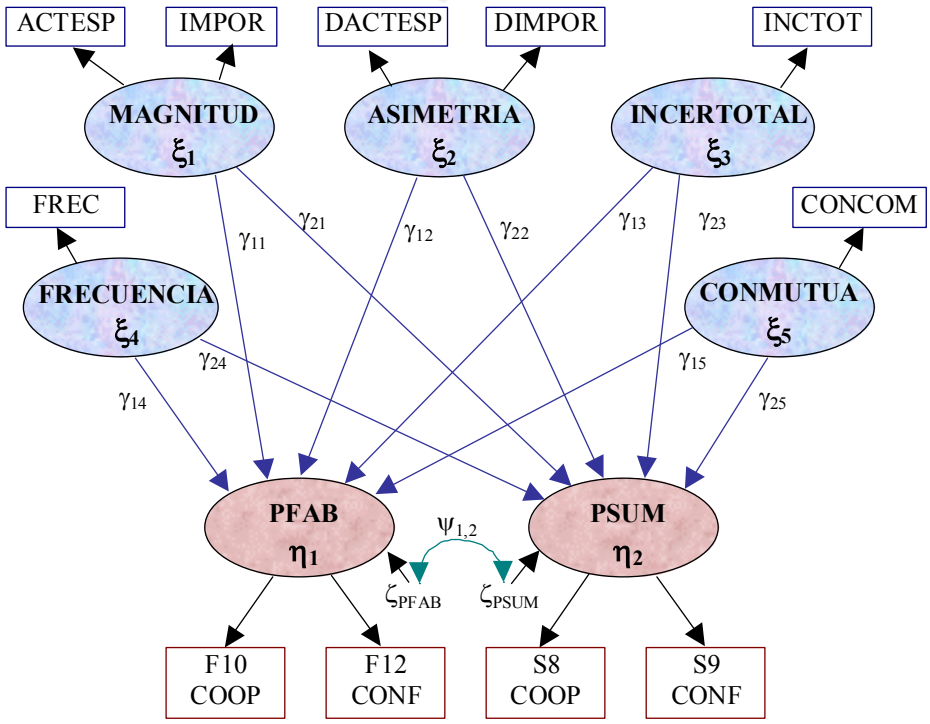
En los apartados anteriores hemos anticipado ya como iba a ser la estimación del modelo estructural global que representamos en los gráficos 6.15 y 6.16.

Al dividir la variable dependiente "relación bilateral a largo plazo" en sus dos dimensiones, estructura y proceso, hemos dividido también el modelo en dos submodelos, en cada uno de los cuales aparece como variable dependiente una dimensión con sus dos perspectivas, la del fabricante (PFAB y EFAB) y la del suministrador (PSUM y ESUM). Por otra parte, recordamos que en cada uno de estos dos submodelos nos encontramos con un conjunto de variables independientes correlacionadas entre sí (MAGNITUD, CONMUTUA y FRECUENCIA). Como ya se dijo, hemos decidido descartar métodos de estimación como el paso a paso, que elimina variables del modelo que, aun estando correlacionadas con la variable dependiente, están también correlacionadas con otras variables explicativas y, optamos, en su lugar, por la estimación de tres modelos alternativos, en cada uno de los cuales esté presente una de las tres variables mencionadas.

El primer modelo estimado es el que corresponde al PROCESO RELACIONAL (Gráfico 6.15). En él hemos permitido que los errores de las dos variables dependientes (PSUM y PFAB) se correlacionen entre sí, puesto que son las dos perspectivas del proceso.

GRÁFICO 6.15

MODELO ESTRUCTURAL GLOBAL I (PROCESO RELACIONAL)



La estimación de los tres submodelos en que hemos dividido el modelo general se muestran en la tabla 6.35. Salvo el estimador del parámetro que vincula la variable INCERTOTAL con PFAB (γ_{13}), con una valor bajo y no significativo, el resto de parámetros estimados resultan ser significativos.

TABLA 6.35

ESTIMACIÓN DEL MODELO DE PROCESO RELACIONAL		
Submodelo	**Modelos estimados**	**Bondad del ajuste**
Submodelo 1	PFAB = 0.796·MAGNITUD + 0.542·ASIMETRIA + 0.111·INCERTOT R^2=0.940 (8.435) (5.146) (1.190) PSUM = 0.551·MAGNITUD - 0.282·ASIMETRIA + 0.298·INCERTOT R^2=0.470 (4.540) (-2.081) (2.879) $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.06 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.528 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = -0.117 (-1.236)	$\chi^2(37)$ = 50.311 (p=0.071) GFI = 0.893 AGFI = 0.87 RMR = 0.0851
Submodelo 2	PFAB = 0.550·CONMUTUA + 0.567·ASIMETRIA - 0.034·INCERTOT R^2=0.614 (5.342) (3.824) (-0.267) PSUM = 0.659·CONMUTUA - 0.452·ASIMETRIA + 0.308·INCERTOT R^2=0.652 (7.292) (-3.443) (2.794) $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.386 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.348 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = 0.059 (0.679)	$\chi^2(26)$ = 28.135 (p=0.352) GFI = 0.930 AGFI = 0.903 RMR = 0.0753
Submodelo 3	PFAB = 0.792·FRECUENCIA + 0.480·ASIMETRIA - 0.008·INCERTOT R^2=0.858 (10.454) (4.579) (-0.098) PSUM = 0.397·FRECUENCIA - 0.388·ASIMETRIA + 0.245·INCERTOT (3.986) (-2.812) (2.323) R^2=0.368 $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.142 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.632 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = 0.088 (1.153)	$\chi^2(27)$ = 35.043 (p=0.138) GFI = 0.907 AGFI = 0.875 RMR = 0.102

En segundo término se procedió a la estimación del modelo de ESTRUCTURA RELACIONAL (Gráfico 6.16) en las mismas condiciones que el modelo anterior.

Los resultados del ajuste de los tres submodelos correspondientes (Tabla 6.36) son muy similares a los obtenidos para la variable PROCESO. La relación estimada entre la variable INCERTOTAL y EFAB (γ_{33}) tampoco es significativa, mientras que la relación entre ASIMETRÍA y EFAB no resulta significativa en los dos últimos submodelos.

GRÁFICO 6.16

MODELO ESTRUCTURAL GLOBAL II (ESTRUCTURA RELACIONAL)

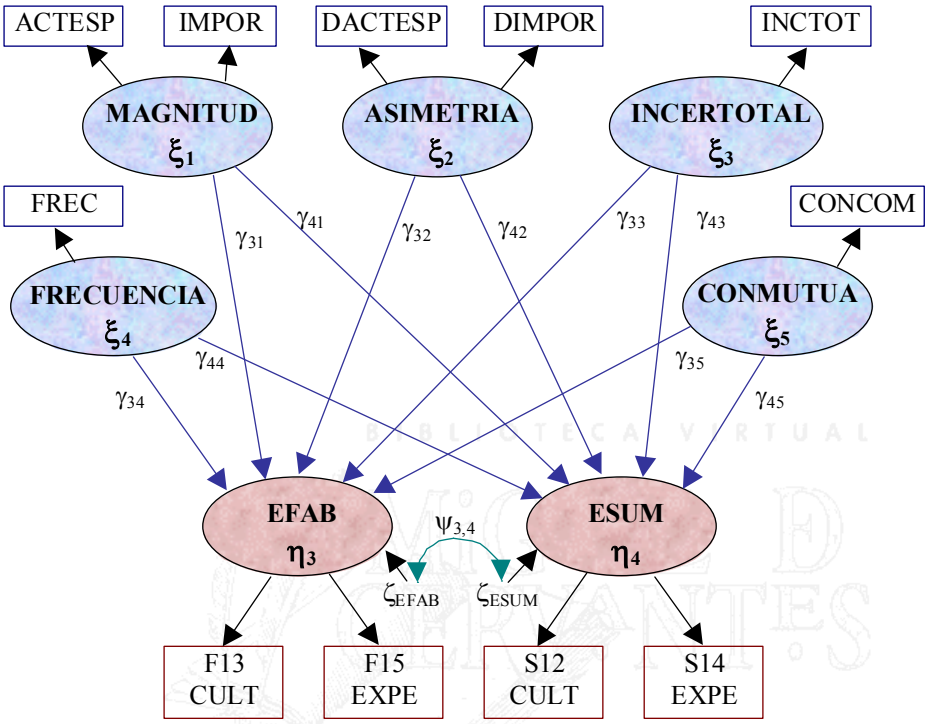


TABLA 6.36

ESTIMACIÓN DEL MODELO DE ESTRUCTURA RELACIONAL		
Submodelo	**Modelos estimados**	**Bondad del ajuste**
Submodelo 4	EFAB = 0.775·MAGNITUD + 0.359·ASIMETRIA + 0.156·INCERTOT R^2=0.754 (7.064) (2.924) (1.660**) ESUM = 0.602·MAGNITUD - 0.252·ASIMETRIA + 0.286·INCERTOT R^2=0.508 (5.038) (-1.889**) (2.803) $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.246 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.492 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = -0.143 (-1.580)	$\chi^2(36)$ = 42.975 (p=0.197) GFI = 0.903 AGFI = 0.879 RMR = 0.0893
Submodelo 5	EFAB = 0.904·CONMUTUA + 0.199·ASIMETRIA + 0.016·INCERTOT R^2=0.857 (5.251) (1.084) (0.111) ESUM = 0.652·CONMUTUA - 0.428·ASIMETRIA + 0.243·INCERTOT R^2=0.667 (6.504) (-3.290) (2.452) $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.143 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.333 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = -0.179 (-1.534)	$\chi^2(24)$ = 35.739 (p=0.058) GFI = 0.910 AGFI = 0.865 RMR = 0.099
Submodelo 6	EFAB = 0.495·FRECUENCIA + 0.225·ASIMETRIA + 0.054·INCERTOT R^2=0.375 (4.680) (1.501*) (0.475) ESUM = 0.528·FRECUENCIA - 0.422·ASIMETRIA + 0.279·INCERTOT R^2=0.408 (4.681) (-2.717) (2.282) $Var(\zeta_{PFAB})$ = 0.625 $Var(\zeta_{PSUM})$ = 0.592 $\psi_{PFAB,PSUM}$ = 0.086 (0.974)	$\chi^2(24)$ = 35.302 (p=0.064) GFI = 0.909 AGFI = 0.864 RMR = 0.084

(*)Significativo al 90% de nivel de confianza (**) Significativo al 95% de nivel de confianza

Así las cosas, podemos proceder ya a comentar los resultados alcanzados en términos de aceptación o rechazo de las hipótesis propuestas.

Hipótesis 1A: Efecto directo de la interdependencia sobre la relación bilateral a largo plazo.

La **hipótesis H_{1Aa}** (la magnitud de la interdependencia afecta de forma positiva al proceso) queda corroborada por las estimaciones de los parámetros γ_{11} y γ_{21}, ambos positivos y significativos (submodelo 1). Se confirma igualmente la **hipótesis H_{1Ab}** (la magnitud de la dependencia afecta de forma positiva a la estructura de las relaciones bilaterales a largo plazo), que no puede ser rechazada a juzgar por los coeficientes γ_{31} y γ_{41}, también significativos y con signo positivo (submodelo 4).

Siendo rigurosos, hemos de reconocer que la **hipótesis $H_{1A'a}$** tal y como fue enunciada (la asimetría influye de forma negativa sobre el proceso de las relaciones bilaterales a largo plazo) debe ser rechazada. Para el caso de los suministradores, mayor asimetría (recuérdese que la asimetría indica dependencia del fabricante respecto al suministrador) sí repercute de forma negativa sobre su percepción del proceso relacional (el estimador de γ_{22} toma valores negativos en los tres submodelos); del mismo modo, si nos remitimos a la opinión del fabricante, la asimetría (el fabricante es más dependiente) influye de forma positiva en el proceso relacional tal y como él lo percibe (la estimación de γ_{12} toma valores positivos en los tres submodelos). Los resultados son prácticamente similares para la **hipótesis $H_{1A'b}$** (la asimetría de la dependencia influye de forma negativa sobre la estructura relacional). Cuanto menos dependiente es el suministrador (más asimetría) en menor grado percibe éste que la estructura tiene carácter relacional (γ_{42}), mientras que mayor es la percepción por parte del fabricante (γ_{32}). Sobre este último comentario debemos mostrarnos prudentes puesto que el estimador de γ_{32} no resulta significativo en el submodelo 5.

Somos conscientes que estos resultados obedecen básicamente a una cuestión metodológica, a saber, que la variable ASIMETRÍA que hemos medido no se corresponde fielmente con la definición de asimetría de la interdependencia. Mientras que teóricamente la variable fue definida como la existencia de diferentes niveles de dependencia entre las partes, la variable realmente medida, ASIMETRÍA, no refleja la magnitud de dicha diferencia, sino su signo, es decir, qué miembro es más dependiente. Para ser estrictos con la hipótesis planteada, deberíamos haber calculado la variable ASIMETRÍA como el valor absoluto de la diferencia entre las dimensiones de la dependencia, olvidándonos del signo del valor resultante.

Sin embargo, no despreciamos en modo alguno el resultado obtenido que, en todo caso, es totalmente coherente y concuerda con los planteamientos teóricos que ya expusimos en el capítulo 4 (los de Buchanan, 1992, por ejemplo): en las relaciones asimétricas, si la empresa no es dependiente no necesita comprometer recursos en una relación que le aporta poco beneficio, mientras que si es dependiente accederá de buena

voluntad a una relación puesto que el incentivo es mayor. Asímismo, y a juzgar por las dos percepciones distintas de la relación que hemos hallado, este planteamiento resulta incluso más interesante que la hipótesis tal y como fue formulada.

Hipótesis 1B: Efecto directo de la incertidumbre sobre la relación bilateral a largo plazo.

La **hipótesis H_{1Ba}** (a medida que aumenta la incertidumbre percibida en el entorno mayor es la probabilidad de desarrollar un proceso típico de una relación bilateral a largo plazo) sólo es aceptable en parte. Parece que la incertidumbre sí influye sobre el proceso desde el punto de vista del suministrador (γ_{23} es positivo), mas no desde el punto de vista del fabricante (γ_{13} no es significativo). Exactamente lo mismo podemos decir de la **hipótesis H_{1Bb}** (a medida que aumenta la incertidumbre percibida en el entorno mayor es la probabilidad de desarrollar una estructura de relación bilateral a largo plazo): se aceptaría en el caso del suministrador (γ_{43} es positivo) y se rechazaría en el caso del fabricante (γ_{33} no es significativo).

Hipótesis 1C: Efecto directo de la frecuencia sobre la relación bilateral a largo plazo

La **hipótesis H_{1Ca}** (la frecuencia del intercambio influye de forma positiva en la existencia de un proceso relacional) puede aceptarse de acuerdo con los estimadores de γ_{14} y γ_{24} del submodelo 3. Lo mismo cabe afirmar respecto de la **hipótesis H_{1Cb}** (la frecuencia del intercambio influye de forma negativa en la existencia de una estructura relacional): γ_{34} y γ_{44} del submodelo 6 son positivos y significativos.

Hipótesis 2: Efecto directo de la confianza y el compromiso sobre la relación bilateral a largo plazo

Las **hipótesis H_{2Aa} y H_{2Ba}** (la confianza y el compromiso mutuo determinan la existencia de un proceso típico de una relación bilateral a largo plazo) se evalúan de forma conjunta a partir de los coeficientes estimados de la variable CONMUTUA. En la medida en que γ_{15} y γ_{25} (submodelo 2) son positivos y significativos, podemos aceptarlas. Procedemos igual con las **hipótesis H_{2Ab} y H_{2Bb}** (la confianza y el compromiso mutuo determinan la existencia de una estructura propia de una relación bilateral a largo plazo). Y de nuevo, los coeficiente que interesan (γ_{35} y γ_{45} del submodelo 5) son positivos y significativos, lo que es señal clara de una influencia directa de las variables de reciprocidad sobre el proceso de la relacional.

6.4.4. Contraste de la hipótesis 3: estimación del modelo de interacción

La hipótesis 3 de nuestro modelo alude al efecto de interacción entre las variables de eficiencia y estabilidad y las variables de reciprocidad. El efecto directo de dichas variables ya ha sido corroborado. Si la magnitud de la dependencia (MAGNITUD), la frecuencia de las transacciones (FRECUENCIA), la confianza y el compromiso mutuos (CONMUTUA) o la incertidumbre percibida (INCERTOTAL) son altas, el grado en que el proceso (PROCESO) y la estructura (ESTRUCTURA) son de carácter relacional también es elevado; en caso de no tomar valores importantes, la relación adquiere características transaccionales. La asimetría de la dependencia (cuando una empresa es poco dependiente), por su parte, influye negativamente sobre la relación a largo plazo. Ahora bien, la variable CONMUTUA va a interactuar con las variables MAGNITUD, ASIMETRIA, INCERTOTAL y FRECUENCIA para afectar a la clase de estructura y al tipo de proceso que caracterizan la relación. En concreto, el efecto de las variables interacción MAG·CON, INC·CON y FRE·CON sobre PROCESO y ESTRUCTURA se espera que sea positivo y refuerce los efectos individuales de las variables: es lo que denominamos efecto coadyuvante (sinergia positiva). El efecto de la interacción ASI·CON tiene un carácter moderador (sinergia negativa): contrarresta o amortigua la relación negativa entre asimetría y relación a largo plazo.

La contrastación de esta hipótesis pasa por comparar el modelo que recoge únicamente los efectos individuales de las variables con el modelo que incorpora además los correspondientes efectos interacción. Al cabo, se trata de comprobar si los efectos de interacción son significativos y aportan una explicación adicional a la relación.

Los modelos con interacciones que pretendemos estimar en este apartado son los que se formulan :

para la variable PROCESO:

$$PSUM = \gamma_{1MAG}\cdot MAGNITUD + \gamma_{1ASI}\cdot ASIMETRIA + \gamma_{1INC}\cdot INCERTOTAL + \gamma_{1FRE}\cdot FRECUENCIA + \gamma_{1CON}\cdot CONMUTUA + \gamma_{1MC}\cdot MAG\cdot CON + \gamma_{1AC}\cdot ASI\cdot CON + \gamma_{1IC}\cdot INC\cdot CON + \gamma_{1FC}\cdot FRE\cdot CON + \zeta_1$$

$$PFAB = \gamma_{2MAG}\cdot MAGNITUD + \gamma_{2ASI}\cdot ASIMETRIA + \gamma_{2INC}\cdot INCERTOTAL + \gamma_{2FRE}\cdot FRECUENCIA + \gamma_{2CON}\cdot CONMUTUA + \gamma_{2MC}\cdot MAG\cdot CON + \gamma_{2AC}\cdot ASI\cdot CON + \gamma_{2IC}\cdot INC\cdot CON + \gamma_{2FC}\cdot FRE\cdot CON + \zeta_2$$

para la variable ESTRUCTURA:

$$ESUM = \gamma_{3MAG}\cdot MAGNITUD + \gamma_{3ASI}\cdot ASIMETRIA + \gamma_{3INC}\cdot INCERTOTAL + \gamma_{3FRE}\cdot FRECUENCIA + \gamma_{3CON}\cdot CONMUTUA + \gamma_{3MC}\cdot MAG\cdot CON + \gamma_{3AC}\cdot ASI\cdot CON + \gamma_{3IC}\cdot INC\cdot CON + \gamma_{3FC}\cdot FRE\cdot CON + \zeta_3$$

$$EFAB = \gamma_{4MAG}\cdot MAGNITUD + \gamma_{4ASI}\cdot ASIMETRIA + \gamma_{4INC}\cdot INCERTOTAL + \gamma_{4FRE}\cdot FRECUENCIA + \gamma_{4CON}\cdot CONMUTUA + \gamma_{4MC}\cdot MAG\cdot CON + \gamma_{4AC}\cdot ASI\cdot CON + \gamma_{4IC}\cdot INC\cdot CON + \gamma_{4FC}\cdot FRE\cdot CON + \zeta_4$$

El procedimiento de estimación de este tipo de modelos aparece ilustrado en el apéndice III. La peculiaridad que presenta la estimación radica en la necesidad de imponer ciertas condiciones a los estimadores, a las varianzas de los errores y a las varianzas de las variables latentes. Si partimos de los valores de los estimadores y de la varianzas de los errores obtenidos en el modelo confirmatorio de medida de las variables cuando no existe interacción (gráfico 6.12) y que recogimos en la tabla 6.33, podemos derivar –a partir de las restricciones referidas– los valores de los estimadores y de la varianza de los errores para los indicadores de las variables latentes de interacción (Tabla 6.37).

TABLA 6.37
RESTRICCIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL NO LINEAL

Estimadores
$\boldsymbol{\lambda_{X1Z1} = \lambda_{X1}\lambda_{Z1}}$
$\lambda_{AC} = \lambda_{ACT}\lambda_{CON} = 0'505 \cdot 0'922 = 0'46561$
$\lambda_{IC} = \lambda_{IMP}\lambda_{CON} = 0'75 \cdot 0'922 = 0'6915$
$\lambda_{DAC} = \lambda_{DACT}\lambda_{CON} = 0'633 \cdot 0'922 = 0'583626$
$\lambda_{DIC} = \lambda_{DIMP}\lambda_{CON} = 0'488 \cdot 0'922 = 0'449936$
$\lambda_{INC} = \lambda_{INC}\lambda_{CON} = 0'922 \cdot 0'922 = 0'850084$
$\lambda_{FRC} = \lambda_{FRE}\lambda_{CON} = 0'975 \cdot 0'922 = 0'89895$
Varianza de los errores
$\boldsymbol{Var(\delta_{X1\cdot Z1}) = \lambda^2_{X1}\, Var(X)Var(\delta_{Z1}) + \lambda_{Z1}\, Var(Z)Var(\delta_{X1}) + Var(\delta_{X1})Var(\delta_{Z1})}$
$Var(\delta_{ACT\cdot CON}) = 0'505^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'745 + 0'15\cdot 0'75 = 0'783$
$Var(\delta_{IMP\cdot CON}) = 0'75^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'438 + 0'15\cdot 0'438 = 0'5224$
$Var(\delta_{DACT\cdot CON}) = 0'633^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'762 + 0'15\cdot 0'762 = 0'659153$
$Var(\delta_{DIMP\cdot CON}) = 0'488^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'762 + 0'15\cdot 0'762 = 0'7977856$
$Var(\delta_{IN\cdot CON}) = 0'922^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'15^2 = 0'27752$
$Var(\delta_{FR\cdot CON}) = 0'975^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'922^2\cdot 1\cdot 0'15 + 0'15\cdot 0'05 = 0'19259795$
Varianza de las variables latentes
$\boldsymbol{Var(X\cdot Z) = Var(X)\cdot Var(Z) + Cov(X,Z)^2}$
$Var\ (MAG\cdot CON) = 1\cdot 1 + 0'812^2 = 1'659344$
$Var\ (ASI\cdot CON) = 1\cdot 1 + 0'233^2 = 1'054289$
$Var\ (INC\cdot CON) = 1\cdot 1 + 0'295^2 = 1'087025$
$Var\ (FRE\cdot CON) = 1\cdot 1 + 0'982^2 = 1'964324$

Con estos valores tomados como constantes podemos estimar los modelos conjuntos. Al estimar el modelo que recogía exclusivamente los efectos individuales vimos la existencia de variables altamente correlacionadas (MAGNITUD, CONMUTUA y FRECUENCIA) por lo que optamos por plantear varios modelos para diferenciar el efecto de cada variable. En este caso procedemos de forma similar, si bien vamos a especificar un modelo de interacción para cada una de las variables exógenas en combinación con la variable CONMUTUA. Pero para la contrastación de la hipótesis 3 no basta con garantizar la existencia de un efecto de interacción significativo; es preciso, además, que dicho efecto actúa como coadyuvante o moderador del efecto individual. Para ello habrá que comparar los resultados de la estimación de los modelos anteriores con los de la estimación de estos mismos modelos pero sin el efecto interacción. Las ecuaciones correspondientes aparecen en la tabla 6.38.

TABLA 6.38
MODELOS ESTRUCTURALES CON Y SIN INTERACCIÓN

MODELOS DE PROCESO	
MODELO 1a	$PSUM = \gamma_{1MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma_{1CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{1MC} \cdot MAG \cdot CON + \zeta_1$ $PFAB = \gamma_{2MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma_{2CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{2MC} \cdot MAG \cdot CON + \zeta_2$
MODELO 1b	$PSUM = \gamma'_{1MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma'_{1CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_1$ $PFAB = \gamma'_{2MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma'_{2CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_2$
MODELO 2a	$PSUM = \gamma_{3ASI} \cdot ASIMETRIA + \gamma_{3CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{3AC} \cdot ASI \cdot CON + \zeta_3$ $PFAB = \gamma_{4ASI} \cdot ASIMETRIA + \gamma_{4CON} \cdot CONMUTUA + \gamma 4_{AC} \cdot ASI \cdot CON + \zeta_4$
MODELO 2b	$PSUM = \gamma'_{3ASI} \cdot ASIMETRIA + \gamma'_{3CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_3$ $PFAB = \gamma'_{4ASI} \cdot ASIMETRIA + \gamma'_{4CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_4$
MODELO 3a	$PSUM = \gamma_{5INC} \cdot INCERTOTAL + \gamma_{5CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{5IC} \cdot INC \cdot CON + \zeta_5$ $PFAB = \gamma_{6CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{6IC} \cdot INC \cdot CON + \zeta_6$
MODELO 3b	$PSUM = \gamma'_{5INC} \cdot INCERTOTAL + \gamma'_{5CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_5$ $PFAB = \gamma'_{6CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_6$
MODELO 4a	$PSUM = \gamma_{7FRE} \cdot FRECUENCIA + \gamma_{7CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{7FC} \cdot FRE \cdot CON + \zeta_7$ $PFAB = \gamma_{8FRE} \cdot FRECUENCIA + \gamma_{8CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{8FC} \cdot FRE \cdot CON + \zeta_8$
MODELO 4b	$PSUM = \gamma'_{7FRE} \cdot FRECUENCIA + \gamma'_{7CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_7$ $PFAB = \gamma'_{8FRE} \cdot FRECUENCIA + \gamma'_{8CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_8$
MODELOS DE ESTRUCTURA	
MODELO 5a	$ESUM = \gamma_{9MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma_{9CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{9MC} \cdot MAG \cdot CON + \zeta_9$ $EFAB = \gamma_{10MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma_{10CON} \cdot CONMUTUA + \gamma_{10MC} \cdot MAG \cdot CON + \zeta_{10}$
MODELO 5b	$ESUM = \gamma'_{9MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma'_{9CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_9$ $EFAB = \gamma'_{10MAG} \cdot MAGNITUD + \gamma'_{10CON} \cdot CONMUTUA + \zeta'_{10}$

MODELO 6a	ESUM = γ_{11ASI}·ASIMETRIA + γ_{11CON}·CONMUTUA + γ_{11AC}·ASI·CON + ζ_{11} EFAB = γ_{12ASI}·ASIMETRIA + γ_{12CON}·CONMUTUA + γ_{12AC}·ASI·CON + ζ_{12}
MODELO 6b	ESUM = γ'_{11ASI}·ASIMETRIA + γ'_{11CON}·CONMUTUA + ζ'_{11} EFAB = γ'_{12ASI}·ASIMETRIA + γ'_{12CON}·CONMUTUA + ζ'_{12}
MODELO 7a	ESUM = γ_{13INC}·INCERTOTAL + γ_{13CON}·CONMUTUA + γ_{13IC}·INC·CON + ζ_{13} EFAB = γ_{14CON}·CONMUTUA + γ_{14IC}·INC·CON + ζ_{14}
MODELO 7b	ESUM = γ'_{13INC}·INCERTOTAL + γ'_{13CON}·CONMUTUA + ζ'_{13} EFAB = γ'_{14CON}·CONMUTUA + ζ'_{14}
MODELO 8a	ESUM = γ_{15FRE}·FRECUENCIA + γ_{15CON}·CONMUTUA + γ_{15FC}·FRE·CON + ζ_{15} EFAB = γ_{16FRE}·FRECUENCIA + γ_{16CON}·CONMUTUA + γ_{16FC}·FRE·CON + ζ_{16}
MODELO 8b	ESUM = γ'_{15FRE}·FRECUENCIA + γ'_{15CON}·CONMUTUA + ζ'_{15} EFAB = γ'_{16FRE}·FRECUENCIA + γ'_{16CON}·CONMUTUA + ζ'_{16}

En cada una de las ecuaciones de los modelos 1, 4, 5 y 8, que conjugan las variables MAGNITUD o FRECUENCIA con la variable CONMUTUA, aparecerá estimado solamente el coeficiente de una de ellas, puesto que la alta correlación entre las mismas hace que sean intercambiables y que la presencia de una invalide el efecto de la otra. En los modelos 3 y 7 hemos eliminado de antemano la variable INCERTOTAL, que, como vimos, no afecta ni al proceso ni a la estructura relacional de acuerdo con la percepción del fabricante[35]. Esta transformación convierte a la variable INCERTOTAL, en ambos modelos, en una variable moderadora pura (según la clasificación que ya explicamos en el capítulo 5).

Los resultados obtenidos de la estimación se presentan en las tablas 6.39 y 6.40 al hilo de las correspondientes hipótesis. Sobre tales estimaciones se asienta la aceptación o refutación de la hipótesis general 3.

Hipótesis H_{3Aa} y H_{3Ab}: En situaciones de alta magnitud de la dependencia y existencia de alta confianza y compromiso mutuo, la interacción entre ambas variables afecta de forma positiva al proceso (H_{3Aa}) y la estructura (H_{3Ab}) de gobierno relacional y refuerza el efecto individual de cada variable.

[35] Mantenemos sin embargo la relación entre la variable ASIMETRÍA y la variable EFAB en el modelo 6 ya que resultó significativa en dos de los tres submodelos estimados.

TABLA 6.39
ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERACCIÓN MAGNITUD-CONMUTUA

Modelos	Estimadores del modelo de proceso	Bondad del ajuste
Modelo 1a	PSUM = 0.436·CONMUTUA + 0.187·MAG·CON R^2 = 0.423 (5.614) (5.405) PFAB = 0.608·MAGNITUD + 0.189·MAG·CON R^2 = 0.674 (9.579) (5.858)	GFI = 0.813 AGFI = 0.760 CFI = 0.783 NFI = 0.750
Modelo 1b	PSUM = 0'637·CONMUTUA R^2 = 0.406 (6'404) PFAB = 0'774·MAGNITUD R^2 = 0.599 (7'589)	GFI = 0'897 AGFI = 0'874 CFI = 0'952 NFI = 0'859
Modelos	**Estimadores del modelo de estructura**	**Bondad del ajuste**
Modelo 5a	ESUM = 0.519·CONMUTUA + 0.094·MAG·CON R^2 = 0.426 (6.171) (5.259) EFAB = 0.622·MAGNITUD + 0.156·MAG·CON R^2 = 0.711 (7.499) (5.829)	GFI = 0.820 AGFI = 0.754 CFI = 0.884 NFI = 0.849
Modelo 5b	ESUM = 0'618·CONMUTUA R^2 = 0.382 (6'135) EFAB = 0'851·MAGNITUD R^2 =0.724 (7'490)	GFI = 0'891 AGFI = 0'868 CFI = 0'904 NFI = 0'807

(*) Significativo al 90% de nivel de confianza.
(**) Significativo al 95% de nivel de confianza.

La hipótesis H_{3Aa} es aceptada en tanto que los coeficientes estimados para los parámetros de la interacción son ambos positivos y significativos y el porcentaje de varianza explicada (R^2) por el modelo que incorpora la interacción (modelo 1a) es superior al del modelo sin interacción (modelo 1b). Luego la interacción entre la magnitud de la dependencia y la confianza y el compromiso mutuos tiene un efecto coadyuvante en la explicación del proceso de gobierno relacional. No podemos aceptar, sin embargo, la hipótesis H_{3Ab}. Los valores estimados para los parámetros de la interacción, aunque bajos, son positivos y significativos; pera en el caso del fabricante, el modelo con interacción (modelo 5a) no mejora el modelo lineal (modelo 5b): de hecho, el porcentaje de varianza explicada se reduce ligeramente al incorporar una variable adicional.

Hipótesis H_{3Ba} y H_{3Bb}: En situaciones de asimetría en la relación y alta confianza y compromiso mutuo, el efecto de interacción de ambas variables sobre el proceso y la estructura relacional será positivo.

TABLA 6.40
ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERACCIÓN ASIMETRÍA-CONMUTUA

Modelos	Estimadores del modelo de proceso	Bondad del ajuste
Modelo 2a	PSUM = -0.249·ASIMETRIA + 0.779·CONMUTUA - 0.052·ASI·CON R^2 = 0.581 (-3.719) (7.767) (-1.953) PFAB = 0.303·ASIMETRIA + 0.329·CONMUTUA + 0.134·ASI·CON R^2 = 0.607 (4.514) (3.583) (3.103)	GFI = 0.891 AGFI = 0.825 CFI = 0.971 NFI = 0.937
Modelo 2b	PSUM = -0'330·ASIMETRÍA + 0'676·CONMUTUA R^2 = 0.566 (-2'965) (7'142) PFAB = 0'514·ASIMETRÍA + 0'527·CONMUTUA R^2 = 0.543 (4'068) (5'350)	GFI = 0'931 AGFI = 0'887 CFI = 0'956 NFI = 0'871
Modelos	**Estimadores del modelo de estructura**	**Bondad del ajuste**
Modelo 6a	ESUM = -0.251·ASIMETRIA + 0.782·CONMUTUA - 0.051·ASI·CON R^2 = 0.586 (-3.909) (8.202) (-1.907**) EFAB = 0.148·ASIMETRIA + 0.514·CONMUTUA + 0.086·ASI·CON R^2 = 0.546 (1.962) (4.427) (2.294)	GFI = 0.899 AGFI = 0.843 CFI = 0.972 NFI = 0.935
Modelo 6b	ESUM = -0'324·ASIMETRÍA + 0'640·CONMUTUA R^2 = 0.514 (-2'610) (6.557) EFAB = 0'277·ASIMETRÍA + 0'647·CONMUTUA R^2 = 0.496 (1'903**) (5'593)	GFI = 0'907 AGFI = 0'863 CFI = 0'876 NFI = 0'775

La estimación de los modelos 2 y 6 nos lleva a rechazar las dos hipótesis. Como vimos en el contraste de la hipótesis 1, las partes no dependientes no perciben la existencia de una relación bilateral a largo plazo; por el contrario, las partes más dependientes sí son favorables a un gobierno relacional. Ahora, en el caso de los suministradores, la interacción de la asimetría con la confianza y el compromiso mutuo reduce la percepción de estructura y proceso relacional cuanto menor es su dependencia (mayor asimetría) con respecto al fabricante, en contra de nuestra propuesta –los coeficientes de interacción del suministrador son negativos–. Cabe la misma interpretación para el caso del fabricante: cuanto mayor es la asimetría (sinónimo de más dependencia del fabricante), más fuerte es la percepción de existencia de una relación a largo plazo, y la interacción entre asimetría y confianza y compromiso mutuo refuerza ese efecto positivo –los coeficientes de interacción del fabricante son positivos–. Este resultado, aunque interesante, preferimos interpretarlo con prudencia. Aun siendo positivos y significativos los coeficientes estimados para los parámetros, son de escasa magnitud. Por otro lado, comprobamos que el porcentaje de varianza explicada (R^2) por el modelo que incorpora la interacción (modelos 2a y 6a) es superior al del modelo sin interacción (modelos 2b y 6b), pero en un grado tan leve que tampoco nos permite concluir que la explicación adicional que aporta la interacción al modelo sea importante.

Hipótesis H_{3Ca} y H_{3Cb}: existe un efecto de interacción positivo de la confianza y el compromiso mutuo y la incertidumbre del entorno sobre el proceso y la estructura relacional

TABLA 6.41
ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERACCIÓN INCERTOTAL-CONMUTUA

Modelos	Estimadores del modelo de proceso	Bondad del ajuste
Modelo 3a	PSUM= 0.418·CONMUTUA + 0.225·INC·CON R^2 = 0.403 (4.934) (4.825) PFAB = 0.418·CONMUTUA + 0.102·INC·CON R^2 = 0.310 (5.274) (2.071)	GFI = 0.934 AGFI = 0.903 CFI = 0.991 NFI = 0.949
Modelo 3b	PSUM = 0'165·INCERTOTAL + 0'602·CONMUTUA R^2 = 0.423 (1'624*) (5'991) PFAB = 0'545·CONMUTUA R^2 = 0.297 (5'158)	GFI = 0'921 AGFI = 0'890 CFI = 0'945 NFI = 0'856
Modelos	**Estimadores del modelo de estructura**	**Bondad del ajuste**
Modelo 7a	ESUM = 0.510·CONMUTUA + 0.163·INC·CON R^2 = 0.444 (6.253) (3.617) EFAB = 0.587·CONMUTUA + 0.106·INC·CON R^2 = 0.474 (6.145) (2.011)	GFI = 0.914 AGFI = 0.885 CFI = 0.972 NFI = 0.925
Modelo 7b	ESUM = 0'159·INCERTOTAL + 0'576·CONMUTUA R^2 = 0.389 (1'540*) (5'617) EFAB = 0'656·CONMUTUA R^2 = 0.430 (5'673)	GFI = 0'910 AGFI = 0'874 CFI = 0'893 NFI = 0'798

Estas dos hipótesis tampoco se ajustan exactamente a los resultados obtenidos en la estimación de los modelos 3 y 7. En principio, ya habíamos rechazado el efecto positivo de la incertidumbre sobre la relación percibida por el fabricante. Ahora encontramos un efecto interacción significativo aunque de muy baja magnitud, lo cual parece confirmar que es la variable incertidumbre la que verdaderamente modera a las variables de reciprocidad y no al revés. Este efecto moderador (coadyuvante) de la variable incertidumbre puede servirnos también para explicar los resultados obtenidos para el suministrador. En este caso, los coeficientes de interacción también son positivos y significativos, pero, al introducir la variable INC·CON, la variable INCERTOTAL deja de ser significativa y desaparece del modelo. Parece, pues, que el efecto de la incertidumbre sobre la relación se produce principalmente a través del refuerzo del efecto de la variable CONMUTUA.

Hipótesis H_{3Da} y H_{3Db}: la interacción entre la frecuencia de las transacciones y la confianza y el compromiso percibido refuerza positivamente el efecto de cada variable sobre el proceso y la estructura de la relación bilateral a largo plazo.

TABLA 6.42
ESTIMACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERACCIÓN FRECUENCIA-CONMUTUA

Modelos	Estimadores del modelo de proceso	Bondad del ajuste
Modelo 4a	PSUM = 0.389·CONMUTUA + 0.274·FRE·CON R^2 = 0.454 (4.791) (4.553) PFAB = 0.793·FRECUENCIA R^2 = 0.629 (10.631)	GFI = 0.907 AGFI = 0.870 CFI = 0.972 NFI = 0.935
Modelo 4b	PSUM = 0'651·CONMUTUA R^2 = 0.424 (6'591) PFAB = 0'789·FRECUENCIA R^2 = 0.623 (10'384)	GFI = 0'904 AGFI = 0'875 CFI = 0'935 NFI = 0'871
Modelos	**Estimadores del modelo de estructura**	**Bondad del ajuste**
Modelo 8a	ESUM = 0.473·CONMUTUA + 0.491·FRE·CON R^2 = 0.706 (8.407) (7.739) ESUM = 0.212·FRECUENCIA + 0.326·CONMUTUA + 0.601·FRE·CON R^2 = 0.960 (1.474*) (2.412) (10.613)	GFI = 0.863 AGFI = 0.744 CFI = 0.916 NFI = 0.888
Modelo 8b	ESUM = 0'619·CONMUTUA R^2 = 0.383 (6'135) EFAB = 0'430·FRECUENCIA + 0'407·CONMUTUA R^2 = 0.552 (3'319) (3'013)	GFI = 0'881 AGFI = 0'834 CFI = 0'847 NFI = 0'780

La observación de los modelos 4a y 4b nos lleva a rechazar parcialmente la hipótesis H_{3Da}, ya que sólo el coeficiente de interacción en PSUM es significativo y sólo en esa ecuación aumenta el porcentaje de varianza explicado, mientras que la interacción de la frecuencia y la confianza y el compromiso mutuo no afecta al proceso relacional de acuerdo con la percepción del fabricante. La hipótesis H_{3Db} no puede ser refutada y la aceptamos a juzgar por los elevados valores estimados de los coeficientes de interacción referidos a la estructura (modelos 8a y 8b), ambos positivos y significativos, y por el considerable aumento del R^2 en las dos ecuaciones.

6.4.5. Contraste de las hipótesis 4 y 5

Las hipótesis cuarta y quinta que planteamos atañen al valor de la relación: la relación bilateral a largo plazo genera eficacia (resultados económicos y satisfacción) en la medida en que exista una adecuación de la estructura y el proceso relacional al contexto del entorno. Estas hipótesis de contingencia podemos contrastarlas estudiando el efecto de la relación sobre los resultados y la satisfacción en distintos contextos, esto es, ante diferentes valores de las variables de estabilidad-eficacia y reciprocidad.

El proceso de contraste estadístico debe iniciarse con una segmentación de la muestra en función de estos dos criterios: uno que recoja el conjunto de variables de estabilidad-eficacia y otra que mida el grado de reciprocidad. Se trata de crear cuatro situaciones distintas y analizar, en cada una de ellas, el modo en que fabricante y suministrador perciben la influencia de la relación en la satisfacción y en los resultados de sus empresas. Puesto que sólo contamos con una variable de reciprocidad, CONMUTUA, ella será el primer criterio de segmentación. Como medida se tomará la variable CONCOM. En cuanto a las variables de estabilidad-eficacia (MAGNITUD, INCERTOTAL y FRECUENCIA) elegimos como criterio de segmentación la media aritmética de todos los indicadores que las conforman[36]. De acuerdo con estos dos criterios diferenciaremos entre situaciones de baja o alta reciprocidad, de un lado, y situaciones de nivel bajo o nivel alto de interdependencia, incertidumbre y frecuencia, de otro. Como punto de corte para ambos criterios elegimos el valor de la mediana. Del cruce de los dos criterios resultan las cuatro situaciones que se caracterizan en la tabla 6.43.

TABLA 6.43
CONTEXTO DEL INTERCAMBIO

		Nivel de interdependencia, incertidumbre y frecuencia	
		Baja	**Alta**
Nivel de Reciprocidad	**Baja**	SITUACIÓN 1	SITUACIÓN 2
	Alta	SITUACIÓN 3	SITUACIÓN 4

Cabe esperar que en la *Situación 1* una relación bilateral a largo plazo no resulte satisfactoria ni aporte apenas nada al beneficio de las empresas puesto que no se corresponde con el tipo de relación más apropiada para este contexto. Todo lo contrario ocurre en la *Situación 4*, en la cual hemos establecido que la relación bilateral a largo plazo conduce a mayor eficacia (hipótesis 4). Para las *Situaciones 2 y 3* no resulta fácil establecer a priori un signo. Sin embargo sí podemos aventurar, como hipótesis exploratoria (hipótesis 5), la existencia de un efecto positivo de la relación a largo plazo sobre la satisfacción en la Situación 3 y un efecto positivo de la relación sobre los resultados económicos en la Situación 2.

El contraste de estas hipótesis generales requiere el estudio individualizado de cada una de las cuatro situaciones, lo que conlleva una importante reducción del tamaño de la muestra. Si bien por ello este proceso puede adolecer de falta de rigor estadístico, queremos matizar que esta parte de la investigación sólo tiene para nosotros carácter

[36] Dejamos de lado la variable ASIMETRÍA. Entonces, la medida que tomamos como criterio de eficacia será (ACTESP+IMPOR+INCER+FREC)/4. La variable ASIMETRÍA no la consideramos porque tal y como hemos definido la interdependencia, los indicadores de ASIMETRÍA (DACTESP e DIMPOR) deberían tomar valores próximos a 0 en una situación de equilibrio.

exploratorio y responde a nuestro afán de aportar un primer avance en lo que se refiere a la eficacia de las relaciones a largo plazo.

El análisis que realizamos para comprobar la adecuación del tipo de relación al contexto en el que se produce se limita a un análisis univariante y bivariante de las variables que definen la relación para el suministrador (S8-COOP, S9-CONF, S12-CULT, S14-EXPE) y para el fabricante (F10-COOP, F12-CONF, F13-CULT y F15-EXPE) y las variables que denotan el valor otorgado por la empresa a dicha relación (RESULSUM, SATISUM, RESULFAB, BENEFAB y SATIFAB). Todas estas variables fueron recodificadas en una nueva escala con valores que oscilan entre 0 y 10.

La media, la desviación típica, los percentiles al 25 y al 75 por ciento, la mediana y los valores mínimo y máximo de todas las variables contempladas en cada una de las situaciones aparecen recopilados en las tablas 6.44 (para el suministrador) y 6.45 (para el fabricante). Es la información que precisamos para comentar la validez de las hipótesis 4 y 5. Como información adicional, en el apéndice II se muestran las matrices de correlaciones en cada situación.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

TABLA 6.44

VALOR DE LA RELACIÓN PARA EL SUMINISTRADOR

NIVEL DE INTERDEPENDENCIA, INCERTIDUMBRE Y FRECUENCIA

NIVEL DE RECIPROCIDAD: BAJO — BAJO

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
S8-COOP	5.025	2.475	3.304	4.686	7.307	0	10
S9-CONF	5.236	2.562	3.065	5.361	6.91	0.729	10
S12-CULT	5.623	2.953	3.457	5.059	8.308	0	10
S14-EXPE	5.258	2.612	3.721	5.058	7.442	0	10
SATISUM	4.477	2.256	3.152	4.455	5.87	0	8.043
RESUSUM	4.837	2.109	3.017	4.908	6.978	0	8.049

N = 27

NIVEL DE RECIPROCIDAD: BAJO — ALTO

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
S8-COOP	5.615	1.656	4.308	5.35	6.993	3.284	8.635
S9-CONF	3.975	2.834	1.168	3.861	6.545	0	7.681
S12-CULT	5.056	1.999	3.887	5.059	6.22	0.832	9.106
S14-EXPE	6.347	2.024	5	6.221	7.5	2.5	10
SATISUM	3.916	1.93	2.812	3.225	5.743	1.34	7.536
RESUSUM	5.718	1.762	4.652	5.966	6.294	3.017	10

N = 13

NIVEL DE RECIPROCIDAD: ALTO — BAJO

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
S8-COOP	6.939	2.591	4.991	7.002	9.659	1.365	10
S9-CONF	6.751	1.925	6.143	7.574	7.677	2.319	9.164
S12-CULT	5.833	2.444	3.411	5.756	7.872	2.62	10
S14-EXPE	6.856	1.881	6.177	6.86	8.721	2.5	8.721
SATISUM	5.731	2.463	3.442	5.439	7.863	2.281	9.927
RESUSUM	5.989	1.905	5.02	6.379	7.359	1.124	7.859

N = 12

NIVEL DE RECIPROCIDAD: ALTO — ALTO

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
S8-COOP	7.689	1.359	6.693	7.325	8.69	3.986	10
S9-CONF	6.833	1.687	5.596	6.91	7.681	3.819	10
S12-CULT	7.238	2.109	5.908	7.38	9.13	2.62	10
S14-EXPE	7.803	1.92	6.235	7.5	10	3.838	10
SATISUM	6.524	1.632	5.2	6.223	7.723	3.008	10
RESUSUM	6.816	1.713	5.566	6.658	8.502	3.522	9.488

N = 28

TABLA 6.45

VALOR DE LA RELACIÓN PARA EL FABRICANTE

NIVEL DE INTERDEPENDENCIA, INCERTIDUMBRE Y FRECUENCIA

NIVEL DE RECIPROCIDAD – BAJO

Bajo

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
F10-COOP	2.586	1.492	1.705	2.418	3.551	0	5.911
F12-CONF	4.543	1.703	2.515	5	5	0	7.515
F13-CULT	3.6	1.868	2.161	3.546	4.214	0	7.932
F15-EXPE	3.538	1.939	2.5	4.329	4.513	0	7.5
SATIFAB	4.731	1.841	3.062	5.228	6.531	2.166	8.697
BENEFAB	4.401	3.42	1.043	3.333	8.699	0	10
RESUFAB	5.365	3.661	0.93	7.564	7.607	0	10

N = 27

Alto

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
F10-COOP	6.031	1.81	4.123	6.449	7.658	3.528	8.867
F12-CONF	7.117	2.002	5	7.485	8.758	5	10
F13-CULT	5.64	1.512	4.214	5.055	7.433	3.561	7.839
F15-EXPE	6.02	2.883	3.743	6.829	8.171	0	10
SATIFAB	4.117	1.989	2.614	4.365	6.083	0.895	6.531
BENEFAB	3.843	3.082	1.301	3.022	6.904	0	8.699
RESUFAB	4.205	3.701	1.196	2.393	7.607	0	10

N = 13

NIVEL DE RECIPROCIDAD – ALTO

Bajo

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
F10-COOP	4.465	1.696	3.076	4.392	5.352	2.33	8.242
F12-CONF	6.669	2.223	5	7.5	7.515	2.485	10
F13-CULT	6.17	1.971	4.214	6.765	7.107	3.002	10
F15-EXPE	4.661	2.112	2.957	5	6.707	0	6.829
SATIFAB	5.874	2.489	4.784	6.531	6.531	0	10
BENEFAB	2.47	3.04	0.261	1.693	2.344	0	8.699
RESUFAB	3.255	3.231	0	2.286	6.411	0	8.761

N = 12

Alto

	Media	Desv. Estándar	Percentil 25%	Mediana	Percentil 75%	Mínimo	Máximo
F10-COOP	6.485	2.025	5.268	6.522	7.695	1.728	10
F12-CONF	6.877	2.111	5	7.485	7.515	2.515	10
F13-CULT	6.098	1.748	4.214	6.773	7.107	2.814	8.6
F15-EXPE	6.741	1.719	5.236	6.829	8.171	2.5	9.329
SATIFAB	5.194	2.316	3.062	5	6.531	2.166	10
BENEFAB	5.016	3.486	1.301	5.732	8.699	0	8.699
RESUFAB	6.27	3.139	2.39	7.607	7.91	0	10

N = 28

Hipótesis H_4: En situaciones de baja magnitud de la interdependencia, poca frecuencia de los intercambios e inexistencia de incertidumbre del entorno[37], así como bajo nivel de confianza y compromiso mutuo, el grado en que el proceso y la estructura tienen carácter relacional será menor y, por consiguiente, también será inferior la satisfacción y los resultados económicos. Por el contrario, en situaciones de gran interdependencia, alta frecuencia de los intercambios, elevada incertidumbre del entorno y alto grado de confianza y compromiso mutuo, el proceso y la estructura relacional serán elevados, lo que influirá de forma positiva sobre la satisfacción y los resultados económicos.

Estas dos hipótesis se corresponden con las situaciones 1 y 4 respectivamente. Si comparamos entre sí los resultados de estos dos cuadrantes tanto para el suministrador como para el fabricante, observamos que los valores medios obtenidos para las variables que definen la relación (S8 y F10-cooperación y comunicación, S9 y F12-resolución de conflictos, S12 y F13-cultura común y S14 y F15-orientación al largo plazo) son menores en la situación 1 que en la situación 4, del mismo modo que lo son las medidas de valoración de la relación (SATISUM, RESUSUM, SATIFAB, BENEFAB y RESUFAB). Este resultado concuerda con los valores mínimos y máximos, menores en la situación 1 que en la situación 4, si bien hay medidas que presentan una elevada variabilidad (BENEFAB o RESUFAB). Podemos considerar por tanto que la hipótesis es aceptable[38].

Hipótesis H_{5A}: En situaciones de altos niveles de interdependencia, frecuencia de los intercambios e incertidumbre del entorno, pero poco grado de confianza y compromiso mutuo, el proceso y la estructura relacional influirá de forma positiva sobre los resultados económicos.

Como ya dijimos, esta situación 2 es más incierta. A priori sólo cabe esperar que las empresas adopten relaciones a largo plazo con mayor fuerza que en la situación 1, pero con menor convencimiento que en la situación 4. Puesto que el origen de la relación es de carácter económico (viene justificada por las variables de estabilidad y eficacia, pero no por las de reciprocidad), entendemos que la valoración de la misma se reflejará fundamentalmente en la variable resultados económicos.

En este caso, para el fabricante es claro que las variables F10, F12, F13 y F15 toman valores superiores en la situación 2 que en la situación 1, sin embargo las tres medidas de valoración toman valores inferiores. Por contra, para el suministrador, el paso de la situación 1 a la situación 2 supone mayor cooperación y mayor orientación a largo plazo (S8 y S14) y también un aumento en los resultados económicos. Sin

[37] No tenemos en cuenta la variable asimetría de la dependencia en la valoración conjunta de las variables de eficacia, por lo que la eliminamos de la hipótesis.

[38] Otro resultado que se aprecia es la diferente percepción del suministrador y del fabricante. Los niveles percibidos de relación son en ambas situaciones (1 y 4) menores para el fabricante que para el suministrador.

embargo, se aprecia una reducción en la resolución de conflictos, en la cultura y en la satisfacción con la relación. Luego, en conjunto, la hipótesis debería ser rechazada.

Hipótesis H_{5B}: En situaciones de baja magnitud de la interdependencia, poca frecuencia de los intercambios e inexistencia de incertidumbre del entorno pero donde el grado de confianza y compromiso mutuo es alto, el proceso y la estructura relacional influirán de forma positiva sobre la satisfacción.

Esta hipótesis (relativa a la situación 3) no podemos descartarla en ninguno de los dos casos, ni en el del fabricante ni en el del suministrador. Como en la hipótesis anterior de nuevo cabía esperar que las empresas adoptaran relaciones a largo plazo con mayor énfasis que en la situación 1, pero con menor fuerza que en la situación 4. Ahora, la relación, que está basada en la reciprocidad (tiene un origen social, pro tanto), repercutirá básicamente en la satisfacción. Pues bien, en la situación 3, tanto el suministrador como el fabricante otorgan a las variables cooperación, resolución de conflictos, cultura y orientación a largo plazo unos valores superiores a los de la situación 1 pero inferiores a los de la situación 4 y también son más elevados los valores que toman las variables que miden la satisfacción: SATISUM y SATIFAB. En el caso del suministrador, con el avance de la situación 1 a la 3, aumentan las dos percepciones de resultados (económicos y satisfacción), pero en el caso del fabricante aumenta la satisfacción y descienden los resultados económicos.

La clasificación hecha en función del entorno del intercambio nos da pie, como una cuestión aparte, para dilucidar si las empresas han optado por la estrategia correcta de relación: en el mapa de situaciones representamos el tipo de relación adoptado por las empresas. Para ello resumimos las ocho medidas de la relación (S8, S9, S12, S14, F10, F12, F13 y F14) en una sola (la media aritmética) y tomamos como criterio para juzgar si la relación está orientada al largo plazo el valor de la mediana. Así, entendemos que se trata de una relación comercial a largo plazo cuando las empresas tomen valores superiores a la mediana y que se trata de una relación transaccional cuando estén por debajo de dicho valor. Los resultados se muestran en la tabla 6.46

Tabla 6.46
Distribución de relaciones transaccionales y a largo plazo

		Nivel de dependencia, incertidumbre y frecuencia	
		Bajo	**Alto**
Nivel de reciprocidad	**Bajo**	**Relación a largo plazo: 11'1%** **Relación transaccional: 88'9%**	**Relación a largo plazo: 38'5%** **Relación transaccional: 61'5%**
	Alto	**Relación a largo plazo: 66'7%** **Relación transaccional: 33'3%**	**Relación a largo plazo: 85'7%** **Relación transaccional: 14'3%**

Estos resultados nos demuestran una vez más como cuando avanzamos de la situación 1 a las situaciones 2 y 3, aumentan las relaciones orientadas al largo plazo, más incluso en la situación 3, esto es, cuando se incrementa el grado de reciprocidad. Del mismo modo, cuando pasamos de las situaciones 2 y 3 a la situación 4 el porcentaje de relaciones a largo plazo se hace máximo.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Al elaborar este último apartado está en nuestro ánimo hacer una recapitulación de los pasos que hemos ido dando en este trabajo hasta conformar un modelo de formación y mantenimiento de relaciones a largo plazo entre comprador y vendedor cuya estimación empírica nos permite, como colofón, argumentar las conclusiones finales.

El trabajo expuesto se inicia, en el **capítulo 1**, con una aproximación a las diferentes corrientes y enfoques que han contribuido a la creación de un marco teórico para la investigación de las formas de gobierno y de las relaciones de marketing. La revisión se remonta a los paradigmas clásicos de los canales de marketing, pues, no lo olvidemos, constituyen el germen del cual derivan otros enfoques más actuales. Entre éstos últimos, especial consideración merecen en nuestro estudio el paradigma de la economía política, la teoría de costes de transacción, el marketing de relaciones y la teoría del intercambio relacional, por considerar todos ellos el intercambio como unidad de análisis.

El *paradigma de la economía política*, fruto de la integración de los paradigmas económico y de comportamiento de los canales comerciales, concibe el intercambio como la interacción de fuerzas económicas y socio-políticas, internas y externas al canal, que afectan al comportamiento y al resultado. El estudio de los canales de marketing puede, pues, enfocarse hacia el análisis de cada una de esas fuerzas o bien hacia la explicación del intercambio como combinación de todas ellas.

La *teoría de costes de transacción*, por su parte, contempla el intercambio económico como un problema de diseño eficiente de las formas de gobierno y de los mecanismos de adaptación que las regulan. La decisión de estructura organizativa o de tipo de contrato que rige la relación surge de la minimización de los costes de producción, de organización y de transacción, estos últimos con origen en las dimensiones propias de la transacción –activos específicos, incertidumbre y frecuencia– y en unos supuestos de conducta del individuo. Criticada por su incapacidad para explicar otras estructuras distintas al mercado –regulado por los precios– y a la integración vertical –regulada por un sistema de autoridad y jerarquía–, la TCT se ha ido ampliando en desarrollos posteriores merced a la incorporación de nuevos factores o mecanismos de adaptación, como la cooperación o los incentivos, que permiten identificar formas organizativas híbridas situadas entre el mercado y la jerarquía. Mas, a pesar de este avance sobre los planteamientos iniciales, la teoría se muestra limitada para explicar la aparición y evolución de ciertas estructuras relacionales. Hasta la fecha actual, las últimas aportaciones de Williamson (1993) a la teoría siguen desdeñando

otros factores o supuestos de comportamiento del modelo de intercambio, tales como la confianza personal, que, en su opinión, no caracterizan las relaciones comerciales.

El *enfoque de relaciones* constituye, sin lugar a dudas, uno de los temas predilectos de las discusiones actuales en el dominio del marketing, pues no en vano ha realzado un concepto de marketing concebido como el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio que no se limitan al ámbito puramente comercial y que se extienden a otros mercados (proveedores, competencia, trabajadores, etc.). Si bien se carece aún de teorías consolidadas que fundamenten la formación de relaciones, sí existen ya trabajos que avanzan en este sentido y que postulan la existencia de unas condiciones que favorecen el intercambio relacional: la confianza y el compromiso. El concepto de intercambio relacional, clave de este enfoque, deriva fundamentalmente de la *teoría de la contratación relacional*, la cual describe las relaciones en términos de las normas o principios que regulan el comportamiento de las partes, a saber: la solidaridad, la mutualidad, la integridad de funciones o la flexibilidad. De este modo, el enfoque de marketing de relaciones bien puede actuar como complemento de la teoría de costes de transacción en la medida en que, por un lado, la teoría de la confianza y el compromiso formula en términos de comportamiento el proceso de formación y mantenimiento de relaciones y, por otro, la teoría de la contratación relacional ofrece unas dimensiones válidas para caracterizar los diferentes tipos de intercambio y las consiguientes formas de gobierno o de relación.

Trabajos recientes han querido subsumir el marketing de relaciones en ese enfoque más global que se ha denominado *paradigma de redes*. Con ello se pretende dar contenido teórico a las nuevas formas de intercambio hacia las que se tiende en el mercado actual y que son consecuencia directa de un entorno que exige, como condición de supervivencia, mayores dosis de dinamismo y flexibilidad. De este modo, la perspectiva diádica de la relación se integra en una perspectiva de redes: la relación adquiere significación y relevancia como parte que es de una extensa maraña de alianzas y relaciones entremezcladas.

Una vez esbozadas las líneas teóricas esenciales nos centramos en el asunto que a la sazón nos interesa: conocer cómo estos enfoques han explicado la evolución desde las transacciones de mercado a las transacciones basadas en relaciones pero que no llegan a constituirse en estructuras jerárquicas. Básicamente nos encontramos con dos argumentos relevantes. Uno es el que aporta la teoría de costes de transacción, que denomina a este tipo de relaciones *gobierno bilateral* y que presenta la siguiente justificación: en una comparación entre los costes de transacción de distintas estructuras organizativas, la más eficiente no tiene por qué ser la integración vertical si se dan ciertas condiciones –compromisos creíbles– que actúan como mecanismo de adaptación y eluden el fantasma del oportunismo. De forma paralela, la teoría de la contratación relacional define el concepto de *gobierno relacional* en referencia a transacciones

basadas en relaciones a largo plazo, determinadas por factores no económicos y que se asientan en mecanismos de planificación y comunicación, en suma, en un componente social.

Puesto que el objeto de nuestro estudio son las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas, nos hemos detenido en el **capítulo 2** a profundizar en la definición, contenido y antecedentes de tales fenómenos. Como punto de partida y, a su vez, como resumen de una serie de tipologías de intercambio y de relaciones de marketing establecidas por diferentes autores, entendemos que es posible identificar tres tipos de intercambio que dan lugar a los correspondientes tipos de relación: el intercambio discreto –aislado y a corto plazo–, que se asocia a las relaciones de mercado; el intercambio contractual, que abarca desde las transacciones recurrentes hasta las relaciones jerárquicas (también denominadas unilaterales o de liderazgo); por último, el intercambio relacional, fundamento de las relaciones bilaterales a largo plazo. Se sientan así las bases para definir las relaciones comerciales a largo plazo entre comprador y vendedor como aquellas *relaciones de larga duración que están regidas, principalmente, por normas relacionales y por principios éticos como modo de control y coordinación y que tienen lugar entre empresas que mantienen una interdependencia alta, pero equilibrada*.

En cuanto a las dimensiones que caracterizan la relación bilateral a largo plazo como mecanismo de organización de las transacciones, un repaso de la literatura al respecto nos procura cuatro conceptos clave: elementos y normas relacionales, de un lado, y estructura y proceso de la relación, de otro.

- El contenido de la relación está formado por unos elementos y unas normas. Mientras los primeros aluden a los atributos tangibles y explícitos –entre los que se incluyen la duración del intercambio, el número de miembros, las obligaciones, la cooperación, la planificación, el poder y el reparto de beneficios y costes–, las normas relacionales se refieren a los atributos implícitos: al comportamiento esperado y aceptado por las partes en cuanto a integridad de funciones, solidaridad o mutualidad.
- De otra parte, toda relación se conforma según las dos dimensiones clásicas presentes en cualquier mecanismo de gobierno: la estructura –que cubre aspectos del contenido referidos a la situación que ocupan las partes en la relación– y el proceso –que abarca aspectos los relativos a la actuación de las partes–. Aunque la estructura y el proceso hacen referencia principalmente a los mecanismos explícitos –elementos–, bajo ellos subyacen unas normas o mecanismos implícitos.

En lo que concierne a los antecedentes de las relaciones, realizamos una revisión de los modelos teóricos y empíricos que explican el proceso de formación y mantenimiento de relaciones. Sobre la base de las teorías antes esbozadas, estructuramos esta revisión en tres apartados que recogen, respectivamente, los modelos económicos,

los modelos de comportamiento y los modelos integradores. En el primero, donde se mencionan principalmente trabajos que tienen su origen en la teoría de costes de transacción, hemos querido hacer especial hincapié en el cambio de perspectiva de las investigaciones, que han ido limitando el estudio de las transacciones jerárquicas para centrarse en los acuerdos bilaterales o la cuasi-integración vertical. En el bloque de los modelos de comportamiento, englobamos diversos trabajos que, en su conjunto, nos permiten conocer la evolución desde las aportaciones del paradigma clásico de comportamiento de los canales de marketing hasta los modelos basados en el marketing de relaciones y en la teoría del intercambio relacional. Por último, en una tercera categoría, presentamos los modelos que conjugan factores económicos y factores de comportamiento o sociales para justificar la formación de relaciones. Su estudio se inicia con aquellos trabajos que se fundamentan en el paradigma de economía política y va derivando hacia esos más recientes que unen las aportaciones de la teoría de costes de transacción (de carácter económico) y las teorías del intercambio relacional y del intercambio social (con un enfoque de comportamiento).

BIBLIOTECA VIRTUAL

Una visión crítica de todos estos modelos se resume en los siguientes puntos:

- Para explicar la formación de relaciones industriales entre comprador y vendedor no bastan los enfoques exclusivamente económicos que, con las miras puestas en la maximización del beneficio, obvian variables de índole social (confianza, compromiso o términos contractuales), que también contribuyen al mantenimiento de las relaciones. Tampoco bastan los enfoques de comportamiento que carecen de un componente económico, base de toda relación empresarial. Más correcto es tratar de aglutinar factores económicos y socio-políticos, como viene sugiriendo el paradigma de economía política.
- Mientras que la teoría de costes de transacción ofrece un modelo estructurado de decisión, el marketing de relaciones no posee aún una teoría consolidada acerca de la formación de relaciones entre empresas: hasta el momento sólo ha propuesto relaciones causales entre las diferentes variables que definen el comportamiento de las partes.
- Al optar por una integración de teorías, se percibe en algunas investigaciones una cierta confusión entre variables determinantes y dimensiones de la relación.
- También se puede achacar a la corriente de estudio dos deficiencias metodológicas: escasean los trabajos que emplean datos longitudinales y, en la mayoría de casos, los modelos de relación se corroboran a partir de la información suministrada por una de las partes, y no por la díada.

Llegados a este punto estamos ya en disposición de dar entrada al objetivo básico de esta tesis (**capítulo 3**): ofrecer una explicación exhaustiva de los factores determinantes de la formación y mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo eficientes. En coherencia con las conclusiones derivadas de la revisión realizada, el modelo que formulamos es fruto de ese intento de aunar las aportaciones que la teoría de costes de transacción, el marketing de relaciones y la teoría del intercambio

relacional hacen a la explicación de la existencia de nuevas formas de estructurar los intercambios comerciales. El modelo pretende estar en sintonía con ese grupo de modelos integradores, deudores del paradigma de economía política, que marcan el camino más prometedor para avanzar en la comprensión del intercambio: dar entrada y conjugar los aspectos económicos y los aspectos sociales o de comportamiento de las relaciones comerciales. Del mismo modo, y rompiendo con la tradición de las investigaciones que analizan la transacción desde la perspectiva de una de las partes, hemos propuesto al intercambio como unidad de análisis. En consecuencia, para contrastar el modelo, acudimos a los dos miembros de la díada en tanto que fuentes de información igualmente imprescindibles.

El modelo planteado reconoce expresamente la naturaleza multidimensional del concepto de relación. De hecho, en su formulación, consideramos –como variables dependientes– las dos macrodimensiones básicas de toda relación bilateral a largo plazo entre comprador y vendedor:

1. La *estructura* o grado de cuasi-integración en la distribución y orden de funciones, que medimos a partir del contenido relacional del acuerdo –tipo de obligaciones contraídas y modo de reparto de beneficios y costes–, el desarrollo de normas o valores comunes y la orientación a largo plazo o expectativas de continuidad.
2. El *proceso* o modo de desarrollo de la relación, medido a partir de los niveles de cooperación y de comunicación, las técnicas de resolución de conflictos y los mecanismos de control empleados.

En lo que se refiere al origen causal de las relaciones, de acuerdo con Oliver (1980) y en razón del componente económico o social subyacente, agrupamos las variables determinantes –variables independientes del modelo– en dos categorías (**capítulo 4**):

1. *Razones de eficiencia y de estabilidad*, que aluden al deseo de mejorar el resultado económico y adaptarse a la incertidumbre del entorno. En estos casos, nuestra propuesta de condiciones antecedentes de una relación se inspira en la teoría de costes de transacción y la teoría de dependencia de recursos y se concreta en las siguientes: interdependencia, incertidumbre y frecuencia.

a) La interdependencia se refiere a una dependencia mutua de las partes. Para que así conste diferenciamos entre magnitud y asimetría de la dependencia. Por su parte, la dependencia de cada miembro se mide teniendo en cuenta las cuatro dimensiones que la componen: importancia de la relación, resultados comparados, fuentes alternativas e inversión en activos específicos. Considerar la interdependencia supone negar que las situaciones de dominio o poder sean antecedentes de las relaciones a largo plazo.

b) La incertidumbre total percibida se entiende como un desconocimiento acerca de las condiciones futuras del entorno y, por ende, del intercambio.

c) La frecuencia de las transacciones no sólo refleja el ratio de intercambios actuales, sino también la esperanza de futuras transacciones.

2. *Razones de reciprocidad*, que atienden al objetivo de beneficios mutuos y que se plasman en dos condiciones antecedentes: la confianza y el compromiso percibido.

a) La confianza es la buena voluntad para creer en la otra parte bien, sea por su capacitación o por sus intenciones futuras.
b) El compromiso percibido se refiere a las promesas o acciones realizadas por la otra empresa.

El modelo se completa con una valoración de la eficiencia de relación. Así, y en correspondencia con las razones determinantes, consideramos que la relación comercial a largo plazo puede dar lugar a una eficiencia de carácter económico –que se manifiesta en los resultados– y a una eficiencia de índole social –o satisfacción de las empresas con la relación que mantienen–.

Definidas pues las variables, en el **capítulo 5** enunciamos tres grupos de hipótesis que recogemos aquí de forma simplificada:

A. *Las razones de eficiencia y estabilidad (niveles elevados de interdependencia, incertidumbre del entorno y frecuencia de las transacciones) y las razones de reciprocidad (existencia de confianza y compromiso) determinan el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo entre empresas* (Hipótesis 1 y 2).
B. *La interacción entre las variables de eficiencia y estabilidad y las variables de reciprocidad afecta de forma positiva a la relación comercial a largo plazo* (Hipótesis 3).
C. *Cuando se dan las condiciones de eficiencia, estabilidad y reciprocidad, la adopción de relaciones comerciales a largo plazo se presenta como la alternativa más eficaz para mejorar los resultados económicos y la satisfacción de las partes* (Hipótesis 4 y 5).

Para la selección de la muestra objeto de estudio nos hemos dirigido hacia un sector en el que verdaderamente se hace patente la nueva orientación y el cambio experimentado en las relaciones comprador-vendedor: el sector del automóvil. En concreto, nos centramos en el estudio de un caso singular: las relaciones comerciales que mantiene Renault España con sus suministradores. Tal opción no fue en modo alguno gratuita. Aunque es cierto que una razón que incidió a favor fue la accesibilidad de la empresa, la elección se justifica fundamentalmente por la relevancia que las nuevas formas de organizar los intercambios fabricante-suministrador están adquiriendo en la industria del automóvil. Es un hecho que se ha plasmado, entre otros aspectos, en la reducción del número de suministradores con los que el ensamblador mantiene una estrecha colaboración.

La recogida de información se realizó a partir de dos cuestionarios distintos: uno para el suministrador y otro para el ensamblador. Con la muestra final, conformada por 83 relaciones, se inició en el **capítulo 6** la investigación empírica garantizando la unidimensionalidad, confiabilidad y validez (convergente y divergente) de las escalas de medición.

En el modelo empírico, la relación bilateral a largo plazo está representada por sus dos dimensiones básicas: la estructura y el proceso. Para cada relación, ambas dimensiones fueron medidas por las dos partes: el fabricante y el suministrador correspondiente. Sin embargo, las discrepancias de opinión en la valoración que cada uno de ellos hace de la relación –análisis multirasgo-multimétodo– nos han impedido ofrecer una medida conjunta de cada dimensión. Como solución, hemos sustituido las variables estructura y proceso de la relación por las cuatro que resultan de considerar las dos opiniones (la del fabricante y la del suministrador) sobre cada una de las dos dimensiones relacionales. Este primer tropiezo en nuestra investigación empírica, no por indeseable deja de ser esperado. En efecto, una misma variable puede ser percibida de distinta forma por cada informador, y la disensión se agudiza si los informadores se sitúan en posiciones opuestas, como es el caso. Esta divergencia en la percepción podría haberse reducido de recurrir una segunda vez a los informadores para acercar posiciones y alcanzar un consenso; mas la condición de confidencialidad con que se emprendió la recogida de información nos lo impidió.

Sin embargo, aunque no conseguimos una opinión consensuada en lo que se refiere al contenido de la relación, sí nos ha sido posible corroborar en el análisis confirmatorio de medida la presencia de dos dimensiones de la relación, tanto en opinión del fabricante como desde el punto de vista del suministrador. De las tres medidas de estructura relacional que propusimos, el contenido del acuerdo, el desarrollo de una cultura común y la orientación a largo plazo, sólo las dos últimas se constituyeron como medidas efectivas en la contrastación empírica del modelo. En el caso del proceso relacional, las medidas que resultaron válidas para el modelo final fueron cooperación-comunicación –unidas en un único factor– y resolución de conflictos. La variable control operativo quedó excluida.

En cuanto a las variables determinantes de eficacia y estabilidad, se consideraron la magnitud de la interdependencia, la asimetría de la dependencia, la incertidumbre total y la frecuencia de las transacciones. Salvo la asimetría de la dependencia, las restantes variables fueron construidas como agregación de los valores dados por las dos partes de la relación –dependencia, incertidumbre y frecuencia para el fabricante y para el suministrador–. Por contra, la variable asimetría de la dependencia se creó como la diferencia entre la dependencia del fabricante y la dependencia del suministrador. Previamente se había realizado un análisis confirmatorio de dos niveles para descubrir las dimensiones más relevantes que subyacen bajo la variable dependencia. El resultado

–similar en el caso del suministrador y en el caso del fabricante– fue la constatación de tres componentes básicos de la dependencia de una empresa con respecto a otra: la inversión que ha realizado en activos específicos, la importancia de esa relación para su negocio y la inexistencia de fuentes alternativas.

Las variables de reciprocidad (confianza y compromiso percibido) quedaron resumidas en un único constructo, fruto igualmente de la agregación de las posiciones particulares del fabricante y el suministrador. Finalmente, la valoración de la relación quedó reflejada en las dos variables previstas: resultados económicos y satisfacción de cada miembro de la díada.

Para contrastar el primer grupo de hipótesis (A), que pronostican la influencia de las variables de eficiencia, estabilidad y reciprocidad en la creación y mantenimiento de relaciones bilaterales a largo plazo, se estimaron dos modelos de ecuaciones estructurales: uno para la dimensión proceso y otro para la dimensión estructura. Los resultados así obtenidos se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. De acuerdo con nuestras suposiciones, la interdependencia influye en la creación y mantenimiento de una relación bilateral a largo plazo.
   a) El nivel global de dependencia –lo que hemos denominado magnitud de la interdependencia– repercute de forma positiva y en alto grado en la existencia de un gobierno de carácter relacional (en la existencia de una estructura y un proceso relacionales, para ser más precisos). Desmenuzando los componentes de esta dependencia podemos decir que la inversión en activos específicos (físicos y humanos) y no reutilizables, la importancia de la otra empresa para la continuación del negocio y la falta de alternativas (proveedores o clientes, según el caso) iguales o mejores son los factores que llevan a optar por una forma de gobierno cuya característica básica es el intercambio relacional.
   b) No podemos dar por validada la hipótesis de un efecto negativo de la asimetría de la dependencia sobre la relación, es interesante, sin embargo, la constatación de dos posturas diferentes respecto a esta variable. En los supuestos de dependencia asimétrica, las empresas dominantes parecen mostrarse contrarias al mantenimiento de relaciones a largo plazo. Tanto en el caso del fabricante como del suministrador, los resultados señalan que la empresa con una posición ventajosa en la relación (que es menos dependiente, por tanto) percibe la relación como poco duradera y poco cooperativa. Por contra, las empresas dominadas tienden a percibirla como una relación estrecha y de largo plazo.

2. No queda claro el efecto de la incertidumbre total sobre el gobierno relacional. Para los suministradores la incertidumbre resulta una variable determinante de las características de la relación; la opinión del fabricante difiere al respecto y descarta la influencia de la incertidumbre sobre el proceso y la estructura relacionales.

3. La frecuencia de las transacciones sobresale de forma unánime como un elemento determinante de las características relacionales del intercambio.

4. Por último, la confianza y el compromiso percibido son factores clave en el mantenimiento de relaciones basadas en la cooperación, en la comunicación fluida y recíproca, en la aceptación de procedimientos de resolución conjunta de los conflictos, en una cultura común y en unas expectativas de continuidad.

El segundo grupo de hipótesis (B) es el que hace referencia al efecto moderador y coadyuvante de las variables de reciprocidad sobre la relación bilateral a largo plazo. Para su contraste, estimamos sendos modelos explicativos de la estructura y el proceso de la relación que consideran como determinantes, además de las variables de eficiencia-estabilidad y reciprocidad, las distintas posibilidades de interacción entre ambas. De la comparación de estos modelos con aquellos que recogen exclusivamente los efectos individuales extraemos unos resultados generales:

1. Tal y como proponíamos, las respectivas interacciones de la magnitud de la interdependencia, la incertidumbre total y la frecuencia de las transacciones con las variables de reciprocidad se muestran significativos en los tres casos (efecto coadyuvante). No podemos aceptar, sin embargo, la hipótesis de un efecto positivo de la interacción entre las variables de reciprocidad y la asimetría de la dependencia (efecto moderador) sobre la relación bilateral a largo plazo. El efecto de la interacción es distinto según la situación de dependencia de las empresas. De hecho, la interacción parece reforzar la orientación hacia un gobierno de carácter no relacional en el caso de que la empresa no sea dependiente. Al contrario: cuanto mayores son los sentimientos de dependencia y reciprocidad mayor es el carácter relacional que se quiere imprimir a la estructura y el proceso de la relación.

2. No obstante, a pesar de haber corroborado en ciertos casos la existencia de un efecto significativo de la interacción de las variables de eficacia y de reciprocidad, hemos de matizar que dicho efecto es, en la mayoría de los casos, poco relevante, a juzgar por su escasa contribución a la explicación de las variables dependientes. Por tanto, no creemos que sea posible aventurar ningún resultado medianamente concluyente en cuanto al efecto de interacción de las variables.

Por último, el tercer bloque de hipótesis (C) permite dar un paso más en la secuencia determinantes-dimensiones-consecuencias de la relación y se introduce en el dominio de la eficiencia relacional. Tras dividir la muestra en cuatro submuestras en función del grado de reciprocidad y del nivel de las variables de eficiencia-estabilidad (interdependencia, incertidumbre total y frecuencia), se realizó un análisis univariante de las variables que definen la relación y de su valoración por cada uno de los cuatro grupos. Asumiendo de antemano el carácter exploratorio de esta parte del trabajo y la

reducción en el número de unidades que conforman nuestra base de datos, destacamos de los análisis los siguientes aspectos:

1. El primer punto a señalar es la confirmación de la hipótesis 4. Efectivamente, en situaciones de alta reciprocidad y niveles altos de interdependencia, incertidumbre y frecuencia, las empresas valoran de forma positiva la relación en términos de satisfacción y mejora de los resultados económicos. En las situaciones contrarias (baja reciprocidad y bajos niveles de interdependencia, incertidumbre y frecuencia) comprobamos que la mayoría de las relaciones son de carácter más transaccional y por tanto es menor, como cabía esperar, la aportación de la relación al beneficio y al grado de satisfacción.
2. No pudimos, sin embargo, demostrar la existencia de una correspondencia entre las razones que motivan la relación a largo plazo –eficiencia-estabilidad o reciprocidad– y el tipo de resultados alcanzados –económicos o satisfacción, respectivamente–.

Hecha esta exposición sucinta de los resultados empíricos alcanzados en este trabajo, creemos posible afirmar que, aunque no todas las hipótesis se verifican, la integración de los enfoques económico y social propuesta en nuestro modelo se ha mostrado válida para la explicación de la formación de relaciones comerciales a largo plazo eficientes entre compradores y vendedores industriales. Para matizar esta idea añadimos algunas líneas donde resaltamos **las conclusiones generales y las implicaciones** más relevantes que se derivan de la investigación:

- La relación comprende un contenido estructural o posición de las partes y un contenido procesal o disposición para la actuación. Se entiende con ello que una relación es algo más que un mero acuerdo contractual –de hecho esta medida fue rechazada en la investigación empírica–. La cultura común, la orientación al largo plazo, la cooperación mutua y la resolución conjunta y satisfactoria de los conflictos son los rasgos típicos de una relación comercial estrecha y a largo plazo. Además, y aunque no estaba dentro de nuestros objetivos iniciales, de los resultados podemos derivar dos concepciones diferentes de la relación: no existe un consenso –casi podríamos hablar de fuerte discrepancia– en la valoración que el fabricante y los suministradores hacen de las dimensiones de la relación.

- A tenor de los resultados obtenidos, se puede decir que hemos dado un argumento más a favor de la teoría de costes de transacción en la explicación de la organización de las relaciones entre empresas. Como propone la teoría, la inversión en activos específicos, la reducción de fuentes alternativas y la frecuencia de las transacciones influyen en el tipo de relación, si bien no resulta tan evidente el efecto de la incertidumbre del entorno. Asimismo hemos conjugado la TCT y la teoría de la dependencia de recursos para introducir la variable interdependencia. La dependencia de una empresa respecto de otra es un concepto multidimensional que se fundamenta en

las inversiones realizadas, en la importancia de la otra empresa y en la dificultad para reemplazarla. Así, cuando la dependencia es mutua, las transacciones adquieren un carácter relacional; sin embargo, en caso de desequilibrio, es la parte más dependiente quien pretende que exista la relación a largo plazo. Desde una posición más ventajosa, la empresa menos dependiente otorga menos transcendencia a la relación y, en consecuencia, trivializa el contenido relacional de las transacciones.

- Sin restar importancia al punto anterior, nos arriesgamos a afirmar que el paso de la relación de adversarios a la relación de cooperación tiene como base la confianza y el compromiso mutuo percibido. Aunque este resultado ya había sido puesto de manifiesto en estudios precedentes, alegamos, además, la importancia de la interacción de estas condiciones sociales con las condiciones económicas del intercambio en las características de la relación. En consecuencia, y a juzgar por la relevancia estratégica de ciertas fuentes de suministro o de ciertos clientes, no es vano reconocer la necesidad de acciones por parte de las empresas que fomenten el clima de confianza.

- Sabedores del carácter contingente que preside el tipo de relaciones entre empresas mantenemos que, en aquellas situaciones en que exista una interdependencia mutua con respecto a un suministrador o un cliente, los flujos de productos sean continuos y exista un elevado grado de confianza y compromiso, las relaciones orientadas al largo plazo resultan ser un mecanismo de organización del intercambio eficiente.

Con esta perspectiva global del trabajo presentado, es posible meditar brevemente sobre **las aportaciones o contribuciones relevantes de esta investigación a la corriente de estudio** en la que quiere situarse.

- En primer término, cabe resaltar que el modelo que planteamos avanza sobre otros previos por cuanto que incorpora aspectos económicos y aspectos sociales como determinantes del mecanismo de gobierno. Con esta integración de los postulados de la teoría de costes de transacción, la teoría del intercambio relacional y el marketing de relaciones hemos podido demostrar como los aspectos sociales, desatendidos por la teoría de Williamson, desempeñan un papel relevante en la formación y mantenimiento de relaciones entre empresas. No obstante, más allá de la mera constatación empírica, creemos que la unión de distintas corrientes es ya en sí un avance en el estudio de los mecanismos de gobierno: marca, además, un camino que se puede seguir para construir la teoría que el marketing de relaciones demanda.

- Otra característica del modelo es que incorpora también un efecto de interacción entre las variables de carácter económico y las de índole social; y aunque los resultados empíricos no aportan demasiadas luces a este respecto, seguimos creyendo en la necesidad de considerar la interacción en el modelo explicativo de las relaciones.

- En consonancia con lo que es la unidad de análisis –la relación de intercambio–, el modelo planteado recoge las posiciones de las dos empresas involucradas en la relación y son ellas mismas quienes evalúan su situación. Por contra, en la mayoría de los trabajos previos se analiza sólo la perspectiva de una parte, que es quien examina la relación.

- El modelo, de acuerdo con los postulados de la teoría de costes de transacción, valora la eficacia de las relaciones. Aunque la escasez de datos no nos permite ser contundentes en cuanto a los resultados, hemos podido vislumbrar el aumento de la valoración de la relación como mecanismo de gobierno cuando las condiciones de reciprocidad y de interdependencia son favorables.

- En el orden metodológico, del análisis de ecuaciones estructurales destacamos, como aspecto novedoso, la incorporación de efectos no lineales entre variables latentes.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Pero sería limitada la utilidad de este trabajo si no fuéramos capaces de derivar, además, **unas implicaciones de carácter estratégico para el ámbito empresarial**. Las recomendaciones que hacemos se circunscriben en todo caos a la gestión de la cadena de suministros y a la venta industrial.

- Obviamente, la primera implicación que se desprende es que las relaciones de cooperación orientadas al largo plazo están indicadas en situaciones de interdependencia simétrica y confianza mutua y para un número reducido de fuentes de suministro –si bien esta cuestión no la hemos tratado directamente en la investigación empírica–. Tales relaciones permiten mejorar la cooperación, la coordinación de las tareas de entrega e ingeniería y la transmisión de información y facilitan la resolución productiva de los conflictos que surjan entre las partes. La eficacia de este modo de gestionar la cadena de suministros va a reflejarse en la satisfacción de ambas empresas y en los resultados económicos, se midan éstos en términos de costes, beneficios o rentabilidad.

- En línea con el punto anterior, estimamos oportuno que las empresas conozcan en qué casos mantienen percepciones distintas de su relación. Un suministrador (o un fabricante), antes de invertir o comprometerse en una relación, ha de averiguar la orientación que el fabricante (o el suministrador) pretende dar a la relación. Han de ser conscientes de que la orientación al largo plazo y la colaboración estrecha sólo serán posibles cuando exista la voluntad de ambas partes de invertir en la relación y de mantener el ambiente de confianza. De nuevo aparece la idea que venimos apuntando acerca de la repercusión de la reciprocidad en el funcionamiento de la relación y también en la concordia y cohesión entre las partes.

- La transcendencia del diseño de relaciones con otras empresas radica en su carácter estratégico y en el valor añadido que pueden reportar al producto final. Se desprende de ahí la conveniencia de que la gestión de la cartera de clientes o de suministros forme parte del plan estratégico de las empresas y de que en el mismo se explicite el carácter transaccional o relacional de cada intercambio. Los fabricantes podrían gestionar las relaciones con sus proveedores como una cartera, ya que de los productos que éstos les suministran depende en gran medida el valor que, en última instancia, reciben los consumidores finales.

- Al hilo de estas reflexiones se deduce que los responsables de las funciones de compras o ventas deberían formar parte de los equipos involucrados en la innovación empresarial y trabajar de forma conjunta con la alta dirección para alinear sus objetivos con la estrategia general.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Esta exposición de lo que estimamos que son las principales aportaciones al estudio de las relaciones entre compradores y vendedores industriales sabemos que no está libre de críticas. Puesto que, como decía Ramón y Cajal, *harto mejor es rectificar nosotros que sufrir la corrección de los demás*, aparte de aquellas que el lector de este trabajo pueda sugerir, recordamos algunas **limitaciones** detectadas ya a lo largo del mismo:

a) Hemos tomado datos transversales cuando el carácter del estudio hacía deseables los datos longitudinales: no recogemos, por tanto, la evolución de las relaciones, sino su situación en un momento concreto. En el fondo nos enfrentamos a un problema de "orden temporal", orden que es imprescindible para la contrastación de hipótesis del tipo causa-efecto.

b) Respecto a la muestra objeto de estudio, la referencia al caso de una empresa de automoción implica que los resultados no son extrapolables. Estamos analizando una sola empresa cuyo comportamiento en materia de relaciones viene muy determinado por factores como el sector al que pertenece o las estrategias genéricas de actuación que sigue, pero no podemos valorar en qué grado estos factores afectan a las relaciones comerciales que mantiene con sus suministradores. La generalización estadística alcanzaría al universo de población; la generalización analítica requiere la comparación y la réplica con otros casos alternativos. En este sentido, también pudiera ser objeto de crítica el sector elegido por el hecho de ser uno de los que más han innovado en el proceso de reestructuración de la política de compras –si bien, en principio, lo contemplamos como una ventaja para la investigación–. Estas innovaciones se han traducido ya en una reducción considerable del panel de suministradores. Por último, otra crítica referida al sector investigado es la idiosincrasia de las relaciones de compra, dominadas habitualmente por el ensamblador.

c) En último lugar, recordamos que no ha sido posible cotejar las opiniones de los dos informadores. La calidad de la investigación se hubiera visto mejorada de haber podido repetir el proceso de evaluación de la relación para obtener respuestas uniformes de las dos partes.

Estas limitaciones nos dan pie a enunciar algunas de las **posibilidades futuras** con las que cabe dar continuidad a la presente investigación:

a) A partir de este estudio a nivel diádico es posible ampliar la investigación situando las relaciones dentro de un enfoque de redes. Ello supone considerar en la formación de relaciones la influencia de la posición que ocupa cada empresa dentro de la red.

b) La recogida de datos temporales sobre las relaciones que mantiene el fabricante con sus suministradores nos permitiría dar más consistencia a la inferencia causal que hemos propuesto, tanto para la formación de relaciones como para la evolución de la red en su conjunto.

c) El análisis fabricante-suministrador puede ampliarse al estudio de distintos sectores. Incluso, dentro de la industria del automóvil, cabe continuar con un análisis similar al realizado –o a nivel de redes–, pero trabajando con varios ensambladores.

d) De forma similar, y desde la misma propuesta teórica, la relación comprador-vendedor puede analizarse en otros niveles del canal de marketing. Se nos antoja el canal de distribución como un marco idóneo para dar continuidad a esta investigación empírica.

e) Por último, nos planteamos la contrastación del modelo de interacción entre confianza y compromiso percibido que en su momento propusimos. A tal fin, debemos mejorar previamente las escalas de medición para poder diferenciar claramente estos dos conceptos.

Citaba Marcel Pagnol en *La gloire de mon père* una frase que, siendo niño, su padre acostumbraba a hacerle repetir en sus lecciones de caligrafía: *il n'est pas besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persevérer* (no hace falta esperar para emprender, ni conseguir para perseverar). Esto, que para el autor era una consigna de vida, bien podemos tomarlo como consejo de trabajo para el futuro, asumiendo que tanto los logros como los fracasos deben ser incentivos y no metas o limitaciones. Creemos, pues, que ha llegado el momento de poner el punto y seguido a esta tesis.

APÉNDICE I. CUESTIONARIOS

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUESTIONARIO I. ENCUESTA AL SUMINISTRADOR

El objetivo de este cuestionario es valorar la relación que mantiene su empresa con Renault y FASA.
El cuestionario hace referencia a todo el conjunto de productos (categorías, tipos y modelos) que vende su empresa a Renault.
Por favor, rodee la respuesta elegida con un círculo.

I. VALORACIÓN DEL ENTORNO

P1. Señale con qué seguridad puede predecir <u>cambios importantes</u> durante los próximos 5 años en los siguientes apartados: (1: DIFÍCILMENTE PREDECIBLE; 5: FÁCILMENTE PREDECIBLE)

1. Innovaciones y desarrollo tecnológico en este tipo de componentes.....	1	2	3	4	5
2. Procesos de producción y tecnología cambiante en el producto final (automóvil) que afectarán a este tipo de componentes.....	1	2	3	4	5
3. Cambios en el número de clientes.....	1	2	3	4	5
4. Cambios en el número de competidores.....	1	2	3	4	5
5. Cambios en la demanda de Renault.....	1	2	3	4	5

II. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN.

P2. Años de relación con RENAULT.....

P3. Si no pudiera vender a RENAULT probablemente recurriría a otro cliente (llamémosle "alternativo"). <u>Compare RENAULT con el cliente alternativo</u> en lo que respecta a los aspectos siguientes: (1:RENAULT ES MUCHO PEOR; 5: RENAULT ES MUCHO MEJOR)

1. En cuanto a margen de beneficios.....	1	2	3	4	5
2. En cuanto a precios.....	1	2	3	4	5
3. En cuanto a servicios de asesoramiento o venta (transporte, entrega.)	1	2	3	4	5
4. En cuanto a garantías financieras.....	1	2	3	4	5

P4. ¿Qué porcentaje, en términos monetarios, representa RENAULT con respecto al volumen total de ventas de esa misma categoría?

☐ Menos del 15% ☐ 15 al 40% ☐ 40 al 60% ☐ 60 al 85% ☐ Más del 85%

P5. Evalúe en una escala de 1 a 5 <u>la importancia que tiene para su empresa la relación</u> con RENAULT:

	MUY BAJO..			MUY ALTO
1. Grado en el cual nuestras ventas a RENAULT han aumentado durante los pasados 5 años	1	2	3	4 5
2. Grado en el cual las ventas a RENAULT son esenciales para el mantenimiento de nuestro negocio.....	1	2	3	4 5

P6. Evalúe en una escala de 1 a 5 el grado en que son acertadas las siguientes afirmaciones:

(1:TOTALMENTE FALSO; 5: TOTALMENTE CIERTO)

1. En el mercado existen muchas empresas que utilizan este suministro....	1	2	3	4	5
2. Sería difícil para nuestra empresas reemplazar las ventas y beneficios generados por la línea que vendemos a RENAULT.....	1	2	3	4	5
3. La localización física de nuestras instalaciones con respecto a las de RENAULT supone para nosotros una ventaja significativa.....	1	2	3	4	5
4. Hemos hecho inversiones significativas en el sistema de producción, en equipamiento o en herramientas dedicadas a nuestra relación con RENAULT.....	1	2	3	4	5
5. Hemos hecho una inversión importante (tiempo y dinero) en formar personal dedicado a trabajar con RENAULT.....	1	2	3	4	5
6. Si iniciáramos una relación con un cliente alternativo perderíamos gran parte de la inversión que hemos hecho con éste (en contratación y formación de personal, en equipamiento, en procesos, etc.).....	1	2	3	4	5

P7. Indique la frecuencia de las siguientes actividades:

	MUY BAJA				MUY ALTA
1. Frecuencia de entrega de suministros a RENAULT.....	1	2	3	4	5
2. Frecuencia de las visitas al departamento de ingeniería y fabricación de RENAULT hechas por nuestro personal.....	1	2	3	4	5
3. Frecuencia de los contactos con RENAULT.....	1	2	3	4	5

P8. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la confianza y el compromiso en esta relación: (1: TOTALMENTE EN DESACUERDO 5: TOTALMENTE DE ACUERDO)

• **Nivel de confianza:**					
1. Confiamos en la franqueza y honradez de RENAULT en la relación que mantiene con nosotros (cumplimiento de las promesas o acuerdos).....	1	2	3	4	5
2. Confiamos en que RENAULT no tomará decisiones que nos perjudiquen					
3. Ante cambios en las circunstancias o situaciones comprometidas, creemos que RENAULT responderá favorablemente.....	1	2	3	4	5
4. En relación a otros clientes, RENAULT tiene más conocimiento y experiencia en el mercado.....	1	2	3	4	5
5. RENAULT tiene un alto sentido de lealtad hacia nosotros (esta comprometido con nuestros productos).....	1	2	3	4	5
6. RENAULT percibe la relación como una alianza a largo plazo.....	1	2	3	4	5
7. RENAULT tiene buena voluntad para hacer inversiones y asignar más recursos a esta relación.....	1	2	3	4	5
8. RENAULT comparte con nosotros información confidencial acerca de las condiciones del mercado, así como de sus decisiones y estrategias	1	2	3	4	5

III. FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA RELACIÓN

P9. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al proceso o forma de desarrollo de la relación. (1: TOTALMENTE EN DESACUERDO; 5: TOTALMENTE DE ACUERDO)

• **Cooperación (en actividades como planificación a largo plazo, innovación y el diseño del producto, asistencia técnica, decisiones sobre inventario, formación del personal, control de calidad, estudios de mercado, publicidad y promociones):**					
1. Las actividades de interés mutuo se tratan conjuntamente y no como responsabilidades individuales.....	1	2	3	4	5
2. Nuestra empresa presta ayuda a RENAULT en ciertas tareas y viceversa....	1	2	3	4	5
3. Nuestra empresa está dispuesta a la realización de cambios o adaptaciones en alguna de estas tareas si esto puede mejorar nuestra relación	1	2	3	4	5
• **Comunicación:**					
4. En esta relación la comunicación es bilateral (en ambos sentidos).....					
5. El intercambio de información ocurre de forma frecuente.....	1	2	3	4	5
6. RENAULT nos deja saber lo antes posible cualquier problema no esperado en aspectos como programación de entregas, calidad y desarrollo de productos, expectativas de resultados, etc.....	1	2	3	4	5
7. La coordinación de nuestras actividades con este fabricante se realiza únicamente a través de las vías de comunicación formalmente establecidas....	1	2	3	4	5
8. Se hace uso de nuevas tecnologías de información (intercambio electrónico de datos en funciones como compras, ingeniería, calidad, control de producción, transporte y pagos; redes informáticas, etc.).....	1	2	3	4	5
• **Resolución de conflictos:**	1	2	3	4	5
9. Las diferencias de criterio entre RENAULT y nosotros se perciben como parte del negocio y pueden resultar productivas para ambos.....	1	2	3	4	5
10. Los desacuerdos pasados entre las dos empresas han sido resueltos de forma amistosa.....	1	2	3	4	5

11. Los problemas se resuelven de forma que satisfaga a ambas partes.....

- **Control operativo:**

12. Grado en el cual ejercemos control sobre RENAULT en las siguientes áreas:
(1: Control total; 2: Control alto; 3: Control nulo; 4: Control mínimo; 5: Supervisón mutua).

a- Tecnología de RENAULT y procesos de producción en los que emplea nuestros componentes.....
b- Nivel de inventario de nuestro suministro en RENAULT.....
c- Procesos de control de calidad del producto final RENAULT.....

P10. Evalúe en una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos de la <u>estructura de la relación</u>.
(1: TOTALMENTE DE ACUERDO;; 5: TOTALMENTE EN DESACUERDO)

- **Contenido del acuerdo:**

1. Según el contrato o acuerdo las decisiones sobre los porductos que vendemos a RENAULT se tomarán sin consultarles..... 1 2 3 4 5

2. Según el contrato o acuerdo nuestra empresa podría firmar acuerdos similares con otros clientes (no existen cláusulas de exclusividad) 1 2 3 4 5

3. El acuerdo contempla la asistencia a RENAULT..... 1 2 3 4 5

4. En el contrato o acuerdo <u>todas</u> las funciones y responsabilidades de cada parte aparecen definidas claramente..... 1 2 3 4 5

5. Según el contrato o acuerdo existe un reparto equitativo entre las dos empresas de riesgos, cargas y beneficios..... 1 2 3 4 5

- **Desarrollo de una cultura común:**

6. Nuestros valores (cultura y ética empresarial, objetivos, formas de actuar) y los de RENAULT se han ido haciendo similares 1 2 3 4 5

7. Los objetivos de las dos organizaciones son consistentes y compatibles..... 1 2 3 4 5

8. En la relación con RENAULT se han creado unos estándares de conducta o de actuación que serán base de futuros intercambios..... 1 2 3 4 5

9. RENAULT y nosotros tenemos conciencia de equipo..... 1 2 3 4 5

- **Expectativas de continuidad:**

10. Grado en el cual en esta relación nos centramos en objetivos a largo plazo (hacemos planes no sólo para los términos de las ventas individuales sino también para la continuidad de la relación) 1 2 3 4 5

11. Grado en cual deseamos que RENAULT trabaje con nosotros durante un periodo de tiempo largo..... 1 2 3 4 5

12. Grado en el cual la renovación de la relación con RENAULT es virtualmente automática 1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

IV. VALORACIÓN GLOBAL DE LA RELACIÓN.

P11. Para finalizar, valore los <u>resultados de la relación</u>.

	MUY BAJO				MUY ALTO
Satisfacción:					
1. Grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la relación con RENAULT:					
a- trato personal con los representantes de compras de RENAULT..	1	2	3	4	5
b- cooperación.....	1	2	3	4	5
c- procesamiento de pedidos.....	1	2	3	4	5
d- acuerdos en cuanto a costes y precios por unidad.....	1	2	3	4	5
e- información recibida en cuanto a los pedidos.....	1	2	3	4	5
f - inventario apropiado.....	1	2	3	4	5
2. Grado en el cual estamos satisfechos, en general, con la relación con RENAULT.....	1	2	3	4	5
3. Grado en el cual se han cumplido las expectativas con respecto a este cliente	1	2	3	4	5
4. Grado en el cual algunos aspectos de la relación podrían ser mejores....	1	2	3	4	5
Resultados económicos:					

5. Valore el grado en el cual la relación de la empresa con RENAULT influye de forma positiva en los siguientes aspectos:					
a- Costes de mantenimiento del inventario.....					
b- Mejora en costes de producción.....	1	2	3	4	5
c- Rentabilidad.....	1	2	3	4	5
d- Crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
e- Crecimiento del beneficio	1	2	3	4	5
f -Productividad del trabajo.....	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CUESTIONARIO II. ENCUESTA AL FABRICANTE

PRODUCTO O COMPONENENTE EVALUADO ..... SUMINISTRADOR.....

P1. Evalúe en una escala de 1 a 5 las siguientes características del producto evaluado:

simple	1	2	3	4	5	complejo
bajo contenido en tecnología	1	2	3	4	5	alto contenido en tecnología
común para cualquier fabricante	1	2	3	4	5	específico para FASA

I. VALORACIÓN DEL ENTORNO:

P2. A continuación, señale con qué seguridad puede predecir <u>cambios importantes</u> durante los próximos 5 años en los siguientes apartados:

(1: DIFÍCILLMENTE PREDECIBLE; 5: FÁCILMENTE PREDECIBLE)

1. Innovaciones y desarrollo tecnológico en el mercado de oferta de este componente	1	2	3	4	5
2. Procesos de producción y tecnología cambiante en el producto final que afectarán a este tipo de componente	1	2	3	4	5
3. Variaciones en el volumen de compra de este componente	1	2	3	4	5
4. Cambios en los precios de este componente	1	2	3	4	5
5. Cambios en el número de suministradores de este componente	1	2	3	4	5

II. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN:

P3. Años de relación con el suministrador.....

P4. Evalúe en una escala de 1 a 5 <u>la importancia que tiene para su empresa la relación</u> con el suministrador:

	MUY BAJO			MUY ALTO
1. Grado en el cual nuestras compras a este suministrador han aumentado durante los pasados 5 años	1	2	3	4
2. Grado en el cual el producto de este suministrador es esencial para el proceso de fabricación	1	2	3	4

5

P5. ¿Qué porcentaje, en términos monetarios, representa este suministrador con respecto al volumen total de compras de esa misma categoría?

☐ Menos del 15%	☐ Del 15 al 40%	☐ Del 40 al 60%	☐ Del 60 al 85%	☐ Más del 85%

P6. Si no pudiera comprar el producto al presente suministrador probablemente recurriría a otro "alternativo". <u>Compare el grado en el cual los resultados obtenidos con el suministrador actual son superiores a los que puede obtener con el alternativo</u> en lo que respecta a los aspectos siguientes: (1: EL SUMINISTRADOR ACTUAL ES MUCHO PEOR; 5: EL SUMINISTRADOR ACTUAL ES MUCHO MEJOR)

1. En cuanto a precios	1	2	3	4	5
2. En cuanto a servicios de asistencia y de venta (transporte, entrega, etc.)	1	2	3	4	5
3. En cuanto a calidad del productos suministrado	1	2	3	4	5
4. En cuanto a garantías financieras	1	2	3	4	5

P7. Evalúe en una escala de 1 a 5 el grado en que son acertadas las siguientes afirmaciones:

(1:TOTALMENTE FALSO;. 5: TOTALMENTE CIERTO)

1. En el mercado, existen muchos fabricantes de este tipo de suministros....	1	2	3	4	5
2. Resultaría difícil reemplazar este producto por componentes de otro suministrador	1	2	3	4	5
3. Nuestra localización física con rspecto al suministrador supone para nosotros una ventaja significativa	1	2	3	4	5
4. Hemos hecho inversiones significativas en equipamiento, herramientas o en el sistema de producción, en equipamiento y en herramientas dedicadas a nuestra relación empresarial con este suministrador	1	2	3	4	5
5. Hemos hecho una inversión importante en personal dedicado a conocer y trabajar con la línea de producto de ese suministrador	1	2	3	4	5
6. Formar y cualificar a este suministrador ha supuesto un importante compromiso de tiempo y dinero	1	2	3	4	5

7. Si iniciáramos una relación con un suministrador alternativo perderíamos gran parte de la inversión que hemos hecho con éste (en contratación y formación de personal, en equipamiento, en procesos, etc	1	2	3	4	5

P8. Indique <u>la frecuencia</u> con que se desarrollan las siguientes actividades:

	MUY BAJA				MUY ALTA
1. Frecuencia de las entregas de este suministrador	1	2	3	4	5
2. Frecuencia de las visitas al suministrador hechas por nuestro personal (de compras, de ingeniería y de fabricación).....	1	2	3	4	5
3. Frecuencia de los contactos con la otra parte	1	2	3	4	5

P9. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <u>confianza</u> que le merece este suministrador. (1: TOTALMENTE EN DESACUERDO

5: TOTALMENTE DE ACUERDO)

1. Confiamos en la franqueza y honradez de este suministrador	1	2	3	4	5
2. El representante del suministrador conoce bien sus productos	1	2	3	4	5
3. Ante cambios en las circunstancias o situaciones comprometidas, creemos que el suministrador responderá favorablemente	1	2	3	4	5
4. Confiamos en que el suministrador no tomará decisiones que nos perjudiquen	1	2	3	4	5
5. El suministrador percibe la relación como una alianza a largo plazo	1	2	3	4	5
6. Este suministrador tiene buena voluntad para hacer inversiones y asignar más recursos a esta relación	1	2	3	4	5
7. El suministrador comparte información confidencial acerca de las condiciones del mercado y de sus decisiones y estrategias	1	2	3	4	5
8. El suministrador es leal hacia nosotros	1	2	3	4	5

III. FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA RELACIÓN.

P10. Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <u>proceso o forma de desarrollo de la relación.</u> (1: TOTALMENTE EN DESACUERDO;

5: TOTALMENTE DE ACUERDO)

• **Cooperación (en actividades como planificación a largo plazo, innovación y diseño del producto, asistencia técnica, decisiones sobre inventario, formación del personal, control de calidad, estudios de mercado, publicidad y promociones):**					
1. Las actividades de interés mutuo se tratan conjuntamente y no como responsabilidades individuales	1	2	3	4	5
2. Nuestra empresa presta ayuda al suministrador en ciertas tareas y viceversa	1	2	3	4	5
3. Estamos dispuestos a la realización de cambios o adaptaciones en alguna de estas tareas si esto puede mejorar nuestra relación	1	2	3	4	5
• **Comunicación:**					
4. En esta relación la comunicación es bilateral (en ambos sentidos	1	2	3	4	5
5. El de información ocurre de forma frecuente.....	1	2	3	4	5

6. El suministrador nos hace saber lo antes posible cualquier problema no esperado en aspectos como programación de entregas, calidad y desarrollo de productos, expectativas de resultados, etc	1	2	3	4	5
7. La coordinación de nuestras actividades con este suministrador se realiza a través de las vías de comunicación formalmente establecidas.....	1	2	3	4	5
8. Se hace uso de nuevas tecnologías de información (intercambio electrónico de datos en funciones como compras, ingeniería, calidad, control de producción, transporte y pagos; redes informáticas, etc	1	2	3	4	5
• **Resolución de conflictos:**					
9. Las diferencias de criterio entre el suministrador y nosotros se perciben como parte del negocio y pueden resultar productivas para ambos	1	2	3	4	5
10. Los desacuerdos pasados entre las dos empresas han sido resueltos de forma amistosa	1	2	3	4	5
11. Los problemas se resuelven de forma que satisfaga a ambas partes	1	2	3	4	5
• **Control operativo:**					
12. Grado en el cual FASA ejerce control sobre el suministrador en las siguientes áreas: (1:Control total por parte de FASA; 2:Control elevado; 3: Control nulo; 4:Control mínimo; 5:Supervisión mutua).					
a- Procesos de producción y tecnología de los productos suministrados	1	2	3	4	5
b- Procesos de control de calidad de los productos suministrados	1	2	3	4	5
c- Nivel de inventario del suministrador	1	2	3	4	5

P11. Evalúe en una escala de 1 a 5 los siguientes aspectos referidos a la <u>estructura de la relación</u>.

(1: TOTALMENTE EN DESACUERDO; 5: TOTALMENTE DE ACUERDO)

• **Aspectos del contrato o acuerdo:**					
1. Según el contrato o acuerdo las decisiones se tomarán sin consultar al suministrador	1	2	3	4	5
2. Según el contrato o acuerdo nuestra empresa podría firmar acuerdos similares con otros suministradores (no existen cláusulas de exclusividad	1	2	3	4	5
3. El acuerdo contempla la asistencia al suministrador	1	2	3	4	5
4. En el contrato o acuerdo <u>todas</u> las funciones y responsabilidad de cada parte aparecen definidas claramente	1	2	3	4	5
5. Los objetivos de las organizaciones son consistentes y compatibles	1	2	3	4	5
6. Según el contrato o acuerdo existe un *reparto* equitativo entre las dos empresas de riesgos, cargas y beneficios	1	2	3	4	5
• **Desarrollo de una cultura común**	1	2	3	4	5
7. Nuestros valores (cultura y ética empresarial, objetivos, formas de actuar) y los del suministrador se han ido haciendo similares	1	2	3	4	5
8. En la relación con este suministrador se han creado unos estándares de conducta o de actuación que serán base de futuros intercambios	1	2	3	4	5
9. El suministrador y nosotros tenemos conciencia de equipo	1	2	3	4	5
• **Expectativas de continuidad:**	1	2	3	4	5
10. Deseamos mantener una relación a largo plazo con esta empresa	1	2	3	4	5
11. En esta relación hacemos planes a largo plazo, no sólo para los términos de las compras individuales, sino también para la continuidad de la relación	1	2	3	4	5
12. La renovación de la relación con este suministrador es virtualmente automática	1	2	3	4	5

IV. VALORACIÓN DE LA RELACIÓN

P12. Para finalizar, valore los <u>resultados de la relación</u>.

	MUY BAJO				MUY ALTO
• **Satisfacción:**					
1. Grado de satisfacción de FASA con los siguientes aspectos de la	1	2	3	4	5

relación con el suministrador:	
a- trato personal con los representantes del suministrador	1 2 3 4 5
b- cooperación	1 2 3 4 5
c- procesamiento de pedidos	1 2 3 4 5
d- acuerdos en cuanto a costes y precios por unidad	1 2 3 4 5
e- inventario apropiado	1 2 3 4 5
f - tiempo de desarrollo, entrega y calidad	1 2 3 4 5
g- capacidades en ingeniería	1 2 3 4 5
2. Grado en el cual estamos satisfechos, en general, con la relación con este suministrador	1 2 3 4 5
3. Grado en el cual se han cumplido las expectativas con respecto a este distribuidor	1 2 3 4 5
4. Grado en el cual algunos aspectos de la relación podrían ser mejores	1 2 3 4 5
• **Resultados económicos:**	
5. Valore el grado en el cual la relación de la empresa con este suministrador influye de forma positiva en los siguientes aspectos:	1 2 3 4 5
a- Costes de mantenimiento del inventario	
b- Mejora en costes de producción	1 2 3 4 5
c-- Rentabilidad.....	
d- Crecimiento de ventas	
e- Crecimiento del beneficio	1 2 3 4 5
f - Productividad del trabajo	
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

APÉNDICES II. MATRICES DE CORRELACIONES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

MATRIZ DE CORRELACIONES DEL SUMINISTRADOR

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
V1	1										
V2	0.5963**	1									
V3	0.4163**	0.1786	1								
V4	0.3265**	0.2983**	0.5732**	1							
V5	0.2988**	0.1822	0.2906**	0.2471*	1						
V6	-0.1012	-0.0508	-0.117	-0.0758	0.0646	1					
V7	-0.063	-0.0815	-0.1793	-0.2412*	-0.0224	0.6880**	1				
V8	-0.0835	-0.0601	0.0836	-0.0306	0.0238	0.0909	0.1554	1			
V9	-0.2415*	-0.3206**	0.0402	-0.186	-0.0612	0.0174	0.0465	0.4525**	1		
V10	-0.087	0.0045	-0.0137	-0.0663	-0.0636	-0.0064	0.1623	0.2139	-0.0015	1	
V11	0.0834	-0.0991	-0.0713	-0.1198	-0.0442	-0.0401	0.0063	-0.0717	-0.1045	0.1545	1
V12	0.2209*	-0.0428	0.2571*	0.0968	0.1613	0.1009	0.0908	0.1195	-0.0325	0.1466	0.4988**
V13	0.0389	0.2185*	-0.1083	0.0657	0.1603	-0.0872	-0.1461	-0.1334	-0.0781	-0.0377	-0.1235
V14	-0.0174	0.0276	-0.0164	-0.004	-0.1698	-0.0989	-0.0618	-0.2927**	-0.1174	-0.2606*	-0.1384
V15	0.1492	0.0905	0.1828	0.0114	0.0868	0.0446	0.0123	0.0021	0.0882	-0.1027	0.2160*
V16	-0.0713	-0.2802*	-0.0592	-0.2053	-0.2166*	-0.0958	-0.0116	0.0057	-0.0041	0.2781*	0.4278**
V17	-0.002	-0.1703	-0.0115	-0.0972	-0.2424*	-0.1847	-0.0765	0.1205	-0.0066	0.3028**	0.4441**
V18	-0.0491	-0.0593	-0.1357	-0.0181	0.0415	-0.0393	-0.0787	-0.0011	-0.1057	0.1093	0.177
V20	0.3432**	0.0894	0.3304**	0.2810*	0.1547	-0.2075	-0.1378	0.0604	-0.0591	0.2852**	0.4387**
V21	0.3174**	0.1643	0.1235	0.1612	0.0496	-0.1359	-0.1652	-0.1462	-0.1434	0.1021	0.5241**
V22	0.2789*	0.0977	0.1631	0.181	0.1675	-0.0884	-0.1273	0.0601	-0.0223	0.1036	0.4679**
V23	0.1046	0.1342	0.0187	-0.0346	0.2098	0.3396**	0.2139	0.1469	0.1699	-0.0577	0.0891
V24	0.1046	0.0965	-0.0168	-0.0008	0.2617*	0.0209	0.0328	0.0419	0.1692	-0.0395	0.2958**
V25	0.1647	0.1102	0.0743	0.0157	0.2940**	0.1919	0.1416	0.2530*	0.2219*	0.013	0.2531*
V26	-0.081	-0.1555	-0.0728	-0.0392	0.0097	-0.0279	0.0434	0.2502*	0.5175**	0.0058	0.1893
V27	-0.0049	0.0408	-0.0263	-0.081	0.1271	0.2518*	0.2109	0.2975**	0.2506*	0.0358	0.2470*
V28	0.075	0.107	0.1329	0.0734	0.2088	0.1899	0.2258*	0.2793*	0.2642*	0.0047	0.1716
V29	0.0887	-0.0606	0.006	-0.0407	0.1526	0.2902**	0.3279**	0.1974	0.217	0.1137	0.3581**
V30	0.0261	-0.0125	-0.1117	-0.1606	0.2997**	0.1914	0.1424	0.0296	-0.0169	0.0677	0.2736*
V31	0.2803*	-0.0003	0.0907	0.0292	0.1883	0.1621	0.1458	0.1649	0.1085	0.0864	0.3179**
V32	0.3021**	0.0178	0.1862	0.2320*	0.182	0.1224	0.0597	0.1776	0.0503	0.0338	0.2988**
V33	0.0896	-0.0268	0.2006	0.1808	-0.0409	0.1444	0.0684	0.0329	0.2124	-0.1468	0.0226
V34	0.2913**	0.1246	0.0985	0.0375	0.2331*	0.1365	0.2066	0.2800*	0.2583*	0.0505	0.2543*
V35	0.3786**	0.1206	0.2092	0.0975	0.3833**	0.2577*	0.2155	0.2515*	0.1603	-0.044	0.3466**
V36	0.2403*	0.1134	0.1143	0.0574	0.3609**	0.2243*	0.2381*	0.2967**	0.2666*	-0.0453	0.0585
V37	-0.1168	0.0325	-0.02	0.0501	-0.2310*	-0.0852	-0.2118	0.0126	-0.172	0.1293	-0.2119
V38	0.0715	-0.0506	0.0347	-0.1235	0.1576	-0.0325	-0.0117	0.1906	0.1643	-0.0426	0.1242
V39	0.2434*	0.1498	0.0857	-0.0161	0.2069	0.2277*	0.2245*	0.2845*	0.2117	0.1162	0.1805
V40	0.0735	-0.0681	0.0676	-0.0239	0.0759	0.0638	0.002	0.2760*	0.2582*	0.0133	0.1489
V41	0.1644	0.1115	0.0756	-0.0715	0.3008**	0.1288	0.1314	0.2845*	0.1754	-0.0696	0.1937
V42	-0.1407	-0.1615	-0.0766	0.0082	0.0738	0.1632	0.0735	0.1711	0.0339	0.0417	0.1703
V43	0.0011	0.0312	0.007	0.1616	0.0414	0.0224	-0.0355	0.0207	-0.1963	0.0186	0.0555
V44	-0.1518	-0.1194	-0.0657	0.0289	0.022	0.058	0.026	0.191	0.0197	0.0283	0.0015
V45	-0.0678	-0.0724	0.1211	0.17	-0.002	-0.1595	-0.0829	-0.0304	0.0096	-0.0307	0.0334
V46	-0.0554	-0.0279	-0.0009	0.0094	-0.1209	0.1611	-0.0141	0.1475	0.1463	0.1036	-0.152
V47	0.2055	0.1454	0.1392	0.1359	0.107	-0.0693	-0.0622	-0.1429	-0.0346	-0.0311	0.0846
V48	-0.1376	0.0565	-0.0906	-0.04	-0.1424	-0.0904	-0.1439	0.0184	-0.106	-0.0691	-0.0485
V49	-0.044	0.0524	-0.0562	0.0421	-0.1175	0.1673	0.1679	0.0465	0.2155	0.0036	0.0504
V50	0.0507	-0.0518	-0.0264	-0.0246	0.2540*	0.0514	0.094	0.2710*	0.3258**	-0.0554	0.0382
V51	0.1493	0.0174	0.0396	0.1688	0.2124	0.1401	0.1461	0.1385	0.1541	-0.0619	0.2283*
V52	0.0642	-0.0699	0.059	0.0446	0.2244*	0.1994	0.123	0.1707	0.2063	0.1085	0.2845*
V53	0.0825	0.0845	-0.0084	0.1132	0.1827	0.1917	0.1397	0.2687*	0.2213	0.0301	0.1253
V54	0.208	0.0493	0.1372	0.1793	0.2472*	-0.0674	-0.0453	0.0487	0.0646	0.0088	0.4062**
V55	0.2360*	0.2566*	0.1151	0.2692*	0.1357	0.0931	0.0495	0.2950**	-0.0333	0.0781	-0.0858
V56	0.2315*	0.1271	0.0861	0.022	0.2589*	-0.0048	-0.0204	0.0231	0.0498	0.0665	0.4360**
V57	-0.1478	-0.3059**	-0.0506	0.0134	0.2035	-0.1152	-0.0225	0.0315	0.1709	-0.0946	-0.0612
V58	0.1316	-0.0362	0.0893	-0.0081	-0.0042	0.1286	0.1736	0.1855	0.2523*	-0.0106	0.1568
V59	0.1113	0.0346	0.0253	-0.0503	0.2760*	0.1699	0.1528	0.2855**	0.2560*	0.0533	0.1419
V60	0.1409	-0.0011	0.1122	0.0918	0.1455	0.3560**	0.1954	0.3195**	0.2185	0.1525	0.046
V61	-0.0543	-0.0775	-0.1835	-0.2586*	0.0662	0.4414**	0.4956**	0.2348*	0.2187	0.03	0.2210*
V62	0.1469	0.0374	0.1404	0.0597	0.2197*	0.1926	0.1607	0.3722**	0.2068	-0.0329	0.1486
V63	0.171	-0.0031	0.1745	0.0496	0.1474	0.2556*	0.2165	0.3583**	0.1343	0.035	-0.0664

V65	0.1028	-0.0235	0.0357	0.0592	0.2054	0.2166	0.1752	0.2332*	0.2262*	0.0202	0.3081**
V66	-0.0395	-0.0347	-0.0259	-0.0934	0.2128	0.2429*	0.1585	0.2206*	0.1707	0.0586	0.4540**
V67	0.0962	-0.0031	0.0325	0.0619	0.1244	0.2019	0.1458	0.1701	0.1205	0.1493	0.3165**
V68	0.0302	-0.0553	-0.0651	-0.1101	-0.1147	0.1814	0.2867*	0.3310**	0.0537	0.1761	0.1323
V69	0.0475	0.018	0.026	-0.0548	-0.0261	0.1831	0.1842	0.158	0.0933	0.0289	0.3092**
V70	0.1217	0.0962	-0.0054	-0.0339	0.0923	0.3068**	0.3180**	0.1558	0.0902	-0.0383	0.3720**
V71	-0.0674	-0.1743	0.0176	-0.1672	-0.1407	0.1192	0.0909	0.0212	0.1922	0.2032	0.5020**
V72	0.0608	0.052	-0.0236	-0.0818	-0.0411	0.3427**	0.3824**	0.2372*	0.2363*	0.1067	0.2715*
V73	0.0653	-0.0199	-0.0058	-0.0973	0.1226	0.2067	0.2240*	0.2149	0.0348	0.0674	0.3725**
V74	0.147	-0.0036	0.0806	-0.0237	0.1889	0.3366**	0.3007**	0.3868**	0.2900**	0.0524	0.1458

	V12	**V13**	**V14**	**V15**	**V16**	**V17**	**V18**	**V20**	**V21**	**V22**	**V23**
V12	1										
V13	-0.0686	1									
V14	-0.4769**	-0.0114	1								
V15	0.3393**	0.2364*	-0.2122	1							
V16	0.2714*	-0.0987	-0.1242	0.1467	1						
V17	0.3053**	-0.0552	-0.2349*	0.2190*	0.8216**	1					
V18	0.1881	0.0635	-0.1846	0.0576	0.3538**	0.4483**	1				
V20	0.5214**	-0.1651	-0.2615*	0.1758	0.2628*	0.3721**	0.0846	1			
V21	0.3719**	0.029	-0.1334	0.0324	0.3342**	0.3798**	0.0598	0.5121**	1		
V22	0.4661**	-0.1075	-0.2328*	-0.0095	0.2972**	0.3473**	0.0357	0.5799**	0.7654**	1	
V23	0.1429	-0.0862	-0.2501*	0.0771	-0.0699	0.0003	0.0223	0.0603	0.0333	0.1432	1
V24	0.2643*	-0.0224	-0.1626	0.1982	0.0849	0.1765	0.2208*	0.2269*	0.173	0.2759*	0.5814**
V25	0.3542**	-0.0601	-0.2660*	0.2463*	0.0073	0.1598	0.2276*	0.211	0.1492	0.2735*	0.6180**
V26	0.1496	-0.1334	-0.1335	0.099	0.1184	0.1591	0.0645	0.1434	0.0572	0.1604	0.2374*
V27	0.2588*	-0.1115	-0.2923**	0.2838**	0.066	0.174	0.0801	0.0815	0.135	0.2686*	0.7027**
V28	0.2123	-0.1666	-0.1661	0.1925	-0.0479	0.0804	0.0323	0.0936	0.0756	0.1661	0.6313**
V29	0.3058**	-0.0613	-0.2738*	0.1792	0.2629*	0.2326*	0.1412	0.1831	0.3118**	0.2645*	0.5446**
V30	0.2351*	0.1201	-0.2108	0.1756	0.1041	0.0097	0.1571	0.178	0.103	0.1923	0.2405*
V31	0.4331**	-0.0887	-0.1981	0.0782	0.1166	0.2035	0.1595	0.4589**	0.3620**	0.4584**	0.3986**
V32	0.4110**	-0.1426	-0.1894	0.104	0.0849	0.202	0.0961	0.5337**	0.3787**	0.5289**	0.3434**
V33	0.0977	0.0415	-0.0844	0.1115	0.0305	0.1934	-0.0283	0.0645	0.0668	0.0663	0.2735*
V34	0.3528**	-0.0114	-0.3505**	0.2991**	0.0829	0.2269*	0.1578	0.3867**	0.2138	0.3947**	0.6851**
V35	0.4653**	-0.0663	-0.3909**	0.2231*	0.0432	0.0653	-0.0189	0.3695**	0.3522**	0.4930**	0.6045**
V36	0.3726**	0.0242	-0.2488*	0.1912	-0.0891	-0.0037	0.1747	0.1952	0.0084	0.1306	0.5015**
V37	-0.149	-0.1531	0.0445	-0.0508	-0.0052	-0.0315	0.0004	-0.0961	-0.078	-0.108	-0.0242
V38	0.2032	0.1069	-0.2161*	0.0362	0.1854	0.2160*	0.1814	0.2634*	0.2668*	0.2939**	0.2474*
V39	0.3012**	-0.019	-0.2529*	0.2554*	0.1277	0.1901	0.2234*	0.2132	0.133	0.2380*	0.5443**
V40	0.2841**	-0.162	-0.1408	0.1771	-0.011	0.0896	0.2166*	0.1733	0.0853	0.1563	0.4756**
V41	0.3292**	-0.0729	-0.1837	0.2477*	-0.0863	-0.0293	0.1726	0.0998	0.0183	0.0996	0.5228**
V42	0.1451	-0.1242	-0.2142	-0.1974	0.091	0.0969	0.0939	0.072	0.1398	0.1154	0.0902
V43	0.0786	0.0437	-0.1361	-0.04	0.1357	0.1042	0.114	0.0265	0.2085	0.1605	-0.0761
V44	-0.0184	-0.0075	-0.1447	-0.2333*	0.0783	0.0842	0.1183	-0.125	0.0974	0.0522	0.0569
V45	0.1651	0.0421	-0.0713	-0.0157	0.1149	0.1505	0.0775	0.1281	-0.0204	0.0827	-0.184
V46	0.0264	-0.0941	0.0581	0.1077	-0.1493	-0.1247	-0.0789	0.0107	-0.1728	-0.06	0.1042
V47	0.2329*	0.1262	-0.1578	0.3139**	-0.0678	0.0296	-0.0475	0.1415	0.0952	0.0107	0.1747
V48	-0.1648	-0.1284	0.1429	-0.2993**	-0.0244	-0.0147	0.0071	-0.0563	0.0296	0.0878	-0.067
V49	0.1325	0.1447	-0.2439*	0.2522*	-0.0637	0.0016	0.1366	-0.0199	-0.0025	-0.0204	0.2319*
V50	0.166	-0.0039	-0.188	0.1623	0.0776	0.0919	0.0706	0.1456	-0.0117	0.1184	0.3956**
V51	0.1114	-0.026	-0.0367	0.194	0.0772	0.2081	0.1014	0.2624*	0.085	0.2155	0.4301**
V52	0.2632*	-0.1242	-0.1998	0.2355*	0.2471*	0.2485*	0.1682	0.3385**	0.1331	0.2902**	0.4562**
V53	0.1992	0.0864	-0.2811*	0.2152	0.1477	0.1973	0.2048	0.2188*	0.1163	0.1997	0.4402**
V54	0.3835**	-0.0585	-0.158	0.2079	0.1012	0.2229*	0.1797	0.4175**	0.3579**	0.4196**	0.3178**
V55	0.0381	0.1494	-0.2606*	0.0601	0.0584	0.199	0.1817	0.1315	0.0081	0.0981	0.3005**
V56	0.3622**	0.0609	-0.3731**	0.3207**	0.1826	0.2573*	0.0399	0.3215**	0.3744**	0.4317**	0.3750**
V57	-0.0752	0.0361	-0.0161	-0.0567	-0.0501	0.0002	-0.0967	0.1574	-0.0142	0.1101	-0.1258
V58	0.2358*	0.0048	-0.2270*	0.3011**	0.0521	0.2117	-0.0221	0.2269*	0.0724	0.1312	0.4750**
V59	0.2872**	0.0188	-0.3184**	0.1333	-0.0274	0.0983	0.1891	0.1401	0.1466	0.1746	0.6908**
V60	0.2990**	-0.1007	-0.3729**	0.1345	-0.0257	0.089	0.0225	0.1542	-0.0444	0.0961	0.4906**
V61	0.1909	-0.0537	-0.1239	0.0614	-0.0485	-0.0081	-0.0813	-0.0919	-0.035	0.1018	0.4315**
V62	0.2994**	-0.1356	-0.3125**	0.0926	0.0481	0.1332	0.134	0.1381	0.0427	0.1964	0.4536**

V63	0.2116	-0.1664	-0.2795*	0.001	0.109	0.1596	0.153	0.118	-0.033	0.153	0.3246**
V65	0.4151**	-0.076	-0.3796**	0.1736	0.0713	0.1568	0.1089	0.2578*	0.2189*	0.4084**	0.6282**
V66	0.5005**	-0.1221	-0.4189**	0.1089	0.0619	0.1047	0.0918	0.2352*	0.3271**	0.4526**	0.5169**
V67	0.2055	-0.0605	-0.0855	0.1252	0.099	0.1347	0.0407	0.3412**	0.2144	0.2438*	0.3013**
V68	0.2904**	-0.0397	-0.2564*	0.1643	0.0843	0.2880**	0.0703	0.0676	0.0879	0.2106	0.0223
V69	0.3614**	-0.192	-0.3915**	0.2657*	0.1072	0.2002	0.0921	0.1608	0.1827	0.2944**	0.3544**
V70	0.3590**	-0.1214	-0.2106	0.005	0.0022	-0.0124	-0.0616	-0.0523	0.125	0.2216*	0.4005**
V71	0.4094**	-0.131	-0.2808*	0.2163*	0.2118	0.2881**	0.0278	0.2930**	0.4144**	0.2965**	0.1848
V72	0.3148**	-0.0416	-0.1795	0.0654	-0.1313	-0.0542	-0.1994	0.0625	0.1772	0.1654	0.4389**
V73	0.3741**	-0.1986	-0.3537**	0.1587	0.1241	0.2282*	0.0936	0.2082	0.2358*	0.2876**	0.4293**
V74	0.3411**	-0.0884	-0.3638**	0.1697	0.0173	0.1478	0.0901	0.1528	0.0389	0.1862	0.6467**

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

	V24	**V25**	**V26**	**V27**	**V28**	**V29**	**V30**	**V31**	**V32**	**V33**	**V34**
V24	1										
V25	0.7706**	1									
V26	0.4873**	0.3824**	1								
V27	0.6168**	0.7074**	0.3093**	1							
V28	0.6031**	0.6656**	0.3788**	0.8090**	1						
V29	0.5631**	0.5208**	0.3738**	0.6313**	0.6629**	1					
V30	0.3545**	0.2335*	0.0507	0.3319**	0.2889**	0.3970**	1				
V31	0.4119**	0.4833**	0.1667	0.4574**	0.3779**	0.5094**	0.4046**	1			
V32	0.2696*	0.3570**	0.1586	0.4036**	0.4431**	0.5156**	0.3351**	0.6630**	1		
V33	0.1228	0.2272*	0.1201	0.2342*	0.2304*	0.2400*	-0.0307	0.2118	0.2972**	1	
V34	0.5382**	0.6175**	0.2838**	0.6677**	0.5702**	0.5348**	0.4314**	0.6720**	0.5846**	0.2644*	1
V35	0.4958**	0.5092**	0.1793	0.5442**	0.5122**	0.6112**	0.5165**	0.5933**	0.5769**	0.1705	0.7764**
V36	0.4158**	0.5278**	0.2224*	0.4528**	0.4330**	0.4365**	0.2152	0.4209**	0.3979**	0.2849**	0.5781**
V37	-0.1523	-0.0974	-0.0938	0.0527	0.0876	-0.0841	-0.0815	-0.1104	0.072	-0.1298	-0.2192*
V38	0.3300**	0.2823*	0.2021	0.1209	0.1102	0.2741*	0.2929**	0.2988**	0.1696	0.1281	0.3172**
V39	0.5710**	0.6114**	0.2118	0.5256**	0.5315**	0.5654**	0.2850**	0.4997**	0.3360**	0.1742	0.5761**
V40	0.4812**	0.5046**	0.2767*	0.5217**	0.4355**	0.3938**	0.2561*	0.3503**	0.3046**	0.1169	0.5318**
V41	0.5652**	0.6220**	0.2325*	0.5548**	0.5309**	0.4859**	0.3297**	0.4945**	0.2794*	0.1354	0.5684**
V42	0.1235	0.1205	0.1252	0.0596	-0.0076	0.1668	0.0851	0.0909	0.0199	-0.0425	0.1059
V43	-0.0573	0.0203	-0.0865	-0.0892	-0.0709	-0.033	0.044	-0.0972	0.0243	-0.0178	0.0584
V44	0.1102	0.0457	0.0786	0.0079	0.0335	0.0964	0.0481	-0.093	-0.0934	0.0984	0.0042
V45	-0.1848	-0.1151	-0.1138	-0.0754	-0.0124	-0.0708	-0.0606	-0.0167	-0.0288	0.0461	-0.0079
V46	0.0533	0.0492	0.113	0.0957	0.0864	-0.0281	-0.036	0.0194	0.0558	-0.011	0.0829
V47	0.147	0.211	0.0298	0.128	0.0653	0.1497	0.1407	0.079	0.2916**	0.2257*	0.2129
V48	-0.183	-0.2087	-0.0448	-0.0424	-0.0109	-0.1577	-0.1053	-0.0617	-0.0012	-0.1361	-0.1534
V49	0.2754*	0.3544**	0.1963	0.2347*	0.1635	0.2283*	0.0983	0.1246	-0.0329	0.1815	0.2853*
V50	0.4239**	0.5297**	0.4249**	0.3481**	0.3829**	0.4028**	0.2357*	0.3714**	0.2587*	0.194	0.4579**
V51	0.4541**	0.5034**	0.3067**	0.3862**	0.3816**	0.2957**	0.1194	0.3994**	0.3609**	0.2590*	0.5662**
V52	0.5084**	0.5381**	0.4378**	0.4707**	0.4435**	0.5033**	0.4013**	0.4769**	0.4638**	0.2622*	0.5954**
V53	0.3979**	0.4601**	0.2616*	0.3684**	0.4440**	0.5085**	0.2705*	0.3368**	0.5191**	0.2707*	0.5544**
V54	0.4453**	0.4625**	0.2625*	0.4375**	0.4545**	0.4680**	0.21	0.5722**	0.6041**	0.2457*	0.5650**
V55	0.1365	0.2401*	0.0867	0.2447*	0.2858**	0.3106**	0.1392	0.2532*	0.3187**	0.2549*	0.3647**
V56	0.5041**	0.4877**	0.1627	0.5760**	0.5210**	0.5782**	0.3278**	0.4300**	0.4326**	0.2604*	0.5462**
V57	0.0924	-0.0623	0.1667	-0.0112	-0.0498	-0.1	0.0911	0.0431	-0.0074	0.0364	0.0411
V58	0.4395**	0.4606**	0.2384*	0.4672**	0.4160**	0.4956**	0.2291*	0.5293**	0.3399**	0.2528*	0.5545**
V59	0.5667**	0.6218**	0.3618**	0.6096**	0.5213**	0.5701**	0.2746*	0.5649**	0.3344**	0.1395	0.6264**
V60	0.2920**	0.4737**	0.3249**	0.3506**	0.3945**	0.4155**	0.0866	0.3726**	0.3553**	0.2545*	0.3422**
V61	0.2351*	0.3910**	0.3371**	0.5173**	0.3786**	0.3798**	0.2233*	0.3354**	0.1557	0.0326	0.3901**
V62	0.2626*	0.4249**	0.3196**	0.2745*	0.3553**	0.3379**	0.0654	0.3039**	0.2797*	0.2194*	0.3531**
V63	0.2376*	0.3537**	0.1318	0.2980**	0.3173**	0.3389**	0.0783	0.3505**	0.3127**	0.2421*	0.3685**

V65	0.6441**	0.6451**	0.3354**	0.6448**	0.5726**	0.6484**	0.2808*	0.5940**	0.4773**	0.2007	0.6406**
V66	0.4969**	0.5205**	0.3861**	0.5834**	0.5863**	0.5812**	0.3971**	0.5390**	0.4070**	0.0538	0.5049**
V67	0.2499*	0.2339*	0.2352*	0.2076	0.2589*	0.3092**	0.3093**	0.3680**	0.2548*	-0.1595	0.3828**
V68	0.0662	0.2474*	0.1235	0.3141**	0.2306*	0.1839	-0.0111	0.1612	0.2517*	0.0947	0.2037
V69	0.2879**	0.4522**	0.2467*	0.4837**	0.4063**	0.3205**	0.1372	0.1859	0.2871**	0.2113	0.3782**
V70	0.2981**	0.3885**	0.2542*	0.5213**	0.4353**	0.4472**	0.1174	0.2109	0.2128	0.2078	0.3623**
V71	0.2095	0.3160**	0.2321*	0.3950**	0.3964**	0.4610**	0.2313*	0.3138**	0.4014**	0.1726	0.2543*
V72	0.3522**	0.4413**	0.2243*	0.6096**	0.4761**	0.4315**	0.1038	0.3403**	0.2620*	0.1674	0.3807**
V73	0.3527**	0.4314**	0.0704	0.5769**	0.5375**	0.4635**	0.2861**	0.3131**	0.3359**	0.1588	0.4120**
V74	0.4570**	0.6145**	0.3894**	0.5679**	0.5374**	0.5715**	0.2089	0.5493**	0.3942**	0.2448*	0.5909**

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

	V35	**V36**	**V37**	**V38**	**V39**	**V40**	**V41**	**V42**	**V43**	**V44**	**V45**
V35	1										
V36	0.4925**	1									
V37	-0.2875**	-0.2092	1								
V38	0.3691**	0.1975	-0.2763*	1							
V39	0.5249**	0.5630**	-0.0803	0.2198*	1						
V40	0.4583**	0.4585**	-0.1018	0.3435**	0.4332**	1					
V41	0.5189**	0.5943**	-0.1955	0.2787*	0.6162**	0.6945**	1				
V42	0.2193*	0.0397	-0.0986	0.1138	-0.0393	0.1781	0.1645	1			
V43	0.1041	0.0061	0.0406	0.0531	-0.0951	0.0116	0.0575	0.5087**	1		
V44	0.1282	0.0438	-0.1474	0.2490*	0.0062	0.1445	0.1271	0.5487**	0.5735**	1	
V45	-0.0423	-0.0028	-0.1809	-0.0173	-0.108	-0.1076	-0.1495	0.0346	0.1645	0.0759	1
V46	0.114	0.0224	0.2273*	-0.1416	0.1423	0.105	-0.0672	-0.0537	-0.1734	-0.1959	-0.0756
V47	0.1359	0.4891**	-0.0601	0.0232	0.1352	0.1872	0.2153	-0.0527	0.0556	-0.0718	0.0496
V48	-0.1583	-0.4087**	0.3066**	-0.2124	-0.176	-0.2189*	-0.3084**	-0.0771	-0.1987	-0.0832	0.0698
V49	0.1625	0.2473*	-0.1595	0.129	0.3066**	0.2833*	0.2983**	0.2174	0.0793	0.2119	-0.0088
V50	0.3747**	0.3802**	-0.1679	0.3083**	0.4524**	0.3128**	0.3722**	-0.0847	-0.1198	0.0265	-0.003
V51	0.4434**	0.4760**	-0.2954**	0.1153	0.4191**	0.3563**	0.3375**	0.0358	0.081	0.0905	0.0519
V52	0.5234**	0.3492**	-0.0305	0.2986**	0.3953**	0.3811**	0.3323**	0.0641	-0.0934	-0.0472	-0.1061
V53	0.4805**	0.4956**	-0.1574	0.3312**	0.5334**	0.3454**	0.4174**	0.0455	0.2195	0.2008	0.0077
V54	0.5488**	0.4290**	-0.075	0.2240*	0.3474**	0.4086**	0.3442**	0.0936	0.0343	0.0022	0.0305
V55	0.2675*	0.2499*	-0.0284	0.2085	0.2667*	0.1107	0.1977	0.0469	0.0411	0.0686	0.1405
V56	0.5746**	0.2706*	-0.1322	0.2148	0.3369**	0.2753*	0.4240**	0.156	0.1056	0.1476	0.085
V57	0.0222	-0.109	-0.1453	0.1241	-0.2355*	-0.08	-0.1362	0.1927	0.1153	0.193	0.2003
V58	0.4757**	0.4347**	-0.2488*	0.2682*	0.5296**	0.3905**	0.4785**	-0.0487	-0.0957	0.0591	0.0248
V59	0.5595**	0.6008**	-0.1701	0.3974**	0.5476**	0.5194**	0.6207**	0.1012	-0.0345	0.168	-0.1325
V60	0.3642**	0.4307**	-0.0809	0.1492	0.4626**	0.2436*	0.3640**	-0.0284	-0.0949	0.0299	-0.024
V61	0.3299**	0.3878**	-0.2243*	0.1096	0.3345**	0.2679*	0.4584**	0.2114	-0.0267	0.0517	0.0043
V62	0.4114**	0.5534**	-0.2627*	0.2728*	0.5736**	0.2373*	0.3433**	-0.0895	-0.071	0.0419	-0.0092
V63	0.3961**	0.4547**	-0.1767	0.2893**	0.4745**	0.2946**	0.4231**	0.1617	0.2543*	0.2278*	-0.0328
V65	0.6526**	0.4696**	-0.2381*	0.2720*	0.5248**	0.4749**	0.5844**	0.1688	0.0103	0.1158	0.0759
V66	0.6138**	0.3244**	-0.1019	0.3341**	0.3794**	0.4066**	0.5254**	0.2773*	0	0.1213	0.0353
V67	0.4099**	0.2547*	-0.2384*	0.15	0.3348**	0.2325*	0.2337*	0.1796	-0.0595	-0.0361	0.0904
V68	0.1313	0.1006	0.0648	-0.0068	0.1666	0.1243	0.0957	0.2043	0.1927	0.1864	0.0603
V69	0.4215**	0.2066	0.0219	0.0708	0.2795*	0.3164**	0.3454**	0.2219*	0.1265	0.18	-0.0775
V70	0.4583**	0.2589*	-0.1393	0.0172	0.2137	0.2302*	0.2902**	0.2591*	-0.0133	0.1221	0.0124
V71	0.2672*	0.1826	0.1529	0.152	0.0823	0.1988	0.153	0.0592	-0.0208	-0.0388	0.0209

V72	0.3964**	0.3301**	-0.0504	0.0606	0.2535*	0.3234**	0.3575**	0.2360*	0.0054	0.0482	-0.0929
V73	0.5155**	0.2078	-0.0262	0.0455	0.4014**	0.3487**	0.4414**	0.2354*	-0.0492	0.1042	-0.0098
V74	0.5642**	0.6427**	-0.2471*	0.3220**	0.6541**	0.4423**	0.6050**	0.06	-0.0305	0.1205	-0.0418

	V46	**V47**	**V48**	**V49**	**V50**	**V51**	**V52**	**V53**	**V54**	**V55**	**V56**
V46	1										
V47	-0.1442	1									
V48	0.1745	-0.5335**	1								
V49	-0.1916	0.2980**	-0.3797**	1							
V50	0.1353	0.1036	-0.1114	0.1705	1						
V51	0.1394	0.1613	-0.2717*	0.2205	0.6428**	1					
V52	0.0689	0.183	-0.1445	0.2313*	0.5227**	0.5711**	1				
V53	0.0296	0.2767*	-0.3101**	0.2198	0.5378**	0.6065**	0.5672**	1			
V54	0.0386	0.1984	-0.1591	0.1286	0.4309**	0.5732**	0.6111**	0.4705**	1		
V55	0.0586	0.1353	-0.0137	0.1129	0.3047**	0.2675*	0.2647*	0.4142**	0.2574*	1	
V56	-0.035	0.1199	-0.0895	0.1682	0.2640*	0.3713**	0.3566**	0.3556**	0.4832**	0.2222*	1
V57	0.0521	-0.1803	0.0841	0.0114	-0.034	0.1106	0.1104	-0.0421	0.0424	-0.028	0.1838
V58	-0.0171	0.3172**	-0.4113**	0.3873**	0.3749**	0.4829**	0.4597**	0.5169**	0.3795**	0.3159**	0.3604**
V59	-0.0598	0.2462*	-0.2445*	0.3069**	0.4414**	0.3936**	0.4515**	0.4282**	0.4336**	0.2789*	0.3533**
V60	0.0841	0.2899*	-0.2347*	0.1739	0.4558**	0.3453**	0.4051**	0.3941**	0.1948	0.3974**	0.1796
V61	-0.0952	0.1573	-0.2282*	0.2799*	0.1665	0.2925**	0.2373*	0.2583*	0.0568	0.114	0.2151
V62	0.0365	0.2215*	-0.1811	0.149	0.5567**	0.4829**	0.3379**	0.4730**	0.3013**	0.3251**	0.0885
V63	-0.0008	0.0786	-0.3447**	0.1738	0.2201	0.3058**	0.2205	0.4495**	0.1913	0.2058	0.2054
V65	-0.016	0.2028	-0.2862**	0.3464**	0.3331**	0.4614**	0.5338**	0.5488**	0.4627**	0.3099**	0.5867**
V66	-0.1286	0.0724	-0.0421	0.2800*	0.2405*	0.1828	0.4830**	0.2649*	0.4574**	0.1341	0.5433**
V67	-0.0486	0.1099	-0.1585	0.2173	0.3101**	0.3698**	0.3558**	0.2133	0.2995**	0.1126	0.1102
V68	-0.0024	-0.0524	0.0121	0.2025	-0.1044	0.0415	-0.0254	0.0042	0.0488	0.0566	0.3561**
V69	-0.015	0.1533	-0.0224	0.3192**	0.1628	0.1904	0.3322**	0.1478	0.2762*	0.1193	0.4288**
V70	-0.0871	0.0862	0.0286	0.2605*	0.1878	0.2280*	0.3487**	0.0873	0.2878**	0.057	0.4317**
V71	-0.1042	0.2861*	-0.1382	0.1812	0.0953	0.0711	0.3961**	0.1787	0.3699**	0.0357	0.3904**
V72	0.0406	0.1404	-0.2308*	0.3264**	0.1186	0.2718*	0.2428*	0.1357	0.3438**	0.0091	0.3933**
V73	-0.1064	0	0.0309	0.1982	0.2128	0.2684*	0.3571**	0.2025	0.2832**	0.1233	0.4817**
V74	-0.0121	0.2997**	-0.3616**	0.3312**	0.5053**	0.5063**	0.4723**	0.5565**	0.3533**	0.3675**	0.3179**

	V57	**V58**	**V59**	**V60**	**V61**	**V62**	**V63**	**V65**	**V66**	**V67**	**V68**
V57	1										
V58	0.0035	1									
V59	-0.0539	0.6415**	1								
V60	-0.1738	0.5282**	0.6012**	1							
V61	0.0724	0.4273**	0.4522**	0.3822**	1						
V62	-0.2488*	0.4065**	0.4872**	0.6565**	0.3375**	1					
V63	-0.1652	0.3942**	0.3753**	0.4907**	0.2574*	0.5596**	1				
V65	0.028	0.6795**	0.6484**	0.4407**	0.4541**	0.3725**	0.4246**	1			
V66	-0.0263	0.3698**	0.5438**	0.3968**	0.5059**	0.3737**	0.2512*	0.7167**	1		
V67	-0.1721	0.3269**	0.4592**	0.3719**	0.2514*	0.3332**	0.1495	0.3233**	0.4313**	1	
V68	0.216	0.1062	0.0734	0.1016	0.3434**	0.0512	0.2342*	0.1993	0.2574*	-0.07	1
V69	-0.1504	0.2269*	0.2178*	0.2307*	0.3256**	0.2312*	0.1494	0.3840**	0.5401**	0.1302	0.4766**
V70	-0.0994	0.1409	0.3041**	0.2424*	0.4809**	0.2222*	0.0965	0.3875**	0.5661**	0.2186*	0.3179**
V71	-0.1059	0.2436*	0.2643*	0.186	0.2114	0.0263	-0.0803	0.3774**	0.5527**	0.2551*	0.2339*
V72	-0.0131	0.3361**	0.4208**	0.2312*	0.5383**	0.151	0.199	0.4976**	0.5349**	0.2664*	0.4043**
V73	-0.0997	0.2925**	0.2829**	0.2337*	0.3463**	0.1841	0.13	0.4837**	0.5742**	0.3049**	0.3826**
V74	-0.133	0.7642**	0.8120**	0.8228**	0.6371**	0.7706**	0.6623**	0.6747**	0.5498**	0.4344**	0.1966

	V69	**V70**	**V71**	**V72**	**V73**	**V74**
V69	1					
V70	0.5861**	1				

V71	0.4355**	0.3650**	1			
V72	0.4131**	0.6529**	0.4887**	1		
V73	0.7244**	0.5997**	0.4302**	0.4164**	1	
V74	0.3089**	0.3326**	0.201	0.4202**	0.3296**	1

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

MATRIZ DE CORRELACIONES DEL FABRICANTE

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11
W1	1										
W2	0.8074**	1									
W3	0.1809	0.2731*	1								
W4	0.3440**	0.3645**	0.3220**	1							
W5	0.3163**	0.4021**	0.4482**	0.4238**	1						
W6	-0.1279	-0.142	-0.4552**	-0.2034	-0.1855	1					
W7	-0.1696	-0.0376	0.0336	0.2710*	0.0673	0.2209	1				
W8	-0.1226	-0.0997	-0.2524*	-0.047	-0.1179	0.4133**	0.3747**	1			
W9	0.1759	0.1177	-0.1434	0.1356	-0.0202	0.141	0.124	0.2588*	1		
W10	0.2	0.1079	-0.3407**	-0.1222	-0.0593	0.0839	-0.0008	0.2299*	0.2452	1	
W11	0.2719*	0.0434	-0.3248**	-0.0658	0.0359	0.1033	0.0283	0.0699	0.0865	0.4274**	1
W12	0.5817**	0.4964**	-0.1331	0.1962	0.2665*	0.0519	-0.082	0.0769	0.1289	0.4063**	0.4595**
W13	0.2731*	0.2748*	0.3230**	0.1806	0.1886	-0.0098	0.0353	-0.1563	0.1092	-0.114	-0.1943
W14	-0.1012	0.0557	0.3627**	0.1691	0.0765	-0.2264	0.1119	-0.1696	-0.0377	-0.2562*	-0.4127**
W15	0.2461*	0.3750**	0.2735*	0.3260**	0.2573*	-0.1414	0.1707	0.1018	0.1666	0.034	0.0843
W16	0.7042**	0.6762**	0.1572	0.2340*	0.3481**	-0.1353	-0.0479	-0.0467	0.0842	0.0968	0.2642*
W17	0.4208**	0.3484**	-0.0932	0.0792	-0.038	0.016	-0.0809	0.0669	0.0809	0.1801	0.3161**
W18	0.4400**	0.2612*	0.0697	0.1392	0.0999	0.0347	-0.1037	0.0433	-0.1188	0.1336	0.2288*
W19	0.2615*	0.0698	-0.1351	0.0297	-0.1303	-0.0837	-0.0625	-0.0467	-0.0328	0.138	0.4229**
W20	0.1873	0.0892	-0.1798	0.0334	0.1335	0.1155	0.0845	0.3185**	0.2548*	0.5235**	0.3019**
W21	0.2590*	0.0013	-0.2162	0.0105	-0.1636	-0.0861	0.012	0.0728	0.0691	0.3290**	0.5757**
W22	0.3100**	0.1476	-0.1475	-0.0463	-0.022	-0.1813	0.0016	0.1734	0.1185	0.2874**	0.4919**
W23	0.0642	0.0114	-0.1567	-0.1082	-0.0028	0.3791**	0.069	0.1731	-0.0174	0.1057	0.163
W24	0.0202	-0.0175	-0.2371*	-0.1005	-0.1065	0.3756**	0.0891	0.2419*	0.0773	0.2532*	0.1269
W25	0.1177	0.05	-0.1627	-0.0693	0.0763	0.2717*	0.009	0.1509	0.2978*	0.1793	0.0666
W26	0.2629*	0.2888**	-0.1001	-0.0986	0.0335	0.3377**	0.0148	0.1021	0.1219	0.1257	0.2829*
W27	0.1986	0.2412*	0.1313	0.1365	0.0562	0.2036	0.2841*	0.1754	0.2137	-0.0231	0.1188
W28	0.3461**	0.1757	-0.3901**	-0.035	-0.0561	0.2857*	0.0718	0.2183	0.2292	0.4659**	0.6124**
W29	0.2794*	0.102	-0.3616**	-0.0226	-0.0572	0.2350*	-0.0952	0.0951	0.1191	0.2327*	0.3678**
W30	0.3261**	0.2851**	-0.2631*	0.1134	-0.0821	0.0689	-0.0404	0.1515	0.131	0.2922**	0.3634**
W31	0.3888**	0.1489	-0.2999**	0.0436	-0.181	0.0867	-0.1139	0.1109	0.0934	0.2658*	0.4359**
W32	0.3252**	0.1907	-0.2194*	0.1254	-0.1408	-0.09	-0.0324	0.1339	0.0704	0.2824*	0.3673**
W33	0.3245**	0.0791	-0.2951**	-0.0843	-0.1359	0.1123	-0.0733	0.1526	0.0707	0.3653**	0.4815**
W34	0.4397**	0.3406**	-0.2027	0.032	-0.0185	0.0882	0.0216	0.1704	0.1888	0.3806**	0.4692**
W35	0.4392**	0.1977	-0.1735	0.0252	-0.0515	0.02	0.0083	0.0349	0.1788	0.3004**	0.5176**
W36	0.1978	0.182	-0.1663	-0.0788	0.0438	0.2905*	-0.137	0.2279*	0.0722	0.2274*	0.1696
W37	0.1043	0.2277*	0.4074**	0.1922	0.2148	-0.097	0.0905	0.0814	-0.007	-0.2875**	-0.2300*
W38	0.3409**	0.3894**	0.3202**	0.2454*	0.4267**	-0.2568*	0.0243	-0.1647	0.1449	-0.1513	0.057
W39	0.4405**	0.4480**	-0.1041	0.0601	0.2107	0.0814	-0.023	0.0996	0.1846	0.3289**	0.2892**
W40	-0.073	-0.1799	-0.0166	0.0183	0.0385	-0.0113	0.105	0.121	0.2878*	0.1167	-0.0269
W41	0.0965	-0.0098	-0.0156	0.1024	0.1067	0.0806	-0.0881	0.2261*	0.2399	0.1578	0.0795
W42	0.2969**	0.13	-0.0838	-0.0025	-0.0563	-0.1472	-0.0537	-0.0365	0.031	0.2027	0.4218**
W43	0.0232	0.1453	0.4097**	0.3074**	0.2888*	-0.1967	0.1713	0.045	-0.0167	-0.0215	0.0759
W44	0.2470*	0.0296	0.0312	0.0808	-0.0203	-0.2530*	0.0015	-0.0564	0.1764	0.2304*	0.3890**
W45	0.1837	0.2738*	0.0334	0.0217	-0.0691	0.1868	-0.0364	-0.0344	-0.1456	0.0097	-0.13
W46	0.1703	0.3521**	0.5127**	0.3587**	0.4492**	-0.3207**	0.0806	-0.1516	0.1022	-0.2431*	-0.1615
W47	0.095	-0.0747	-0.1219	-0.1412	-0.2425*	0.2457*	0.218	0.3247**	0.1193	0	0.0215
W48	0.2166	0.3587**	0.3708**	0.2997**	0.4200**	-0.2856*	-0.0279	-0.1787	0.134	-0.1267	-0.0054
W49	0	0.0198	0.3442**	0.3328**	0.3548**	0.0036	0.3015**	0.1941	0.1852	-0.2211	-0.0453
W50	0.1343	0.0292	-0.2612*	0.0625	-0.0631	0.3249**	0.0989	0.2227*	0.2770*	0.1177	0.21
W51	0.0752	-0.0178	-0.3951**	-0.0794	-0.1745	0.3131**	0.0755	0.3356**	0.1968	0.2667*	0.2916**
W52	0.0034	-0.1023	-0.2714*	-0.0927	-0.133	0.2811*	0.0503	0.1792	0.2181	0.1292	0.176
W53	0.1798	0.0762	-0.2566*	0.0034	-0.0955	0.1832	0.0761	0.1783	0.222	0.2711*	0.3275**
W54	0.3716**	0.1744	-0.1222	-0.0314	0.0325	0.1188	0.0556	0.2138	0.2666*	0.4866**	0.4527**
W55	0.3254**	0.1321	-0.214	-0.0412	0.0068	0.1784	0.0548	0.1208	0.2549*	0.4350**	0.5723**
W56	0.6003**	0.5628**	0.184	0.2157	0.3659**	-0.1783	-0.0029	-0.0878	0.1823	0.2182	0.3088**
W57	0.2198*	0.2510*	-0.0524	0.0944	0.08	0.1734	0.034	0.1253	0.2868*	0.127	-0.0977
W58	0.1254	0.1352	-0.3759**	0.0123	-0.1667	0.3096**	0.0895	0.2685*	0.3343**	0.2976**	0.2294*
W59	0.2062	0.2223*	-0.2802*	-0.0837	-0.1305	0.2928*	0.0249	0.2028	0.1817	0.3031**	0.2670*
W60	0.2617*	0.3437**	0.4557**	0.3876**	0.4348**	-0.2861*	0.2139	0.2022	0.1917	-0.1261	0.0316
W61	0.0897	0.2833*	0.1822	0.4620**	0.2692*	0.1448	0.4528**	0.1826	-0.0269	-0.2440*	-0.0394
W62	-0.138	-0.0835	-0.3000**	-0.0405	-0.0319	0.5271**	0.0576	0.2824*	0.1988	0.0696	0.0736

W63	0.2727*	0.4348**	0.4306**	0.5530**	0.5108**	-0.1013	0.2530*	0.14	0.2321	-0.1164	0.0537
W64	0.2191	0.0248	-0.4217**	-0.1003	-0.1254	0.3965**	-0.025	0.3730**	0.4091**	0.3446**	0.3559**
W65	-0.1229	-0.1112	-0.3728**	-0.0602	0.0053	0.4752**	0.0377	0.2982**	0.1593	0.1641	0.1343
W66	-0.1832	-0.1504	-0.3393**	-0.0908	-0.0696	0.5180**	0.0628	0.2492*	-0.0196	0.1504	0.1059
W67	-0.2173*	-0.1138	-0.1656	-0.095	-0.0642	0.4867**	0.0471	0.2118	-0.1107	0.1256	-0.1012
W68	0.0221	-0.0058	-0.1452	-0.1491	-0.2377*	0.2723*	0.0747	0.1611	-0.0947	0.1811	0.0032
W69	-0.1442	-0.1518	-0.3447**	-0.0672	-0.2234*	0.2585*	0.0375	0.173	-0.0898	0.3940**	0.1806
W70	-0.0108	-0.1749	-0.4384**	-0.2352*	-0.2971**	0.1362	-0.132	0.074	-0.0657	0.3610**	0.2162
W71	-0.2638*	-0.4195**	-0.4285**	-0.3624**	-0.3968**	0.2732*	-0.062	0.1312	-0.1333	0.2426*	0.1249
W72	-0.1207	-0.2527*	-0.3882**	-0.3422**	-0.2607*	0.2691*	-0.0475	0.159	-0.1356	0.2822*	0.1814
W73	-0.0122	-0.0882	-0.2691*	-0.054	-0.2085	0.2757*	0.131	0.1883	-0.1298	0.3319**	0.2481*
W74	0.1866	0.3460**	-0.013	0.3546**	0.2149	0.3235**	0.2963**	0.3936**	0.3263**	0.0152	0.1237

	W12	**W13**	**W14**	**W15**	**W16**	**W17**	**W18**	**W19**	**W20**	**W21**	**W22**
W12	1										
W13	-0.0302	1									
W14	-0.3789**	0.4283**	1								
W15	0.2968**	-0.0384	-0.0708	1							
W16	0.6391**	0.0912	-0.2179*	0.4487**	1						
W17	0.5970**	-0.0603	-0.2625*	0.2269*	0.5689**	1					
W18	0.4892**	0.0133	-0.1965	0.0058	0.4849**	0.5941**	1				
W19	0.3276**	0.0279	-0.095	-0.0282	0.2931**	0.5586**	0.6516**	1			
W20	0.3453**	-0.0367	-0.2092	0.2251*	0.2158	0.1714	0.0928	0.0883	1		
W21	0.4325**	-0.0622	-0.4040**	0.1092	0.3846**	0.5436**	0.5453**	0.6881**	0.2255*	1	
W22	0.4082**	-0.1085	-0.4575**	0.3406**	0.4694**	0.5361**	0.3522**	0.4533**	0.2805*	0.7291**	1
W23	0.0014	-0.0514	-0.0973	-0.0956	0.0915	0.0606	0.1386	0.0483	0.1229	0.0456	0.1073
W24	0.1552	-0.0177	-0.1191	-0.1286	-0.015	0.1148	0.0814	0.1077	0.0491	0.0634	0.0898
W25	0.0922	0.1453	-0.0463	0.0772	-0.0109	0.0613	-0.1344	-0.0422	0.2260*	0.0725	0.2048
W26	0.2992**	0.2702*	-0.0029	0.1998	0.3063**	0.2359*	0.2436*	0.2405*	0.1163	0.1556	0.1996
W27	0.179	0.146	0.166	0.1235	0.1744	0.1528	0.2582*	0.2220*	0.0752	0.0156	-0.0117
W28	0.5455**	-0.0629	-0.4776**	0.1177	0.3221**	0.3218**	0.2693*	0.2359*	0.4648**	0.5402**	0.5500**
W29	0.4679**	0.0525	-0.3341**	-0.0433	0.3396**	0.4407**	0.3936**	0.4176**	0.3181**	0.5015**	0.4022**
W30	0.3658**	-0.0402	-0.3476**	0.2269*	0.4257**	0.5324**	0.2858**	0.3498**	0.3887**	0.5251**	0.6055**
W31	0.4703**	-0.0901	-0.3478**	-0.101	0.4127**	0.6006**	0.6068**	0.6221**	0.1677	0.6705**	0.4512**
W32	0.4660**	-0.0951	-0.2480*	0.1089	0.3954**	0.6592**	0.5247**	0.6209**	0.2469*	0.6666**	0.6192**
W33	0.4504**	-0.0516	-0.4218**	0.001	0.4058**	0.5462**	0.5354**	0.5607**	0.3303**	0.7510**	0.6863**
W34	0.5469**	-0.0641	-0.3321**	0.2372*	0.4988**	0.5856**	0.5128**	0.5864**	0.2608*	0.6480**	0.6779**
W35	0.5146**	-0.0317	-0.3336**	0.1298	0.5066**	0.6137**	0.5581**	0.6833**	0.2638*	0.7870**	0.7049**
W36	0.2564*	0.0457	-0.09	-0.036	0.0766	0.1085	0.1229	0.0867	0.204	-0.0152	0.1113
W37	-0.0512	-0.0124	0.2038	0.214	0.1454	-0.1437	0.0494	-0.1925	-0.2470*	-0.3535**	-0.3196**
W38	0.1916	0.2017	0.0157	0.4199**	0.5187**	0.0721	-0.0557	-0.045	0.1844	0.1029	0.2191*
W39	0.4504**	0.0296	-0.1612	0.1067	0.4608**	0.3683**	0.3285**	0.3088**	0.4358**	0.2215*	0.2890**
W40	-0.0245	-0.0176	-0.1384	0.1734	-0.0068	0.0726	-0.0387	0.0427	0.2075	0.1148	0.2278*
W41	0.1486	-0.0512	-0.2165	0.1211	0.0422	0.1596	0.0596	0.066	0.2559*	0.2210*	0.3207**
W42	0.4366**	-0.148	-0.2489*	0.1006	0.4092**	0.5292**	0.4956**	0.5993**	0.1961	0.6453**	0.4405**
W43	0.0754	-0.0776	0.0183	0.3598**	0.167	0.1485	0.038	-0.007	0.0979	0.0424	0.0942
W44	0.3764**	0.0065	-0.2562*	0.1164	0.3201**	0.4489**	0.4315**	0.5264**	0.2046	0.6845**	0.4750**
W45	0.0631	0.205	0.1278	0.1161	0.0969	0.1343	0.1964	0.099	-0.2629*	-0.0781	-0.1428
W46	0.0969	-0.0059	0.142	0.5220**	0.3157**	-0.0375	-0.1515	-0.2406*	-0.0704	-0.1951	-0.0447
W47	-0.0363	0.2032	-0.0793	-0.207	0.0295	0.0873	0.2517*	0.18	0.0085	0.1736	0.1082
W48	0.2172	-0.0888	0.0521	0.5037**	0.3381**	0.0137	-0.192	-0.1888	-0.0186	-0.2144	0.004
W49	-0.0062	-0.1116	-0.1289	0.2846*	0.2332*	-0.0776	0.0444	-0.0959	0.0492	-0.0452	-0.0014
W50	0.1761	0.103	-0.2056	-0.0526	0.1604	0.3046**	0.3475**	0.4044**	0.2076	0.4009**	0.3034**
W51	0.2348*	0.0236	-0.2560*	-0.0223	0.1835	0.2886**	0.1819	0.3379**	0.2926**	0.4472**	0.4174**
W52	0.109	0.0752	-0.1786	-0.084	0.0339	0.2780*	0.2095	0.3862**	0.2250*	0.3628**	0.3477**
W53	0.3188**	0.0125	-0.1984	0.0922	0.2211*	0.4858**	0.3536**	0.4444**	0.2647*	0.4960**	0.5065**
W54	0.4528**	0.0544	-0.2483*	-0.043	0.3339**	0.3014**	0.3694**	0.2616*	0.5263**	0.3730**	0.3218**
W55	0.5068**	0.0471	-0.3458**	-0.0329	0.3396**	0.3354**	0.3153**	0.2820*	0.4703**	0.4273**	0.3412**
W56	0.5628**	0.1494	-0.1933	0.3034**	0.7024**	0.3449**	0.2860**	0.1773	0.3145**	0.214	0.2746*
W57	0.1182	-0.0179	-0.1084	0.2195*	0.2799*	0.0801	0.0004	-0.119	0.3938**	-0.1236	0.028
W58	0.2705*	0.1547	-0.0897	0.1104	0.024	0.3203**	0.1396	0.2708*	0.2271*	0.3210**	0.2801*
W59	0.2712*	0.1882	-0.1188	0.1212	0.1457	0.1981	0.1742	0.2487*	0.2722*	0.2991**	0.1587

W60	0.1926	0.0853	0.007	0.5128**	0.4311**	0.0368	0.0173	-0.0428	0.0557	0.0457	0.1358
W61	0.0551	0.12	0.0938	0.1831	0.1207	-0.0036	0.1698	0.0322	-0.1653	-0.0564	-0.0686
W62	0.0254	-0.1018	-0.1731	-0.0269	-0.1281	0.016	-0.0303	-0.0935	0.1611	-0.0586	0.061
W63	0.2312*	0.1163	0.081	0.6048**	0.3869**	0.0325	-0.0361	-0.081	0.0413	-0.0544	0.0701
W64	0.3674**	-0.081	-0.3991**	-0.0654	0.2202	0.3510**	0.3311**	0.2925**	0.2784*	0.3809**	0.3826**
W65	0.091	-0.0802	-0.2305*	-0.0119	-0.0034	0.0865	0.0257	0.0438	0.2094	0.0773	0.1807
W66	0.0441	-0.0285	-0.1478	-0.082	-0.1234	-0.0082	0.0068	0.0368	0.1125	0.0018	0.0245
W67	-0.1342	0.0026	-0.0019	-0.1376	-0.2027	-0.0774	-0.0206	-0.0584	0.0243	-0.144	-0.1894
W68	-0.0206	0.0332	0.0494	-0.1387	-0.0328	0.0732	0.3361**	0.2208*	-0.0455	0.1758	-0.0409
W69	0.0807	-0.2127	-0.1007	-0.2143	-0.2272*	0.1282	0.2738*	0.2091	0.0556	0.1776	0.0436
W70	0.1386	-0.0884	-0.1808	-0.3746**	-0.1499	0.1818	0.1487	0.1804	0.1944	0.3060**	0.1872
W71	-0.117	-0.0253	-0.1114	-0.5365**	-0.3947**	-0.0322	0.1784	0.2081	0.0937	0.2114	-0.0228
W72	0.0561	-0.0579	-0.1638	-0.3718**	-0.1034	0.2083	0.2091	0.2229*	0.2814*	0.2534*	0.1607
W73	0.1389	-0.1888	-0.0886	-0.1826	-0.0555	0.2584*	0.3810**	0.3515**	0.0083	0.2728*	0.087
W74	0.2645*	0.127	-0.0676	0.4163**	0.2346*	0.1372	0.0623	0.0279	0.1656	0.0684	0.1527

	W23	**W24**	**W25**	**W26**	**W27**	**W28**	**W29**	**W30**	**W31**	**W32**	**W33**
W23	1										
W24	0.3028**	1									
W25	0.3499**	0.3360**	1								
W26	0.3704**	0.3829**	0.1657	1							
W27	0.3425**	0.2504*	0.1057	0.4553**	1						
W28	0.1584	0.3287**	0.2833**	0.4074**	0.055	1					
W29	0.3654**	0.4070**	0.3395**	0.3050**	0.1487	0.5550**	1				
W30	0.2341*	0.0943	0.2704*	0.1371	0.0293	0.5346**	0.5352**	1			
W31	0.3174**	0.3520**	0.1695	0.2267*	0.2610*	0.4612**	0.6350**	0.4674**	1		
W32	0.3368**	0.15	0.2691*	0.2067	0.2661*	0.4012**	0.5592**	0.6631**	0.7401**	1	
W33	0.3700**	0.2203*	0.3564**	0.2609*	0.0576	0.5531**	0.6629**	0.6323**	0.7070**	0.7920**	1
W34	0.3241**	0.2962**	0.2521*	0.3694**	0.2532*	0.5739**	0.5125**	0.6174**	0.6304**	0.7390**	0.7024**
W35	0.2920**	0.2415*	0.3137**	0.3394**	0.2185*	0.6471**	0.5993**	0.6017**	0.7236**	0.7603**	0.7973**
W36	0.4568**	0.4832**	0.4189**	0.4006**	0.2955**	0.3284**	0.3871**	0.2396*	0.2156	0.2283*	0.2626*
W37	-0.1022	-0.3261**	-0.3639**	-0.1242	0.2577*	-0.3782**	-0.4427**	-0.3192**	-0.2121	-0.2855**	-0.5096**
W38	-0.0525	-0.05	0.1055	0.1508	0.0043	0.1285	0.1714	0.1191	-0.0709	-0.0113	0.0559
W39	0.4591**	0.1762	0.3061**	0.3113**	0.2526*	0.3634**	0.5515**	0.4552**	0.4150**	0.4306**	0.4638**
W40	0.2066	0.3091**	0.3314**	0.0729	0.053	0.1066	0.2124	0.1336	0.1443	0.2233*	0.1993
W41	0.2032	0.1557	0.5263**	-0.0196	0.004	0.2727*	0.3279**	0.4050**	0.2161	0.3903**	0.4454**
W42	-0.0558	-0.0379	-0.0299	0.0726	0.042	0.3089**	0.4156**	0.4810**	0.4937**	0.5499**	0.5213**
W43	-0.0252	-0.1482	0.1436	-0.0586	0.158	-0.0966	-0.1282	0.092	-0.0584	0.1085	0.0117
W44	-0.0541	-0.0919	0.1436	0.0208	0.0125	0.2948**	0.3983**	0.4168**	0.4565**	0.5709**	0.5631**
W45	-0.0358	-0.0408	-0.2473*	0.1334	0.2323*	-0.1678	-0.2815*	-0.0715	0.0271	-0.0831	-0.1726
W46	-0.1219	-0.2835*	-0.0083	-0.1218	0.1385	-0.2400*	-0.2437*	-0.091	-0.2053	-0.1443	-0.2834*
W47	0.121	0.2624*	-0.0568	0.115	0.0668	0.2223	0.217	0.0414	0.2362*	0.0795	0.2175
W48	-0.0973	-0.1658	0.0403	-0.1081	0.1465	-0.1584	-0.2683*	-0.0726	-0.181	-0.1304	-0.2867**
W49	0.1014	-0.16	0.0296	-0.1027	0.211	-0.0759	-0.0814	0.0236	-0.086	-0.0807	-0.0743
W50	0.5286**	0.4357**	0.4270**	0.4347**	0.3322**	0.3749**	0.6187**	0.5055**	0.5538**	0.5566**	0.5741**
W51	0.5000**	0.4480**	0.3408**	0.3678**	0.2519*	0.4782**	0.6466**	0.5560**	0.5052**	0.5146**	0.5459**
W52	0.3862**	0.3916**	0.3850**	0.3613**	0.1861	0.3756**	0.6004**	0.4477**	0.4162**	0.4296**	0.4917**
W53	0.3345**	0.3527**	0.2986**	0.3611**	0.2266*	0.5054**	0.6349**	0.5915**	0.5014**	0.5753**	0.5454**
W54	0.1742	0.2111	0.0704	0.2920**	0.1214	0.5675**	0.5213**	0.3474**	0.4383**	0.3240**	0.4608**
W55	0.1203	0.2173	0.0047	0.3500**	0.1275	0.6605**	0.5224**	0.3074**	0.4582**	0.2786*	0.4324**
W56	-0.018	0.1387	-0.1052	0.2586*	0.1798	0.3211**	0.3093**	0.2166	0.2497*	0.1747	0.171
W57	0.1431	0.0079	0.1931	0.0788	0.0424	0.2237*	0.2086	0.2535*	0.0731	0.0126	0.0391
W58	0.174	0.3003**	0.4169**	0.4658**	0.3323**	0.3979**	0.4126**	0.3717**	0.3325**	0.4235**	0.3897**

W59	0.2861**	0.2868**	0.2288*	0.5779**	0.4742**	0.3760**	0.4227**	0.3179**	0.3859**	0.3947**	0.3517**
W60	-0.0088	-0.1945	0.0118	-0.0053	0.2302*	-0.0374	-0.0829	0.0413	-0.0511	0.0186	-0.0838
W61	0.1356	-0.028	-0.0504	0.1005	0.4243**	-0.0321	-0.0811	-0.0087	0.0321	0.0098	-0.1072
W62	0.3908**	0.3843**	0.4817**	0.3128**	0.1748	0.2818*	0.3137**	0.3284**	0.0777	0.0885	0.1754
W63	-0.0306	-0.1955	0.0945	0.0584	0.3300**	0.0093	-0.0781	0.0698	-0.0768	0.0507	-0.1059
W64	0.4084**	0.3727**	0.4435**	0.3569**	0.2477*	0.5325**	0.6204**	0.4338**	0.5770**	0.4671**	0.5419**
W65	0.4323**	0.4668**	0.4671**	0.3556**	0.1626	0.3879**	0.4040**	0.3166**	0.1845	0.2382*	0.2740*
W66	0.3727**	0.4199**	0.2371*	0.4017**	0.1976	0.3000**	0.2639*	0.2566*	0.1069	0.1419	0.1928
W67	0.3595**	0.4126**	0.2861**	0.3134**	0.1594	0.0877	0.1409	0.151	0.0478	0.0531	0.1376
W68	0.1704	0.2123	-0.1399	0.2433*	0.2393*	0.1637	0.0004	0.0437	0.2723*	0.0939	0.15
W69	0.2636*	0.1861	-0.0679	0.158	0.079	0.2394*	0.0286	0.0898	0.2547*	0.1949	0.1786
W70	0.05	0.3364**	0.1076	0.1217	-0.0828	0.3320**	0.3604**	0.1805	0.3835**	0.2706*	0.3672**
W71	0.0595	0.2432*	-0.0671	0.0735	-0.1024	0.2049	0.1935	0.0398	0.2144	0.1216	0.2421*
W72	0.1353	0.3460**	0.0758	0.1349	-0.0561	0.2914**	0.2929**	0.2121	0.2721*	0.2371*	0.3659**
W73	0.2088	0.163	-0.1459	0.1584	0.1742	0.186	0.0226	0.0954	0.3237**	0.2490*	0.2305*
W74	0.2937**	0.1891	0.3873**	0.4179**	0.5236**	0.2675*	0.2638*	0.3242**	0.1543	0.2518*	0.1538

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

	W34	**W35**	**W36**	**W37**	**W38**	**W39**	**W40**	**W41**	**W42**	**W43**	**W44**
W34	1										
W35	0.7849**	1									
W36	0.3176**	0.2635*	1								
W37	-0.2081	-0.3439**	-0.2844**	1							
W38	0.0776	0.188	0.0301	-0.1361	1						
W39	0.4814**	0.4476**	0.4903**	-0.2109	0.1676	1					
W40	0.1499	0.1896	0.2023	-0.2964**	0.2496*	0.1171	1				
W41	0.2498*	0.3575**	0.3608**	-0.3711**	0.1568	0.2824*	0.4549**	1			
W42	0.4933**	0.6258**	0.0741	-0.1852	0.1704	0.3008**	0.0117	0.1106	1		
W43	0.0629	0.0493	-0.1698	0.2146	0.1388	0.0971	0.1798	0.2554*	0.0496	1	
W44	0.4869**	0.6028**	0.0392	-0.2175*	0.1209	0.2445*	0.1464	0.2292*	0.8351**	0.1869	1
W45	0.0552	-0.1395	-0.0307	0.3282**	-0.2829*	-0.0358	-0.2237*	-0.3227**	-0.0589	-0.1653	-0.2067
W46	-0.0976	-0.1381	-0.2178	0.4932**	0.4547**	-0.0167	0.0505	0.0911	-0.1333	0.5295**	-0.1132
W47	0.1543	0.2143	0.0608	-0.1174	-0.1186	0.0359	0.0774	-0.1305	0.0556	-0.3642**	0.0307
W48	-0.0376	-0.1074	-0.089	0.4310**	0.4095**	0.0546	0.0525	0.0296	-0.036	0.4734**	-0.0562
W49	0.0116	0.0367	-0.1768	0.3795**	0.2338*	0.066	0.0765	0.11	-0.0679	0.5820**	0.016
W50	0.5089**	0.5494**	0.4447**	-0.3405**	0.0417	0.4260**	0.4263**	0.3820**	0.2371*	-0.0537	0.2931**
W51	0.4601**	0.5396**	0.4561**	-0.3856**	0.0647	0.4022**	0.2949**	0.3556**	0.2663*	-0.1741	0.2407*
W52	0.3977**	0.5040**	0.3985**	-0.4968**	0.0631	0.3577**	0.3523**	0.2953**	0.2259*	-0.1318	0.2146
W53	0.5936**	0.5885**	0.3149**	-0.3175**	-0.0037	0.3885**	0.3456**	0.2652*	0.3690**	-0.0742	0.3689**
W54	0.3857**	0.4876**	0.3095**	-0.2306*	0.1611	0.4189**	0.0373	0.0629	0.4591**	-0.1949	0.4287**
W55	0.3540**	0.5039**	0.2028	-0.2621*	0.1768	0.3404**	0.0227	0.0061	0.3793**	-0.1945	0.3474**
W56	0.3041**	0.3328**	0.1046	0.0242	0.6425**	0.3902**	0.0877	-0.0571	0.3066**	0.033	0.2219*
W57	0.1418	0.1278	0.2054	0.0204	0.2478*	0.3450**	0.0071	0.163	0.0312	0.0353	0.0026
W58	0.4682**	0.3564**	0.3900**	-0.3381**	-0.0872	0.2872**	0.1606	0.3027**	0.1185	-0.0033	0.1795
W59	0.4263**	0.3476**	0.3784**	-0.1789	0.0246	0.3473**	0.1102	0.1068	0.2018	-0.0588	0.1464
W60	0.1246	0.0636	-0.1343	0.4454**	0.4532**	0.094	0.1313	0.2002	-0.0047	0.6022**	0.0585

W61	0.1149	-0.0145	0.0188	0.2500*	-0.0286	0.1439	-0.2474*	-0.0978	-0.0823	0.1904	-0.1187
W62	0.1061	0.0744	0.4506**	-0.3127**	-0.0704	0.2919**	0.2560*	0.4685**	-0.1502	0.0239	-0.1243
W63	0.1561	0.051	-0.0915	0.4433**	0.3761**	0.1242	0.0151	0.1651	-0.095	0.6484**	-0.0304
W64	0.4822**	0.5440**	0.3870**	-0.2460*	-0.0352	0.4275**	0.2455*	0.3960**	0.3406**	0.0353	0.3997**
W65	0.2594*	0.2323*	0.5078**	-0.3776**	0.01	0.3336**	0.2804*	0.4294**	-0.0505	-0.0143	-0.0429
W66	0.1869	0.0649	0.4413**	-0.3374**	-0.1799	0.2006	0.2218*	0.2496*	-0.1571	-0.1587	-0.1812
W67	0.047	-0.071	0.3990**	-0.2673*	-0.3067**	0.1687	0.1151	0.2295*	-0.2103	-0.085	-0.217
W68	0.1746	0.1939	0.0218	0.1302	-0.4355**	0.008	-0.1897	-0.1992	0.0507	-0.1415	-0.0239
W69	0.2274*	0.1513	0.1089	-0.0577	-0.6010**	0.0013	-0.1924	-0.0807	-0.0245	-0.11	-0.0412
W70	0.1503	0.2561*	0.2713*	-0.5284**	-0.3001**	0.0833	0.0672	0.0391	0.1611	-0.4390**	0.18
W71	0.0381	0.1018	0.1587	-0.4145**	-0.5030**	-0.0515	-0.0778	-0.1343	0.1293	-0.5224**	0.1053
W72	0.2014	0.2342*	0.2420*	-0.4891**	-0.2643*	0.073	0.0665	-0.0229	0.1323	-0.4388**	0.092
W73	0.2949**	0.2332*	0.0559	-0.0047	-0.5552**	0.0134	-0.1664	-0.1699	0.1252	-0.1145	0.0423
W74	0.3577**	0.1999	0.3154**	0.073	0.1877	0.3526**	0.1664	0.3896**	-0.0731	0.4134**	-0.0271

	W45	**W46**	**W47**	**W48**	**W49**	**W50**	**W51**	**W52**	**W53**	**W54**	**W55**
W45	1										
W46	0.0423	1									
W47	0.0021	-0.6022**	1								
W48	0.1129	0.8063**	-0.6450**	1							
W49	-0.164	0.4966**	-0.0758	0.3896**	1						
W50	-0.0972	-0.2706*	0.2846*	-0.3448**	0.0678	1					
W51	-0.0787	-0.2728*	0.2299	-0.2343*	-0.0274	0.7460**	1				
W52	-0.1429	-0.3170**	0.3076**	-0.3541**	-0.0301	0.7896**	0.7001**	1			
W53	-0.0025	-0.2242*	0.2555*	-0.2356*	-0.0524	0.7438**	0.7035**	0.7630**	1		
W54	-0.2550*	-0.3272**	0.3117**	-0.2972**	-0.1119	0.3577**	0.3678**	0.3953**	0.4129**	1	
W55	-0.2095	-0.3109**	0.3076**	-0.2602*	-0.0954	0.3410**	0.3743**	0.3611**	0.3968**	0.9051**	1
W56	-0.0424	0.2370*	0.0394	0.2958**	0.1007	0.1112	0.1569	0.0864	0.1452	0.5645**	0.5784**
W57	-0.153	0.0837	0.0402	0.1384	0.2088	0.0178	0.0633	0.0591	-0.0258	0.2892**	0.1839
W58	-0.0107	-0.2312*	0.0765	-0.2305*	-0.172	0.5230**	0.4177**	0.4618**	0.4554**	0.2356*	0.2527*
W59	0.1623	-0.1896	0.1496	-0.2164	-0.1223	0.5688**	0.4907**	0.4849**	0.4727**	0.2880**	0.3069**
W60	-0.0712	0.7060**	-0.2713*	0.6314**	0.6173**	-0.0647	-0.0662	-0.2128	-0.1166	-0.1371	-0.1577
W61	0.2537*	0.1626	0.1387	0.0787	0.4058**	0.1426	0.0707	0.0155	0.0381	-0.0991	-0.1013
W62	-0.1424	-0.166	-0.0262	-0.119	0.1168	0.5269**	0.4710**	0.4962**	0.4285**	0.1091	0.0997
W63	0.0217	0.7391**	-0.3110**	0.6602**	0.6178**	-0.0896	-0.0991	-0.1824	-0.0873	-0.1631	-0.1351
W64	-0.1728	-0.2933**	0.2503*	-0.1779	0.0592	0.6360**	0.6200**	0.5116**	0.5504**	0.4829**	0.4395**
W65	-0.1525	-0.2250*	0.0627	-0.1172	0.0662	0.5586**	0.5539**	0.6056**	0.4648**	0.1493	0.1574
W66	0.0641	-0.2989**	0.1143	-0.2793*	-0.103	0.5170**	0.4832**	0.5310**	0.4180**	0.1003	0.1297
W67	0.0797	-0.2792*	0.1121	-0.2893**	-0.0457	0.3749**	0.3300**	0.3567**	0.2710*	-0.0344	-0.0565
W68	0.4363**	-0.2812*	0.3064**	-0.3292**	-0.0968	0.1182	0.1086	0.115	0.162	0.1515	0.1479
W69	0.2600*	-0.4089**	0.1856	-0.3855**	-0.1494	0.0859	0.1369	0.0846	0.1344	0.1117	0.1046
W70	-0.0782	-0.6937**	0.3152**	-0.6614**	-0.5554**	0.2647*	0.2976**	0.3359**	0.2517*	0.4694**	0.4306**
W71	0.0265	-0.8558**	0.4884**	-0.8428**	-0.4470**	0.2603*	0.2460*	0.3172**	0.2265*	0.3385**	0.3006**
W72	-0.0226	-0.7386**	0.4655**	-0.6914**	-0.3703**	0.3548**	0.3846**	0.4162**	0.3527**	0.3812**	0.3530**
W73	0.4099**	-0.4473**	0.3969**	-0.4279**	-0.1098	0.159	0.1297	0.1767	0.2693*	0.178	0.1677
W74	0.0188	0.3118**	-0.1022	0.2461*	0.4096**	0.4631**	0.3883**	0.3146**	0.3303**	0.0302	0.0349

	W56	**W57**	**W58**	**W59**	**W60**	**W61**	**W62**	**W63**	**W64**	**W65**	**W66**
W56	1										
W57	0.2289*	1									
W58	-0.0401	0.0221	1								
W59	0.134	0.0827	0.6142**	1							
W60	0.3121**	0.1532	-0.1289	-0.0007	1						
W61	0.026	-0.0202	0.1139	0.1084	0.3198**	1					
W62	-0.1189	0.0823	0.3987**	0.2085	-0.1353	0.1608	1				
W63	0.2576*	0.2264*	0.029	0.0589	0.7605**	0.4355**	-0.0498	1			
W64	0.1917	0.3212**	0.4339**	0.4394**	0.0321	-0.0326	0.4642**	-0.0503	1		
W65	-0.0004	0.092	0.4591**	0.3640**	-0.0622	0.1178	0.7661**	-0.0176	0.4939**	1	
W66	-0.0988	-0.1048	0.4507**	0.4243**	-0.2364*	0.2247	0.6577**	-0.1026	0.2609*	0.7468**	1
W67	-0.2820*	-0.0438	0.3611**	0.3306**	-0.2695*	0.2337*	0.5578**	-0.1362	0.1593	0.5658**	0.7835**
W68	-0.1403	-0.048	0.1216	0.2431*	-0.2306*	0.1174	0.0424	-0.1553	0.1354	0.0227	0.0949
W69	-0.3062**	-0.0741	0.207	0.1294	-0.3924**	0.1203	0.176	-0.2476*	0.1696	0.1271	0.2421*

W70	-0.0293	-0.0439	0.2465*	0.2347*	-0.6655**	-0.3303**	0.1579	-0.6249**	0.2532*	0.1307	0.182
W71	-0.2404*	-0.1996	0.1613	0.2371*	-0.7412**	-0.1995	0.1283	-0.7698**	0.1966	0.1281	0.2599*
W72	-0.0647	-0.0837	0.2370*	0.2325*	-0.6447**	-0.1967	0.18	-0.6552**	0.2048	0.2496*	0.3315**
W73	-0.184	-0.1631	0.1631	0.175	-0.3589**	0.2131	0.0809	-0.2359*	0.1767	0.0927	0.2708*
W74	0.1272	0.1801	0.5576**	0.5106**	0.5406**	0.6082**	0.5504**	0.6823**	0.3777**	0.5194**	0.4535**

	W67	**W68**	**W69**	**W70**	**W71**	**W72**	**W73**	**W74**
W67	1							
W68	0.2517*	1						
W69	0.2635*	0.6219**	1					
W70	0.1177	0.3044**	0.4458**	1				
W71	0.2430*	0.4319**	0.5258**	0.7693**	1			
W72	0.2460*	0.2757*	0.4143**	0.7353**	0.7802**	1		
W73	0.2668*	0.6708**	0.8407**	0.4379**	0.5278**	0.4829**	1	
W74	0.3481**	-0.0045	-0.0258	-0.2693*	-0.3585**	-0.2387*	-0.0389	1

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

MATRIZ DE CORRELACIONES GLOBAL

	ACTESP	IMPOR	DACTESP	DIMPOR	CONCOM	INCERTI	FREC	S8(COOP)	S9(CONF)	S10(CONT)	F10(COOP)
ACTESP	1										
IMPOR	0.3788**	1									
DACTESP	-0.0038	-0.0777	1								
DIMPOR	0.0554	0.0266	0.3089**	1							
CONCOM	0.3438**	0.5749**	0.129	0.1162	1						
INCERTI	0.1758	-0.0502	0.1701	0.136	0.1341	1					
FREC	0.5379**	0.6962**	0.1212	0.1868	0.4995**	0.1759	1				
S8(COOP)	0.142	0.4657**	-0.0787	-0.2076	0.5768**	0.2452*	0.3841**	1			
S9(CONF)	0.0446	0.3438**	-0.0975	-0.2399*	0.4988**	0.0665	0.1026	0.6556**	1		
S10(CONT)	-0.1575	0.0533	-0.2049	-0.1107	-0.0634	-0.0992	-0.0385	-0.0091	0.0555	1	
F10(COOP)	0.5709**	0.5457**	0.4285**	0.2279*	0.5105**	0.1542	0.7511**	0.2125	0.0054	-0.0491	1
F11(CONF)	0.2816*	0.3436**	0.2125	0.1133	0.3634**	0.2446*	0.3844**	0.2350*	-0.0119	-0.1338	0.5486**
F12(CONT)	0.1801	0.2075	0.1363	0.0619	0.2012	0.0716	0.3227**	0.0753	-0.2198*	-0.1696	0.3598**
S12(CULT)	0.0873	0.2102	-0.1809	-0.1798	0.3505**	0.1548	0.1208	0.6574**	0.5805**	-0.1123	-0.0837
S13(ACUE)	-0.0156	0.1643	-0.0379	-0.1945	0.1313	0.0106	-0.0208	0.186	0.4168**	-0.0584	0.0001
S14(EXPE)	0.181	0.5062**	-0.1373	-0.061	0.5528**	0.2320*	0.4594**	0.7308**	0.5195**	-0.1356	0.1847
F14(CULT)	0.3732**	0.4517**	0.0728	-0.0389	0.5187**	-0.0607	0.5269**	0.1941	0.0504	-0.0341	0.6486**
F15(ACUE)	-0.0777	-0.2109	0.0114	0.1654	-0.1618	0.2882*	-0.0951	-0.0848	-0.1694	-0.009	-0.1355
F16(EXPE)	0.4954**	0.4975**	0.1634	0.2823*	0.4945**	0.1984	0.5227**	0.2247*	0.1063	-0.1278	0.4554**

	F11(CONF)	F12(CONT)	S12(CULT)	S13(ACUE)	S14(EXPE)	F14(CULT)	F15(ACUE)	F16(EXPE)
F11(CONF)	1							
F12(CONT)	0.3091**	1						
S12(CULT)	0.0888	0.0002	1					
S13(ACUE)	-0.0162	0.1789	0.3140**	1				
S14(EXPE)	0.1576	0.111	0.6159**	0.2252*	1			
F14(CULT)	0.4995**	0.3690**	-0.1093	0.0234	0.1455	1		
F15(ACUE)	0.1299	-0.1378	0.0414	-0.2315	0.0292	-0.2325	1	
F16(EXPE)	0.2703*	0.3017**	0.049	0.0102	0.2789*	0.3723**	-0.1725	1

MATRICES DE CORRELACIONES EN LOS 4 CONTEXTOS DEL ENTORNO

SITUACIÓN 1 *Nivel de reciprocidad bajo* *Nivel de interedependencia, incertidumbre y frecuencia bajo*

	S8	S9	S12	S14	SATISUM	RESUSUM	F10	F12	F13	F15	SATIFAB	BENEFAB	RESUFAB
S8	1												
S9	0.8165**	1											
S12	0.7145**	0.7337**	1										
S12	0.6397**	0.5435**	0.6940**	1									
SATISUM	0.8083**	0.8204**	0.7438**	0.5282**	1								
RESUSUM	0.5755**	0.5239**	0.3574	0.5353**	0.5919**	1							
F10	-0.2428	-0.3214	-0.3891	-0.0381	-0.3292	-0.4012*	1						
F12	0.0897	0.0534	0.2148	0.1657	-0.0347	-0.0074	-0.1236	1					
F13	-0.1176	-0.2389	-0.2362	0.0058	-0.3028	-0.2853	0.5879**	0.029	1				
F15	0.0737	0.1477	-0.0736	-0.0321	0.2127	-0.0826	0.1904	-0.0828	0.1871	1			
SATIFAB	-0.3377	-0.2169	-0.3135	-0.0864	-0.4145*	-0.1952	0.1477	0.2998	0.4694*	-0.093	1		
BENEFAB	0.0981	0.0887	-0.2173	-0.0285	0.0488	0.0201	0.5336**	-0.3777	0.0915	-0.0074	-0.1476	1	
RESUFAB	0.2465	0.2111	-0.0912	0.1206	0.1515	0.2184	0.4495*	-0.2274	0.4383*	0.3681	-0.0065	0.4353*	1

SITUACIÓN 2 *Nivel de reciprocidad bajo* *Nivel de interedependencia, incertidumbre y frecuencia alto*

	S8	S9	S12	S14	SATISUM	RESUSUM	F10	F12	F13	F15	SATIFAB	BENEFAB	RESUFAB
S8	1												
S9	0.6283*	1											
S12	0.5499	0.1249	1										
S14	0.7960**	0.5717	0.7179**	1									
SATISUM	0.7218**	0.7490**	0.1907	0.4516	1								
RESUSUM	-0.0048	0.2454	0.1697	0.1811	0.0369	1							
F10	-0.1464	-0.2589	0.2375	-0.3808	0.1454	-0.101	1						
F12	-0.2634	-0.6411*	0.2968	-0.3569	-0.3073	-0.1463	0.3879	1					
F13	-0.089	0.0009	0.2338	-0.1177	0.0419	-0.5491	0.2623	0.2782	1				
F15	-0.2058	0.1081	-0.29	0.1895	-0.1001	-0.1584	-0.2193	-0.4299	0.1991	1			
SATIFAB	-0.1074	-0.3069	0.0706	0.0228	-0.366	-0.4101	-0.2103	0.2701	0.539	0.1933	1		

BENEFAB	0.1879	0.1512	0.472	0.4636	0.2362	-0.0616	0.2397	0.0409	0.4528	0.1967	0.2745	1	
RESUFAB	-0.1339	0.1305	0.3152	0.1441	-0.1039	-0.0714	0.2134	0.019	0.6571	0.4395	0.4623	0.7394**	1

SITUACIÓN 3 *Nivel de reciprocidad alto* *Nivel de interedependencia, incertidumbre y frecuencia bajo*

	S8	**S9**	**S12**	**S14**	**SATISUM**	**RESUSUM**	**F10**	**F12**	**F13**	**F15**	**SATIFAB**	**BENEFAB**	**RESUFAB**
S8	1												
S9	0.3991	1											
S12	0.6384*	0.7328**	1										
S14	0.7296**	0.174	0.4667	1									
SATISUM	0.6127*	0.5193	0.7000*	0.6985*	1								
RESULSU	-0.0176	0.4785	0.1693	0.0126	0.2052	1							
F10	-0.2074	-0.1628	-0.1771	-0.4761	-0.4147	-0.2434	1						
F12	0.4125	0.169	0.1588	0.2043	0.2474	0.0335	-0.124	1					
F13	-0.0702	-0.3652	-0.4876	0.0327	-0.2905	0.137	0.2862	0.2588	1				
F15	0.4535	-0.1688	0.2832	0.4531	0.3898	-0.443	0.1886	0.3168	0.1523	1			
SATIFAB	-0.1107	-0.2113	-0.4894	0.018	-0.3482	0.286	-0.1796	0.4463	0.7337**	-0.0751	1		
BENEFAB	-0.2156	-0.6043*	-0.3974	0.176	-0.3254	-0.1596	0.0407	-0.5908*	0.3092	0.0426	0.1519	1	
RESUFAB	-0.0261	-0.4787	-0.2654	0.157	-0.2509	-0.3611	0.1195	-0.3147	0.4494	0.4388	0.2685	0.7506**	1

SITUACIÓN 4 *Nivel de reciprocidad alto* *Nivel de interedependencia, incertidumbre y frecuencia alto*

	S8	**S9**	**S12**	**S14**	**SATISUM**	**RESUSUM**	**F10**	**F12**	**F13**	**F15**	**SATIFAB**	**BENEFAB**	**RESUFAB**
S8	1												
S9	0.2004	1											
S12	0.4566*	0.4003*	1										
S14	0.6274**	0.3791*	0.4185*	1									
SATISUM	0.1616	0.2612	0.5861**	0.0895	1								
RESUSUM	0.3638	-0.0433	0.1354	0.3546	0.299	1							
F10	-0.0836	-0.0576	-0.5290**	-0.1235	-0.4713*	0.081	1						
F12	-0.2907	-0.1996	-0.3712	-0.263	-0.5086**	0.0275	0.7399**	1					
F13	-0.2162	0	-0.298	-0.3106	-0.0191	-0.1131	0.5924**	0.5448**	1				
F15	-0.2319	-0.0655	-0.24	-0.056	-0.4326*	-0.1316	0.268	0.3334	0.2281	1			

SATIFAB	-0.1148	0.0403	-0.3491	-0.2912	0.1942	0.1954	0.5202**	0.4818**	0.7094**	0.0163	1		
BENEFAB	0.0585	0.0882	-0.1214	-0.1091	0.3193	0.196	0.2859	0.1811	0.255	-0.1328	0.6122**	1	
RESUFAB	-0.0995	-0.0136	-0.1694	-0.1295	0.0801	0.0189	0.357	0.2704	0.4348*	0.0428	0.4557*	0.3141	1

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

APÉNDICE III. ESTIMACIÓN DE LOS EFECTOS NO LINEALES EN VARIABLES LATENTES

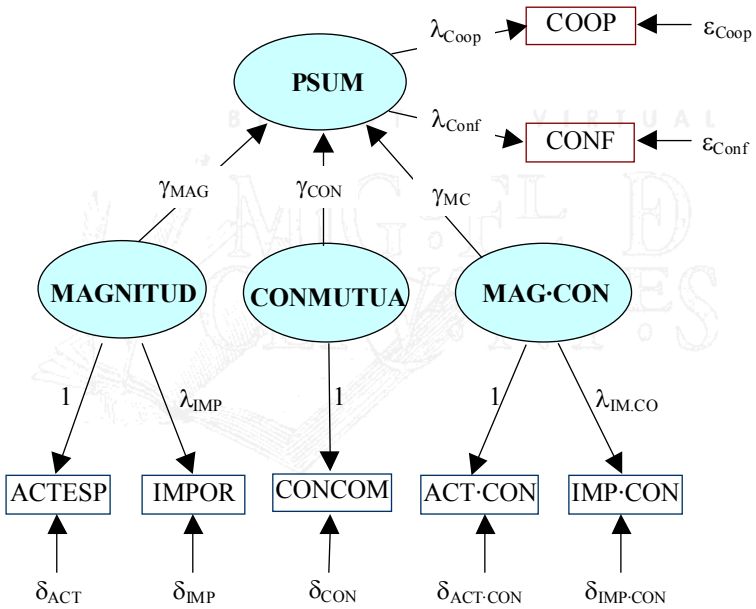
BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

A fin de ilustrar el procedimiento de estimación de los modelos de interacción de variables latentes (en extenso véanse Kenny y Judd, 1984; Ping, 1994, 1995b y 1996; y Jaccard y Wan, 1995) tomamos como ejemplo el modelo explicativo de PSUM a partir de las variables MAGNITUD y CONMUTUA y la interacción de ambas, que se representa en el gráfico A.

$$\mathbf{PSUM} = \gamma_{MAG} \cdot \mathbf{MAGNITUD} + \gamma_{CON} \cdot \mathbf{CONMUTUA} + \gamma_{MC} \cdot \mathbf{MAG{\cdot}CON} + \zeta \quad (1)$$

GRÁFICO A



Contamos con tres variables latentes: PSUM, MAGNITUD y CONMUTUA. Se asume como hipótesis que los errores de medida están incorrelacionados entre ellos y que la distribución de las variables latentes es normal multivariable (Kenny y Jud, 1984). Los indicadores respectivos son COOP y CONF para PSUM; ACTESP e IMPOR para MAGNITUD, y CONCOM para CONMUTUA. El tradicional modelo de medida que describe las relaciones entre las variables observadas y las variables latentes se expresaría como sigue:

$$\text{ACTESP} = \lambda_{ACT} \cdot \text{MAGNITUD} + \delta_{ACT} \quad (2)$$

$$\text{IMPOR} = \lambda_{IMP} \cdot \text{MAGNITUD} + \delta_{IMP} \quad (3)$$

$$\text{CONCOM} = \lambda_{CON} \cdot \text{CONMUTUA} + \delta_{CON} \quad (4)$$

$$\text{COOP} = \lambda_{Coop} \cdot \text{PSUM} + \varepsilon_{Coop} \quad (5)$$

$$\text{CONF} = \lambda_{Conf} \cdot \text{PSUM} + \varepsilon_{Conf} \quad (6)$$

Al introducir la variable latente producto (MAG·CON), podemos distinguir y diferenciar los efectos individuales de las variables independientes y el efecto de interacción entre ambas. De acuerdo con Kenny y Jud (1984) los indicadores de la variable latente producto (MAG·CON) se forman multiplicando cada indicador de la variable MAGNITUD por cada indicador de la variable CONMUTUA. Puesto que contamos con dos indicadores de la primera y uno de la segunda, tendremos dos indicadores de la variable producto. Estos indicadores podemos expresarlos como sigue:

$$ACT{\cdot}CON = (ACTESP){\cdot}\ (CONCOM) = (\lambda_{ACT}{\cdot}MAGNITUD + \delta_{ACT}) \cdot (\lambda_{CON}{\cdot}CONMUTUA + \delta_{CON}) = \lambda_{ACT}\lambda_{CON}MAG{\cdot}CON + \lambda_{ACT}MAGNITUD{\cdot}\delta_{CON} + \lambda_{CON}CONMUTUA{\cdot}\delta_{ACT} + \delta_{ACT}{\cdot}\delta_{CON} \quad (7)$$

$$IMP{\cdot}CON = (IMPOR){\cdot}\ (CONCOM) = (\lambda_{IMP}{\cdot}MAGNITUD + \delta_{IMP}) \cdot (\lambda_{CON}{\cdot}CONMUTUA + \delta_{CON}) = \lambda_{IMP}\lambda_{CON}MAG{\cdot}CON + \lambda_{IMP}MAGNITUD{\cdot}\delta_{CON} + \lambda_{CON}CONMUTUA{\cdot}\delta_{IMP} + \delta_{IMP}{\cdot}\delta_{CON} \quad (8)$$

Las ecuaciones (2), (3), (4), (7) y (8) se pueden usar para expresar la varianza de cada una de estas medidas en función de las varianzas de las variables latentes y las varianzas de los errores.

$$Var(ACTESP) = \lambda^2_{ACT}{\cdot}Var(MAGNITUD) + Var(\delta_{ACT}) \quad (9)$$

$$Var(IMPOR) = \lambda^2_{IMP}{\cdot}Var(MAGNITUD) + Var(\delta_{IMP}) \quad (10)$$

$$Var(CONCOM) = \lambda^2_{CON}{\cdot}Var(CONMUTUA) + Var(\delta_{CON}) \quad (11)$$

$$Var(ACT{\cdot}CON) = \lambda^2_{ACT}\lambda^2_{CON}Var(MAG{\cdot}CON) + \lambda^2_{ACT}Var(MAGNITUD{\cdot}\delta_{CON}) + \lambda^2_{CON}Var(CONMUTUA{\cdot}\delta_{ACT}) + Var(\delta_{ACT}\ \delta_{CON}) \quad (12)$$

$$Var(IMP{\cdot}CON) = \lambda^2_{IMP}\ \lambda^2_{CON}\ Var(MAG{\cdot}CON) + \lambda^2_{IMP}Var(MAGNITUD{\cdot}\delta_{CON}) + \lambda^2_{CON}Var(CONMUTUA{\cdot}\delta_{IMP}) + Var(\delta_{IMP}\ \delta_{CON}) \quad (13)$$

En el supuesto antes admitido de normalidad multivariable e incorrelación de los errores de medida, en las ecuaciones (12) y (13) se cumple que:

$$Var(MAG{\cdot}CON) = Var(MAGNITUD){\cdot}Var(CONMUTUA) + Cov\ (MAGNITUD,\ CONMUTUA)^2 \quad (14)$$

$$Var(MAGNITUD{\cdot}\delta_{CON}) = Var(MAGNITUD){\cdot}Var(\delta_{CON}) \quad (15)$$

$Var(CONMUTUA \cdot \delta_{ACT}) = Var(CONMUTUA) \cdot Var(\delta_{ACT})$ (16)

$Var(CONMUTUA \cdot \delta_{IMP}) = Var(CONMUTUA) \cdot Var(\delta_{IMP})$ (17)

$Var(\delta_{ACT}\ \delta_{CON}) = Var(\delta_{ACT}) \cdot Var(\delta_{CON})$ (18)

$Var(\delta_{IMP}\ \delta_{CON}) = Var(\delta_{IMP}) \cdot Var(\delta_{CON})$ (19)

Estas ecuaciones forman la base del siguiente conjunto de **restricciones no lineales**:

a) Restricciones a la hora de estimar la varianza de los residuos para los términos producto ($\delta_{ACT \cdot CON}$ y $\delta_{IMP \cdot CON}$)[1]:

$$Var\ (\delta_{ACT \cdot CON}) = \lambda^2_{ACT} Var(MAGNITUD) Var(\delta_{CON}) + \lambda^2_{CON} Var(CONMUTUA) Var(\delta_{ACT}) + Var(\delta_{ACT}) Var(\delta_{CON}) \quad (20)$$

$$Var(\delta_{IMP \cdot CON}) = \lambda^2_{IMP} Var(MAGNITUD) Var(\delta_{CON}) + \lambda^2_{CON} Var(CONMUTUA) Var(\delta_{IMP}) + Var(\delta_{IMP}) Var(\delta_{CON}) \quad (21)$$

Es evidente que estos dos términos ($\delta_{ACT \cdot CON}$ y $\delta_{IMP \cdot CON}$) están correlacionados puesto que comparten un subcomponente común; por lo tanto, la estimación debe permitir la correlación de los errores de los indicadores productos.

b) Restricción referida a la relación entre la varianza de las variables latentes (ecuación 14).

$Var(MAG \cdot CON) = Var(MAGNITUD) \cdot Var(CONMUTUA) + Cov\ (MAGNITUD, CONMUTUA)$[2]

c) Por último, las restricciones que existen en cuanto a los estimadores de las relaciones entre las variables latentes producto y sus indicadores:

$$\lambda_{AC} = \lambda_{ACT} \lambda_{CON} \quad (22)$$

$$\lambda_{IC} = \lambda_{IMP} \lambda_{CON} \quad (23)$$

Pues bien, todas estas restricciones deben ser programadas en LISREL 8 para estimar γ_{MC} en la ecuación 1 (Jaccard y Wan, 1995)[2]. Estas restricciones se introducen creando variables adicionales para los términos de las ecuaciones. Al final de este apéndice se ofrece para nuestro ejemplo la programación correspondiente en lenguaje LISREL.

---

[1] Recordamos que $\Sigma(\theta) = \Lambda\Phi\Lambda' + \Theta_\delta$, es decir, $Var\ (x_1) = \lambda^2_{11}\ \phi_{11} + Var(\delta_1)$. Por tanto en la ecuación 12:

$Var\ (ACT \cdot CON) = \lambda^2_{AC} \cdot Var(MAG \cdot CON) + Var\ (\delta_{ACT \cdot CON})$

[2] Esta posibilidad no se ofrece aún en EQS.

Una técnica alternativa para la estimación de modelos de interacción (o variables latentes cuadráticas), que no requiere el tedio de introducir todas estas restricciones, ha sido propuesta por Ping (1996). El autor plantea una técnica de estimación que se sustenta en la estimación en dos pasos seguida por Anderson y Gerbing (1988) que ya comentamos. Si X y Z son dos variables latentes unidimensionales, es decir, si sus indicadores tienen un único constructo subyacente, los estimadores de los parámetros que aparecen en las ecuaciones 7 y 8 estarían disponibles en el modelo de medida que contiene X y Z (MAGNITUD y CONMUTUA) pero que excluye X·Z.

Los parámetros de medida de una variable latente unidimensional, por definición, no están afectados por la presencia o ausencia de otras variables latentes en el modelo estructural. Por tanto, es posible añadir o eliminar variables latentes de un modelo de medida o de un modelo estructural que contiene una variable latente unidimensional sin que esto afecte a los parámetros de medida estimados para ésta última. Puesto que podemos calcular los pesos y las varianzas de los errores para los indicadores producto usando los parámetros del modelo de medida que excluye X·Z y en tanto que estos parámetros de medida apenas cambiarían entre la estimación del modelo de medida y la estimación del modelo estructural (Anderson y Gerbing, 1988), los pesos y la varianza de los errores pueden ser usados como valores fijos (constantes) en el modelo estructural que contiene la interacción.

Siguiendo esta propuesta en nuestro ejemplo, las ecuaciones 12 y 13 se simplificarían como sigue:

$$Var(ACT \cdot CON) = a^2\, Var(MAGNITUD \cdot CONMUTUA) + Var(b) \qquad (24)$$

donde a y Var(b) son constantes:

$$a = \lambda_{ACT}\, \lambda_{CON} \qquad (25)$$

$$Var(b) = \lambda^2_{ACT} Var(MAGNITUD) Var(\delta_{CON}) + \lambda^2_{CON}\, Var(CONMUTUA) Var(\delta_{ACT}) + Var(\delta_{ACT}) Var(\delta_{CON}) \qquad (26)$$

Igualmente, $Var(IMP \cdot CON) = c^2 Var(MAGNITUD \cdot CONMUTUA) + Var(d)$ (27)

Luego, si las variables latente MAGNITUD y CONMUTUA son unidimensionales, los valores de “a” y “c” y los valores de la varianza de los errores para las medidas producto ACT·CON y IMP·CON, “Var(b)” y “Var(d)”, pueden ser calculados usando los estimadores del modelo de medida para los parámetros.

Por último, la estimación de los parámetros bajo el criterio de máxima verosimilitud asume la normalidad multivariable entre las variables; pero la presencia de términos producto viola esta asunción. No obstante este inconveniente, muchos estudios sugieren que

el análisis de máxima verosimilitud puede ser robusto en estos casos (Bollen, 1989; Jaccard y Wan, 1995: 353), si bien indican que, en estos casos, el índice de ajuste global del modelo no debería ser el estadístico chi-cuadrado, sino otros índices alternativos como el GFI, CFI, RMSEA y el CFIT.

EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN EN LENGUAJE LISREL DEL MODELO CON INTERACCIONES.

```
MODELO CON INTERACCIÓN
DA NI=7 NO=86
LA
S8 S9 ACTESP IMPOR CONCOM ACTCON IMPCON
CM FI=EJEMPLO.TXT SY
MO NY=2 NX=5 NK=3 NE=1 TD=SY TE=DI PH=SY PS=SY GA=FU LY=FU LX=FU
LK
MAGNITUD CONMUTUA MAGCON
LE
PSUM
PA LY
1
1
PA LX
1 0 0
1 0 0
0 1 0
0 0 1
0 0 1
PA TD
1
0 1
0 0 1
0 0 0 1
0 0 0 1 1
PA TE
1 1
PA PH
1
1 1
```

```
1 1 1
PA GA
1 1 1
PA PS
1
FI LX(1,1) LX(3,2) LX(4,3)
FI LY (1,1)
VA 1.0 LX(1,1) LX(3,2) LX(4,3) LY (1,1)
CO PH(3,3) = PH (1,1)*PH(2,2) + PH(2,1)*PH(2,1)
CO LX(4,3) = LX(1,1)*LX(3,2)
CO LX(5,3) = LX(2,1)*LX(3,2)
CO TD(6,6) =
LX(1,1)*LX(1,1)*PH(1,1)*TD(3,3)+LX(3,2)*LX(3,2)*PH(3,3)*TD(1,1)+TD(3,3)*TD(1,1)
CO TD(7,7) =
LX(2,1)*LX(2,1)*PH(1,1)*TD(3,3)+LX(3,2)*LX(3,2)*PH(3,3)*TD(2,2)+TD(3,3)*TD(2,2)
OU RS MI SC WP IT= 200 ND=3
```

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

ACHROL, R. (1991): "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments". *Journal of Marketing*, vol. 55, octubre, págs. 77-93.

ACHROL, R. (1997): "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, págs. 56-71.

ACHROL, R., T. REVE Y L. STERN (1983): "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, págs. 55-67.

ACHROL, R. Y L. STERN (1988): "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXV, febrero, págs. 36-50.

ALÁEZ, R., J. BILBAO, V. CAMINO Y J.C. LONGAS (1996): *El sector de la automoción: nuevas tendencias en la organización productiva.* Ed. Cívitas.

ALCHIAN, A. Y S. WOODWARD, (1988): "The firm is dead; long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's *The economic institutions of capitalism*", *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, marzo, págs. 65-79.

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, págs. 157-172.

ANDALEEB, S.S. (1996): "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 1, págs. 77-93.

ANDERSON, E. (1985): "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis", *Marketing Science*, vol.4, nº 3, verano, págs. 234-254.

ANDERSON, E., L.M. LODISH Y B.A. WEITZ (1987): "Resource allocation behavior in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIV, febrero, págs. 85-97.

ANDERSON, E. Y B. WEITZ, (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science,* vol. 8, nº 4, otoño, págs. 310-323.

ANDERSON, E. Y B. WEITZ, (1992): "The use of pledges to built and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing Research, vol. XXIX*, febrero, págs. 18-34.

ANDERSON, J.C. (1995): "Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 23, nº 4, págs. 346-350.

ANDERSON, J.C. Y A. COUGHLAN (1987): "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 51, enero, págs. 71-82.

ANDERSON, J.C. Y D.W. GERBING (1988): "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, págs. 411-423.

ANDERSON, J.C., H. HAKANSSON Y J. JOHANSON (1994): "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, págs. 1-15.

ANDERSON, J.C. Y J.A. NARUS (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, págs. 62-74.

ANDERSON, J.C. Y J.A. NARUS (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, págs. 42-58.

ANDERSSON, P. (1992): "Analysing distribution channel dynamics: loose and tight coupling in distribution networks", *European Journal of Marketing*, vol. 26, nº 2, págs. 47-68.

ANTÓN, C. Y J. GUTIÉRREZ CILLÁN (1989): "Concepto de marketing: implicaciones estratégicas", *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, vol. 4, págs. 9-26.

ARNDT, J. (1983): "The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, págs. 44-54.

ASPIRALL, L. (1962): "The depot theory of distribution" en William Lazer and Eugene J. Kelley, eds: *Managerial Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, Il, págs. 652-659.

AZOFRA PALENZUELA, V. (1997): "Empresas y mercados: islas de conocimiento en un mar de cooperación humana", *Boletín de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, págs. 29-33.

BAGOZZI, R.P. (1975): "Marketing as echange", *Journal of Marketing*, vol. 39, octubre, págs. 32-39.

BAGOZZI, R.P. (1994): *Structural equations models in marketing reserach: basic principles,* en Principles of Marketing Research, págs. 317-385, Ed. Brasil Blackwell ltd.

BAGOZZI, R.P. (1995): "Reflections on relationship marketing in consumer markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 272-277.

BAGOZZI, R.P. Y H. BAUMGARTNER (1994): *The evaluation of structural equation models and hypothesis testing,* en Principles of Marketing Research, cap. 9, págs. 386-419, Ed. Brasil Blackwell ltd.

BAGOZZI, R.P. Y Y. YI (1991): "Multitrait-multimethod matrices in consumer research", *Journal of Consumer Research,* vol. 17, marzo, págs. 426-439.

BARNEY, J.B. Y W.G. OUCHI (1986): *Organizational Economics*. San Francisco: Jossey-Bass.

BELLO, D.C. Y D. GILLILAND (1997): "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance", *Journal of Marketing*, vol. 61, enero, págs. 22-38.

BELLO, D.C. Y R. LOTHIA (1995): "Export channel design: the use of foreign distributors and agents", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 2, págs. 83-93.

BELLO ACEBRÓN, L. Y J.T. GÓMEZ ARIAS (1997): "Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones, *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, págs. 7-23.

BEJOU, D., B. WRAY Y T.N. INGRAM (1996): "Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis", *Journal of Business Research*, vol. 36, págs. 137-143.

BENSAOU, M. (1992): "Interorganizational cooperation: the role of information technology. An empirical comparison of US and Japanese supplier relations", *Working paper*, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, Francia. Publicado en 1997 en *Information Systems Research*, vol. 8, nº 2, junio, págs. 107-124.

BENSAOU, M. Y E. ANDERSON (1997): "Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers enter the trap of making idiosyncratic investments?", *Working paper*, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, Francia.

BENSAOU, M. Y N. VENKATRAMAN (1992): "Vertical relationships and the role of information technology. an empirical study of US and Japanese supplier relationships in the auto industry", *Working paper*, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, Francia.

BENSAOU, M. Y N. VENKATRAMAN (1995): "Configurations of interorganizational relatonships: a comparison between U.S. and Japanese automakers", *Management Science*, vol. 41, nº 9, septiembre, págs. 1471-92.

BENTLER, P.M. (1990): "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, vol. 107, nº2, págs. 238-246.

BENTLER, P.M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.

BENTLER, P.M. Y E.J.C. WU (1995): *EQS for windows user's guide*, Encino, CA: Multivariate Softwarer, Inc.

BERGEN, M., S. DUTTA Y O.C. WALKER, JR., (1992): "Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories", *Journal of Marketing,* vol. 56, julio, págs. 1-24.

BERRY, L. (1983): "Relationship marketing", en Berry, L.L. et al. (Eds.): *Emerging perspective of services marketing*, American Marketing Association, Chicago.

BERRY, L. Y A. PARASURAMAN (1993): "Building a new academic field - The case of marketing services", *Journal of Retailing*, vol.69, primavera, págs. 13-60.

BERRY, L.(1995): "Relationship marketing of services - Growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketig Science*, vol.23, nº 4, págs. 236-245.

BERTRAND, K. (1986): "Crafting win-win situations in buyer-supplier relationships". *Business Marketing*, junio, págs. 42-50.

BIGNÉ, E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases de futuro", *Actas del XI Congreso Nacional y VII Hispano-Francés de AEDEM* celebrado en Lleida, págs. 69-80.

BISQUERRA ALZINA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariante: un enfoque informático con los paquetes SPSS X, BMDP, LISREL Y SPAD,* Promociones y Publicaciones Universitarias, vol. I y II.

BLOIS, K.J. (1990): "Buyer-seller relationships in industrial marketing", *Management & Perspective, Gestion 2000*, nº 3, junio-julio, págs.73-106.

BLOIS, K.J. ET AL (1996): "Relationship Marketing in organizational markets: when is it appropriate?", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, págs. 161-173.

BOLLEN, K. (1989): *Structural equations with latent variables,* Eds. John Wiley & Sons, Inc.

BONOMA, T. (1976): "Conflict, cooperation and trust in three power systems", *Behavioral Science*, vol. 21., págs. 499-514.

BOSTRÖM, G.O. (1995): "Successful cooperation in professional services", *Industrial Markeitng Management*, 24, págs. 151-165.

BOYLE, B., R. DWYER, R. ROBICHEAUX Y J. SIMPSON, (1992): "Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures". *Journal of Marketing Research,* Vol XXIX, noviembre, págs 462-73.

BOWMAN, D. (1997): "Customer retention in business services: determinants of duration in customer-supplier relationships", *Working paper*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

BRADACH, J. Y ECCLES, R. (1989): "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms" *Annual Review of Sociology*, nº 15, págs. 97-118.

BRILL, J.E. (1994): "Beyond managerial opportunism: supplier power and managerial compliance in a franchised marketing channel", *Journal of Business Research*, vol. 30, págs. 211-223.

BROWN, J.R. (1981): "A cross-channel comparison of supplier-retailer relations", *Journal of Retailing*, vol. 57, nº 4, invierno, págs. 3-18.

BROWN, J.R., R.F. LUSCH Y C.Y. NICHOLSON (1995): "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance", *Journal of Retailing*, vol. 71, nº 4, págs. 363-392.

BUCHANAN, L. (1992): "Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals", *Journal of Marketing Research,* vol XXIX, febrero, págs. 65-75.

BUCKLIN, L. P. (1960): "The economic structure of channels of distribution", en *Marketing: A maturing discipline*, M. Bell, ed., American Marketing Association, Chicago, Il.

BUCKLIN, L. P. (1965): "Postponement, speculation and the structure of distribution channels", *Journal of Marketing Research,* vol. 2, febrero, págs. 26-31.

BUCKLIN, L. Y S. SENGUPTA (1993): "Organizing successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing,* vol. 57, abril, págs. 32-26.

BUCKLIN, L., V. RAMASWAMY Y S.K. MAJUMDAR (1996): "Analysing channel structures of business markets via the structure-output paradigm", *International Journal of Research in Marketing*, vol 13, pág. 73-87.

BURT, D. (1989): "Managing suppliers up to speed", *Harvard Business Review,* julio-agosto, págs. 127-135.

BUZZELL, R. Y G. ORTMEYER (1995): "Channel partnerships streamline distribution", *Sloan Management Review*, primavera, págs. 85-96.

CAMARA IBÁÑEZ, D. (1996): "Del marketing de transacciones al marketing de relaciones", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LI, nº 157, abril, págs. 5-14.

CARLISLE, J.A. Y R.C. PARKER (1989): *Beyond Negotiation*. John Wiley & Sons.

CASARES, J ET AL. (1987): *La economía de la distribución comercial*, Ariel Economía, Barcelona.

CELLY, K.S. Y G.L. FRAZIER (1996): "Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIII, mayo, págs. 200-210.

CESPEDES, F. (1995): "Revolución de la gestión del márketing entre empresas", *Harvard DEUSTO Business Review,* nº 66, mayo-junio, págs. 94-103.

CHRISTOPHER, M, A. PAYNE Y D. BALLANTYNE (1991): *Marketing relacional*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.

CHRISTY, R., G. OLIVER Y J. PENN (1996): "Relationship marketing in consumer markets", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, págs. 175-187.

CLAUDON, J. Y J. DANON (1995): "La orientación-cliente es una auténtica ruptura", Harvard *DEUSTO Business Review*, nº 68, septiembre-octubre, págs. 68-78.

CLOPTON, S. (1994): "Seller and buying firm factors affecting industrial buyers' negotiation behavior and outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXI, febrero, págs 39-53.

COASE (1937): "The nature of the firm", *Economica*, vol. IV, págs. 331-351.

COUGHLAN, A. (1985): "Competition and cooperation in marketing channel choice: theory and application", *Marketing Science,* vol. 4, nº 2, primavera, págs. 110-129.

CROSBY, L.A., K.R. EVANS Y D. COWLES (1990): "Relationship quality in sevices selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, julio, págs. 68-81.

CUSUMANO, M.A. Y A. TAKEISHI (1991): "Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants", *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 563-588.

DABHOLKAR, P., W. JOHNSTON Y A. CATHEY (1994): "The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 22, nº 2, págs. 130-145.

DAHLSTROM, R. Y A. NYGAARD (1995): "An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies", *Journal of Retailing*, vol. 71, nº 4, págs. 339-361.

DAHLSTROM, R., K. M. MCNEILLY Y T.W. SPEH (1996): "Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services", *Journal of theAcademy of Marketing Science*, vol. 24, nº2, págs. 110-124.

DANT, R. Y P. SCHUL, (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing,* vol.56, enero, págs. 38-54.

DE AVILA, V. (1995): "Integración estratégica de la cadena de suministros", *Harvard DEUSTO Business Review*, págs. 88-94.

DIAMOANTOPOULUS, A. (1994): "Modelling with LISREL: A guide for the uninitiated", *Journal of Marketing Management,* vol. 10, págs. 105-136.

DION, P., D.EASTERLING Y S. J. MILLER. (1995) "What is really necessary in successful buyer/seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 24, págs. 1-9.

DOMMERMUTH, W.P. Y R.C. ANDERSON (1969): "Distribution systems: firms, functions and efficiences", *MSU Business Topics*, primavera, págs. 51-56.

DOUARD, J.P. (1995): "Les coopérations inter-entreprises ou l'émergence de nouvelles organisations. Incidences sur le marketing: quelques points de reperes", *Revue française du marketing*, nº 155, págs. 117-133.

DOZ, Y.L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes", *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 55-83.

DWYER, R.P. (1995): Presentación del *Journal of Retailing*, vol. 71, nº 4.

DWYER, R., P. SCHURR Y S. OH, (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol.51, abril, págs.11-27.

DWYER, F.R. Y S. OH, (1987): "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research,* vol. XXIV, noviembre, págs. 347-358.

DWYER, F.R. Y S. OH, (1988): "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies", *Journal of Marketing,* vol. 52, abril, págs.21-34.

DWYER, F.R. Y A. WELSH (1985): "Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, noviembre, págs. 397-414.

DYER, J.H. (1996a): "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, vol.17, págs. 271-291.

DYER, J.H. (1996b): " How Chrysler created an American keiretsu", *Harvard Business Review*, vol. 35, nº 1, págs. 42-56.

DYER, J.H. (1997): "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and mazimize transaction value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº7, págs. 535-556.

DYER, J.H. Y W.G. OUCHI, (1993): "Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge", *Sloan Management Review*, otoño, págs. 51-63.

EISENHARDT, K. L. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 1, págs. 57-74.

ELIASHBERG, J. Y D. MICHIE, (1984): "Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study", *Journal of Marketing Research,* vol. XXI, febrero, págs. 75-88.

ELLRAM, L.M. (1995): "Partnering pitfalls and success factors", *Internationsl Journal of Purchaising and Materials Management*, primavera, págs. 36-44.

EMERSON, R.M. (1962): "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, vol. 27, febrero, págs. 31-41.

ETGAR, M. (1976): "Channel domination and countervailing power in distributive channels", *Journal of Marketing Research,* vol. 13, agosto, págs. 254-262.

EVANS, J. Y R. LASKIN (1994): "The relatioship marketing process: a conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, 23, págs. 439-452.

FAMA, E. F. (1980): "Agency problems and theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, abril, págs. 288-307.

FAMA. E.F. Y M.C. JENSEN (1983): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, junio, págs. 327-349.

FICHMAN, M. Y P. GOODMAN (1996): "Customer-supplier ties in interorganizational relations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, págs. 285-329.

FILSER, M. (1989): *Canaux de distribution: description, analyse, gestion.* Vuibert gestion, París.

FILSER, M. (1992): "État des recherches sur les canaux de distribution", *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre, págs. 66-76.

FITES, D.V. (1996): "Make your dealers your partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 84-95.

FONTENOT, R. Y E. WILSON (1997): "Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationships activities", *Journal of Business Research*, 39, págs. 5-12.

FONTENOT, R., R. VLOSKY, E. WILSON Y D. WILSON (1997): "Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance", *Working paper,* Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

FRAZIER, G. (1983): "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, págs. 68-78.

FRAZIER, G.L. Y K.D.ANTIA (1995): "Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 321-326.

FRAZIER, G.L., J. GILL Y S.H. KALE (1989): "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country", *Journal of Marketing*, vol. 53, enero, págs. 50-69.

FRAZIER, G.L. Y R.C. RODY (1991): "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing*, vol. 55, enero, págs. 52-69.

FRAZIER, G.L., R.E. SPEKMAN Y C.R. O'NEAL (1988): "Just-in-time exchange relationships in industrial markets", *Journal of Marketing*, vol. 52, octubre, págs. 52-67.

FRAZIER, G.L. Y J.O. SUMMERS (1984): "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels", *Journal of Marketing*, vol. 48, verano, págs. 43-55.

FRAZIER, G.L. Y J.O. SUMMERS (1984): "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIII, mayo, págs. 169-176.

FREY, S.C. Y M.M. SCHLOSSER (1993): "ABB and Ford: creating value through cooperation", *Sloan Management Review*, otoño, págs. 65-72.

FROGATT, D. (1994): "Motor components: locational issues and international industry" en WELLS, P Y M. RAWLINSON (1994): *The new European automobile industry.* St. Martin's Press, Inc. New York..

GABRIÉ, M. Y J.L. JACQUIER (1994): *La Théorie moderne de l'entreprise: l'approche institutionnelle*. Ed. Economica, Paris.

GADDE, L.E. Y L.G. MATTSSON (1987): "Stability and change in network relationships", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 4, págs. 29-41.

GANESAN, S. (1993): "Negotiation Strategies and the nature in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, mayo, págs. 183-203.

GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, págs. 1-19.

GARCÍA CANAL, E. (1996a): "El papel de los acuerdos de cooperación en la estrategia de la empresa", *Alta Dirección*, año XXXI, nº 187, mayo-junio, págs. 193-199.

GARCÍA CANAL, E. (1996b): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, págs. 109-132.

GARCÍA MERINO, T. (1998): *¿Producir o comprar? Un análisis contingente de las decisiones estratégicas de integración vertical en la empresa.* Universidad de Valladolid.

GARDNER, J.T., M.C. COOPER Y T.G. NOORDEWIER (1994): "Understanding shipper-carries and shipper-warehouser relationships: partnerships revisited", *Journal of Business Logistics*, 15, págs. 121-144.

GARDNER, J.T., W.B. JOSEPH Y S. THACH (1993): "Modeling the continuum of relationship styles between distributors and suppliers", *Journal of Marketing Channels*, vol. 2, nº 4, págs. 1-28.

GARRIDO SAMANIEGO, M.J. (1996): *Participación e influencia en el centro de compras: un análisis de los factores determinantes para las empresas industriales españolas*, tesis doctoral no publicada. Universidad de Valladolid.

GASKI, J. (1984): "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*, vol. 48, verano, págs. 9-29.

GASSENHEIMER, J. B. Y D.B. BAUCUS Y M.S. BAUCUS, (1996): "Cooperative arrangements among entrepeneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures", *Journal of Business Research*, vol. 36, págs. 67-79.

GASSENHEIMER, J.B. Y R. J. CALANTONE, (1994): "Managing economic dependence and relational activities within a competitive channel environment", *Journal of Business Research*, vol. 29, págs. 189-197.

GASSENHEIMER, J.B. Y R. RAMSEY, (1994): "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, vol. 70, nº 3, págs. 253-266.

GATTORNA, J. (1978): "Channels of distribution conceptualizations: a state of the art review". *European Journal of Marketing*, vol. 12, nº 7, págs. 470-512.

GERMAIN, R., C. DRÖGE Y P. DAUGHERTY, (1994): "The effect of just-in time selling on organizational structure: an empirical investigation", *Journal of Marketing Research,* vol. XXXI, noviembre, págs. 471-483.

GEYSKENS, I., J.B. STEENKAMP, L.K. SCHEER Y N. KUMAR (1996): "The effects of trust and interdependence on relationships commitment: a trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13, págs. 303-317.

GOUJET, R., D. BANSARD Y R. SALLE (1992): "L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel", *Gestion 2000*, nº 6, págs. 47-75.

GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, primavera, págs. 114-135.

GRÖNROOS, C. (1989): "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 1, págs.52-60.

GRÖNROOS, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision,* vol. 32, nº 12, págs. 4-20.

GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº4, págs. 252-254.

GUMMESSON, E. (1987): "The new marketing. Developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning,* vol. 20, nº4, págs. 10-20.

GUMMESSON, E. (1995): "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 2, págs. 31-44.

GUNDLACH, G. Y CADOTTE, E. (1994): "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, vol XXXI, noviembre, págs. 516-532.

GUNDLACH, G. Y MURPHY, P. (1993): "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges", *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, págs. 35-46.

GUNDLACH, G. R. ACHROL Y J. MENTZER (1995): "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, págs. 78-92.

GUTIÉRREZ CILLÁN, J. Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1996): "De nuevo la miopía en el marketing. las limitaciones de la orientación al consumidor", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, nº 2, págs. 39-60.

GUTIÉRREZ CILLÁN, J. Y CAMARERO IZQUIERDO, M.C. (1997): "Des relations hiérarchiques aux relations de coopération à long terme. Une reflexion pour le cas de la distribution alimentaire en Espagne", *Actas del Coloquio Grande Distribution Alimentaire*, celebrado en Montpellier, 22 y 23 de mayo, págs. 227-240.

HAKANSSON, H. ed. (1987): *Industrial Technological Development*. London: Routledge.

HALLEN, L, J. JOHANSON Y N. SEYED-MOHAMED (1991): "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing,* vol. 55, abril, págs. 29-37.

HANMER-LLOYD, S.A. (1996): "Relationship appraisal: a route to improved reseller channel performance", *Industrial Marketing Management*, 25, págs. 173-185.

HARLAND, C.M. (1996): Supply chain management: relationships, chains and networks", *British Journal of Management*, vol. 7, special issue, marzo, págs. 63-80.

HAUGLAND, S.A. Y T. REVE (1993): "Relational contracting and distribution channel cohesion", *Journal of Marketing Channels*, vol. 2, nº 3, págs. 27-60.

HAWES, I. (1994): "To know me is to trust me", *Industrial Marketing Management*, 23, págs. 215-219.

HEIDE, J. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing,* vol 58, enero, págs. 71-85.

HEIDE, J. Y G. JOHN (1988): "The role of dependance balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, págs. 20-35.

HEIDE, J. Y G. JOHN (1990): " Alliances in industrial purchaising: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, vol XXVII, febrero, págs. 24-36.

HEIDE, J. Y G. JOHN (1992): "Do norms matter in marketing relationships?, *Journal of Marketing,* vol. 56, abril, pás 32-44.

HEIDE, J. Y A. MINER (1992): "The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 2, págs. 265-291.

HEIDE, J.B. Y R.L. STUMP (1995): "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation", *Journal of Business Research,* vol. 32, págs. 57-66.

HEIDE, J.B. Y A. WEISS (1995): "Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets", *Journal of Marketing,* vol. 59, julio, págs. 30-43.

HELPER, S. Y D.I. LEVINE (1992): "Long-term supplier relations and product-market structure", *The Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 8, nº 3, págs. 561-581.

HERBIG, P. Y B. O'HARA (1994): "Industrial distributors in the twenty-first century", *Industrial Marketing Management,* 23, págs. 199-203.

HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (1996): *Administración de la relación en el canal de distribución*. Tesis no publicada. Universidad de Murcia.

HILL, C.W.L. (1990): "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 15, págs. 500-513.

HIRSCH, P., S. MICHAELS Y R. FRIEDMAN (1987): "'Dirty hands' versus 'clean models'", *Theory and Society,* 16, págs. 317-336.

HUART LOW, B.K. (1996): "Long-term relationship in industrial marketing", *Industrial Marketing Management*, 25, págs. 25-35.

HUNT, S.D. (1983): "General theories and the fundamental explande of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, págs. 9-17.

HUNT, S. D. (1994): "On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods", *European Journal of Marketing*, vol. 28, nº 3, págs. 13-25.

HUNT, S.D. Y J.R. NEVIN (1974): "Power in channel of distribution: sources and consequences", *Journal of Marketing Research*, vol. XI, mayo, págs. 186-193.

HUNT, S.D., N. RAY Y V. WOOD (1985): "Behavioral dimensions of channels of distribution: review and synthesis", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 13, nº 13, págs. 1-24.

HYUN, J.H. (1994): "Buyer-supplier relations in the european automobile component industry", *Long Range Planning*, vol. 27, nº 2, págs. 66-75.

IACOBUCCI, D. Y N. HOPKINS (1992): "Modeling dyadic interactions and networks in marketing", *Journal of Marketing Research,* vol. XXIX, febrero, págs. 5-17.

IACOBUCCI, D. Y A. OSTROM (1996): "Commercial and interpersonal relationships; Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual--to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce", *International Journal of Research in Marketing*, 13, págs. 53-72.

IAMI, K. E ITAMI, H. (1984): "Interpenetration of organization and market", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2.

IGLESIAS, V. Y J.A. TRESPALACIOS (1997): "Características de las relaciones fabricante-distribuidor y resultados económicos obtenidos: un estudio empírico en el sector de bebidas", *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, págs. 95-114.

IGLESIAS, V., J.A. TRESPALACIOS Y R. VÁZQUEZ (1997): "Los motivos para la firma de acuerdos de distribución exclusiva", ponencia presentada al *IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* celebrado en Murcia.

IZRAELI, D. (1991): "Intrachannel co-ordination: strategies and mechanisms", *European Journal of Marketing*, vol. 25, nº 8, págs. 6-12.

JACCARD, J. Y C.K. WAN (1995): "Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: multiple indicator and structural equation approaches", *Psychological Bulletin*, vol.117, nº 2, págs. 348-357.

JARILLO, J.C. (1988): "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9, págs. 31-44.

JEANMOUGIN C. (1992): "L'évolution de la fonction de gros", *Revue Française de gestion*, septiembre-octubre, págs. 85-94.

JENSEN, M.C. Y W. H. MECKING (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3, págs. 305-360.

JENSEN, M.C. Y W. H. MECKING (1995): "Specific and general knowledge, and organizational structure", *Journal of Applied Corporate Finance,* vol. 8, nº 2, verano, págs. 4-18.

JOHN, G. (1984): "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research,* vol. XXI, agosto, págs. 278-89.

JOHN, G. Y T. REVE (1982): "The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels", *Journal of Marketing Research,* vol. XIX, noviembre, págs. 517-24.

JOHN, G. Y B. A. WEITZ (1988): "Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis" en *The International Library of Critical Writings in economics, 54, TRANSACTION COST ECONOMICS II*, O. Williamson y Scott. E. Masten. Edward Elgar Publishing Limited. England, 1995.

JOHNSTON, R Y P. LAWRENCE (1988): "Beyond vertical integration-The rise of the value-adding partnership", *Harvard Business Review,* julio-agosto, págs. 94-101.

JONES, G.R. Y C. HILL (1988): "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal,* vol. 9, págs. 159-172.

JÖRESKOG, K.G. (1993): *Modelado de ecuaciones estructurales con LISREL*. Ed. EUSTAT.

JÖRESKOG, K.G. Y D. SÖRBOM (1993a): *LISREL VIII: User's reference guide,* Chicago: Scientif Software.

JÖRESKOG, K.G. Y D. SÖRBOM (1993b): *LISREL VIII: Structural equation modeling with the SIMPLIS command lenguage.* Sweden. University of Uppsala, enero.

JOSEPH, W.B., J., J. GARDNER, S. TACH Y F. VERNON, (1995) "How industrial distributors view distributor-supplier partnership arrangements" *Industrial Marketing Management*, 24, págs. 27-36.

JOSKOW, P.L. (1987): "Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal markets", *The American Economic Review*, vol. 77, nº 1, marzo, págs. 168-185.

KALWANI, M. Y N. NARAYANDAS (1995): "Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?". *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, págs. 1-16.

KANTER, R. M. (1994): "Collaborative advantage: the art of alliances", *Harvard Business Review,* vol. 72, nº 4, julio-agosto, págs. 96-108.

KAUFMANN, P.J. Y L.W. STERN, (1988): "Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, nº 3, septiembre, págs. 534-552.

KAUFMANN, P.J. Y R.P. DANT (1992): "The dimensions of commercial exchange", *Marketing Letters*, nº 3, mayo, págs. 171-185.

KEITH, J.E., D.W. JACKSON Y L.A. CROSBY (1990): "Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures", *Journal of Marketing*, vol. 54, julio, págs. 30-41.

KENNY, D.A. Y C.M. JUDD (1984): "Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables", *Psychological Bulletin*, vol. 96, nº 1, págs. 201-210.

KESSELER, A. (1996): "Evolution of supplier relations in european automotive industry: product development chalenge for a first tier supplier", Ponencia presentada en el Congreso IFSAM, París 8, 9, 10 y 11 de julio de 1996.

KINNEAR, J.C. Y J.R.TAYLOR (1995): *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

KLEIN, B., R.G. CRAWFORD Y A.A. ALCHIAN (1978): "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21, págs, 297-326.

KLEIN, S., G. FRAZIER Y V. ROTH (1990): "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, mayo, págs. 196-208.

KLEIN, S. Y V.J. ROTH (1993): "Satisfaction with international marketing channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, invierno, págs. 39-44.

KOTLER, P. (1972): "A generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 36, abril, págs. 46-54.

KOTLER, P. Y G.ARMSTRONG (1993): *Principles of Marketing,* 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing.* Ed. Prentice Hall. Madrid.

KOZAK, R. Y D. COHEN (1997): "Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust", *Journal of Business Research,* vol. 39, págs. 33-38.

KUMAR, N. (1996): "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard DEUSTO Business Review,* noviembre-diciembre, págs. 92-106.

KUMAR, N., L. SCHEER Y J.B. STEENKAMP (1995a): "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research,* febrero, págs. 54-65.

KUMAR, N., L. SCHEER Y J.B. STEENKAMP (1995b): "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, agosto, págs. 348-356.

KUMAR, N., L. STERN Y R. ACHROL (1992): "Assessing reseller performance from the perspective of the supplier", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, mayo, págs. 238-253.

KUMAR, N., L. STERN Y J.C. ANDERSON (1993): "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, págs. 1633-1651.

LAMBIN, J.J (1990): *La recherche marketing*. Ediscience International. París.

LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico.* Ed. McGraw Hill. Madrid.

LANDEROS, R., R. ROBERT Y R. E. PLANK (1995): "Maintaining buyer-supplier partnerships", *International Journal of Purchaising and Materials Management*, verano, págs. 3-11.

LANE, C. Y R. BACHMANN (1996): "The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany", *Organization Studies*, vol. 17, nº 3, págs. 365-395.

LASSAR, W.M. Y J.L. KERR (1996): "Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 613-632.

LAWSON, D. (1997): "GPI Distributors: Field notes on a partnering relationship for sustainable business", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 53-58.

LEUTHESSER, L. (1997): "Supplier relational behavior: an empirical assessment", *Industrial Marketing Management*, nº 26, págs. 245-254.

LEWIN, J. Y W. JOHNSTON (1997): "Relationship marketing theory in practice: a case study", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 23-31.

LÉVY, J.P. (1994): "El análisis confirmatorio y las estructuras de covarianza, estudio diferenciado con el análisis factorial exploratorio", *Esic-Maket*, nº 86, octubre-diciembre, págs. 121-129.

LÉVY, J.P. (1995): "Análisis de estructuras, descripción y convergencia de los principales modelos de ecuaciones estructurales. Un enfoque pragmático, una aplicación en marketing. *IX Congreso Nacional, V Hispano-Francés, AEDEM,* Toledo, 2,3, 4 y 5 de mayo, págs. 2519-2530.

LOTHIA, R., C. BROOKS Y R. KRAPFEL (1994): "What constitues a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types", *Journal of Business Research,* vol. 30, págs. 261-270.

LUSCH, R.F. (1976): "Sources of power: their impact on intrachannel conflict", *Journal of Marketing Research*, vol. XIII, noviembre, págs. 382-392.

LUSCH, R.F. Y J.R. BROWN (1996). "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channel", *Journal of Marketing*, vol. 60, octubre, págs. 19-38.

LYONS, T., A. R. KRACHENBERG Y J. HENKE (1990): "Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations?", *Sloan Management Review*, vol. 31 nº 3, primavera, págs. 29-36.

MACBETH, D. Y N. FERGUSON (1994): *Alianzas con los proveedores. Un enfoque integrado en la cadena de suministro.* Colección Financial Times, ediciones Folio, Barcelona.

MACNEIL, I. (1980): *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations.* New Haven, CT: Yale University Press.

MAGRATH, A.J. Y HARDY, K.H. (1994): "Building customer partnerships", *Business Horizons*, 37, enero-febrero, págs. 24-28.

MAJUMDAR, S. Y V. RAMASWAMY (1995): "Going direct to market: the influence of exchange conditions", *Strategic Management Journal,* vol. 16, págs. 353-372.

MALLEN B.E., (1963): "A theory of retailer-supplier conflict, control and cooperation". *Journal of retailing*, vol. 39, verano, págs. 24-32.

MALLEN, B.E. (1973): "Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure", *Journal of Marketing*, vol. 37, julio, págs. 18-25.

MARSH, H.W., J.R. BALLA Y R.P. MCDONALD (1988): "Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: the effect of sample size", *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, págs. 391-410.

MARTÍN ARMARIO, E. (1991): *Marketing.* Ariel Economía, Barcelona.

MARTIN, X., W. MITCHELL Y A. SWAMINATHAN (1995): "Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North-America", *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº 8, págs. 589-619.

MASTEN, S.E., J.W. MEEHAN Y E.A. SNYDER (1989): "Vertical integration in the U.S. auto industry: a note on the influence of transactions specific assets", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12, págs. 265-273.

MAYER, R., J.H. DAVIS Y F.D. SCHOORMAN (1995): "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, págs. 709-734.

MCCAMMON (1970); "Perspectives for distribution programming", en Louis P. Bucklin, de.: "*Vertical Marketing Systems*", Scotts Foresman, Glenview, Il.

MCKENNA, R. (1991): *Marketing de relaciones.* Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

MENGUZZATO, M Y J.J RENAU, (1991): *La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque integrador del management.* Ariel Economía, Barcelona.

MENGUZZATO, M. Y J.J. RENAU, (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", *ICE*, nº 746, octubre, págs. 7-24.

MOHR, J.J., R.J. FISHER Y J.R. NEVIN (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, vol. 60, julio, págs. 103-115.

MOHR, J.J. Y NEVIN, J. (1990): "Communication strategies in marketing channels: a theorical perspective", *Journal of Marketing,* octubre, págs. 36-51.

MOHR, J.J. Y R. SPEKMAN (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal,* vol. 15, págs. 135-152.

MOHR, J.J. Y R. S. SOHI (1995): "Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, vol. 71, nº 4, págs. 393-416.

MOLINER, M.A. Y L.J. CALLARISA (1997): "El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, págs. 67-80.

MOLLÁ DESCALS, A. Y M. SÁNCHEZ (1996): "El conflicto en las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: estimación y medida", *AEDEMO Investigación y Marketing*, nº 52, págs. 28-40.

MONTEVERDE, K. Y D. TEECE (1982): "Supplier switching costs and vertical integration in the automovil industry", en *The International Library of Critical Writings in economics, 54, TRANSACTION COST ECONOMICS II*, O. Williamson y Scott. E. Masten. Edward Elgar Publishing Limited. England, 1995.

MOORMAN, C., G. ZALTMAN Y R. DESHPANDE (1992): "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, agosto, págs. 314-28.

MORGAN, R. Y S. HUNT, (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pags 20-38.

MULAIK, S.A., L.R. JAMES, J.V. ALSTINE, N. BENNETT, S. LIND Y C.D. STILWELL (1989): "Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models", *Psychological Bulletin*, vol. 105, nº 3, págs. 430-445.

MÚJICA GRIJALBA, J.M. (1985): "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación", *Estudios sobre Consumo*, nº 4, abril, págs. 89-105.

MÚJICA GRIJALBA, J.M. (1996): "Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización", *Distribución y Consumo*, octubre-noviembre, págs 31-41.

MUNUERA ALEMÁN, J.L. (1992): "Evolución en las dimensiones del concepto de marketing", *Información Comercial Española*, nº 707, julio, págs. 126-142.

NARUS, J. Y J. ANDERSON, (1986): "Turn your industrial distributors into partners", *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs 66-71.

NARUS, J. Y J. ANDERSON, (1987): "Distributor contributions to partnerships with manufacturers", *Business Horizons,* 30, septiembre-octubre, págs. 34-42.

NARUS, J Y J. ANDERSON, (1988): "Strengthen distributor performance trough channel positioning", *Sloan Management Review,* invierno, págs. 31-40.

NEVIN, J.R. (1995): "Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 327-334.

NISHIGUCHI, T. Y J. BROOKFIELD (1997): "The evolution of Japanese subcontrating", *Sloan Management Review*, otoño, págs. 89-101.

NOORDERHAVEN, N.G., B. NOOTEBOOM Y H. BERGER (1996): "Exploring determinants of perceived interfirm dependence in industrial supplier relations", *Working paper* presentado en el Congreso IFSAM, París 8, 9, 10 y 11 de julio de 1996.

NOORDEWIER, T, G. JOHN Y J. NEVIN, (1990): "Performance outcomes of purchaising arrangements in industrial buyer-vvendor relationships", *Journal of Marketing*, octubre, págs.80-93.

DENZIN, N.K. Y Y.S.LINCOLN (1994): "Introduction: entering the field of qualitative research" in *Handbook of Qualitative Research,* N.K. Denzin y Y.S.Lincoln, eds., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, págs. 1-17.

OLIVER, C. (1990): "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, págs. 241-265.

OLSEN, R.F. Y ELLRAM, L (1997): "A portfolio approach to supplier relatonships", *Industrial Marketing Management*, nº26, págs. 101-113.

OUCHI, W.G. (1980): "Market, burocraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 129-141.

PALAY, T. (1984): "Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting", *Journal of Legal Studies*, 13, junio, págs. 265-287.

PARK, S.H. (1996): "Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control", *Organization Studies*, 17/5, págs. 795-824.

PAUN, D. (1997): "A study of 'best' versus 'average' buyer-seller relationships", *Journal of Business Research,* vol. 39, págs. 13-21.

PEARSON, M. Y J.E. MONOKY (1976): "The role of conflict and cooperation in channel performance" in *Marketing: 1776-1976 and beyond,* Educators' Conference Proceedings, Series nº39, Kenneth L. Bernharst, ed., Chicago: American Marketing Association, págs. 240-244.

PERDUE, B. Y SUMMERS, J. (1991): "Purchaising agents' use of negotiation strategies", *Journal of Marketing Research,* 28, mayo, págs. 175-89.

PERRIEN, J. Y L. RICARD (1995): "The meaning of a marketing relationship", *Industrial Marketing Management,* 24, págs. 37-43.

PERRIEN, J., S. PARADIS Y P. BANTING (1995): "Dissolution of a relationship", *Industrial Marketing Management,* 24, pags 317-27.

PFEFFER, J. Y SALANCIK, G.R. (1978): *The external control of organizations: a resourse dependence perspective*. Harper & Row Publishers Inc., NY.

PHILLIPS, L.W. (1981): "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, noviembre, págs. 395-415.

PILLING, B., L. CROSBY Y D. JACKSON (1994): "Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of the transaction cost economic framework", *Journal of Business Research,* vol. 30, págs. 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, nº 3, otoño, págs. 320-352.

PING, R.A. (1994): "Does satisfaction moderate the assotiation between alternative attractiveness and exist intention in a marketing channel?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, nº 4, págs. 364-371.

PING, R.A. (1995a): "Some aninvestigated antecedents of retailer exit intention", *Journal of Business Research*, vol. 34, págs. 171-180.

PING, R.A. (1995b): "A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, agosto, págs. 336-347.

PING, R.A. (1996): "Latent variable interaction and quadratic effect estimation: a two-step technique using structural equation analysis", *Psychological Bulletin*, vol 119, nº1, págs. 166-175.

PING, R.A. (1997): "Voice in business-to-business relationships: cost-of-exit and demographic antecedents", *Journal of Retailing*, vol. 73, nº 2, págs. 261-281.

PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* Free Press, New York.

POWELL, W. (1987): "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?", *California Management Review*, otoño, págs. 67-87.

PRESUTTI, W.D. (1992): "The single source issue: U.S. and Japanese sourcing strategies", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, invierno, págs.2-9.

PROVAN, K.G. Y J. GASSENHEIMER (1994): "Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: a study of interorganizational dependence and exercised power", *Journal of Management Studies,* 31:1 enero, págs. 55-68.

RENAULT, (1996). *Achats de composants et matières*. Dirección de Comunicación de Renault.

RENAULT, (1998a). *Renault Annual Report* 1997. Dirección de Comunicación de Renault.

RENAULT, (1998b). *Economical Atlas Renault* 1997. Dirección de Comunicación de Renault.

RENAULT, (1998c). *Rombo*, nº 153, mayo. Dirección de Comunicación de Renault.

RENAULT, (1998d). *Rombo*, nº 154, junio. Dirección de Comunicación de Renault.

RENAULT, (1998e). *Renault: 1898-1998 La revista del centenario*. Dirección de Comunicación de Renault.

REVE, T. Y L.W. STERN (1986): "The relationship between interorganizational form, transaction climate, and economic performace in vertical interfirm dyads". En *Marketing Channels: Relationships and Performance*. Eds. Luca Pellegrini and Srinivas K. Reddy. Lexington, MA: Lexington Books. págs. 75-102.

RINDFLEISH, A. Y J.B. HEIDE (1997): "Transaction cost analysis: past, present and future applications", *Journal of Marketing*, vol. 61, octubre, págs. 30-54.

RING, P.S. Y A.H. VAN DE VEN (1992): "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 483-498.

RING, P.S. Y A.H. VAN DE VEN (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, págs. 90-118.

ROBICHEAUX, R.A. Y A. EL-ANSARY (1975): "A general model for undestanding channel member behavior", *Journal of Retailing*, vol. 52, nº 4, invierno, págs. 13-30.

ROBICHEAUX, R. A. Y J.E. COLEMAN (1994): "The structure of marketing channel relationships", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 22, nº1, págs. 38-51.

RODRÍGUEZ, C.M. Y D.T. WILSON (1995): "Trust me!!!...But how?, *Working paper*, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.

ROSENBLOOM, B. (1991): *Marketing channels: a management view*, Chicago: Dryden.

RUEKERT, R., O. WALKER Y K. ROERING (1985): "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *Journal of Marketing*, vol. 49, otoño, págs. 13-25.

RYLANDER, D., D. STRUTTON Y L. PELTON (1997): "Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, págs. 58-72.

SÁEZ GONZÁLEZ, E. Y M. SÁNCHEZ PÉREZ (199): "Análisis de los métodos de evaluación de la fiabilidad en marketing", *ESIC Market*, págs. 407-425.

SALAS FUMAS, V. (1989): "La empresa en la economía industrial", *Investigaicones Económicas*, suplemento, págs. 7-41.

SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1996): "La dependencia en el canal de comercialización: una jerarquización de sus componentes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 2, págs. 107-118.

SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1997): *Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Almería.

SAVARY, J. (1995): "Competitive strategies in the world market: the case of Renault and the emergence of a European group?" en HUDSON, R. Y SCHAMP, E. (1995): *Towards a New Map of Automobile Manufacturing in Europe? New production concepts and spatial restructuring.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York.

SCHURR, P.H. Y J.L. OZANNE (1985): "Influences on exchange processes: buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness", *Journal of Consumer Research*, vol. 11, marzo, págs. 939-953.

SETH, A. Y H. THOMAS (1994): "Theories of the firm: implications for strategy research", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 2, marzo, págs. 165-191.

SHARMA, A. Y L. V. DOMÍNGUEZ (1992): "Channel evolution: a framework for analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, nº 1, págs. 1-15.

SHARMA, S., R.M. DURAND Y O. GUR-ARIE (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, agosto, págs. 291-300.

SHEPPARD, B. Y M TUCHINSKY (1996): "Interfirm relationships: a grammar of pairs", *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, págs. 331-373.

SHETH, J.N. (1976): "Buyer-seller interaction: a conceptual framewtork", *Advance in Consumer Research,* vol. 3, B, págs. 382-386.

SHETH, J.N., D. M. GARDNER Y D.E. GARRET (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons.

SHETH, J.N. Y A. SHARMA (1997): "Supplier relationships: emerging issues and challenges", *Industrial Marketing Management*, 26, págs. 91-100.

SHETH, J. Y A. PARVATIYAR (1995): "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 255-271.

SIMPSON, J.T. Y B. M. WREN (1997): "Buyer-seller relationships in the wood products industry", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 45-51.

SKINNER, S, J. GASSENHEIMER Y S. KELLEY, (1992): "Cooperation in supplier-dealer relations". *Journal of Retailing,* vol. 68, nº 2, verano, págs.174-193.

SMITH, J.B. Y D. BARCLAY (1997): "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, págs. 3-21.

SMITH, P. M., E. ROSS Y T. SMITH (1997): "A case study of distributor-supplier business relationships", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 39-44.

SNOW, C. (1997): "Twenty-first-century organizations: implications for a new marketing paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, págs. 72-74.

SPEKMAN, R.E., (1988): "Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships", *Business Horizons*, julio-agosto, págs. 75-81.

SPEKMAN, R. E. Y W.J. JOHNSTON (1986): "Relationship management: managing the selling and the buying interface", *Journal of Business Research*, vol.14, págs.. 519-531.

SPRIGGS, M.T. Y J.R. Y NEVIN (1992): "A relational contracting framework for understandin exchange relationships", *Working paper*, Madison, WI: The University of Wisconsin.

SRIRAM, V., R. KRAPFEL Y R. SPEKMAN (1992): "Antecedents to buyer-seller collaboration: an analysis from the buyer's perspective", *Journal of Business Research*, vol. 25, nº 303-320.

STEENKAMP, J.B. Y H. VAN TRIJP (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, págs. 283-299.

STERN, L. Y T. REVE, (1980): "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, verano, págs. 52-64.

STERN, L. Y A. EL-ANSARY (1988): *Marketing Channels*, 3ª edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, págs. 260-302.

STERN, L., A. EL-ANSARY Y J. BROWN (1989): *Management in marketing channels*, Prentice Hall International Editions.

STEVENS, R.E. (1976): "Retail innovations: a technological model of change in retailing", *Marquette Business Review*, primavera.

STIGLER, G. (1951): "The division of labour is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, vol. 59, junio, págs. 185-193.

STUMP, R.L. Y J.B. HEIDE (1996): "Controlling supplier opportunism in industrial relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIII, noviembre, págs. 431-441.

SUDHARSHAN, D. (1995): *Marketing strategy: relationships, offerings, timing and ressource allocation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

SWAN, J., I.F. TRAWICK Y D. SILVA (1985): "How industrial salespeople gain customer trust". *Industrial Marketing Management,* 14, agosto.

TALLMAN, S. Y O. SHENKAR (1994): "A managerial decision model of international coopertative venture formation", *Journal of International Business Studies,* primer trimestre, págs. 91-113.

TAKEISHI, A. Y M.A.CUSUMANO (1995): "What we have learned and have yet to learn from manufactures-supplier relations in teh auto industry", *Working paper #126-95, Sloan School of Management*, Massachusetts Institute of Technology, mayo, págs. 1-30.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1992): "Hacia un nuevo concepto del marketing. Del marketing como intercambio al marketing de relaciones", *Anales de Economía y Administración de Empresas*, nº 0, págs. 111-125.

TURNBULL, P Y D. WILSON (1989): "Developing and protecting profitable customer relationships". *Industrial Marketing Management*, 18, págs. 233-238.

VAN LAARHOVEN, P. Y G. SARMAN (1995): "Las alianzas de logística: la experiencia europea", *Harvard DEUSTO Business Review,* nº 66, mayo-junio, págs. 86-93.

VARADAJAN, P. Y D. RAJARATNAM (1986): "Symbiotic marketing revisited", *Journal of Marketing,* vol. 50 enero, págs.7-17.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación", *ICE,* nº 713, enero, págs. 89-99.

VÁZQUEZ, R., M.L. SANTOS Y M.J. SANZO (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Ed. Cívitas.

VENARD, B. (1992): "L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution", *Revue Française du Marketing*, vol. 5, nº140, págs. 5-13.

VLOSKY, R. Y E. WILSON (1997): "Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue", *Journal of Business Research,* 39, págs. 1-4.

WALKER, G. Y D. WEBER (1984): "A transaction cost approach to make-or-buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, septiembre, págs. 373-391.

WALKER, G. Y D. WEBER (1987): "Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 3, págs. 589-596.

WALKER, O. (1997): "The adaptability of network organizations: some unexplored questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, págs. 75-82.

WARREN, R.L. (1967): "The interorganization field as a focus for investigation", *Administrative Science Quarterly*, 12, diciembre, págs. 398-419.

WEBSTER, F.E. (1991): *Estrategia de marketing industrial*. Ediciones Díaz de Santos.

WEBSTER, F.E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, págs. 1-17.

WEITZ, B.A (1981): "Effectiveness in sales interactions: a contingency framework", *Journal of Marketing*, vol. 45, invierno, págs. 85-103.

WEITZ, B.A. Y S.D. JAP (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n1 4, págs. 305-320.

WELLS, P Y M. RAWLINSON (1994): *The new European automobile industry*. St. Martin's Press, Inc. New York.

WESTBROOK, K. W. (1996): "Risk coordinative maeuvres during buyer-seller negotiations", *Industrial Marketing Management*, 25, 283-292.

WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies,* New York: The Free Press. Versión en castellano (1983): *Mercados y Jerarquías,* FCE, México.

WILLIAMSON, O. (1979): "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics,* vol. 22, nº 2, págs. 233-261.

WILLIAMSON, O. (1983): "Credible commitments: using of hostages to support exchange", *The American Economic Review*, vol. 73, nº 4, septiembre, págs. 519-540.

WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: The Free Press. Versión en castellano (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo,* FCE, México.

WILLIAMSON, O. (1986): *Economic organization. Firms, markets and policy control.* Wheatsheaf Books Ltd.

WILLIAMSON, O. (1988): "Corporate finance and corporate governance", *The Journal of Finance*, vol XLIII, nº 3, julio, págs. 567-591.

WILLIAMSON, O. (1991a): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quaterly*, vol. 36, nº 2, págs. 269-296.

WILLIAMSON, O. (1991b): "Strategizing, economizing and economic organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 75-94.

WILLIANSON, O. (1993a): "Calculativeness, trust, and economic organization", *The Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, abril, págs. 453-486.

WILLIANSON, O. (1993b): "Transaction cost economics meets posnerian law and economics", en *The International Library of Critical Writings in economics, 54, TRANSACTION COST ECONOMICS I*, O. Williamson y Scott. E. Masten. Edward Elgar Publishing Limited. England, 1995.

WILLIAMSON, O. Y W.G. OUCHI (1981): "The markets and hierarchies progam of research: origins, implications, prospects", in *Perspectives on organization design and behavior,* A.H. Van de Ven and W.F. Joyce, eds. NewYork: John Wiley & Sons, Inc., págs. 347-370.

WILSON, D. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 23, nº 4, págs. 335-345.

WILSON, E. Y R. VLOSKY (1997): "Partnering relationship activities: building theory from case study research", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 59-70.

YOUNG, J.A., F.W. GILBERT Y F.S. MCINTYRE (1996): "An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances", *Journal of Business Research*, vol. 35, págs. 139-151.

YOUNG, L. Y IAN F. WILKINSON (1989): "The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, 23, nº 2, págs. 109-122.

ZAHEER, A. Y N. VENKATRAMAN (1995): "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, vol.16, págs. 373-392.

ZERRILLO, P.C. Y J. ANDERSON (1995): "Interorganizational properties and interorganizational perceptual agreement: an empirical assessment in marketing channel relations", *Working paper*, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.