

# **La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: propuesta de un modelo integrador desde la perspectiva del distribuidor**

Jesús Collado Agudo\* • Ignacio A. Rodríguez del Bosque Rodríguez\*  
Rodolfo Vázquez Casielles\*\*<sup>1</sup>

\*Universidad de Cantabria • \*\*Universidad de Oviedo

RECIBIDO: 2 de noviembre de 2004

ACEPTADO: 30 de mayo de 2005

---

**Resumen:** Este trabajo estudia la estructura de las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución. Se plantea un modelo sustentado en la teoría de economía política que busca la integración, bajo un mismo enfoque de estudio, de las teorías económicas, contractuales y comportamentales utilizadas habitualmente para explicar los intercambios en el canal de distribución. Considerando la perspectiva del distribuidor, la validación empírica se efectúa en el sector de la panadería y repostería industrial en España, cuyos resultados señalan interesantes implicaciones para la gestión de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores.

**Palabras clave:** Relaciones fabricante-distribuidor / Paradigma de economía política / Activos específicos / Dependencia / Oportunismo / Confianza / Compromiso / Satisfacción.

## **The Structure of Distributor-Manufacturer Marketing Relationships: An Integrated Model from Distributor Perspective**

**Abstract:** This work studies the structure of business relationships between distribution channel members. A model based on the political economy theory is proposed, whose objective is to integrate the economy theories, contractual theories and behavioural theories used to explain the interchanges in the distribution channel. Considering the distributor perspective, the empirical investigation is made in the bakery sector in Spain, which results suggest interesting implications with regards to the management of distributor-manufacturer relationships.

**Key Words:** Manufacturer-distributor relationships / Political economy paradigm / Asset specificity / Dependence / Opportunism / Trust / Commitment / Satisfaction.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La naturaleza heterogénea de las relaciones comerciales en el canal de distribución motiva que la forma de gobernar y gestionar los intercambios entre los miembros del canal sea diferente en función de diversas características, como el tipo de intercambio, la fase de la relación y/o del sistema de distribución utilizado para coordinar las actividades del canal. Con el objetivo de explicar estos intercambios comerciales, las investigaciones de marketing han buscado la aplicación de teorías de diferentes áreas de conocimiento, como la economía, la sociología o el derecho, aunque todas estas aproximaciones presentan importantes deficiencias. Considerando conjuntamente estas teorías, las investigaciones más recientes apuestan por la combinación de enfoques teóricos a fin de explicar adecuadamente la realidad comercial en el canal de distribución. De ahí surge la necesidad de avanzar hacia la “integración de enfoques” (Gassenheimer *et al.*, 1994; Robicheaux y Coleman, 1994; Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995; Homburg, 1999; Camarero, 2002).

El objetivo de este trabajo consiste en definir un modelo integrador de enfoques a partir de aproximaciones de carácter económico, contractual y comportamental. Para ello, se asume la estructura propuesta por la teoría de economía política y se identifican las variables, tanto de carácter económico como sociopolítico, que caracterizan las interacciones comerciales entre fabricantes y distribuidores. A su vez, estas variables se clasifican según el papel desempeñado en la relación, pudiendo actuar como antecedentes o consecuencias en el modelo propuesto.

Para validar empíricamente el modelo propuesto en este trabajo, se lleva a cabo una investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa en el sector de panadería y repostería industrial en España, considerando la valoración del intercambio comercial efectuada por diferentes distribuidores respecto a un fabricante de la categoría de productos analizada. Con objeto de contrastar las hipótesis subyacentes al modelo planteado, se utilizan modelos de ecuaciones estructurales. Por último, se detallan las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## ENFOQUES TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADOR

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

Desde las perspectivas económica y contractual, las investigaciones en canales de distribución han tomado conceptos y aportaciones de la teoría microeconómica clásica (Bucklin, 1966), la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975) y la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Por lo que respecta a la perspectiva comportamental, las teorías más comúnmente utilizadas para explicar los intercambios comerciales en el canal de dis-

tribución son la teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959), la teoría del contrato relacional (Macneil, 1980) y la teoría del marketing relacional (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Morgan y Hunt, 1994). Sin embargo, ambos grupos de aportaciones presentan importantes deficiencias a la hora de extender sus postulados a las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución (Vázquez y Trespalacios, 1997). De ahí que sea necesaria una integración de enfoques, puesto que la ausencia de un marco teórico global “limita la comparación y combinación de los trabajos empíricos” (Schwarzer, Zerbe y Krcmar, 1995).

En la comparación de aportaciones económico-contractuales y sociales se encuentran las razones que justifican la adopción de un marco de estudio integrador para las relaciones en el canal de distribución. Las primeras, centradas en la búsqueda de la eficiencia comercial y la minimización de los costes totales del proceso (Gassenheimer *et al.*, 1994), limitan la consideración de variables de contenido social en las dimensiones del intercambio entre las partes (Weitz y Jap, 1995; Camarero, 2002). Por su parte, las aportaciones de carácter sociopolítico orientan sus postulados hacia el “bienestar social” de la relación comprador-vendedor, dedicando escasa atención a los resultados económicos fruto de la interacción comercial (Robicheaux y Coleman, 1994). Homburg (1999) resume los conceptos más rele-

**Tabla 1.-** Comparación de las aportaciones económicas y contractuales y las aportaciones sociopolíticas

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

FUENTE: Adaptado de Homburg (1999).

vantes de ambos enfoques en función de siete dimensiones (tabla 1). Aunque encuentra similitudes entre ambas perspectivas, como en el supuesto de racionalidad limitada o en la gestión de la interdependencia, el autor señala importantes diferencias respecto a las implicaciones principales de ambos enfoques, los intereses de las partes y los indicadores del desempeño. De ahí que, sobre la base de las deficiencias de cada perspectiva teórica y de las diferencias existentes en sus conceptos clave, resulte más adecuado considerar conjuntamente las aportaciones de las teorías económicas y contractuales y de las teorías sociopolíticas o del comportamiento.

Además de los enfoques comentados anteriormente, la teoría de economía política propone una estructura integradora de los aspectos económicos y sociopolíticos dentro de un mismo marco teórico. No obstante, la aportación inicial efectuada por Stern y Reve (1980) ha sido criticada por carecer de un contenido teórico propio (Schwarzer, Zerbe y Krmar, 1995), aunque ha servido como "esqueleto" de numerosas aportaciones en canales de distribución (Achrol, Reve, y Stern, 1983; Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1987; Robicheaux y Coleman, 1994; Bensaou y Venkatraman, 1995; Schwarzer, Zerbe y Krmar, 1995; Grewal y Dharwadkar, 2002). A partir de la estructura propuesta por la teoría de economía política, Robicheaux y Coleman (1994) amplían el modelo inicial propuesto por Stern y Reve (1980) y detallan las variables que anteceden y se derivan de la estructura del canal de distribución. Para ello complementan los conceptos teóricos de la teoría de economía política con aportaciones tomadas de la teoría de los costes de transacción y del marketing relacional, destacando la importancia concedida por los autores a las variables relacionales en términos de afectividad, compromiso y normas implícitas o relacionales. Así recogen y distinguen explícitamente las variables económicas de las sociopolíticas, identificando también su papel en el intercambio (antecedentes o consecuencias).

Tomando como referencia la estructura propuesta por Stern y Reve (1980) y considerando los desarrollos teóricos realizados por las investigaciones comentadas anteriormente, la figura 1 recoge el modelo integrador propuesto en este trabajo para las relaciones entre fabricantes y

distribuidores. A este respecto, se considera especialmente relevante la identificación de las variables clave efectuada por Robicheaux y Coleman (1994). De las variables identificadas por estos autores, la definición del modelo propuesto incorpora únicamente aquellas variables que mejor caracterizan las interacciones comerciales entre fabricantes y distribuidores. En concreto, como antecedentes se encuentran las inversiones en activos específicos, la dependencia y la percepción de oportunismo y como resultados se identifican a la confianza (en sus dimensiones de credibilidad y benevolencia), el compromiso y la satisfacción, tanto de carácter económica como no económica o social. Así mismo, en la figura 1 se detallan las relaciones causales que interrelacionan a las variables incluidas en el modelo propuesto, cuya explicación se lleva a cabo en el siguiente apartado.

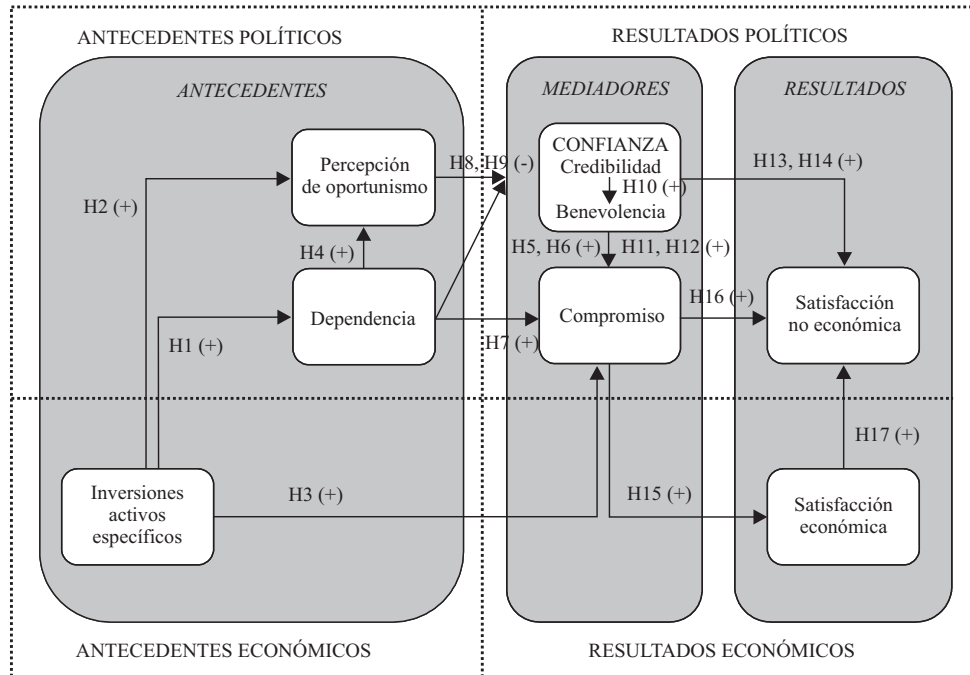
## PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Siguiendo el modelo teórico planteado en este trabajo, a continuación se discuten las hipótesis propuestas. A este respecto cabe señalar que la validación del modelo propuesto se lleva a cabo considerando la perspectiva del distribuidor, por lo que la formulación de las hipótesis a contrastar refleja la visión de este miembro del canal de distribución en sus intercambios comerciales con un fabricante concreto.

### INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y DEPENDENCIA

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

Figura 1.- Modelo teórico propuesto



res (Kim, 1999). Este planteamiento sugiere que un mayor volumen de activos dedicados a la relación por parte del distribuidor influye de forma positiva sobre la dependencia percibida respecto al fabricante.

- *H1: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su dependencia del fabricante.*

**INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA**

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

honestas del miembro del intercambio con menor nivel de activos comprometidos en la relación.

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

- *H2: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante.*

## INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y COMPROMISO

Diversas investigaciones previas señalan la importancia de los activos específicos como antecedente del compromiso en las relaciones entre los miembros del canal de distribución (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Jap y Ganesan, 2000; Goodman y Dion, 2001; Kim, 2001; Gilliland y Bello, 2002). Esta relación sugiere que, mediante la realización de inversiones en activos específicos, el distribuidor dispondrá de incentivos suficientes para mantener y continuar la relación hasta que el valor de las mismas sea recuperado. Por otro lado, Morgan y Hunt (1994) señalan que los costes de salida del intercambio actual, derivados de inversiones sin posibilidad o con difícil adaptación a otra situación comercial, generan compromiso hacia la relación. No obstante, el “compromiso por obligación” no siempre presenta una connotación negativa, puesto que las inversiones en activos específicos se efectúan con el objetivo de rentabilizar la relación a largo plazo, sobre todo en el caso de inversiones de cuantía considerable y de difícil adaptación a otra situación de intercambio con socios alternativos.

- *H3: Cuanto mayores sean las inversiones en activos específicos realizadas por el distribuidor, mayor será su compromiso en la relación.*

## DEPENDENCIA Y PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA

En la literatura de canales de distribución no se ha establecido una clara relación entre la dependencia y el oportunismo. Algunos autores han planteado una relación negativa entre el nivel de dependencia y la propensión a comportarse de forma oportunista (Provan y Skinner, 1989; Parkhe, 1993; Gassenheimer, Baucus y

Baucus, 1996) mientras que otras investigaciones proponen una relación positiva (Joshi y Arnold, 1997; Joshi, 1998). En este trabajo se establece una relación positiva entre la dependencia del distribuidor y el comportamiento oportunista del fabricante, utilizando la perspectiva de conformidad propuesta por Joshi (1998). Por tanto, en la medida que el distribuidor sea más dependiente del fabricante, dispondrá de menos incentivos para comportarse de forma oportunista debido a que podría poner en peligro la continuidad de su relación (Parkhe, 1993). Por su parte, el fabricante no percibiría impedimentos a comportarse de forma oportunista ante la situación de dependencia del distribuidor, cuyas posibles amenazas y represalias ante las conductas oportunistas tendrían muy poco impacto sobre las actuaciones del fabricante.

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

- *H4: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor, mayor será su percepción de un posible comportamiento oportunista por parte del fabricante.*

## DEPENDENCIA Y CONFIANZA

La dependencia, definida como la dificultad que encontraría una parte si no tuviese acceso a los recursos del socio (Pfeffer y Salancik, 1978), se ha vinculado generalmente al reducido número de posibles alternativas de un miembro del canal de distribución y al poder o la posición competitiva mantenida en el mercado por el mismo. La literatura de canales de distribución ha examinado ampliamente los efectos de la dependencia (Provan y Skinner, 1989; Ganesan, 1994; Joshi y Arnold, 1997; Kim, 1999; Gassenheimer y Manolis, 2001; Goodman y Dion,

2001), vinculándola además estrechamente con la confianza existente entre los socios de una relación. Según Andaleeb (1995), la confianza es un aspecto muy significativo porque con su presencia la dependencia en el socio es más fácil de compensar, pudiendo ser una asunción implícita en las relaciones de dependencia puesto que “si A ha elegido ser dependiente de B, A confía en B”. De acuerdo con el planteamiento anterior de Andaleeb (1995), es posible considerar que una mayor dependencia de un distribuidor con respecto al fabricante motivará que, de forma implícita, confíe más en su credibilidad y benevolencia. Este argumento se recoge en las siguientes hipótesis:

- *H5: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor, mayor será su confianza (credibilidad) en el fabricante.*
- *H6: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor, mayor será su confianza (benevolencia) en el fabricante.*

## DEPENDENCIA Y COMPROMISO

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

- *H7: Cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor, mayor será su compromiso con el fabricante.*

## PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO OPORTUNISTA Y CONFIANZA

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

En este trabajo se propone que la expectativa de oportunismo de un distribuidor de la relación respecto al comportamiento del fabricante tendrá una repercusión negativa en su credibilidad y benevolencia percibida. Aunque no todas las empresas se comportan de forma oportunista, la mera posibilidad de tal comportamiento, sobre todo en situaciones de altas inversiones en activos específicos y dependencia asimétrica, repercute de forma negativa sobre sus creencias respecto a las conductas del socio en el intercambio.

- *H8: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza (credibilidad) del distribuidor en el fabricante.*
- *H9: Cuanto mayor sea la percepción de oportunismo del fabricante por parte del distribuidor, menor será la confianza (benevolencia) del distribuidor en el fabricante.*

## CREDIBILIDAD Y BENEVOLENCIA

La mayoría de investigaciones empíricas que analizan la confianza utilizan para su medición una aproximación global, aunque bien es cierto que reconociendo sus dimensiones de credibilidad y benevolencia. Entre los trabajos que recogen independientemente las dimensiones de credibilidad y benevolencia, San Martín (2002) establece una relación positiva entre la dimensión de capacidad o competencia (confianza basada en la credibilidad) y la dimensión intencionali-

dad o valores del socio (confianza basada en la benevolencia) en relaciones entre agencias de viaje y sus usuarios desde la perspectiva de estos últimos. Tomando como referencia este resultado, este trabajo recoge la influencia directa de la percepción de credibilidad del fabricante sobre su benevolencia percibida por el distribuidor. Una mayor valoración objetiva de la capacidad del fabricante permitirá que se genere un sentimiento positivo hacia el mismo, reflejando así la creencia de que éste no efectúe acciones perjudiciales en el intercambio.

- *H10: Cuanto mayor sea la credibilidad del distribuidor en el fabricante, mayor será la benevolencia del distribuidor en el fabricante.*

### CONFIANZA Y COMPROMISO

La confianza se concibe como un determinante clave del compromiso y su vinculación se ha verificado en diferentes niveles del canal de distribución, existiendo especial evidencia en relaciones fabricante-distribuidor (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Goodman y Dion, 2001; Gilliland y Bello, 2002). Se ha demostrado que si un fabricante no es percibido lo suficientemente benevolente, honesto o competente como para mostrar un comportamiento adecuado en la relación en cuestión, el distribuidor no podrá confiar en ese fabricante y, en consecuencia, no estará comprometido (Morgan y Hunt, 1994). Por el contrario, un fuerte sentimiento de confianza hacia el fabricante le permite al distribuidor sentirse seguro de que el primero no actuará en su propio beneficio y no se aprovechará de la relación a sus expensas.

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

- *H11: Cuanto mayor sea la confianza (credibilidad) del distribuidor en el fabricante, mayor*

*será el compromiso del distribuidor con el fabricante.*

- *H12: Cuanto mayor sea la confianza (benevolencia) del distribuidor en el fabricante, mayor será el compromiso del distribuidor con el fabricante.*

### CONFIANZA Y SATISFACCIÓN

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

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

- *H13: Cuanto mayor sea la confianza (credibilidad) del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.*

- *H14: Cuanto mayor sea la confianza (benevolencia) del distribuidor en el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.*

### COMPROMISO Y SATISFACCIÓN

La literatura existente ha asociado en mayor medida el compromiso con la evaluación no eco-

nómica o afectiva de los resultados de la relación (Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Artz, 1999; Jap y Ganesan, 2000). Esta vinculación basa su argumento en las mayores oportunidades que tendrán las partes más comprometidas con el intercambio de alcanzar los objetivos individuales y colectivos y, en consecuencia, lograr un nivel de satisfacción que les permita continuar con la relación.

En el contexto de este trabajo, si el distribuidor percibe que el fabricante está comprometido sabe que se esforzará en trabajar en la relación. Jap y Ganesan (2000) indican que mediante el trabajo conjunto para conseguir beneficios mutuos se incrementa la percepción de compatibilidad entre las partes. Esta compatibilidad, unida a la posibilidad de obtener mejores resultados y mejorar el servicio al cliente y la calidad de los productos, favorecerá la aparición de un mayor nivel de satisfacción en la relación.

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

- *H15: Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción económica del distribuidor.*
- *H16: Cuanto mayor sea el compromiso del distribuidor con el fabricante, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor.*

## **SATISFACCIÓN ECONÓMICA Y NO ECONÓMICA**

La unión entre ambas dimensiones de la satisfacción ha sido escasamente analizada. Iglesias,

González y Trespalcios (1998) encuentran que la percepción de los resultados económicos del intercambio influye de forma positiva sobre la satisfacción afectiva. En la misma línea, Geyskens y Steenkamp (2000) establecen empíricamente una vinculación positiva entre la satisfacción económica y la satisfacción social o no económica. Tomando el argumento justificado por estos últimos autores, las relaciones en canales de distribución son inicialmente relaciones económicas en las que los miembros dependen de los resultados económicos para sobrevivir y crecer (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Geyskens y Steenkamp, 2000). Por ello, una mayor percepción del resultado básico del intercambio permitirá a los distribuidores sentirse más satisfechos en su interacción social con el fabricante.

- *H17: Cuanto mayor sea la satisfacción económica del distribuidor con el fabricante, mayor será su satisfacción no económica.*

## **METODOLOGÍA**

La validación de las hipótesis propuestas se efectúa en mercados de productos de gran consumo y, más concretamente, en el sector de panadería y repostería industrial. Se analizan las relaciones comerciales entre la empresa Bimbo Martínez, principal fabricante de la categoría de productos en España y entidad colaboradora en este trabajo, y sus distribuidores de ámbito nacional. De forma previa al desarrollo de la fase de investigación cuantitativa, se efectúa una fase de naturaleza cualitativa a través de entrevistas en profundidad con directivos de la empresa Bimbo Martínez y de empresas distribuidoras. En concreto, se realizan 17 entrevistas en profundidad con directivos de Bimbo Martínez (pertenecientes a los departamentos de ventas, marketing, comunicación, logística comercial e industrial) y entrevistas en profundidad con responsables de compras de las secciones de panadería y repostería industrial de 4 empresas distribuidoras. Los resultados de esta primera etapa permiten conocer profundamente las características económicas y competitivas del sector y obtener información necesaria para la correcta definición de la fase de investigación cuantitativa, en



especial para la definición del trabajo de campo y para la identificación y selección de la muestra representativa de distribuidores.

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

## **DISEÑO DE LA MUESTRA Y TRABAJO DE CAMPO**

La investigación empírica toma como base la valoración del intercambio comercial efectuada por diferentes distribuidores con respecto a la principal empresa del sector, Bimbo Martínez. Cabe reseñar que existen trabajos previos que utilizan una única empresa como representante de una parte de la relación (Camarero, 2002; Jap y Ganesan, 2000). Aunque a priori la utilización de un único suministrador y múltiples distribuidores podría suponer la obtención de relaciones comerciales con información redundante, Jap y Ganesan (2000) justifican que estos intercambios comerciales varían sensiblemente unos de otros según diferencias en las características de los consumidores finales, niveles competitivos, costes de las funciones de distribución y naturaleza de los intercambios anteriores de los distribuidores.

La selección de la muestra de distribuidores se lleva a cabo en colaboración con los directivos del área comercial de Bimbo Martínez, facilitando así mismo la identificación y contacto con los responsables de compras de las empresas distribuidoras. Respecto a la representatividad de la muestra seleccionada, la posición de líder del mercado nacional de panadería y repostería industrial ocupada por Bimbo Martínez permite seleccionar distribuidores en todo el ámbito nacional (representatividad geográfica) y de diferente formato comercial (representatividad tipográfica). La recogida de información se efectúa mediante la combinación de la encuesta personal y postal en función de las características de las empresas distribuidoras. En concreto, se utilizan encuestas personales para las empresas distribuidoras que llevan la gestión comercial con el fabricante en el propio punto de venta (pequeña distribución). Por otro lado, se emplean encuestas postales para aquellas empresas distribuidoras con gestión comercial centralizada a través de un responsable de compras de la categoría de productos de panadería y repostería industrial (gran distribución).

El tamaño muestral final está compuesto por 479 distribuidores, de los cuales 455 corresponden a encuestas personales y 24 a encuestas postales. Este doble método de recogida de información permite contactar con la persona que gestiona los intercambios comerciales de los distribuidores (responsables de compras en el punto de venta o de ámbito nacional), siguiendo las recomendaciones establecidas por Phillips (1981) con respecto a los informantes clave. La tabla 2 resume las características más importantes de la investigación.

## **DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE MEDIDAS**

La medición de las variables incluidas en el modelo propuesto se lleva a cabo mediante escalas likert de 7 posiciones, de “completamente en desacuerdo” a “completamente de acuerdo” como límites. La definición de cada escala atiende a la revisión de trabajos previos desarrollados en canales de distribución, efectuando las adaptaciones pertinentes según las características de la investigación desarrollada. El detalle de los trabajos consultados, los ítems utilizados y su medición se encuentran recogidos en el Anexo.

**Tabla 2.-** Ficha técnica del estudio

Universo	Distribuidores de productos de panadería y repostería
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	Pequeña distribución: Encuesta personal
	Gran distribución: Encuesta postal
Procedimiento de muestreo	Pequeña distribución: Muestreo por cuotas según la zona geográfica de España y la cuota de mercado de los distribuidores en la zona
	Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores
Recogida de información	Pequeña distribución: Visitas a los distribuidores con su correspondiente supervisor de Bimbo Martínez
	Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores de Bimbo Martínez
Tamaño de muestra	Pequeña distribución: 455 distribuidores Gran distribución: 24 distribuidores Tamaño muestra final: 479 distribuidores
Error muestral	4,52%
Nivel de confianza	95,5 % ( $k=1,96$ ) para el caso más desfavorable $p=q=0,5$
Fecha de trabajo de campo	Pequeña distribución: Febrero- mayo 2001
	Gran distribución: Junio 2001-septiembre 2002

La validación de las escalas de medida se efectúa mediante un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud robusto en EQS 5.7b (Bentler, 1995). Un primer análisis sugiere la eliminación de 8 indicadores (*IAEDIS5*, *DEPDIS4*, *OPODIS5*, *CREDIS5*, *BENDIS4*, *COMDIS1*, *COMDIS2* y *SECDIS3*), debido a sus bajos niveles de significación y cargas factoriales estandarizadas inferiores a 0,5. Cabe reseñar que los indicadores *OPODIS6* y *SECDIS4* se mantienen en la definición del modelo de medida debido a que, si bien presentan coeficientes estandarizados ligeramente inferiores a 0,5 (0,490 y 0,475 respectivamente), los resultados del análisis factorial confirmatorio indican su significación a un nivel de confianza del 95%. Por otro lado, los resultados del LM Test señalan la necesidad de modificar la estructura factorial de las inversiones en activos específicos, pasando a definirse mediante una variable latente de 2º orden a partir de dos subdimensiones: inversiones y adaptaciones físicas (*IAFDIS*, definida por los ítems *IAEDIS1* y *IAEDIS2*) e inversiones y adaptaciones en imagen y desarrollo de la marca (*IAMDIS*, relativa a los indicadores *IAEDIS3* y *IAEDIS4*). Después de reespecificar el modelo de medida, los resultados indican un ajuste adecuado de los datos a

la estructura factorial propuesta. Según la tabla 3, los estadísticos BBNFI, BBNNFI, GFI y AGFI superan o se sitúan muy próximos al valor recomendado de 0,9, mientras que el RMSEA se mantiene inferior a su valor de referencia de 0,08 (Hair *et al.*, 1999). Adicionalmente, el elevado tamaño muestral utilizado en este trabajo (superior a 200 registros) motiva que el estadístico  $\chi^2$  no se considere un indicador fiable de la bondad de ajuste del modelo confirmatorio (Bollen, 1989).

Por lo que respecta a la fiabilidad de las escalas de medida propuestas, su evaluación se lleva a cabo a partir de los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach y de fiabilidad compuesto (tabla 3), cuyos valores superan o se sitúan muy próximos al nivel mínimo recomendado de 0,7 (Nunnally, 1978; Hair *et al.*, 1999), justificando la fiabilidad interna de las escalas. En relación con la validez convergente (tabla 3), se constata que todos los indicadores son significativos y sus coeficientes lambda estandarizados superan el valor de 0,5 (salvo los mencionados indicadores *OPODIS6* y *SECDIS4*). Finalmente, la validez discriminante se evalúa a partir de los intervalos de confianza de la correlación para pares de conceptos latentes (Anderson y Gerbing, 1988), obteniéndose que ninguno de los intervalos de confianza calculados para las comparaciones dos a dos de las variables del modelo incluye la unidad (tabla 4), confirmando así la validez discriminante del modelo de medida.

## RESULTADOS

Para efectuar la estimación del modelo se aplica el enfoque de ecuaciones estructurales, utilizando el programa estadístico EQS 5.7b. Para ello se sigue el procedimiento de dos etapas propuesto por Anderson y Gerbing (1988). Durante la primera, ya efectuada anteriormente, se mide la fiabilidad y la validez de los conceptos mediante un análisis factorial confirmatorio. En segundo lugar se efectúa la estimación del modelo estructural, fijando en este caso la estructura factorial obtenida en el análisis confirmatorio previo (concretamente, se fijan las estimaciones no estandarizadas y las varianzas de los términos de error). De esta forma se evita la interacción

**Tabla 3.-** Análisis factorial confirmatorio de las variables del modelo

VARIABLE LANTENTE	VARIABLE MEDIDA	LAMBDA ESTAND.	R <sup>2</sup>	α CRONBACH	COEF. FIABILIDAD COMPUESTA	BONDAD AJUSTE
Inv. activos específicos <sup>a</sup>	IAFDIS	0,788	0,622	0,830	0,830	S-B $\chi^2(434)=544,06$ (P= 0,000) BBNFI= 0,944 BBNNFI=0,938 GFI= 0,900 AGFI= 0,891 RMSEA= 0,044
	IAMDIS	0,821	0,674			
Dependencia	DEPDIS1	0,679	0,460	0,677	0,678	
	DEPDIS2	0,516	0,266			
	DEPDIS3	0,723	0,523			
Percepción de oportunidad	OPODIS1	0,581	0,338	0,775	0,776	
	OPODIS2	0,809	0,654			
	OPODIS3	0,619	0,383			
	OPODIS4	0,683	0,467			
Credibilidad	OPODIS6	0,490	0,240	0,767	0,770	
	CREDIS1	0,660	0,436			
	CREDIS2	0,678	0,459			
	CREDIS3	0,601	0,361			
Benevolencia	CREDIS4	0,758	0,575	0,822	0,829	
	BENDIS1	0,648	0,420			
	BENDIS2	0,890	0,793			
Compromiso	BENDIS3	0,809	0,655	0,850	0,843	
	COMDIS3	0,850	0,723			
	COMDIS4	0,857	0,735			
Satisfacción económica	SECDIS1	0,868	0,754	0,778	0,809	
	SECDIS2	0,907	0,823			
	SECDIS4	0,475	0,226			
Satisfacción no económica	SNEDIS1	0,702	0,493	0,859	0,866	
	SNEDIS2	0,736	0,542			
	SNEDIS3	0,842	0,709			
	SNEDIS4	0,800	0,640			
	SNEDIS5	0,669	0,447			

<sup>a</sup>Factor de 2º orden.**Tabla 4.-** Intervalos de confianza de las correlaciones entre pares de variables latentes

	IAE	Dependencia	Percepción Oportunismo	Credibilidad	Benevolencia	Compromiso	Sat. económica
Dependencia	0,039 (0,10;-0,02)						
Percepción Oportunismo	0,226 (0,29;0,16)	-0,031 (0,05;-0,11)					
Credibilidad	0,054 (0,12;-0,01)	0,164 (0,25;0,08)	-0,402 (-0,33;-0,47)				
Benevolencia	0,259 (0,32;0,20)	0,259 (0,35;0,17)	-0,181 (-0,10;-0,26)	0,617 (0,69;0,54)			
Compromiso	0,135 (0,20;0,07)	0,245 (0,33;0,16)	0,021 (0,09;-0,05)	0,413 (0,50;0,33)	0,445 (0,53;0,36)		
Sat. económica	0,115 (0,20;0,03)	0,552 (0,64;0,47)	-0,163 (-0,08;-0,24)	0,313 (0,39;0,24)	0,327 (0,41;0,24)	0,312 (0,40;0,23)	
Sat. no económica	0,142 (0,23;0,06)	0,295 (0,38;0,21)	-0,326 (-0,25;-0,40)	0,713 (0,79;0,64)	0,599 (0,68;0,51)	0,523 (0,61;0,44)	0,360 (0,44;0,28)

entre el modelo de medida y estructural, facilitando la interpretación de ambos modelos.

Una primera estimación del modelo estructural indica que las hipótesis H1 (inversiones específicas y dependencia), H3 (inversiones específicas y compromiso), H4 (dependencia y percepción de oportunidad), H9 (percepción de oportunidad y benevolencia) y H17 (satisfacción económica y no económica) no resultan significativas. Además de la falta de significación de estas 5 relaciones, los resultados del LM test sugieren la introducción de una relación causal que

recoge el efecto de la dependencia y la satisfacción económica. El significado de esta relación, basada en la definición de las escalas de medida de la dependencia y la satisfacción económica (consultar anexo), sugiere que cuanto mayor sea la dependencia del distribuidor respecto del fabricante, mayor será su evaluación de los resultados económicos obtenidos en comparación con el resto de fabricantes alternativos existentes en el mercado. La justificación de este resultado puede atribuirse a que una mayor dependencia derivada de la dificultad para reemplazar al fa-

bricante actual podría estar justificada por la ausencia de fabricantes cualificados para suministrar al distribuidor, cuestión que explicaría la alta valoración de los resultados obtenidos con el fabricante actual respecto al resto de fabricantes alternativos. En el contexto de este trabajo, la posición de líder del mercado de repostería y panadería industrial de la empresa Bimbo Martínez genera en los distribuidores un sentimiento de dependencia que conduce en el modelo propuesto a mayores niveles de satisfacción económica, derivados éstos del acceso a la comercialización de los productos del fabricante que, a su vez, son preferidos por los consumidores finales sobre otras marcas alternativas.

Considerando la falta de significación de las hipótesis anteriores y los resultados del LM test, se reespecifica el modelo inicial excluyendo las citadas hipótesis e incluyendo la nueva relación causal, obteniéndose los resultados que aparecen en la tabla 5. Los índices de bondad de ajuste ofrecen un ajuste adecuado del modelo a los datos, con estadísticos que superan o se aproximan mucho a los valores de referencia. Respecto a los resultados obtenidos en la estimación del modelo estructural, en primer lugar se obtiene que las inversiones específicas sólo presentan un efecto significativo sobre la percepción de oportunismo (H2), aunque no se encuentra soporte empírico para su efecto positivo sobre la dependencia (H1) y sobre el compromiso (H3). En segundo

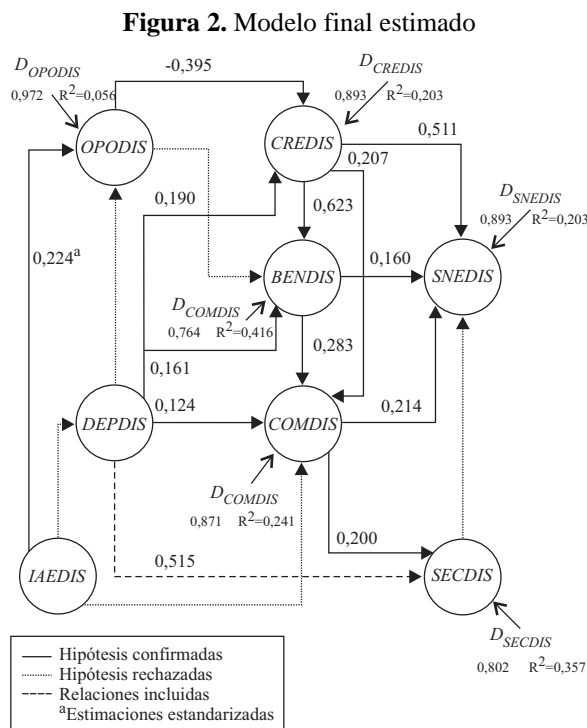
lugar, es destacable la importancia de la dependencia en la explicación de las consecuencias de las relaciones comerciales, con efectos positivos y significativos sobre la credibilidad (H5), la benevolencia (H6), el compromiso (H7) y la satisfacción económica (relación causal detectada por el LM test), si bien la dependencia del distribuidor no influye sobre su percepción de oportunismo del fabricante (H4). Por su parte, la percepción de oportunismo sólo tiene incidencia negativa sobre la dimensión de credibilidad de la confianza (H8), no manifestándose tal efecto perjudicial sobre la dimensión de benevolencia (H9). Este resultado sugiere que la percepción mantenida por el distribuidor respecto al comportamiento oportunista del fabricante influye negativamente sobre su creencia respecto a la capacidad y honestidad de éste, aunque no se puede aseverar lo mismo en relación con la creencia en la buena fe del fabricante.

Respecto a la importancia de la confianza y el compromiso en el modelo propuesto, se confirma el efecto mediador de ambas variables en la relación, validándose de forma satisfactoria todas las hipótesis propuestas donde actúan como antecedentes. Por un lado, la credibilidad fomenta la benevolencia (H10), el compromiso (H11) y la satisfacción no económica (H13). Por otro, la benevolencia incide positivamente sobre el compromiso (H12) y la satisfacción no económica (H14). También se obtiene suficiente eviden-

**Tabla 5.** Estimación del modelo final

		VARIABLES DEPENDIENTES						
		Dependencia	Percepción Oportunismo	Credibilidad	Benevolencia	Compromiso	Satisfacción económica	Sat. no económica
VARIABLES INDEPENDIENTES	IAE	n.s.	0,227 (3,511)	-	-	n.s.	-	-
	Dependencia	-	n.s.	0,137 (2,990)	0,116 (2,690)	0,110 (2,006)	0,371 (8,132)	-
	Percepción Oportunismo	-	-	-0,390 (-6,434)	n.s.	-	-	-
	Credibilidad	-	-	-	0,619 (10,450)	0,263 (2,646)	-	0,507 (7,480)
	Benevolencia	-	-	-	-	0,361 (3,773)	-	0,160 (2,364)
	Compromiso	-	-	-	-	-	0,157 (3,801)	0,167 (4,028)
	Satisfacción económica	-	-	-	-	-	-	n.s.
$R^2 = -$		$R^2 = 0,056$	$R^2 = 0,203$	$R^2 = 0,416$	$R^2 = 0,241$	$R^2 = 0,357$	$R^2 = 0,600$	
S-B $\chi^2(407) = 598,16$ (P= 0,000)				GFI= 0,892				
BBNFI= 0,871				AGFI= 0,885				
BBNNFI= 0,930				RMSEA= 0,046				

cia empírica para la relación entre el compromiso y las dimensiones económica y no económica de la satisfacción (H15 y H16 respectivamente). Finalmente, no se obtiene significación para la última hipótesis propuesta que vincula positivamente a las dimensiones económica y no económica de la satisfacción (H17), aunque existe una correlación significativa entre ambas dimensiones (0,36, consultar tabla 4). Paralelamente, es destacable la alta explicación de la dimensión no económica de la satisfacción, cuyo coeficiente  $R^2$  es igual a 0,60 (ver tabla 5). A modo de resumen, la figura 2 recoge gráficamente los resultados de la estimación del modelo estructural, identificándose además las relaciones confirmadas, excluidas e incluidas.



## CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo trata de continuar con los esfuerzos realizados por los investigadores de canales de distribución que tienden hacia la integración de enfoques teóricos. Desde una doble perspectiva económica y social, las investigaciones en

este ámbito han adoptado conceptos y aportaciones de diferentes teorías para contribuir a la explicación de los fenómenos comerciales vinculados a proveedores, fabricantes y distribuidores. La integración de ambos enfoques económico y comportamental se encuentra recogida en la teoría de la economía política, que a su vez ha servido de “paradigma” para investigaciones empíricas que han tratado de validar sus propuestas. El modelo propuesto en este trabajo continua la línea de investigación abierta por la teoría de economía política y asume la necesidad de integrar diversos enfoques para explicar los comportamientos y relaciones entre las empresas que forman parte de un canal de distribución. Así, el modelo planteado identifica las variables características de los intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores en el canal de distribución atendiendo a dos criterios básicos: la naturaleza (económica o sociopolítica) y el papel desempeñado en el modelo teórico (antecedente o consecuencia).

Respecto a los resultados empíricos obtenidos en esta investigación, cabe destacar en primer lugar el papel de las inversiones en activos específicos efectuadas por los distribuidores. Estas inversiones, que pueden ser de naturaleza física o efectuadas para desarrollar la imagen y la marca de los productos del fabricante, motivan que los distribuidores se consideren más vulnerables ante las acciones oportunistas del fabricante. Por el contrario, el hecho de dedicar recursos a la relación con el fabricante no genera una mayor percepción de dependencia en el distribuidor ni tampoco motiva que el distribuidor esté más comprometido con el fabricante. En consecuencia, la continuidad de la relación a largo plazo no está en función de las inversiones requeridas por el fabricante para comercializar los productos a través de los establecimientos de los distribuidores. En otras palabras, el “compromiso por obligación” no se manifiesta en el comportamiento de los distribuidores.

En segundo lugar, la dependencia, definida en términos de reemplazabilidad del socio de intercambio, ocupa un papel principal en la estructura de las relaciones comerciales. Los resultados indican que la necesidad de recursos del fabricante, necesidad generada por la gran importancia de los productos del fabricante para el

consumidor final, crea mayor confianza y compromiso en los distribuidores y además motiva que estos últimos perciban mayores niveles de resultados económicos en comparación con otras alternativas potencialmente competitivas en el mercado. De esta forma, se evidencian los beneficios derivados de elevados niveles de dependencia del fabricante cuando éste ocupa una posición destacada en su sector de actividad.

Los efectos de la confianza y el compromiso sobre las relaciones son evidentes: mejores resultados, tanto sociopolíticos como económicos, para los distribuidores. Por un lado, la confianza, definida a partir de sus dimensiones de credibilidad y benevolencia, incide positivamente sobre el compromiso y la satisfacción social, afectiva o no económica. Estos resultados avalan, como en trabajos anteriores, la gran importancia de la confianza en la consolidación y mantenimiento del intercambio. Por su parte, el compromiso ocupa un papel principal como precursor de la satisfacción. Sus efectos positivos sobre las dimensiones económica y no económica de la satisfacción quedan confirmados en este trabajo, sugiriendo que cuanto más comprometidos estén los distribuidores con sus intercambios comerciales, las posibilidades de alcanzar mejores resultados aumentan de forma sensible. Paralelamente, cabe destacar que la influencia del compromiso sobre la satisfacción no se encuentra únicamente vinculada con la dimensión afectiva, sino que también se demuestra que favorece la obtención de mayores resultados económicos en la relación comercial.

Desde el punto de vista empresarial, los resultados obtenidos en este trabajo pueden ayudar a mejorar la gestión de las relaciones comerciales por parte de los directivos de empresas distribuidoras y fabricantes, sobre todo en el momento de negociar las condiciones comerciales de los acuerdos. Estos acuerdos establecidos entre ambas partes en un momento inicial de la relación no permiten gestionar correctamente el intercambio a lo largo de la vida de la interacción comercial. Sin embargo, en el momento de renegociar las condiciones establecidas inicialmente tiene gran importancia la existencia de un clima relacional adecuado para alcanzar un nuevo acuerdo. Más aún, no sólo en la negociación de los acuerdos comerciales se aprecian las consecuencias positivas de altos niveles de confianza

y compromiso en el intercambio. En este trabajo se demuestra que los resultados económicos y afectivos de los distribuidores aumentan sensiblemente cuando existen altas dosis de dependencia, confianza y compromiso. En consecuencia, los beneficios de una estrategia relacional basada en la confianza y el compromiso pueden ser directamente percibidos por los distribuidores. Así mismo, los resultados señalan que la dependencia del distribuidor con respecto al fabricante es el principal factor generador de confianza y compromiso en los distribuidores. A la vista de esta conclusión, una de las alternativas de las que dispondrían los fabricantes para favorecer la continuidad futura del intercambio con un distribuidor determinado consistiría en aumentar la dependencia del distribuidor de sus productos. Por lo tanto, si los fabricantes consiguen comercializar productos aceptados por el mercado y demandados por el consumidor final, los distribuidores estarían obligados a incluirlos en el surtido de sus establecimientos y, consecuentemente, aumentaría su dependencia respecto al fabricante.

Por último, cabe destacar las limitaciones de la investigación efectuada y las líneas de investigación futuras. La principal limitación de este trabajo reside en el análisis de una sola perspectiva de la díada fabricante-distribuidor, puesto que para entender completamente la realidad de los intercambios entre dos miembros del canal de distribución es esencial analizar la percepción mantenida por ambas partes. Por otro lado, la naturaleza de los datos de sección cruzada utilizados limita la evaluación de las relaciones comerciales a lo largo del tiempo, siendo necesaria la valoración del intercambio de forma longitudinal para comprender la dinámica de la díada fabricante-distribuidor. También es necesario puntualizar que la generalización de los resultados obtenidos en este trabajo ha de considerar las características del sector de actividad analizado y además tener en cuenta que la opinión de los distribuidores se refiere a la empresa líder del sector. No cabe duda que la evaluación efectuada por los distribuidores de sus relaciones comerciales con Bimbo Martínez está claramente influenciada por la posición en el mercado de la empresa fabricante, cuestión que favorece su poder negociador. No obstante, las políticas de negociación de los distribuidores según diferentes

categorías de productos mantienen unas pautas generales establecidas a nivel directivo, aspecto que facilita la extensión de los resultados obtenidos en este trabajo para los intercambios entre los distribuidores y el principal fabricante de otras categorías de productos de consumo masivo.

Por lo que respecta a las futuras investigaciones derivadas de esta investigación, algunas de ellas subyacen de las propias limitaciones comentadas anteriormente. En primer lugar, sería interesante llevar a cabo la validación del modelo propuesto para ambas perspectivas de la relación fabricante-distribuidor y comparar los resultados obtenidos con objeto de obtener una valoración compartida del intercambio comercial. Por otro lado, podría evaluarse la influencia que presenta la estructura de la dependencia entre fabricantes y distribuidores sobre el modelo planteado. De esta forma sería posible analizar las relaciones entre ambos miembros del canal de distribución ante diferentes situaciones de dependencia favorables al distribuidor o al fabricante. Adicionalmente, se podría analizar la validez del modelo teórico propuesto según diferentes grupos de distribuidores atendiendo a su dimensión y a su tipología (por ejemplo, pequeña y gran distribución). Así se evaluaría la intensidad de las relaciones causales propuestas para intercambios establecidos entre la empresa fabricante y supermercados, hipermercados o tiendas tradicionales.

## ANEXO

### ESCALAS DE MEDIDA UTILIZADAS

<i>Inversiones en activos específicos del distribuidor (Adaptado de Heide y John, 1990; Ganesan, 1994; Cannon y Perreault, 1999; Jap, 1999 y Joshi y Stump, 1999, y elaboración propia)</i>	
IAEDIS1	Hemos hecho una inversión importante en adaptar nuestros métodos para venta de los productos de Bimbo Martínez –gestión de inventarios, apoyo promocional, merchandising, etc.–
IAEDIS2	Bimbo Martínez dispone de unos estándares de compra y suministros inusuales en la categoría de productos que han exigido adaptaciones intensivas por nuestra parte
IAEDIS3	Hemos realizado inversiones importantes para mantener o mejorar la imagen de calidad de los productos de Bimbo Martínez
IAEDIS4	Hemos realizado inversiones importantes para dar a conocer los nuevos productos de Bimbo Martínez
IAEDIS5	<i>Es interesante hacer inversiones en comercializar productos de Bimbo Martínez porque estamos seguros de su rentabilidad futura</i>

<i>Nivel de dependencia del distribuidor (Adaptado de Lusch y Brown, 1996 y Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998)</i>	
DEPDIS1	Si se suspenden las relaciones con Bimbo Martínez tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la categoría de productos que él elabora
DEPDIS2	No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los consumidores para sustituir el surtido de productos de Bimbo Martínez
DEPDIS3	Si dejamos de vender los productos de Bimbo Martínez la mayoría de nuestros consumidores no comprarían las marcas/productos de otros competidores
DEPDIS4R	<i>Podemos reemplazar los productos de Bimbo Martínez por otros similares sin incurrir en costes excesivos</i>
<i>Percepción de oportunismo del distribuidor (Adaptado de Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995)</i>	
OPODIS1	Bimbo Martínez exagera excesivamente sus argumentos comerciales para que los distribuidores actúen en la forma deseada –exageración de necesidades–
OPODIS2	En Bimbo Martínez no siempre son muy sinceros en sus relaciones comerciales –sinceridad–
OPODIS3	En Bimbo Martínez alteran los hechos para conseguir lo que desean –falsedad y alteración de los hechos–
OPODIS4	La buena fe no constituye el sello personal o indicador del estilo de negociación de Bimbo Martínez –buena fe en la negociación–
OPODIS5R	<i>Bimbo Martínez proporciona una descripción verídica y exacta de las condiciones comerciales cuando negocia con los distribuidores –exactitud en el trato, relaciones–</i>
OPODIS6	Bimbo Martínez frecuentemente viola los acuerdos formales e informales establecidos con los distribuidores en su propio beneficio –violación de los acuerdos establecidos–
<i>Credibilidad (Adaptado de Ganesan, 1994)</i>	
CREDIS1	Bimbo Martínez es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros
CREDIS2	Bimbo Martínez cumple lo que promete
CREDIS3	Si existen dificultades Bimbo Martínez es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas
CREDIS4	Si Bimbo Martínez detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos
CREDIS5	<i>Bimbo Martínez no lleva a cabo falsas reclamaciones</i>
<i>Benevolencia (Adaptado de Ganesan, 1994)</i>	
BENDIS1	Bimbo Martínez se ha sacrificado por nosotros en el pasado
BENDIS2	Bimbo Martínez se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros
BENDIS3	En tiempos difíciles Bimbo Martínez está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo
BENDIS4	<i>Generalmente Bimbo Martínez no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen</i>
<i>Compromiso del distribuidor (Adaptado de Anderson y Weitz, 1992 y elaboración propia)</i>	
COMDIS1	<i>Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con Bimbo Martínez porque es nuestro deber comprometernos</i>
COMDIS2	<i>Somos pacientes con Bimbo Martínez cuando su personal comete errores que nos causan ciertos problemas porque consideramos que es eso lo que se debe hacer</i>
COMDIS3	La relación con Bimbo Martínez está basada principalmente en compartir los puntos de vista sobre la forma de hacer negocios
COMDIS4	Las ideas, valores y estilo directivo de Bimbo Martínez son compartidos por nuestra empresa
<i>Satisfacción económica (Adaptado de Gassenheimer y Ramsey, 1994 y elaboración propia)</i>	
SECDIS1	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SECDIS2	Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SECDIS3	<i>Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto</i>
SECDIS4	Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos

Satisfacción no económica (Adaptado de Anderson y Narus, 1984; Ruekert y Churchill, 1984 y Gassenheimer y Ramsey, 1994)	
SNEDIS1	Ante todo Bimbo Martínez es una buena compañía con la que hacer negocios
SNEDIS2	Estamos contentos con los productos y servicios de Bimbo Martínez
SNEDIS3	Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con Bimbo Martínez
SNEDIS4	Recomendaría a Bimbo Martínez como proveedor
SNEDIS5	Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de Bimbo Martínez
NOTA: Los ítems eliminados aparecen sombreados. Todos los ítems están definidos según una escala Likert de 7 posiciones (1-completo desacuerdo; 7-completo acuerdo).	

## NOTAS

1. Los autores desean agradecer a la empresa Bimbo Martínez la colaboración facilitada en el desarrollo de la presente investigación y, en especial, en proceso de recogida de información. La presente investigación se ha llevado a cabo gracias al proyecto de investigación *Modelo de relaciones en el canal de distribución: contraste empírico en el sector de la panadería y repostería industrial*, de referencia 1FD97-0897 y financiado con Fondos Europeos FEDER para la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R.S.; GUNDLACH, G.T. (1999): "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange", *Journal of Retailing*, vol. 75, núm. 1, pp. 107-124.
- ACHROL, R.S.; REVE, T.; STERN, L.W. (1983): "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 47, (verano), pp. 55-67.
- ANDALEEB, S.S. (1995): "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, pp. 157-172.
- ANDALEEB, S.S. (1996): "An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, (febrero), pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, núm. 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 48, (otoño), pp. 62-74.
- ARTZ, K.W. (1999): "Buyer-Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments, and Relational Exchange", *British Academy of Management*, vol. 10, pp. 113-126.
- BENSAOU, M.; VENKATRAMAN, N. (1995): "Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S. and Japanese Automakers", *Management Science*, vol. 41, núm. 9, pp. 1471-1492.
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. (Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics). New York: John Wiley & Sons.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S.; LEE, D.J. (2000): "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanism", *Journal of Marketing*, vol. 64, (abril), pp. 51-65.
- BUCKLIN, L.P. (1966): *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkeley, CA: University of California, Institute of Business and Economic Research.
- CAMARERO, M.C. (2002): *Relaciones entre empresas: de la transacción a la cooperación*. Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial.
- CANNON, J.P.; PERREAULT, W.D. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, (noviembre), pp. 439-460.
- CASARES, J.; MARTÍN, V.J.; ARANDA, E. (1999-2000): "Vértigo en la Distribución Comercial", *Distribución y Consumo*, vol. 49, (diciembre-enero), pp. 5-25.
- CASARES, J.; REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. 2ª ed. Madrid: Cívitas.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.E.; BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*. Oxford: Butterworth Heinemann. (Existe versión en castellano: *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos, 1994).
- CRUZ, I. [coord.] (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia*. Madrid: Pirámide.
- DWYER, F.R.; OH, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of



- Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, (noviembre), pp. 347-358.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. (1987): “Developing Buyer Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 51, (abril), pp. 11-27.
- DWYER, F.R.; WELSH, A. (1985): “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, vol. 22, (noviembre), pp. 397-414.
- EISENHARDT, K. (1989): “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, pp. 57
- EL-ANSARY, A.I.; STERN, L.W. (1972): “Power Measurement in the Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research*, vol. 9, núm. 1, pp. 47-52.
- FRAZIER, G.L. (1999): “Organizing and Managing Channels of Distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, (verano), pp. 226-240.
- GANESAN, S. (1994): “Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 58, (abril), pp. 1-19.
- GASSENHEIMER, J.B.; BAUCUS, D.B.; BAUCUS, M.S. (1996): “Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures”, *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 67-79.
- GASSENHEIMER, J.B.; CALANTONE, R.J.; SCHMITZ, J.M.; ROBICHEAUX, R.A. (1994): “Models of Channel Maintenance: What Is the Weaker Party to Do?”, *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 225-236.
- GASSENHEIMER, J.B.; MANOLIS, C. (2001): “The Influence of Product Customization and Supplier Selection of Future Intentions: The Mediating Effects of Salesperson and Organizational Trust”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, núm. 4, pp. 418-435.
- GASSENHEIMER, J.B.; RAMSEY, R. (1994): “The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships”, *Journal of Retailing*, vol. 70, núm. 3, pp. 253-266.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. (2000): “Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships”, *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 1, pp. 11-32.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; KUMAR, N. (1998): “Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, núm. 3, pp. 223-248.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; KUMAR, N. (1999): “A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, (mayo), pp. 223-238.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K.; KUMAR, N. (1996): “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 303-317.
- GILLILAND, D.I.; BELLO, D.C. (2002): “Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 30, núm. 1, pp. 24-43.
- GIMÉNEZ, M.L.; PÉREZ, J.A.; SÁNCHEZ, M. (2002): “Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados”, *Distribución y Consumo*, vol. 64, (julio-agosto), pp. 5-17.
- GOODMAN, L.E.; DION, P.A. (2001): “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship”, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 287-300.
- GREWAL, R.; DHARWADKAR, R. (2002): “The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, vol. 66, (julio), pp. 82-97.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S.; MENTZER, J.T. (1995): “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, vol. 59, (enero), pp. 78-92.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. (1988): “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Convencional Channels”, *Journal of Marketing*, vol. 52, (enero), pp.20-35.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. (1990): “Alliances in Industrial Purchasing: the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, vol.27, núm. 1, pp. 24-36.
- HOMBURG, V.M.F. (1999): *The Political Economy of Information Management: A Theoretical and Empirical Analysis of Decision Making Regarding Interorganizational Information Systems*. (Doctoral Dissertation). University Library Groningen.
- HUNT, S.D.; NEVIN, J. (1974): “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, *Journal of Marketing Research*, vol. 11, (mayo), pp. 186-193.
- IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S.; TRESPALACIOS, J.A. (1998): “Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante-distribuidor”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 2, núm. 3, pp. 67-86.
- JAP, S.D. (1999): “Pie-Expansion' Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships”,

- Journal of Marketing Research*, vol. 36, núm. 4, pp. 461-75.
- JAP, S.D.; GANESAN, S. (2000): "Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, núm. 2, pp. 227-45.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- JOSHI, A.W. (1998): "How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 6, núm. 4, pp. 61-76.
- JOSHI, A.W.; ARNOLD, S.J. (1997): "The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms", *Psychology and Marketing*, vol. 14, núm. 8, pp. 823-845.
- JOSHI, A.W.; STUMP, R.L. (1999): "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 3, pp. 291-305.
- KIM, K. (1999): "On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 217-236.
- KIM, K. (2001): "On the Effects of Customer Conditions on Distributor Commitment and Supplier Commitment in Industrial Channels of Distribution", *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 87-99.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, (agosto), pp. 348-356.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. (1998): "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationship", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, (mayo), pp. 225-235.
- LUSCH, R.F. (1976): "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, vol. 13, (noviembre), pp. 382-390.
- LUSCH, R.F.; BROWN, J.R. (1996): "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, vol. 60, (octubre), pp. 19-38.
- MACNEIL, I.R. (1980): *The New Social Contract: An Inquire into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.
- MORGAN, R.E.; HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, (julio), pp. 20-38.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric theory*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- PARKHE, A. (1993): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 4, pp. 794-829.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- PHILLIPS, L.W. (1981): "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, (noviembre), pp. 395-415.
- PROVAN, K.G.; SKINNER, S.J. (1989): "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, vol. 32, núm. 1, pp. 202-212.
- ROBICHEAUX, R.A.; COLEMAN, J.E. (1994): "The Structure of Marketing Channel Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 1, pp. 38-51.
- ROKKAN, A.I.; HEIDE, J.B.; WATHNE, K.H. (2003): "Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, núm. 2, pp. 210-224.
- RUECKERT, R.W.; CHURCHILL, G.A. (1984): "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, vol. 21, (mayo), pp. 226-233.
- SAN MARTÍN, S. (2002): *El compromiso relacional del consumidor. Un análisis de sus dimensiones y antecedentes*. (Tesis doctoral). Universidad de Burgos.
- SCHWARZER, B.; ZERBE, S.; KRUMHOLTZ, H. (1995): *Neue Organisationsformen als Untersuchungsgegenstand: Das NOF-Projekt*. (Working Paper núm. 78). Universität Hohemheim, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 38, núm. 3-4, pp. 305-322.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; BAKER, T. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, (julio), pp. 99-111.
- SMITH, J.B.; BARCLAY, D.W. (1997): "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, (enero), pp. 3-21.

- STERN, L.W.; REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44 (verano), pp. 52-64.
- SUÁREZ, L.; VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.M. (2002): "Determinantes de las relaciones estables en el ámbito turístico: una aplicación a las agencias de viaje minoristas", *Actas del XII Congreso Nacional de ACE-DE*. Palma de Mallorca.
- THIBAUT, J.W.; KELLEY, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. (1997): *Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*. Madrid: Cívitas.
- WEITZ, B.A.; JAP, S.D. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 305-320.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.