

MARKETING DE RELACIONES:
EL PROCESO DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE
COMPRADOR Y VENDEDOR

RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES
ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN
ANA BELÉN DEL RÍO LANZA

Área de Comercialización e Investigación de Mercados
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Oviedo 2000

Resumiendo los últimos años de debate sobre el dominio conceptual del marketing se acepta de forma persistente que la preocupación central son las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores. Existe unanimidad al afirmar que las investigaciones de marketing no deben analizar exclusivamente los intercambios entre compradores y vendedores como sucesos o transacciones discretas sino como relaciones continuas. Surge la necesidad de un marketing de relaciones, un esfuerzo integrado por mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo. La clave consiste en ver la relación con cada cliente como un todo, no como series aisladas de transacciones no interrelacionadas. Una visión del cliente orientada a la transacción considerará el valor de las ventas y el margen obtenido en una sola compra. Una visión orientada a la relación tendrá en cuenta los ingresos y beneficios de una relación a largo plazo.

El marketing de relaciones, por tanto, hace hincapié en la continuidad, mientras que el enfoque transaccional se fija en lo discreto. Podría decirse que desde una perspectiva de intercambio transaccional la relación con el cliente termina cuando se produce la venta, mientras que si se adopta un enfoque de intercambio relacional, con la venta es con lo que comienza la relación con el cliente.

En otras palabras, transacciones y relaciones no son conceptos opuestos, ambas son fases de un proceso de evolución (VÁZQUEZ, 2000). Los intercambios relacionales implican necesariamente transacciones repetidas. No obstante, la repetición de las transacciones no conduce obligatoriamente a la creación y desarrollo de una relación, sino que para que esta suceda se necesita que las partes implicadas en la relación reconozcan su mutuo compromiso, confianza y dependencia.

Para que exista relación, los agentes económicos del intercambio necesitan ser partes activas. Cuando los mercados son pasivos y se responde a las señales de marketing de la organización vendedora seguramente nos encontraremos ante una transacción. El intercambio relacional entre compradores y vendedores no implica un proceso de acción y reacción sino un proceso de interacción. Su desarrollo está en función de la confianza mutua y del compromiso de recursos tangibles e intangibles aceptado entre comprador y vendedor. Ambos aspectos llevan a comportamientos de cooperación que conducen al éxito del marketing de relaciones.

En definitiva, las nuevas tendencias del marketing están poniendo su punto de mira en el intercambio relacional como unidad o marco de análisis, centrándose en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de una relación estable y duradera cuya construcción sigue un proceso definido y en el cual intervienen un conjunto de variables. Desde esta perspectiva, este trabajo comenta los aspectos comerciales de las relaciones interorganizativas. Con esta finalidad se dedica un primer apartado a analizar el proceso de desarrollo de las relaciones. Dado que en dicho proceso intervienen numerosas variables o componentes que caracterizan dicha relación, se procede en un segundo apartado a su descripción, profundizando fundamentalmente en el marco conceptual de la confianza y el compromiso, comentando las definiciones existentes así como al ámbito multidimensional de ambos conceptos. Finalmente, se presenta una revisión de los principales modelos que empíricamente han tratado de relacionar las variables previas, sintetizando sus peculiaridades y describiendo los más actuales y comúnmente citados con el objetivo de que puedan ser de utilidad en la estructuración de investigaciones futuras.

1. EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA RELACIÓN

Pese a que los investigadores han formulado y contrastado modelos que definen muchas de las variables que influyen en el éxito o fracaso de una relación, existen menos estudios sobre el proceso de desarrollo de las relaciones interorganizativas. Entendemos, en consecuencia, que resultaría de gran utilidad comentar inicialmente las aportaciones más relevantes sobre el tema. Este es el objetivo de los siguientes epígrafes donde se exponen los estudios de DWYER, SCHURR y OH (1987) y de WILSON (1995), preocupados por analizar lo que se ha venido a

denominar el *ciclo de vida de la relación* de negocio entre comprador y vendedor, en un intento de comprender la complejidad y multidimensionalidad de las fases del proceso de desarrollo de una relación.

1.1. Modelo de desarrollo de las relaciones propuesto por DWYER, SCHURR y OH (1987)

Estos autores toman como referencia el trabajo de FORD (1980) quien elabora un marco conceptual de cinco etapas sobre el desarrollo a través del tiempo de las relaciones entre compradores y vendedores al nivel industrial, en el que se analiza el papel de la experiencia, la incertidumbre, la distancia, el compromiso y las adaptaciones en cada una de ellas (consultar Figura 1). A partir de estas conclusiones parece lógico proponer que las relaciones evolucionan de acuerdo con cinco fases generales identificadas por DWYER, SCHURR y OH (1987) como (1) notoriedad, (2) exploración, (3) expansión, (4) compromiso y (5) disolución. Cada fase representa la evolución de una secuencia de transacciones donde los socios perciben la actuación, fiel reflejo de una relación cada vez más intensa (ver Figura 2).

Figura 1.- Etapas en el desarrollo de la relación

1	2	3	4	5
Etapa Pre-Relación	Etapa Temprana	Etapa de Desarrollo	Etapa Largo Plazo	Etapa Final
Evaluación del nuevo proveedor potencial	Negociación de una entrega de muestra	Contrato firmado o composición de la entrega. Entregas a escala	Tras varias compras importantes o grandes	En mercados estables ya establecidos
<i>Evaluación iniciada por:</i> - Episodio particular en la relación existente - Evaluación general del desempeño proveedor actual - Esfuerzos del no-proveedor - Otras fuentes de información - Decisión de política global <i>Evaluación condicionada por:</i> - Experiencia con proveedores anteriores - Incertidumbre sobre la relación potencial - "Distancia" con el proveedor potencial Compromiso: Nulo	Experiencia - Baja Incertidumbre - Alta Distancia - Amplia Compromiso - Actual: Bajo - Percibido: Bajo Adaptación Elevada inversión de tiempo de la dirección. Pocos ahorros de costes	- Aumentada - Reducida - Reducida - Actual: Aumentado - Percibido: Demostrado por adaptaciones informales - Aumento de adaptaciones formales e informales. Aumento del ahorro en costes	- Alta - Desarrollo mínimo de institucionalización - Mínima - Actual: Máximo - Percibido: Reducido - Adaptaciones extensivas. Ahorros en costes, reducidos por la institucionalización	Extensiva institucionalización Negocios basados en los Códigos de Prácticas de la Industria

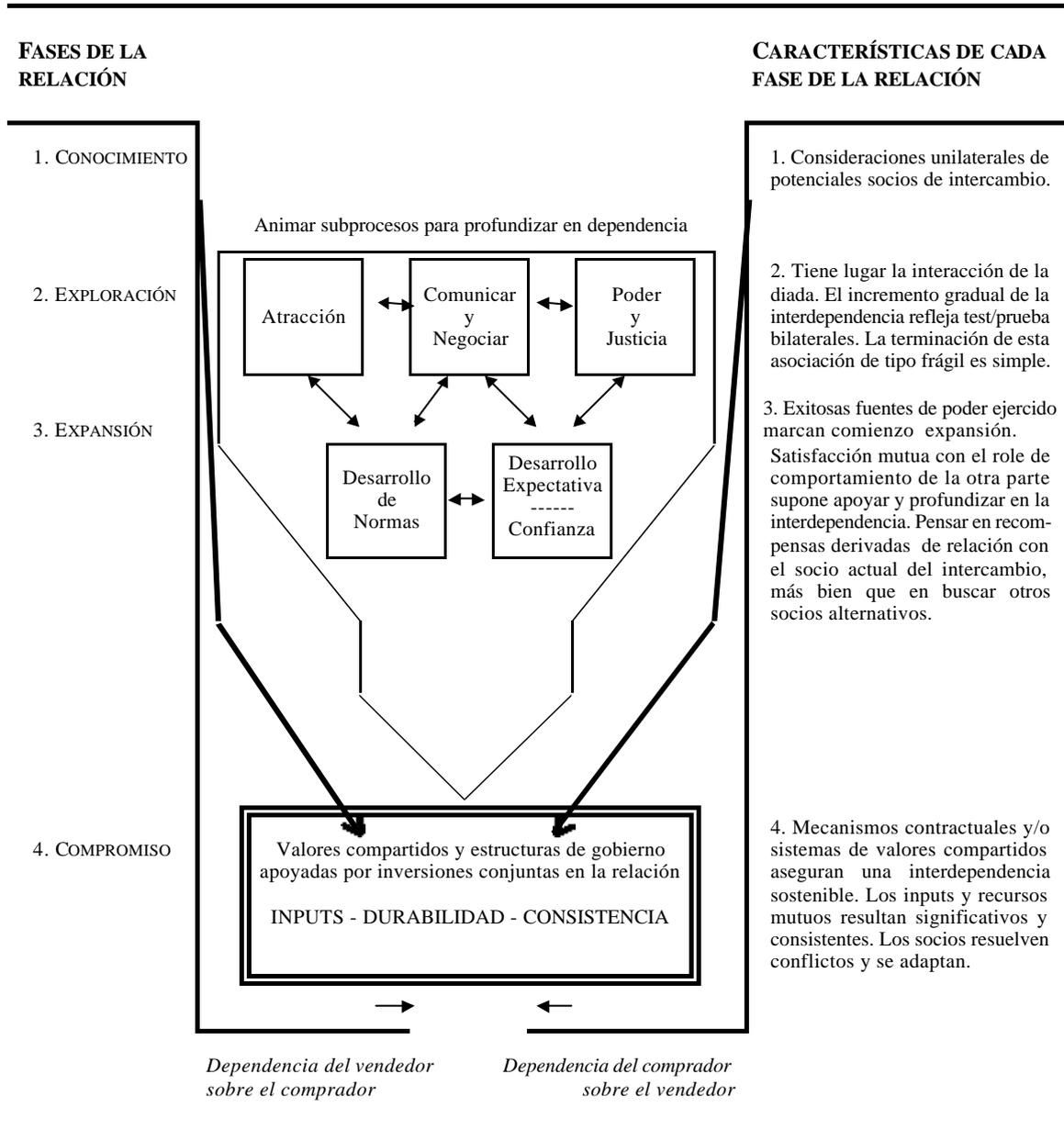
Fuente: FORD (1980)

La *notoriedad* o *conocimiento* se refiere a la necesidad de la organización A de que la organización B le llegue a reconocer como un socio factible para llevar a cabo intercambios. La interacción entre las partes aún no ha tenido lugar. Aunque cada organización se está posicionando en el mercado mediante actuaciones que indican su grado de atractividad para una futura relación, dichas acciones son unilaterales. Cualquier interacción de tipo bilateral marca el comienzo de la próxima fase del desarrollo de la relación.

La *exploración* es una fase de búsqueda y prueba de un posible intercambio relacional. El potencial compañero inicialmente considera las obligaciones, beneficios, problemas y posibilidades de un intercambio. Tiene lugar la compra de prueba. Esta fase puede ser muy breve o puede incluir un amplio período de análisis y evaluación. El intercambio puede fácilmente terminarse dado que la asociación todavía es muy débil. La relación exploratoria es

muy frágil, dado que la mínima inversión e interdependencia pueden conducir a su terminación. Generalmente esta fase de exploración integra cinco subprocesos: (a) atracción, (b) comunicación y negociación, (c) desarrollo y ejercicio del poder, (d) desarrollo de normas de intercambio, y (e) desarrollo de expectativas.

Figura 2.- El proceso de desarrollo de la relación



Fuente: DWYER, SCHURR y OH (1987)

La atracción resume el grado en que comprador y vendedor alcanzan en su mutua interacción un balance recompensa-coste superior a un nivel mínimo. Las recompensas derivan de resultados tangibles e intangibles de la asociación; los costes incluyen amenazas económicas (dinero, inconveniencia) o sociales.

La propensión a negociar es un aspecto significativo de la atracción, una señal de que una organización percibe valor en llevar a cabo una relación de intercambio. Para tratar de

conocerse mutuamente revelan información específica sobre su forma de actuar, sus necesidades o sus recursos. Para que la relación sobreviva en un futuro esta intimidad debe ser recíproca y la comunicación bilateral. No obstante, la negociación por sí sola no conduce a una relación duradera o permanente, aunque sí permite averiguar si se trata de una transacción discreta, con lo cual ninguna de las partes esperará y deseará un futuro compartido con la otra. Puede que la comunicación de información se restrinja exclusivamente a transacciones y contratos contractuales de carácter discreto, como por ejemplo las condiciones de compra-venta. En tales casos, ninguna de las partes tiene expectativas de futuro y el estilo y tono de sus estrategias de negociación reflejan esta realidad.

Aunque conveniente para la presente discusión, separar los procesos de negociación y poder es imposible en la realidad empresarial. El poder de una organización A sobre otra organización B es determinado por la dependencia de B sobre A, en lo que se refiere a una serie de recursos de gran valor para B. Dichos recursos pueden adoptar múltiples formas, pero en nuestro caso resulta interesante concebir dicho poder como justo o injusto. El ejercicio de una fuente de poder injusta supone un control o influencia sobre la acción de B (por supuesto, sin su consentimiento) para que A pueda alcanzar sus propios objetivos. Por contra, el ejercicio de un poder justo implica comportamientos voluntarios para lograr objetivos comunes. Si las partes se comunican de forma efectiva y negocian roles que reflejan intercambios justos de inputs, la asociación seguramente entrará en la fase de expansión.

Las normas y estándares de conducta que marcan un intercambio relacional empiezan a tomar forma en la fase de exploración. Una vez que las partes interactúan e intercambian recompensas, a menudo establecen normas que no existían con prioridad. Así, las líneas de actuación que guían las compra-ventas iniciales y que han facilitado el intercambio, pueden ser asumidas en interacciones futuras, las partes empiezan a sembrar las reglas para potenciales intercambios. Según la teoría del intercambio relacional de MACNEIL (1980), lo que distingue un intercambio de otros es la forma en la cual las normas generales contractuales se manifiestan en las relaciones interorganizativas. De entre éstas, las más importantes son la solidaridad, la integridad en la función o role que cada parte realiza, la flexibilidad y la mutualidad.

El desarrollo de expectativas pueden animar o disminuir la solidaridad contractual. Desde esta perspectiva, la confianza constituye un importante concepto para comprender las expectativas de cooperación y planificación de un intercambio relacional. Las expectativas del comprador sobre la confianza y posición negociadora afectan significativamente a las actitudes y comportamiento hacia el proveedor/cliente actual. Una confianza reducida derivada de las compras iniciales estimula actitudes menos favorables, particularmente hacia la comunicación y negociación.

En la fase de *expansión* se refleja un incremento continuo en los beneficios obtenidos por las organizaciones que llevan a cabo intercambios, así como una cada vez mayor interdependencia. Los cinco subprocesos previos también operan en esta fase. La distinción crítica es que la confianza y satisfacción conjunta establecidas en la fase de exploración ahora tienen lugar en condiciones de riesgo creciente. Por tanto, la amplitud y profundidad de la dependencia mutua es mayor. La asociación ha evolucionado desde una etapa caracterizada por compras de prueba y exámenes preliminares, a otra etapa donde se observa una extensión de las modalidades de recompensas que cada socio oferta a la otra organización, originando una intensa interdependencia. De ahí que aumente la motivación para mantener la relación, especialmente como consecuencia de que los buenos resultados obtenidos reducen el número de alternativas con las que poder reemplazar al socio actual.

En definitiva, la expansión es un proceso consecuencia de la confianza y satisfacción de cada parte con la actuación de la otra. Las percepciones resultantes sobre la congruencia en los objetivos y la cooperación conducen a la interacción más allá de lo estrictamente requerido al comienzo de la relación. En esta fase de desarrollo de la relación, el compromiso comienza a

ponerse de manifiesto de diversas formas, como son la adaptación a las necesidades del compañero de intercambio, el esfuerzo para reducir la distancia social entre ellos (las organizaciones se empiezan a familiarizar con la forma de trabajar de cada una de ellas) o aumentando la frecuencia de los contactos (FORD, 1980).

El *compromiso* se refiere a promesas explícitas o implícitas de continuidad de la relación por parte de las organizaciones que desarrollan intercambios, es una garantía de acción implícita o explícita entre ambas partes para la continuidad relacional. El compromiso entre las partes viene determinado por tres criterios medibles: inputs, durabilidad y consistencia. Las partes deben proporcionar relativamente altos niveles de inputs a la asociación, ya sean recursos económicos, de comunicación o emocionales. Además, la asociación debe ser duradera, asentada en una creencia común de efectividad de los intercambios futuros. La relación en sí misma tiene más importancia que el rendimiento de cada transacción. Finalmente, el tercer aspecto del compromiso es la consistencia con la que los inputs son asignados a la relación. Se aportan recursos de manera continua y equilibrada; los costes y beneficios de la relación se reparten de forma equitativa en el largo plazo.

Un aspecto de interés que surge en esta fase (aunque también puede surgir en las dos fases previas) es la forma contractual en la que las partes hacen operativa la relación de intercambio. En este sentido, aunque muchas relaciones de intercambio utilizan contratos para su regulación, esta condición no siempre se hace patente fundamentalmente por dos razones: a) las partes no planifican adecuadamente todas las contingencias, no apreciando el riesgo que asumen en la relación; b) simplemente en muchas ocasiones el contrato no es necesario.

La posibilidad de *disolución* de la relación siempre está implícita en todo el proceso de desarrollo comentado. Sin embargo, las consecuencias son más drásticas cuando se han alcanzado las fases de expansión y compromiso. Puede llegar el momento en que la insatisfacción sea tan elevada que los costes de continuar o modificar la relación superen los beneficios. Mientras que para el desarrollo de la relación se requiere un esfuerzo bilateral, en la mayoría de las disoluciones, la iniciación es de carácter unilateral. En muchas relaciones, las expectativas de cada parte y la satisfacción derivada de la relación no siempre se desarrollan al mismo nivel. Por ello, al examinar el ciclo de las relaciones es necesario analizar a ambas partes e identificar los puntos probables de crisis. Además, también es conveniente determinar cual es la estrategia que adopta la organización que se retira de la relación: a) una estrategia directa donde se manifiestan explícitamente los deseos de finalizar la relación; b) una estrategia indirecta que consiste en tratar de concluir la relación sin una manifestación explícita de tal deseo, llevando a cabo un comportamiento oportunista. En cualquier caso, las partes pueden también entrar en una fase interactiva donde negocian su separación. La disolución se presenta pública y socialmente concluyendo el proceso sin que se desee regresar a una etapa prerrelacional.

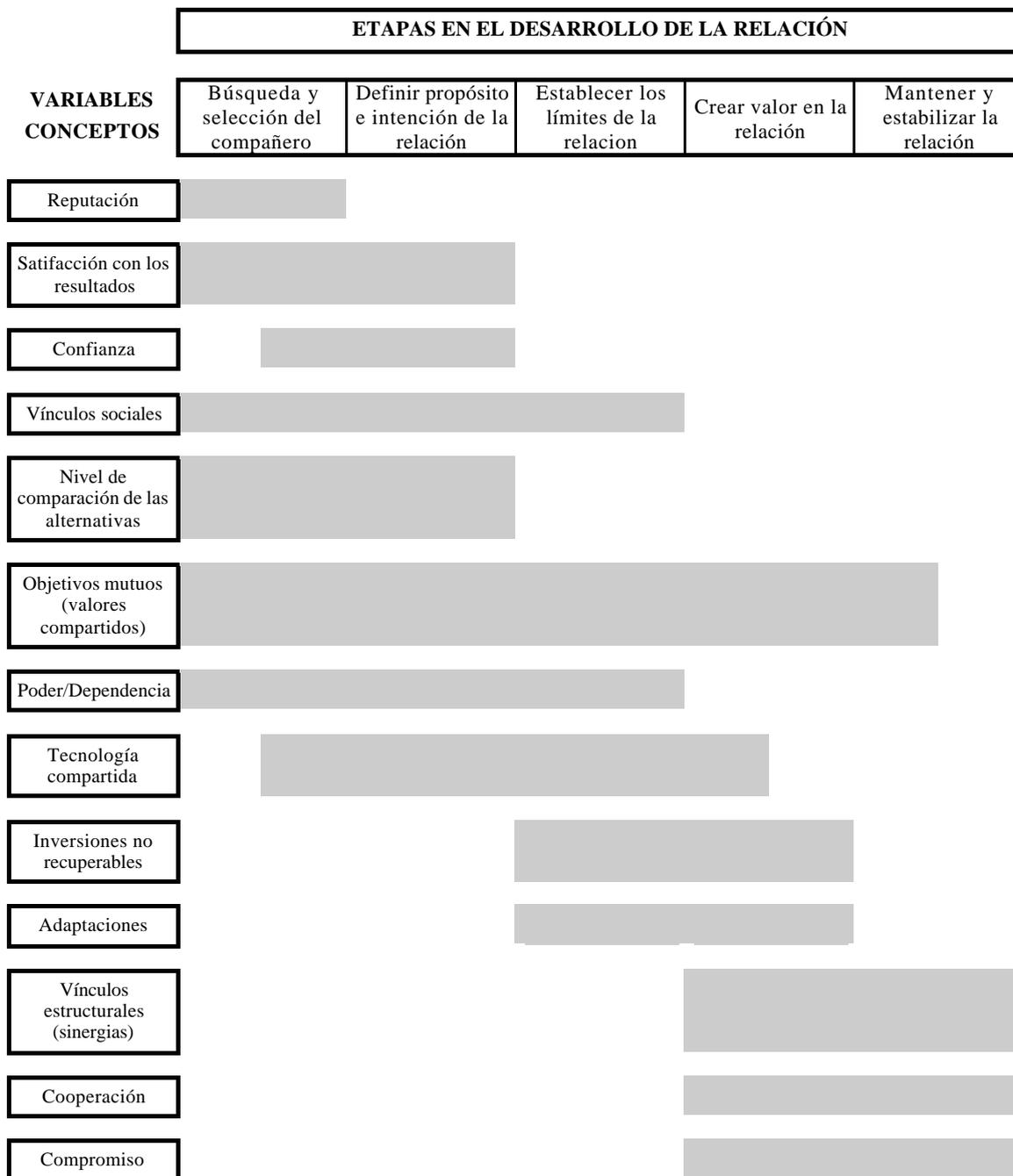
1.2. Modelo de desarrollo de las relaciones propuesto por WILSON (1995)

Este autor propone un modelo a partir de las conclusiones de DWYER, SCHURR y OH (1987). Una de sus principales aportaciones es que procede a describir de forma resumida aquellas variables analizadas en la literatura de las relaciones comerciales (estudios de las relaciones en el canal de distribución y de las investigaciones sobre alianzas estratégicas en mercados industriales), cuyos efectos se manifiestan en los propios resultados y evolución de la relación. Dichas variables se exponen en la Figura 3, pudiendo tener un carácter activo o pasivo dependiendo de la fase considerada en el proceso de desarrollo de la relación.

Efectivamente, todos los conceptos utilizados tienen una *fase activa* (el centro de la relación) y una *fase latente* (son todavía importantes pero no activos en la interacción característica de la relación). Las fuerzas del entorno o los participantes en la relación pueden activar un concepto.

Así, la confianza puede ser activa en la fase inicial del proceso y después latente hasta que, por ejemplo, hay un cambio en la dirección de las empresas que intervienen en el intercambio y vuelve a ser activa. Un concepto es activo si el directivo le asigna mucho tiempo y energía. Un concepto es latente cuando sus principales resultados o consecuencias ya han sido asentados, asegurados o establecidos para la satisfacción del decisor y no reciben tiempo o atención (son parte del entorno operativo de la relación).

Figura 3.- Integrando las variables de la relación y el proceso de desarrollo de la relación



Fuente: WILSON (1995)

Con estas premisas de partida el modelo propuesto por WILSON (1995) consta de cinco etapas, considerando además que no todos los socios son apropiados para una posible relación, interesando únicamente la casilla superior derecha de la Figura 4:

relación fomentando y regenerando la confianza. Los fracasos de la relación pueden estar correlacionados con la falta de comprensión de la interacción entre la definición del propósito y de los límites de dicha relación. Si no hay objetivos comunes, existen pocos incentivos a comprometer recursos y crear una estructura de gobierno para hacer viable la relación. El nivel de satisfacción con los resultados de la relación es determinado por los recursos comprometidos en la asociación y por el grado de compromiso de las personas implicadas. La definición de los límites de la relación establece los recursos disponibles para crear valor mediante la misma.

4. *Crear valor en la relación.* Es un proceso por el que los recursos, capacidades y habilidades competitivas del híbrido organizativo y de sus socios, son potenciados por pertenecer o llevar a cabo la relación. No todas las relaciones tienen necesariamente que presentar resultados similares y simétricos para ambas partes, pero para que prosperen cada socio necesita apreciar beneficios superiores a los de competir de forma independiente. El valor se obtiene de muchas formas incluyendo tecnología compartida de proceso y producto, acceso al mercado, información, menores precios y costes gestión (no sólo de fabricación sino en todas las actividades de las empresas). A medida que las empresas que integran la relación se adaptan a los clientes de la organización híbrida, el gap de comparación de los socios actuales con otras posibles alternativas aumenta, es más difícil reemplazarlos. Compartir valor es función del poder/dependencia de los socios, el cual a su vez puede estar modificado por el grado de vínculos estructurales presentes en la relación. Un socio con poder puede ser capaz de obtener concesiones de valor compartido, aunque a consta de confianza y cooperación. En relaciones equilibradas de poder/dependencia, el compromiso con la relación y la cooperación probablemente aumentan a medida que el socio crea más valor. Finalmente, mencionar que en esta etapa se llevan a cabo inversiones no recuperables o inversiones en activos específicos para incrementar la creación de valor y ayudar a construir vínculos estructurales más fuertes. La creación de valor implica a más unidades y niveles de las empresas que intervienen en la relación potenciando los vínculos sociales y estructurales.

5. *Mantener y estabilizar la relación.* Es función del éxito en obtener resultados positivos con respecto a las variables clave en las etapas previas. En este caso se desarrolla un compromiso que implica la cada vez mayor importancia de la relación para los socios, un deseo duradero de mantener y asegurar la continuidad de una relación valiosa, dado que se espera origine beneficios futuros. Se llevan a cabo acciones de cooperación complementarias y coordinadas para alcanzar resultados mutuos con reciprocidad esperada a lo largo del tiempo.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE CARACTERIZAN LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

Una vez analizados los principales enfoques que describen las etapas del proceso de desarrollo de una relación entre empresas, principalmente a nivel de *diada* (relación entre dos partes), resulta necesario profundizar en el comentario de las variables que integran dicho ciclo de vida de la relación. Existen múltiples trabajos a partir de los cuales se pueden deducir dichas variables así como su vinculación e interrelación secuencial. Tomando como referencia la literatura de las relaciones comerciales, en la Figura 5 se expone una propuesta que, sin ánimo exhaustivo, pretende detallar los componentes de una relación. De todas estas variables, la confianza y el compromiso constituyen el núcleo central, los elementos clave para el éxito del marketing de relaciones, representando los restantes conceptos, desde nuestro punto de vista, sus antecedentes, motivaciones, refuerzos o consecuencias. En este ámbito, dada la inexistencia de un estudio detallado y sistemático acerca de la confianza y del compromiso, así como la presencia de mucha dispersión en torno a los mismos, parece necesario llevar a cabo su definición y establecer un sólido y claro marco conceptual. Este es el objetivo del presente apartado, donde se plantean las definiciones de confianza y compromiso que han surgido respecto a las relaciones entre empresas conjuntamente con las dimensiones que se han atribuido a ambos conceptos.

Figura 5.- Principales variables o componentes de una relación entre empresas

VARIABLES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL MARKETING DE RELACIONES ENTRE EMPRESAS	
CONFIANZA	Creencia o expectativa de que se produzcan determinados tipos de efectos (cumplimiento de obligaciones, comportamiento esperado, resultados positivos, satisfacción de necesidades) para/por una o todas las partes que participan en una relación de intercambio, y que desemboca en la intención de desarrollar dicha relación.
COMPROMISO	Deseo de continuar la relación y de trabajar para asegurar dicha continuidad dado que la misma conduce a beneficios futuros. Ha sido común la atribución de dos componentes al compromiso: una actitudinal, que caracteriza el estado psicológico por el que los individuos se predisponen a relacionarse de forma continuada unos con otros; y otro comportamental, que supone la acción efectiva (por ejemplo, inversiones en activos específicos), por la que se mantiene la relación.
OTRAS VARIABLES QUE DEFINEN EL DOMINIO DE LAS RELACIONES: MOTIVACIONES, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA Y DEL COMPROMISO	
COOPERACIÓN	Acciones coordinadas similares o complementarias llevadas a cabo por empresas en relaciones interdependientes para alcanzar unos resultados mutuos o individuales, con reciprocidad esperada en el tiempo. Además, se deben enfatizar los aspectos proactivos de la cooperación frente a comportamientos obligados o forzados para adoptar acciones interdependientes. La interacción de compromiso y de cooperación implica un comportamiento cooperativo que permite a las organizaciones que participan en la relación trabajar para asegurar que ambas partes reciben los beneficios esperados.
OBJETIVOS COMUNES	Grado en el que los socios comparten objetivos que solo pueden ser conseguidos a través de acción conjunta y el mantenimiento de las relaciones. Los objetivos comunes influyen en la satisfacción con el comportamiento (resultados) lo que a su vez incide en el nivel de compromiso de la relación. El concepto de <i>valores compartidos</i> es un término similar pero más amplio dado que refleja la extensión a la que los socios tienen creencias comunes sobre normas de intercambio y sobre qué comportamientos objetivos y políticos son importantes y apropiados para competir en el mercado.
INTERDEPENDENCIA Y PODER	Dependencia y poder son variables muy relacionadas (la dependencia de una parte implica el poder de la otra). La falta de equilibrio en el poder es la habilidad de un socio para lograr que la otra parte lleve a cabo actuaciones que normalmente no realizaría. Por otra parte, la dependencia es el grado en el que una parte en la relación de intercambio proporciona recursos importantes y críticos (económicos y no económicos) para los que existen pocas fuentes alternativas de suministro. En el desarrollo de la relación, tanto compradores como vendedores perciben la necesidad de incrementar la interdependencia y de reducir el poder unilateral. Las situaciones de intercambio caracterizadas por la dependencia unilateral suelen estar gobernadas por contratos explícitos en los que la parte dominante no está dispuesta a emplear recursos en la coordinación y mantenimiento de las relaciones. Las situaciones con un balance de interdependencia neutro (partes mutuamente dependientes) se caracterizan por contratos de tipo normativo (gobernados por normas sociales) en el que las partes tienen confianza mutua, tienden a comprometerse, trabajando conjuntamente para reducir la incertidumbre.
SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS	Grado al que las transacciones entre empresas cumplen las expectativas de resultados (globalmente o vinculados con los productos/servicios u otros atributos de la relación). Es una consecuencia de actuaciones, recompensas y castigos asociados con una acción pasada. La confianza es una evaluación agregada a un más alto nivel que la satisfacción y la satisfacción de hecho es un antecedente de la confianza. Una definición bastante aceptada de la confianza es que se trata de una <i>expectativa generalizada</i> de como la otra parte se comportará en el futuro y, por tanto, emana de la satisfacción con experiencias o episodios de la relación. En definitiva, a mayor satisfacción con el compañero de la relación, mayor confianza y cuanto mayor sea la confianza mas motivación existirá para intensificar el ámbito de la relación y adquirir compromisos con el socio comercial.
NIVEL DE COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS	Calidad de la relación actual en comparación con la mejor alternativa disponible. Dicho concepto se encuentra vinculado con la dependencia de una parte de la relación hacia otra, de forma que si existe un amplio abanico de socios de alta calidad, la dependencia será reducida, pero si el nivel de comparación de alternativas es bajo, será menos probable que el socio abandone la relación porque las alternativas no son tan atractivas como el compañero actual.
ADAPTACIÓN	Una parte de la relación altera sus procesos o el ítem intercambiado para acomodarse a la otra parte. Puede variar a lo largo de la vida de la relación, siendo, al principio, un medio para desarrollar confianza, para pasar más adelante a expandir y solidificar el compromiso en la relación. Tiende a vincular a comprador y vendedor en relaciones más estrechas y a crear barreras a la entrada a socios alternativos.
INVERSIONES NO RECUPERABLES	Hace referencia a lo que también se denominan inversiones idiosincráticas, compromisos creíbles, garantías de acción y compromiso de inputs. Son inversiones específicas de una relación que no serían recuperadas si la misma finalizara. Para su estudio se recurre al análisis de los costes de transacción, tal que una parte que ha realizado una inversión sustancial no recuperable en una relación, pueden incurrir en riesgo si no se establecen salvaguardas apropiadas para evitar el comportamiento oportunista de la parte no comprometida.
TECNOLOGÍA COMPARTIDA	Grado en el que una parte en una relación valora la tecnología aportada a dicha relación (tecnología de producto, proceso, gestión y similares). Contribuye a intensificar el compromiso.
VÍNCULOS, OBLIGACIONES, LÍMITES ESTRUCTURALES	Conjunto de fuerzas que crean impedimentos o barreras para la terminación de la relación. Existen conceptos individuales (nivel de comparación de alternativas, adaptación, inversiones no recuperables, tecnología compartida) que potencian o debilitan una relación. No obstante, en este caso se hace referencia a su interacción (sinergias, economías de alcance). Las empresas con elevados vínculos estructurales tienen mayor nivel de compromiso para continuar la relación.

Figura 5.- Principales variables o componentes de una relación entre empresas (*continuación*)

OTRAS VARIABLES QUE DEFINEN EL DOMINIO DE LAS RELACIONES: MOTIVACIONES, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA Y DEL COMPROMISO	
VÍNCULOS SOCIALES	Grado de amistad personal mutua, relaciones familiares y sociales compartidas por el comprador y el vendedor. Factores como la confianza o la satisfacción con el compañero de la relación juegan un papel importante en el desarrollo de la vinculación social. Ello puede constituir la mejor evidencia de que una parte tiene el suficiente interés y compromiso para proporcionar valor a la otra.
COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	Tiene un impacto positivo sobre los niveles de información compartida y trabajo conjunto, cuya combinación determina los niveles de beneficio obtenidos por el proveedor. La información compartida puede ser llevada a cabo de manera formal o informal y en cualquier caso reduce el riesgo percibido del comprador y mejora la credibilidad del proveedor. Por otro lado, el trabajo conjunto se refiere a la participación en la toma de decisiones y solución de problemas. Dichas acciones pueden centrarse en diferentes actividades, incluyendo desarrollo y diseño del producto, análisis de valor y de costes, diseño de control de calidad y sistemas de distribución física. Los beneficios que puede reportar son los relacionados con la posibilidad de obtener una ventaja competitiva: calidad del producto, reducción de costes, mejora en el proceso productivo, acceso a conocimientos de aplicaciones sofisticadas, reducir costes de transacción.
PROXIMIDAD	Disponibilidad/accesibilidad de cualquiera de las partes hacia la relación. Una relación próxima (intercambio relacional), implica satisfacciones, además de las económicas, al desear las partes que la relación perdure, produciéndose una dependencia mutua. Las relaciones de intercambio contribuyen a una unión entre las partes para lograr, en definitiva, sus objetivos. Estos pueden ser la reducción del riesgo, la negociación y un seguro contra la crisis de la relación.
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	Relación con vocación de larga duración que está regida principalmente por normas relacionales y por principios éticos como modo de control y de coordinación y que tiene lugar entre empresas que mantienen una interdependencia alta pero equilibrada. Es un tipo de relación que se caracteriza por la existencia de acuerdos explícitos acentuados por compromisos, normas y procedimientos de acción que marcan la diferencia con otros tipos de relaciones como la interacción, el liderazgo, la hegemonía de poder o el mercado.
RELACIONALISMO	Si consideramos el eje continuo transacción-relación el concepto hace referencia a la intensidad de la relación o proximidad al eje relacional. Es una medida del grado en el que una relación está orientada al largo plazo, es recíproca y existe un sentimiento de proximidad que se extiende más allá de la compraventa. Además de la mayoría de las dimensiones previamente comentadas también integra otras variables: <i>solidaridad</i> (cuando la relación de intercambio es marcadamente transaccional, el punto central de la relación es el rendimiento de cada transacción, mientras que cuando el intercambio es de carácter relacional, la relación es valorada en sí misma y preservada), <i>mutualidad</i> (en un intercambio relacional se reparten de forma equitativa los costes y beneficios; ello no implica la igualdad en la división, sino que cada organización obtiene una parte proporcional y justa a su aportación a la relación de intercambio), <i>integridad de roles</i> (en un intercambio relacional los roles son complejos y la interacción traspasa las funciones simplificadas de comprador y vendedor) y <i>flexibilidad</i> (medida en que las partes implicadas en el intercambio son conscientes de las necesidades y requerimientos de la otra parte y están dispuestas a la planificación y al reajuste constante de las condiciones de la relación).

Fuente: Elaboración propia a partir de WILSON (1995) y de LI (1998)

2.1. Confianza

La confianza se basa en la experiencia, fiabilidad y benevolencia del compañero (MOORMAN, ZALTMAN y DESHPANDE, 1992) y su existencia puede suponer apostar por un compromiso futuro. Es un concepto que ha sido definido de diversas maneras:

1. Algunos autores establecen que es el deseo de una de las partes de fiarse de los comportamientos de la otra, especialmente cuando estos comportamientos tienen implicaciones para la primera (ANDALEEB, 1996).
2. En otras investigaciones (ANDERSON y NARUS, 1990; 45) se afirma que se trata de la creencia de una empresa de que otra compañía es competente y desarrollará acciones que originen resultados positivos, no llevará a cabo acciones inesperadas que impliquen resultados negativos.
3. Por su parte, DWYER, SCHURR y OH (1987) dicen que en el ámbito de las relaciones, la confianza es la esperanza de que la otra parte colaborará, cumplirá sus obligaciones y se esforzará en beneficio de la relación.
4. Finalmente, MAYER, DAVIS y SCHOORMAN (1995) entienden por confianza la seguridad emocional que le lleva a una parte a pensar que la otra parte es responsable y se preocupará por

ella, lo cual puede implicar la vulnerabilidad de la primera a las acciones de la segunda, independientemente de la capacidad de controlar a esta última.

En definitiva, la confianza es reconocida como un componente crítico del éxito de la relación o asociación entre empresas y constituye además un antecedente que determina la intensidad de la relación, del compromiso, de la inversión del proveedor en activos específicos de la relación. Es un ingrediente crítico de la relación dado que anima la intimidad entre las partes.

La confianza ha sido objeto de atención en el campo de la psicología social, de la sociología, de la economía y del marketing. Cada disciplina ofrece aportaciones de gran interés sobre la *naturaleza de la confianza*, las *dimensiones de la confianza* y el *proceso a través del cual se desarrolla la confianza*.

En cuanto a la *naturaleza* podemos afirmar que las personas pueden manifestar confianza en instituciones públicas o en organizaciones y no solamente en individuos. De ahí que la literatura en el contexto de las relaciones interorganizativas sugiera que el comprador puede confiar en la empresa vendedora, en su personal de ventas o en ambos.

La literatura también plantea que, indistintamente del nivel de análisis, debe existir la posibilidad de resultados inciertos o decisiones de gran importancia para que se manifieste la confianza. Así pues, se alude a la vulnerabilidad porque la confianza conlleva siempre la disposición a asumir un riesgo. Pero, en sentido estricto, la asunción de riesgo sólo se da en la manifestación comportamental de la confianza y no en el mero hecho de confiar. En suma, el supuesto de incertidumbre y la consideración del riesgo son inherentes a la definición de confianza (CHRISTY, OLIVER y PENN, 1996).

En marketing, muchas investigaciones sobre el término confianza han sido llevadas a cabo en el contexto de los canales de distribución (ANDERSON y NARUS, 1990; MORGAN y HUNT, 1994) donde la vulnerabilidad es consecuencia del alto grado de interdependencia de las empresas (GUNDLACH y CADOTTE, 1994; KUMAR, SCHEER y STEEMKAMP, 1995). Muchas veces en los posibles acuerdos que surgen entre los miembros de un canal de distribución, los costes de intercambio son relativamente altos y por ello se enfatiza la influencia de la confianza sobre diversos aspectos considerados básicos para la construcción y mantenimiento de relaciones, tales como el compromiso, la orientación a largo plazo y la propensión a permanecer en la relación.

En el contexto de compras industriales, la vulnerabilidad o riesgo surge cuando hay recompra modificada, nuevas compras y los proveedores establecen políticas y desarrollan estrategias que afectan a los costes y a la calidad de la empresa compradora. Por ello, para adoptar las decisiones de compra actuales y comprometerse en la relación a largo plazo los compradores deben determinar la extensión a la cual pueden confiar en los proveedores y en su personal de ventas.

En conclusión, de acuerdo con la literatura especializada sobre el tema se deriva que la confianza se puede analizar desde dos perspectivas, según se tome como referencia el que confía o aquél en quien se pretende confiar. Desde el punto de vista del que confía hablamos de *propensión a confiar* como un rasgo típico del comprador, es decir, como una característica personal permanente e interna al individuo y un indicador de su disposición general a confiar en otros aún sin disponer de información sobre ellos (MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995). Desde el punto de vista de aquél en quien se confía hablamos de las diferentes características de este que llevan a la otra parte a confiar en él: honestidad, benevolencia, habilidad, integridad, competencia, intenciones, fiabilidad, credibilidad.

Si analizamos las *dimensiones de la confianza*, tanto en psicología social como en marketing la mayoría de las investigaciones se centran sobre dos componentes de la confianza, una

dimensión afectiva o actitudinal derivada de la confianza en la fiabilidad del compañero de la relación y una *dimensión comportamental* vinculada a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero. Ello ha dado lugar a dos tipos o dimensiones de la confianza en las relaciones entre empresas:

1. *Confianza en la capacidad o competencia percibida en la otra parte*, seguridad de que en términos competitivos el compañero es fiable y se comportará en la forma esperada. Conjunto de capacidades, habilidades o características de la otra parte para cumplir aquello a lo que se ha comprometido (SAKO y HELPER, 1998).

2. *Confianza en la buena voluntad, en los valores e intencionalidad percibida en el otro*. Hace referencia a las expectativas de benevolencia mutua, tal que cada compañero en situaciones inesperadas se comporta de forma beneficiosa para ambas partes, la otra organización hará más de lo que se espera de ella. Disposición de la otra parte a tomar decisiones en beneficio mutuo y grado de similitud cultural de ambas partes.

En definitiva, la definición de confianza engloba dos aspectos: *credibilidad* y *benevolencia*. Por *credibilidad* se entiende el grado en el cual se estima que la otra parte tiene el nivel requerido de capacitación o pericia para encargarse de las tareas y, por tanto, ser fiable. Hace referencia a la expectativa de que la palabra o acuerdo escrito del compañero en el intercambio puede ser fiable. Dicha fiabilidad viene motivada por la reputación de la otra empresa y/o por la experiencia con ella. La *benevolencia* es el grado en el que la otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan condiciones para las cuales no hubo compromiso; la otra parte estará interesada en el bienestar de la relación, motivada a buscar ganancias conjuntas, 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.

Un aspecto de gran interés es investigar cuáles son los indicadores que permiten explicar y evaluar las dimensiones de la confianza previamente expuestas. Una detallada revisión de los trabajos que han analizado el concepto de confianza y sus antecedentes y consecuencias puede consultarse en GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR (1998). En la Figura 6 se expone un extracto de sus principales conclusiones para el caso de las relaciones en el canal de distribución. No obstante, también parece oportuno desarrollar algunos comentarios típicos de los mercados industriales y que procedemos a llevar a cabo en los siguientes párrafos.

La competencia o capacidad competitiva del compañero en la relación es un concepto complejo que incluye tanto experiencia técnica en productos o métodos de producción, como conocimiento de los clientes, del mercado, de los competidores, de la industria. Se puede afirmar que la competencia de una empresa aumenta la confianza del compañero de la relación. Algunas de las variables que se pueden considerar como indicadores de los que puede servirse el comprador para evaluar la capacidad o competencia de la otra parte (consultar la Figura 7) son, entre los *atributos propios de la empresa*, su reputación, su experiencia en un determinado mercado, sus inversiones en investigación y desarrollo y los servicios posventa que ofrece y, entre los *atributos del producto o servicio*, como indicadores indirectos de la competencia empresarial, su calidad y la cobertura de su garantía.

De igual forma, la confianza también puede referirse al grado de cumplimiento por la empresa (o vendedor) de los acuerdos contractuales y a la expectativa de que se comprometerá a tomar iniciativas en beneficio mutuo dejando a un lado las posibles ventajas derivadas del oportunismo. Estos dos aspectos son los que SAKO y HELPER (1998) caracterizan como *confianza contractual*, que se equipara a la integridad, y la *confianza de buena voluntad*, que engloba valores como la honestidad, la atención personal o la comunicación. De esta forma, la confianza contractual se constituye en un mínimo exigible o condición necesaria de la confianza, que puede elevarse hasta llegar a la de buena voluntad. Además, la confianza puede

potenciarse mediante adecuadas comunicaciones (ANDERSON y NARUS, 1990). En otras palabras, el intercambio de información es un medio necesario para desarrollar una comprensión mutua de la relación y así preservar la confianza. En consecuencia, los indicadores más utilizados para definir la dimensión afectiva o actitudinal de la confianza (dimensión intencionalidad) son los que se enumeran en la Figura 7.

Figura 6.- Antecedentes y consecuencias de la confianza en la relación

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	A, C	RH	ESTRUCTURA DECISIÓN DEL CANAL	A, C	RH
• Incertidumbre global del entorno	A	-	• Centralización	A	-
• Volatilidad del entorno	A	-	• Formalización	A	+ ó -
• Diversidad del entorno	A	-	• Participación en la toma de decisiones	A	+ ó -
INFLUENCIA EN DECISIONES CANAL	A, C	RH	CONDUCTA PODER/DEPENDENCIA	A, C	RH
• Uso poder coercitivo por la organización	A	-	• Dependencia de la organización	A	+
• Uso poder coercitivo por el compañero	A	-	• Interdependencia asimétrica	A	-
• Consentimiento, conformidad	C	+	• Dependencia del compañero	A	+
			• Interdependencia total	A	-
			• Inversión activos específicos organización	A	+
			• Inversión activos específicos compañero	A	+
ACCIONES	A, C	RH	SENTIMIENTOS	A, C	RH
• Cooperación	A, C	+	• Compromiso afectivo	C	+
• Comunicación	A, C	+	• Satisfacción	C	+
• Apoyo del compañero	A	+	• Expectativas de continuidad	C	+
• Conflicto manifiesto	C	-	• Compatibilidad de objetivos	A	+
• Deseo de invertir	C	+	• Imparcialidad distribución compañero	A	+
• Funcionalidad del conflicto	C	+	• Imparcialidad procedimientos compañero	A	+
• Comportamiento oportunista del compañero	A	-	• Compromiso calculado	C	-
• Éxito	C	+	• Dominio del consenso	A	+
COMPORTAMIENTO	A, C	RH	COMPORTAMIENTO	A, C	RH
• Comparación con objetivos globales	A	+	• Satisfacción con resultados previos	A	+
• Comparación con otras alternativas	A	+	• Efectividad de las ventas del compañero	C	+

A, C: Antecedentes y consecuencias de la confianza mutua.

RH: Relaciones hipotéticas con la confianza mutua.

Fuente: GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR (1998)

Figura 7.- Indicadores de las dimensiones de confianza

DIMENSIÓN COMPETENCIA	DIMENSIÓN INTENCIONALIDAD
<i>Reputación:</i> Conduce a una mayor confianza en la credibilidad de la otra parte, en sus valores internos (honestidad, integridad), pero no implica mayor confianza en sus buenas intenciones (GANESAN, 1994).	<i>Honestidad:</i> Hace referencia a la sinceridad en la política de comunicación de la empresa y a la credibilidad de las promesas realizadas. Grado en el cual se puede creer lo que otro afirma, sus futuras intenciones, sus promesas.
<i>Experiencia, conocimientos y pericia percibida:</i> Factores que con mayor claridad indican la capacidad de la otra parte.	<i>Integridad:</i> Percepción de que el otro tiene unos principios morales aceptables y obra en consecuencia.
<i>Servicio posventa:</i> Incluye la resolución de quejas y su gestión debe ser considerada como una inversión para lograr la confianza, el compromiso y la lealtad de los clientes. También es interesante la efectividad en la resolución de posibles conflictos.	<i>Comunicación:</i> Contribuye a reducir la probabilidad de conflicto y al deseo de prolongar la relación. El contenido y el estilo de la comunicación son los factores que determinan gran parte de la eficacia de los contactos entre comprador y vendedor.
<i>Calidad y garantía de los productos:</i> La calidad puede suponer la atribución de forma indirecta de competencia y habilidad del vendedor para hacer sus productos. La garantía, siempre que sea creíble y efectiva, es un indicador de capacidad y de competencia de la empresa.	<i>Valores compartidos:</i> El comprador y el vendedor tienen creencias comunes sobre comportamientos, objetivos, políticas y similares. La similitud de características influye en la satisfacción con la relación y en su efectividad. Un aspecto importante para entablar relaciones a largo plazo es la empatía de la empresa con la que se establece la relación.
<i>Satisfacción con los contactos pasados:</i> Refleja que se han comprobado los conocimientos, la experiencia y la reputación del vendedor y que éste ha demostrado su honestidad y buen hacer. Además, la satisfacción es un indicador del intercambio, lo que lleva a esperar que el otro no emprenderá acciones oportunistas (LEWIN y JOHNSTON, 1997).	
<i>Compromiso percibido:</i> Es el compromiso percibido de la otra parte (por ejemplo en activos específicos) el que lleva a confiar en ella. Muestra una preocupación del vendedor por aportar un valor añadido al comprador.	

En cuanto al *desarrollo de la confianza* existen cinco procesos distintos inherentes a las relaciones entre empresas:

1. En primer lugar, la confianza implica un *proceso calculado*, dado que una de las partes percibe los costes y/o recompensas de que la otra parte le engañe o desee verdaderamente continuar con la relación. Existe confianza o ausencia de oportunismo cuando los costes de ser descubierto en el engaño son mayores que los beneficios o ventajas derivados de la actuación oportunista.
2. En segundo lugar, la confianza supone un *proceso de previsión* o habilidad de una de las partes para prever el comportamiento de la otra. Las interacciones repetidas permiten a una de las partes interpretar mejor los resultados previos proporcionando una base para la evaluación del comportamiento futuro. La confianza aumenta cuando dos partes comparten una amplia variedad de experiencias, mejorando por ello la habilidad para predecir el comportamiento del socio.
3. En tercer lugar, la confianza implica también un *proceso de capacidad* o habilidad de la otra parte para afrontar sus obligaciones, haciendo alusión por tanto al componente de credibilidad de la confianza. La confianza también emana de la interpretación y valoración de los motivos del compañero.
4. Mediante el *proceso de intencionalidad*, se interpretan las palabras, motivos y comportamientos del socio comercial en un intento de determinar sus intenciones en el intercambio. Personas o grupos motivados para ayudar o recompensar al compañero en la relación gozarán de mayor confianza. Además, también se puede inferir intenciones de benevolencia cuando ambas partes comparten valores y normas.
5. Finalmente, la confianza se puede desarrollar mediante un *proceso de transferencia*, entendido como la manera en que el socio se comporta o es evaluado por otras organizaciones y es digno entre las mismas de confianza. Supone el traslado de la confianza que un comprador tiene en una *fuentes de referencia* a otra entidad o persona con quien tiene poca o ninguna experiencia directa. Por ejemplo, la transferencia de la confianza que un cliente tiene en una empresa con la que opera habitualmente a un nuevo vendedor de la misma.

Los factores necesarios para generar estos cinco procesos que justifican la existencia de confianza se exponen en la Figura 8, pudiendo ser agrupados en cuatro categorías (DONEY y CANNON, 1997):

1. Características del proveedor. Incorpora varios aspectos. En primer lugar, la *reputación* o medida en que los participantes en la industria consideran que el proveedor es honesto y muestra gran interés por sus clientes. Es fácilmente transferible entre las empresas y genera credibilidad del vendedor. El comprador estima que los costes de llevar a cabo actividades que generan desconfianza hacia una empresa que goza de reputación favorable en el sector son demasiado elevados. En segundo lugar, considerar el *tamaño del proveedor*. Gracias al proceso de transferencia, el comprador considera que el tamaño y la cuota de mercado son indicadores de que otras muchas empresas confían en el proveedor. Incluso, para un proveedor de elevado tamaño, comportarse de una manera oportunista con el compañero de la relación le originará unos costes que le impedirán lograr volumen de ventas y cuota de mercado (proceso calculado).
2. Características de la relación con el proveedor. Recoge varios conceptos. En primer lugar, la *propensión del proveedor a preocuparse por y adaptarse a sus clientes*. Cuanto mayor sea dicha propensión menos tendencia existirá a que incurra en un comportamiento oportunista debido a los costes de su inversión en activos específicos (proceso calculado). Además, dicha inversión genera un proceso de intencionalidad dado que proporciona evidencias de que los motivos del

proveedor son benevolentes. En segundo lugar, especificar la *tendencia a compartir información confidencial*. El proveedor asume un riesgo de que esa información sea inadecuadamente utilizada (proceso calculado), indicando una intencionalidad de que los motivos del proveedor gozan de benevolencia. Finalmente, la *longitud de la relación*. Representa una inversión de ambas partes en la relación, generando pérdidas si se incurre en un comportamiento oportunista (proceso calculado). Cuando la relación tiene un cierto historial, se pueden utilizar los resultados previos para prever futuras interacciones.

Figura 8.- Procesos de construcción de la confianza, conductores genéricos y factores generadores

Proceso de construcción de confianza	Conductores genéricos del proceso	Factores que explican el proceso de construcción de la confianza
<i>Calculado</i> : Percepción de los costes y/o recompensas de que la otra parte actúe de forma que genere desconfianza	Los costes son mayores cuando la otra parte tiene elevadas inversiones específicas en la relación	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación del proveedor • Tamaño del proveedor • Propensión a que el proveedor se preocupe y adapte a sus clientes • El proveedor comparte información confidencial • Longitud de las relaciones con el proveedor • Longitud de las relaciones con su personal de ventas
<i>Previsible</i> : Creencia de que el comportamiento de confianza de la otra parte puede ser previsible	Se aprende mas de la otra parte a través de amplias experiencias repetidas	<ul style="list-style-type: none"> • Longitud de las relaciones con el proveedor • Predisposición personal de ventas • Similaridad del personal de ventas • Frecuente contacto social con el personal de ventas • Frecuente contacto de negocios con el personal de ventas • Longitud de las relaciones con el personal de ventas
<i>Capacidad</i> : Evaluación de la habilidad de la otra parte para cumplir sus promesas	Evidencia de la habilidad y competencia de la otra parte en la relación para cumplir sus promesas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del personal de ventas • Poder del personal de ventas
<i>Intencionalidad</i> : Evaluación de las motivaciones de la otra parte	Las palabras y/o comportamiento de la otra parte indican interés por la relación	<ul style="list-style-type: none"> • Propensión a que el proveedor se preocupe y adapte a sus clientes • El proveedor comparte información confidencial • Predisposición personal de ventas • Similaridad del personal de ventas • Frecuente contacto social con el personal de ventas • Longitud de las relaciones con el personal de ventas
<i>Transferencia</i> : Medida en que los demás tienen confianza en la otra parte	Identificación con la confianza manifestada por otras organizaciones con relación al socio	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación del proveedor • Tamaño del proveedor • Confianza en el proveedor • Confianza en su personal de ventas

Fuente: DONEY y CANNON (1997)

3. Características del personal de ventas. Entre las mismas las que generan confianza son dos: experiencia y poder. La *experiencia* implica un proceso de capacidad reflejando que el personal de ventas puede realizar eficientemente sus actividades y, por tanto, transmitir confianza a sus clientes. El *poder* también se genera mediante un proceso de capacidad tal que la empresa compradora puede percibir que el personal de ventas tiene control sobre los recursos, en la organización a la que pertenece, para cumplir sus promesas, característica que permite potenciar la confianza hacia sus argumentos y potencial comportamiento.

4. Características de la relación con el personal de ventas. La *predisposición* del personal de ventas se refiere a que es amable y agradable, lo que gracias al proceso de intencionalidad permite derivar confianza. La *similaridad* supone compartir intereses y valores comunes y de la misma se deriva confianza gracias a un proceso de intencionalidad (se les atribuye benevolencia porque comparten normas y valores) o a un proceso de previsión (al comprender los motivos del proveedor es previsible conocer su futuro comportamiento). La *frecuencia del contacto (social y de negocios) con el personal de ventas* permite predecir su comportamiento futuro y conocer sus motivos, intenciones y benevolencia. La *longitud de la relación* implica que la inversión en la relación se incrementa con el tiempo y que los costes de comportamiento oportunista también aumentan. Además existe una mayor habilidad para predecir el comportamiento del compañero.

Breves reflexiones de la vinculación entre confianza y otras variables

La confianza se relaciona con diversas variables. En primer lugar, con la posibilidad de reducir el comportamiento oportunista. Efectivamente, de acuerdo con la teoría de la racionalidad limitada, los contratos formales y escritos entre empresas son normalmente incompletos, dado que no pueden recoger todas las contingencias y eventualidades que surjan en el curso de una relación a largo plazo. Ello origina la posibilidad de un comportamiento oportunista, que puede ser aminorado si existe confianza entre las partes. En tales casos hay un acuerdo de carácter informal para adaptarse a contingencias inesperadas sin necesidad de recurrir al oportunismo. Además, cuando existe confianza los socios creen que la inversión en activos específicos de la relación puede llevarse a cabo con riesgo limitado a causa de que ambas partes refrenarán el uso del poder o de explotación de las circunstancias cambiantes para obtener beneficios individuales.

Por otro lado, la confianza es un antecedente de la intensidad de la relación en la medida en que puede reducir el riesgo percibido de forma más eficiente que otros mecanismos disponibles. Normalmente el riesgo puede ser menor si la empresa dispone de información precisa, completa, puntual y rápida. No obstante, esta información muchas veces no está disponible o es demasiado costosa de adquirir. Igualmente, el desarrollo de acuerdos contractuales es otra forma de reducir el riesgo, pero también hay que ser conscientes de la dificultad de que en un contrato se especifiquen cláusulas que recojan todas las contingencias, debido fundamentalmente a la dificultad de prever todos los acontecimientos futuros. En tales circunstancias, la confianza mutua puede ser una opción válida para reducir el riesgo y facilitar la relación.

De forma complementaria, los elevados niveles de confianza que caracterizan el intercambio relacional suponen para las partes centrarse en los beneficios a largo plazo de la relación, influyendo positivamente sobre la competitividad y la reducción de los costes de transacción. En particular, la confianza del comprador en el vendedor afecta a la orientación a largo plazo del comprador de tres formas (GANESAN, 1994): a) reduce la percepción de riesgo asociado con el comportamiento oportunista del vendedor; b) aumenta la confianza de que los problemas a corto plazo serán resueltos a largo plazo; c) reduce costes de transacción en una relación de intercambio, al responder a las desavenencias que surgen a corto plazo a través de soluciones a largo plazo en vez de incurrir en comportamientos oportunistas. Si existe confianza ambas partes creen que se pueden realizar inversiones en activos específicos (inversiones idiosincráticas) a largo plazo con riesgo limitado, dado que se refrena el uso del poder (dirigido al no cumplimiento de contratos o aprovechar cualquier cambio en las circunstancias para que una de las partes obtenga beneficios a su favor).

Finalmente, recordar que diversos estudios analizan conjuntamente los efectos de la confianza y la dependencia. Implícitamente asumen que muchas relaciones de dependencia suponen relaciones de confianza. No obstante, una parte puede no confiar en la otra pero mantener las relaciones de dependencia a causa de los beneficios (la mayoría de las veces precarios) de la relación. Esta relación es muy probable que sea tenue y frágil dado que la reducida confianza

introduce complejidad en la misma, haciendo que exista un mayor riesgo y que sea más costosa y difícil su continuidad dado que los resultados esperados son bastante inciertos. Cuando el comprador es dependiente del proveedor (necesita sus recursos) y no confía en el mismo, el intercambio puede continuar y llegar a ser problemático dado que corre el riesgo de manipulación (oportunismo) y, potencialmente, la posibilidad de obtener resultados negativos. En otras palabras, cuando un comprador es dependiente de un proveedor, su satisfacción estará influenciada por la extensión de la confianza en la relación. Incorporando la confianza en las relaciones de dependencia, el efecto interactivo correspondiente permite explicar mejor la satisfacción. La satisfacción es mayor en condiciones de alta dependencia y alta confianza que en condiciones de alta dependencia y baja confianza (ANDALEEB, 1996). Si el comprador no es muy dependiente del proveedor (este no es muy crítico y puede ser reemplazado), el nivel de confianza jugará un papel menos importante en la satisfacción del comprador (la relación es fácil, el comprador no se siente vulnerable, la satisfacción no es muy sensible a diferentes niveles de confianza).

2.2. Compromiso

La revisión de la literatura relevante en torno al compromiso nos lleva a afirmar que existe un número considerable de definiciones relativas al mismo. Las diferencias entre ellas se encuentran en el estado psicológico que reflejan, en las condiciones antecedentes que conducen al desarrollo del compromiso y en los comportamientos que se esperan resulten de éste (ALLEN y MEYER, 1990). En la Figura 9 se expone una agrupación de las definiciones realizadas en función del criterio de sus principales características comunes.

En general se propone que el compromiso es un concepto que hace referencia a la *unión afectiva* producida como consecuencia de la *identificación* de una parte con las metas, objetivos y valores de la otra parte de la relación de intercambio (ALLEN y MEYER, 1990). Existe *implicación* de una organización en la relación que le mueve a realizar esfuerzos a favor de la otra parte. Se desarrollan *normas internalizadas* compartidas por ambas partes de la relación¹.

El compromiso de una empresa en su relación con otra indica la *creencia* o expectativa de que la relación continuará en el futuro (MORGAN y HUNT, 1994). Hay confianza en la estabilidad futura de la relación y, por tanto, *percepción* por una organización de su intención y la del compañero de permanecer y comprometerse en la misma (KUMAR, SCHEER y STEENKAMP, 1995b).

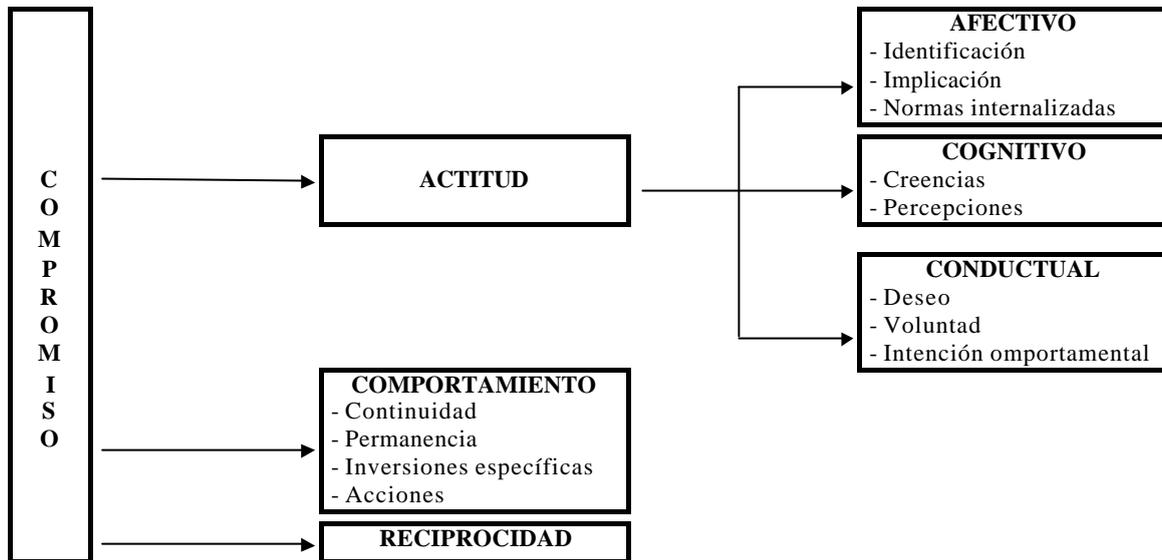
El compromiso connota orientación al futuro, incluye el *deseo* de desarrollar, mantener y continuar una relación estable (WILSON, 1995). Recoge la *voluntad* de realizar sacrificios a corto plazo en beneficio de la estabilidad de la relación a largo plazo (ANDERSON y WEITZ, 1992).

La literatura comercial indica que esta orientación a largo plazo para obtener beneficios comunes está asociada con una *intención comportamental*, implícita o explícita, de las partes

¹ Las normas son expectativas de comportamiento al menos parcialmente compartidas por un grupo de decisores vinculados con las organizaciones que intervienen en un intercambio relacional (HEIDE y JOHN, 1992). Se realizan esfuerzos para perpetuar la relación dado que las partes creen que deben comprometerse. Una organización guiada por standards internalizados exhibe sacrificio, persistencia y preocupación por la relación porque es bueno hacerlo así y no por beneficio personal. Ambas partes de la relación deben colaborar en un desarrollo normativo contribuyendo a un sistema de valores compartidos que establezca la relación. Los compromisos basados sobre normas internalizadas animan la efectividad de las relaciones interempresas fomentando entre las partes la apertura a cuestionar supuestos sobre objetivos y cursos de acción, con la pretensión de transformar su relación en función de la competencia y de las amenazas tecnológicas del entorno (BROWNSTEIN, 1997). La finalidad del compromiso es lograr la efectividad de las relaciones entre empresas y esta se consigue mediante (MACNEIL, 1980): (a) la apertura del compañero para cuestionar supuestos básicos sobre objetivos y cursos de acción, (b) la obtención de resultados mutuamente beneficiosos, y (c) la habilidad para transformar las relaciones y afrontar desafíos.

intervinientes en una relación para *permanecer*, mantener y asegurar la *continuidad* de la misma (SIMPSON y MAYO, 1997), llevando a cabo diversas *acciones e inversiones en activos específicos* y aceptando vínculos y restricciones sobre los diferentes aspectos y campos de actividad del intercambio. La ausencia de compromiso implica que la relación tiene vínculos débiles y que el intercambio está basado en recursos y estructuras actuales mas bien que en expectativas futuras (NIELSON, 1998).

Figura 9.- Clasificación de las definiciones del compromiso en función de criterios comunes



Fuente: INIESTA (2000)

Mencionar también la presencia de *reciprocidad* la cual queda reflejada al considerar la necesidad de compromiso mutuo en la relación. Por tanto, no basta con que una parte se comprometa, sino que es preciso que el compromiso esté presente en las dos partes (MORGAN y HUNT, 1994). En los intercambios entre organizaciones es habitual que se produzcan ciertas adaptaciones entre ellas que precisan de reciprocidad, junto con la existencia de confianza.

La presencia de *compromiso* entre las partes de una relación es un importante indicador de la calidad de la relación. El compromiso representa una orientación a largo plazo, sustentada en el deseo de mantener la relación, alcanzando su plena manifestación en la fase de madurez de dicha relación (MORGAN y HUNT, 1994; GEYSKENS, STEENKAMP, SCHEER y KUMAR, 1996).

Dos de los rasgos más característicos del compromiso son su naturaleza *multidimensional* y su carácter *temporal*. De ahí que para entender la naturaleza y la dinámica temporal del compromiso resulte necesario distinguir tres dimensiones (GUNDLACH, ACHROL y MENTZER, 1995):

1. *Dimensión instrumental o estructura de los inputs comprometidos*. Centrada en la emisión efectiva de señales tangibles, en promesas recogidas en términos contractuales o en la realización de inversiones en activos específicos, que implican lazos económicos o legales y suministrar información confidencial o facilitar el acceso al conocimiento propio aportando recursos a la relación. Supone la acción afirmativa llevada a cabo por una parte, la cual participa en la relación movida por el propio interés y demuestra algo, más que una promesa. Se trata de un acto calculado, pues la parte comprometida arriesga algo que tiene valor para ella.

2. *Dimensión actitudinal* o intención reforzada por las partes de desarrollar y mantener una relación estable a largo plazo. Integra aspectos afectivos, unión psicológica, lealtad,

identificación, afiliación, congruencia de valores e intenciones de inversión y compromiso de recursos en un futuro. Allí donde las partes comparten metas, valores y existe una relación afectiva, puede esperarse que actúen instintivamente la una en beneficio de la otra.

3. *Dimensión temporal*. Los inputs y las actitudes en juego deben mostrar una consistencia a lo largo del tiempo. El compromiso sólo tiene sentido considerando el largo plazo. Alude a la vocación de continuidad de la relación en un futuro. Indica, por tanto, la estabilidad futura de la relación. Además, el hecho de que la interacción entre las partes sea frecuente facilita normalmente la cooperación entre ellas. Se trataría del resultado directo de los inputs comprometidos. La participación del propio interés a los que éstos dan lugar une a las partes para el desarrollo de cursos de acción futuros. Las partes comprometidas llegan a renunciar a la exploración de relaciones y recompensas alternativas durante el curso de la relación.

Por otro lado, debemos advertir que aunque el tiempo puede actuar como refuerzo del compromiso (de forma que, por ejemplo, según va transcurriendo el tiempo, el cliente se vuelve menos sensible a determinados cambios que realice la empresa, como los aumentos de precio), la duración de la relación, por sí sola, no siempre refuerza el compromiso. En este sentido, hay autores como GUNDLACH, ACHROL y MENTZER (1995) y RYLANDER, STRUTTON y PELTON (1997) quienes afirman que también hay otros aspectos diferentes a la duración de la relación que configuran el compromiso percibido por las partes y su mayor o menor disposición a la continuidad de la relación en el tiempo. Se trata de aspectos como la inversión inicialmente realizada por las partes en la relación, que comprende la *magnitud* y la *proporcionalidad* o *mutualidad* de los *inputs* aportados por las partes.

Con respecto a estas tres dimensiones del compromiso (comportamental, actitudinal y temporal) se pueden desarrollar diferentes comentarios. En el compromiso de recursos (inputs o outputs) influyen los beneficios esperados de la relación y los costes de ruptura. Por su parte, el compromiso actitudinal viene determinado por las características personales, la confianza y los valores o cultura compartida. Finalmente, la dimensión temporal depende del compromiso de inputs y del compromiso actitudinal.

El compromiso ha sido analizado en la literatura de canales de distribución. En este ámbito se considera que pueden existir distintas motivaciones bajo la intención de continuar una relación, distinguiendo dos estados psicológicos que se materializan en dos tipos diferentes de compromiso (GEYSKENS, STEENKAMP, SCHEER y KUMAR, 1996; WETZELS, RUYTER y BIRGELEN, 1998):

1. Actitud, inclinación afectiva, predisposición o deseo de mantener la relación (*compromiso afectivo*). Representa el grado en que una parte desea mantener relaciones con la otra (GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR, 1998). Supone una sensación generalizada de respeto positivo y deseo de atarse a una relación a la vez que un sentimiento de pertenencia y lealtad (CHRISTY, OLIVER y PENN, 1996) o un sentido de unidad que ata o vincula una parte a otra. Los indicadores más claros de esta dimensión actitudinal del compromiso son:

a) La *implicación* emocional del comprador. Estado emocional de interés y preocupación por los aspectos de compra. El compromiso del comprador surge cuando percibe una alta implicación de la otra parte (GRAYSON y AMBLER, 1999). Si esta es alta es más probable que el comprador valore los beneficios del marketing relacional, responda positivamente y se convierta en un cliente fiel y comprometido (GORDON, MCKEAGE y FOX, 1998; RICHARDS, 1998).

b) El sentimiento de *identificación* del comprador con un determinado vendedor. Le lleva a sentirse a gusto negociando con el vendedor o comprando y utilizando sus productos.

c) La *intensidad* o fragilidad percibida del compromiso. Sólo existe verdadero compromiso en su dimensión afectiva si el vínculo de unión entre las partes es fuerte. Desde esta perspectiva,

algunos autores mencionan el denominado *compromiso normativo*, también conocido por *compromiso no económico o intrínseco* que se forma por la intensidad de la identificación con la otra parte o internalización de valores similares (BROWN, LUSCH y NICHOLSON, 1995). Las partes se encuentran unidas por fuertes lazos emocionales y psicológicos².

2. Evaluación neutral de los costes o beneficios derivados de mantener o abandonar la relación (*compromiso calculado*). Mide el grado en el que los miembros de una relación experimentan la necesidad de mantener la misma, dados los costes significativos de reemplazamiento de la otra parte o de finalización anticipada que se asocian a la ruptura de la relación. Este compromiso resulta de un cálculo objetivo de los costes y beneficios, incluyendo la valoración de las inversiones hechas en la relación y la disponibilidad de alternativas para reemplazar o compensar las inversiones inevitables. Así, la subsistencia de las relaciones de intercambio en el tiempo, se verá, en general, supeditada a que los beneficios que obtengan las partes superen los costes en que sea necesario incurrir (BEATTY, MAYER, COLEMAN, REYNOLD y LEE, 1996). El compromiso calculado también ha sido denominado por otros autores como *compromiso económico, extrínseco o instrumental* (BROWN, LUSCH y NICHOLSON, 1995), dado que recoge el deseo de recompensa económica o de evitar penalizaciones económicas³.

El compromiso calculado puede originar que el cliente mantenga la relación aunque no lo desee, debido a que los costes de cambio (abandonar la relación y establecer otra nueva) son demasiado elevados o a que existe un número reducido de alternativas atractivas. Por ello, se puede afirmar que el compromiso calculado integra dos subdimensiones: compromiso fundamentado en el sacrificio personal (emana de los costes de intercambio) y compromiso debido a la ausencia de alternativas (no existen alternativas para mantener una relación en el tiempo).

Las consecuencias de ambos tipos de compromiso deben ser objeto de investigación en diferentes sectores. Es necesario contrastar si el compromiso calculado conduce a un comportamiento oportunista, disminuye el deseo de continuar la relación, no hay intención de permanencia, aumenta la tendencia a buscar alternativas y no existe predisposición significativa a invertir en la relación. También se debe analizar si con el compromiso afectivo sucede todo lo contrario.

En muchos casos, se puede afirmar que tanto el compromiso afectivo como el calculado influyen positivamente en la repetición de compra. Sin embargo, el efecto del compromiso calculado será más débil (se continua la relación siempre que no existan otras alternativas atractivas). Por otro lado, es de esperar que el compromiso afectivo aumente la tolerancia del cliente con la relación (dar un margen de confianza a la organización para que responda a las acciones de la competencia, lo que supone una destacada barrera a la entrada), mientras que el compromiso calculado disminuye dicha tolerancia.

De igual forma, es factible que el compromiso afectivo tenga un claro efecto negativo sobre la motivación hacia el intercambio por parte del cliente (aunque existan costes de cambio la dependencia de la organización no está asociada con una amenaza latente de explotación),

² Para hablar de compromiso afectivo es necesario que ese estrecho vínculo entre las partes sea aceptado por ellas voluntariamente (no impuesto por una parte sobre la otra). En ocasiones se define el compromiso como un comportamiento que responde a una cierta obligatoriedad más que a un deseo de adhesión voluntaria (KIM y FRAZIER, 1997). No obstante, esta alternativa de definición del compromiso preferimos considerarla como una forma de dependencia más que una dimensión específica del compromiso.

³ Otra clasificación del compromiso es la realizada por YOUNG y DENIZE (1995) quienes distinguen entre *compromiso económico* y *compromiso social*. El compromiso económico, definido por estos autores como orientación hacia la otra parte para el desarrollo de procesos y recursos adaptados a la relación, se identifica con el que hemos denominado compromiso calculado (económico, extrínseco o instrumental), y el compromiso social con el compromiso afectivo (no económico, intrínseco o normativo).

mientras que el efecto sobre la motivación del compromiso calculado es positivo (cliente leal durante un período de tiempo pero propenso a intercambiar).

Como hemos mencionado con prioridad, las motivaciones del compromiso deben fundamentarse en un cierto grado de reciprocidad y de objetivos comunes. El compromiso calculado puede que sea operativo para una de las partes de la relación mientras que el compromiso afectivo lo puede ser para la otra parte. En este sentido, es posible que revelar el motivo calculado de una parte mine o socave la credibilidad a los ojos de la otra parte cuyo comportamiento responde a un compromiso afectivo (BROWNSTEIN, 1997). Así pues, los objetivos constituyen el núcleo del compromiso calculado. La preocupación es que si los objetivos no son realizados, tampoco se logra la deseada rentabilidad sobre la inversión. La efectividad de las relaciones debe estar potenciada por compromisos calculados centrados en objetivos mutuamente definidos. Además, únicamente los compromisos basados en una combinación eficiente de identificación afectiva, normas internalizadas (tales como franqueza, justicia o equidad, flexibilidad, integridad, solidaridad o mutualidad) e implicación calculada, ofrecen resultados mutuamente beneficiosos para las partes de una relación.

Por otro lado, puede llegar a cuestionarse el supuesto de que un mas fuerte compromiso es mejor. En ocasiones altos niveles de compromiso pueden ser disfuncionales. Disminuir el compromiso puede ser deseable dado que si este es muy fuerte las partes de la relación pueden fracasar para re-evaluar sus objetivos, estrategias o cursos de acción. La extensión a la que el compromiso es positivo o negativo depende fundamentalmente de los objetivos del compromiso. Las partes de la organización pueden realizar esfuerzos y sacrificios para lograr objetivos erróneos. Cuando los objetivos son inadecuados un compromiso mal dirigido puede precipitar la desintegración de la relación (BROWNSTEIN, 1997). En definitiva, en este tipo de relaciones el compromiso disfuncional puede conducir a la rigidez e inhibir la flexibilidad y, por tanto, quebrantar las virtudes que caracterizan las relaciones efectivas y mutuamente beneficiosas entre empresas.

Relación entre confianza y compromiso

La relación entre confianza y compromiso se puede justificar mediante diversos argumentos. La confianza en una relación representa valor, proporcionando beneficios crecientes para ambas partes. La confianza también permite asumir riesgos dado que no se espera que el socio actúe de manera oportunista. En resumen, la confianza mutua permite no dedicar exceso de tiempo a actividades como control del socio o construir salvaguardas (por ejemplo, mediante contratos) de la relación (ambos procesos bastante costosos). Estos beneficios facilitan la amistad engendrando un deseo de potenciar y continuar la relación. Por ello, cuanto mayor sea el nivel de confianza de un comprador en el proveedor, mayor podrá ser el compromiso entre ambos. Además, cuando una de las partes es dependiente, debería valorar la relación y desear mantenerla. Desde esta perspectiva, a mayor dependencia de un comprador del proveedor mayor será el compromiso del comprador con la relación.

Mencionar también que cuando existe interacción de la confianza y la dependencia es factible observar diversos efectos sobre el compromiso. Por ejemplo, si el comprador es muy dependiente del proveedor y a su vez confía en el mismo, su compromiso también debería ser elevado, originando la identificación con el socio comercial. Por contra, asumiendo nuevamente dicha dependencia, si el comprador no confía en el proveedor, podría ser razonable justificar que no se espera que su compromiso sea muy fuerte como consecuencia de los resultados inciertos asociados con la falta de confianza.

No obstante, en estas circunstancias el comprador no será muy sensible a diferentes niveles de confianza dado que los recursos necesarios únicamente son disponibles gracias a la relación, debido fundamentalmente a la dependencia que tiene el comprador en su relación con el

proveedor. En resumen, cuando el comprador es dependiente del proveedor, su compromiso será elevado y no será muy sensible a los diferentes niveles de confianza en el proveedor. Si el comprador no es dependiente del proveedor, el compromiso del comprador será muy sensible a diferentes niveles de confianza en el proveedor.

Activos específicos de la relación versus compromiso

Un activo se dice que es específico cuando su uso en una actividad alternativa a la actual supone una pérdida significativa en el valor del activo. Es decir, se trata de inversiones en activos - físicos o humanos - que son desarrolladas por y para una relación concreta y que no pueden ser utilizadas fácilmente en otra relación (HEIDE, 1994).

De esta forma, una empresa puede llevar a cabo inversiones para adaptarse a la relación que mantiene con otra empresa y cuyo valor disminuye ostensiblemente fuera de dicha relación. Estas inversiones pueden ser de diversos tipos: tecnológicas, formación de personal, desarrollo de conocimientos y habilidades, adaptaciones a las especificaciones de diseño y producción y a la capacidad de servicio del socio comercial, creación de facilidades de distribución física vinculadas exclusivamente a la relación (almacenamiento, gestión de inventarios, sistemas unificados de pedido, localización cercana), rutinas organizativas y procesos de planificación y decisión especialmente adaptados a las necesidades de un proveedor o cliente, esfuerzos de carácter comercial (por ejemplo, que el consumidor asocie los productos de una empresa con los de un distribuidor específico).

Cuando no existe una inversión mutua en activos específicos por las empresas que mantienen intercambios, aumentará la probabilidad de comportamiento oportunista (RINDFLEISCH y HEIDE, 1997) principalmente por el compañero de la relación con un menor nivel de especificidad de sus activos, dado que si decide cambiar de proveedor o cliente no tendrá problemas o costes importantes en buscar otras alternativas. Este comportamiento oportunista seguramente introducirá distorsiones en la relación, la parte más débil tendrá que admitir su dependencia y asumir las exigencias para evitar pérdidas. Por otro lado, elevadas y mutuas inversiones específicas se presume que mitigarán el oportunismo y deberían estar asociadas con mayores niveles de intensidad de la relación (NOORDEWIER, JOHN Y NEVIN, 1990), confianza (WILLIAMSON, 1993) y aceptación por ambas partes del intercambio del desarrollo de diversas modalidades de contratos relacionales a largo plazo (CANNON y PERREAULT, 1999), particularmente en aquellos casos donde las transacciones son muy frecuentes.

A medida que se desarrolla la relación y ambas partes ganan experiencia y aprenden a confiar una en la otra, aumentará de forma gradual el compromiso mediante inversiones en activos específicos relativos a productos, personas o procesos (SELNES, 1998). Además, cuando se invierte en la relación sería factible que una de las partes incremente su dependencia y el socio que ostenta el poder puede tener tendencia a elevar, desarrollar una menor calidad u ofertar un peor servicio, es decir incurrir en un comportamiento oportunista. Este riesgo percibido puede ser reducido limitando el ámbito de las inversiones, desarrollando la relación de manera gradual mediante un proceso iterativo donde la confianza inicial anima a comprometer recursos, si el resultado es satisfactorio se potencia la confianza lo que genera una mayor propensión a ampliar el ámbito de las inversiones en activos específicos y así sucesivamente. El nivel de especificidad mutua de los activos es factible que vaya aumentando cuando los resultados previos, económicos y no económicos, son satisfactorios. Se utilizarán, por tanto, contratos relacionales cuyas normas y mecanismos de coordinación potencien una relación caracterizada por un cada vez mayor grado de intensidad donde las partes, preservando su independencia, tienen objetivos mutuos, capacidades complementarias, comparten una cultura organizativa y valores, ostentan niveles elevados de confianza, coordinando esfuerzos y obteniendo ventajas competitivas en el mercado gracias a la relación (JAP, 1999).

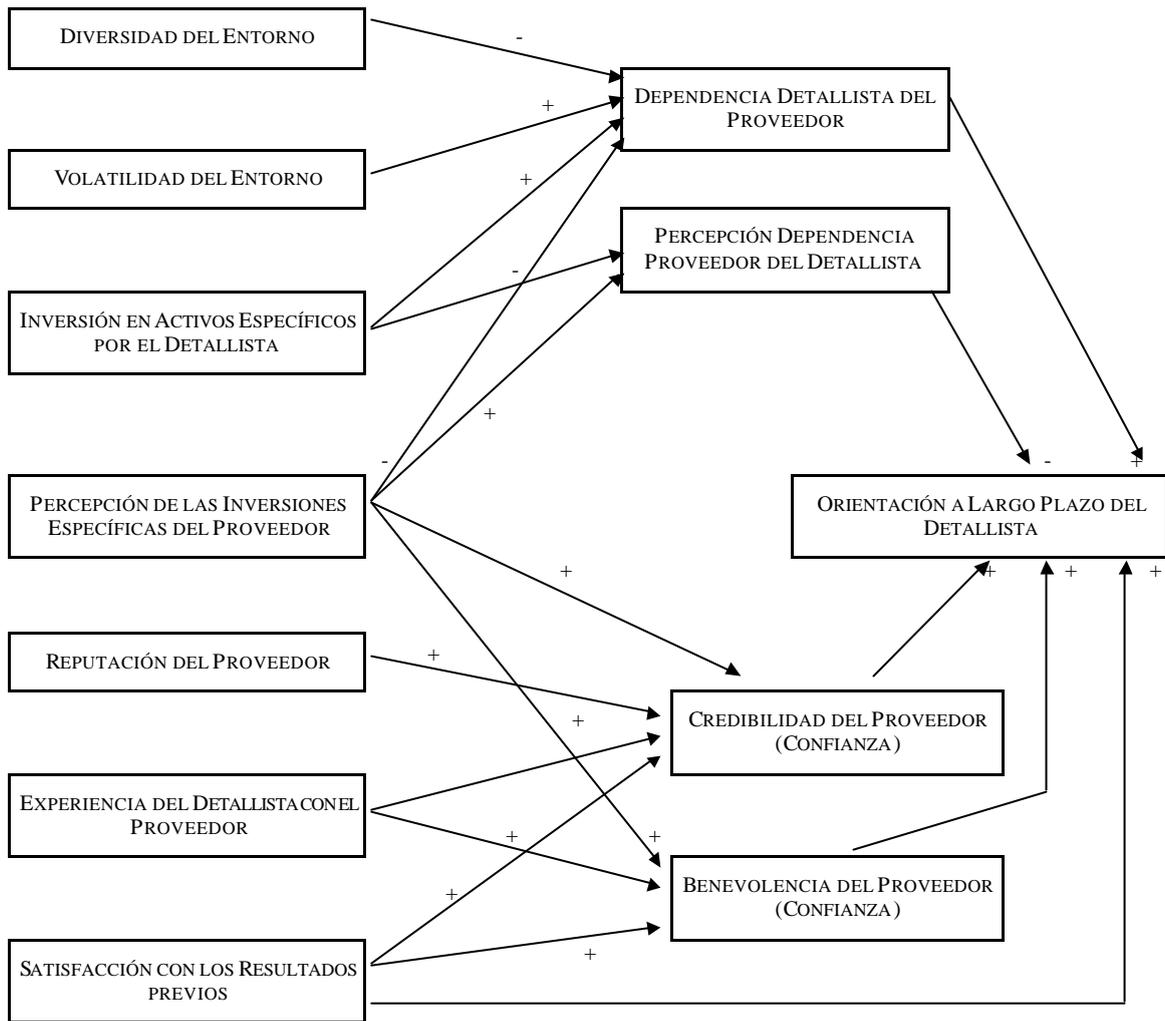
3. MODELIZACIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR

En los últimos años se han ido planteando diversos modelos que reflejan la importancia de la confianza y el compromiso en el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales interorganizativas, especificando y delimitando además una serie de variables que tuvieran algún tipo de incidencia (antecedentes o consecuencias) sobre las previamente citadas. Hemos seleccionado aquellos que consideramos como más relevantes en la última década (ver Figura 10) desarrollando muy brevemente para algunos de ellos su estructura conceptual apoyada en la exposición de diversos gráficos que resumen las hipótesis estudiadas (consultar Figuras 11 a 18). En definitiva, el objetivo de este apartado es orientar futuras investigaciones, proponiendo la necesidad de estimar y analizar modelos similares que permitan conocer empíricamente las relaciones existentes entre empresas de diferentes sectores de la economía española. Por tanto, se remite al lector interesado a los trabajos recopilados para una mayor profundización en las técnicas de análisis estadístico utilizadas y en las escalas de medida establecidas para recoger información y estudiar cada variable que integra o explica la relación.

Figura 10.- Selección de modelos de relaciones inteorganizativas

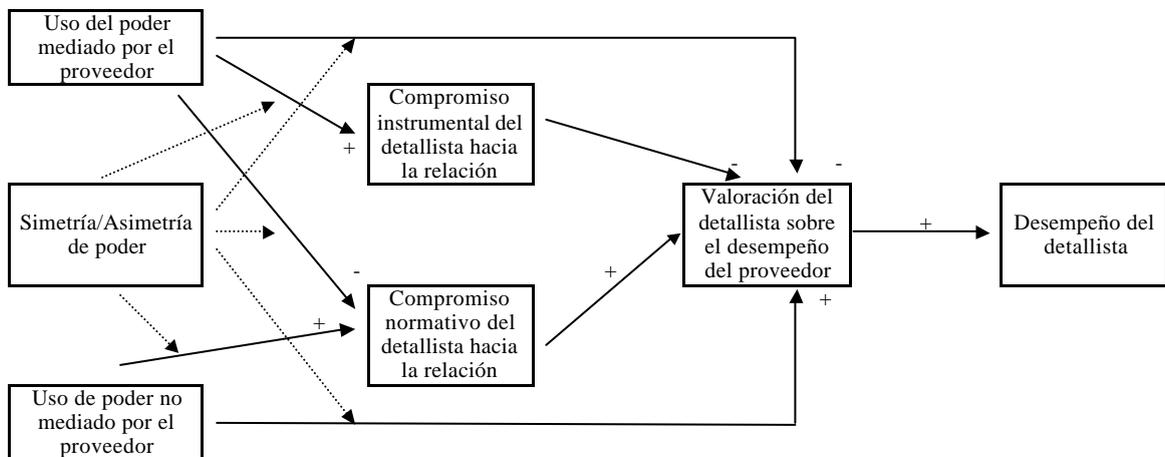
MODELO	UNIVERSO	MUESTRA	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Anderson y Weitz (1992)	11 Unidades de negocio de 5 empresas del Fortune 500	Diadas productor - distribuidor	Encuesta postal
Ganesan (1994)	8 Cadenas detallistas y sus proveedores	Diadas proveedor - detallista	Encuesta postal
Morgan y Hunt (1994)	Distribuidores de neumáticos independientes	Distribuidores	Entrevista en profundidad y cuestionario
Brown, Lusch y Nicholson (1995)	Distribuidores de equipamientos para granjas	Distribuidores	Encuesta postal
Gundlach, Achrol y Mentzer (1995)	Papel nueva empresa productora o distribuidora de microrordenadores	Estudiantes	Simulación Cuestionario en dos momentos de tiempo
Andaleeb (1996)	Distribuidores	Directivos de ventas o compras	Cuestionario
Geyskens, Steenkamp, Scheer y Kumar (1996)	Distribuidores de automóviles nuevos	Distribuidores	Encuesta postal
Holm, Eriksson y Johanson (1996)	Relaciones de negocio internacionales	Relaciones de negocio diádicas	Entrevista personal
Kim y Frazier (1997)	Distribuidores de equipamiento y maquinaria industrial	Distribuidores	Encuesta postal
Labahn y Kohli (1997)	Fabricantes de bienes de consumo empaquetados y bienes industriales muy promocionados	Directivos (directorio AMA)	Encuesta postal
Li (1998)	Distribuidores de fotocopiadoras	Distribuidores	Encuesta postal
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Distribuidores	Distribuidores	Encuesta postal
Wetzels, de Ruyter y Birgelen (1998)	Cientes de una gran empresa alemana fabricante de equipamiento de oficina	Cientes industriales	Encuesta postal
Williams, Hans y Qualls (1998)	Gentes de negocios	Hombres/Mujeres de negocios	Cuestionario autoadministrado
Cannon y Perreault (1999)	Asociación de Compradores	Miembros de una Asociación de Compradores	Estudo exploratorio piloto y encuesta postal
Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999)	Investigaciones previas	Investigaciones previas	MetaAnálisis
Holm, Eriksson y Johanson (1999)	Empresas suministradoras europeas	Directores de marketing	Entrevista personal Cuestionario
Jap (1999)	Divisiones de empresas fabricantes de equipos fotográficos, ordenadores, productos químicos y cerveza	Diada proveedor - comprador	Encuesta postal
Kim (1999)	Fabricantes de maquinaria y equipo, fabricantes de hardware y de abrasivos	Opinión de los distribuidores de dichos fabricantes	Encuesta postal
Jap y Ganesan (2000)	Frabricante de productos químicos y sus detallistas	Opinión de los detallistas sobre el fabricante	Encuesta postal

FIGURA 11.- Modelo de la Orientación a Largo Plazo del Detallista y del Vendedor



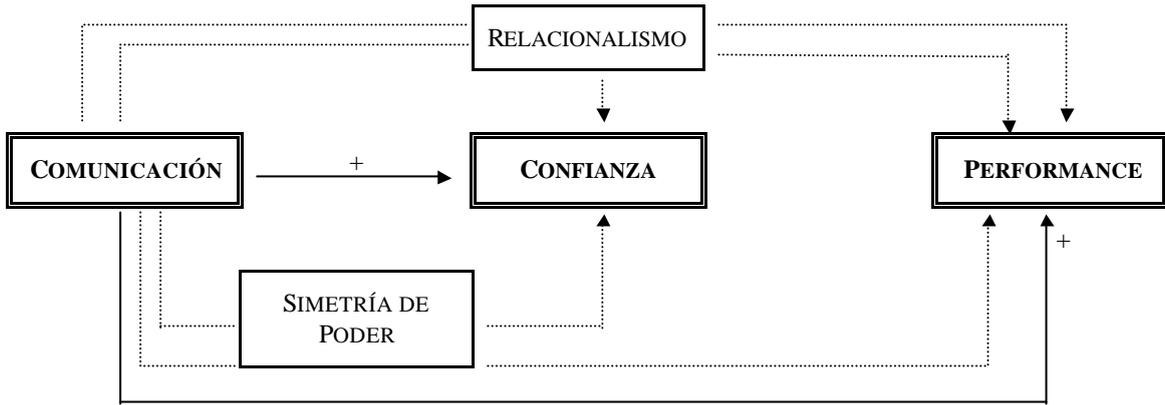
Fuente: GANESAN (1994)

Figura 12.- Modelo de los Efectos del Uso del Poder sobre el Compromiso y el Desempeño en el Canal de Distribución



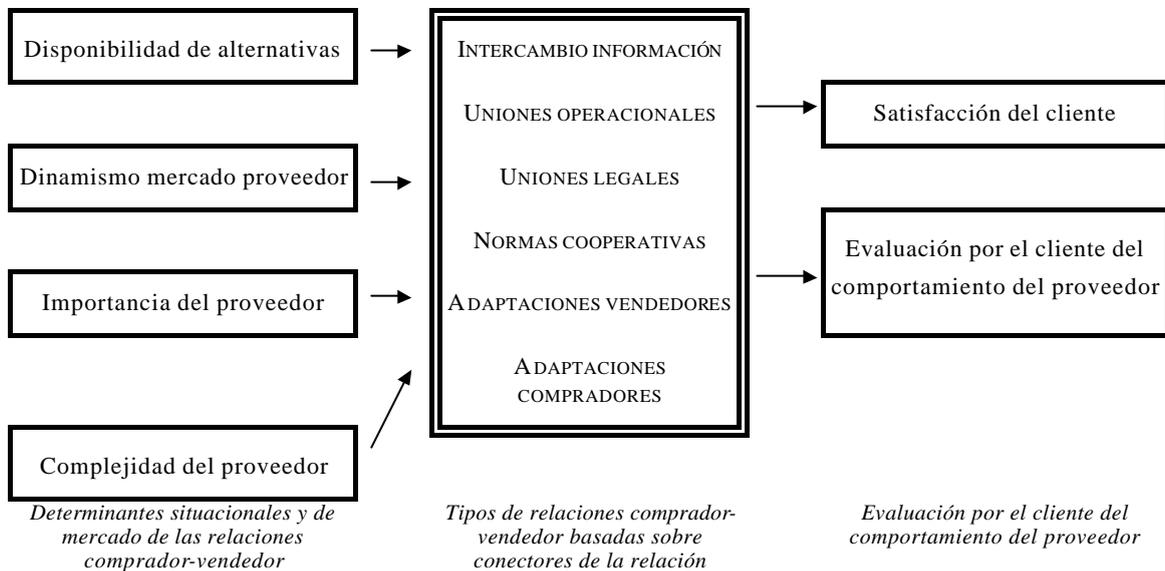
Fuente: BROWN, LUSCH y NICHOLSON (1995)

Figura 13.- Comunicaciones en el Canal de Distribución: Efectos Moderadores de la Estructura de Poder y del Relacionalismo



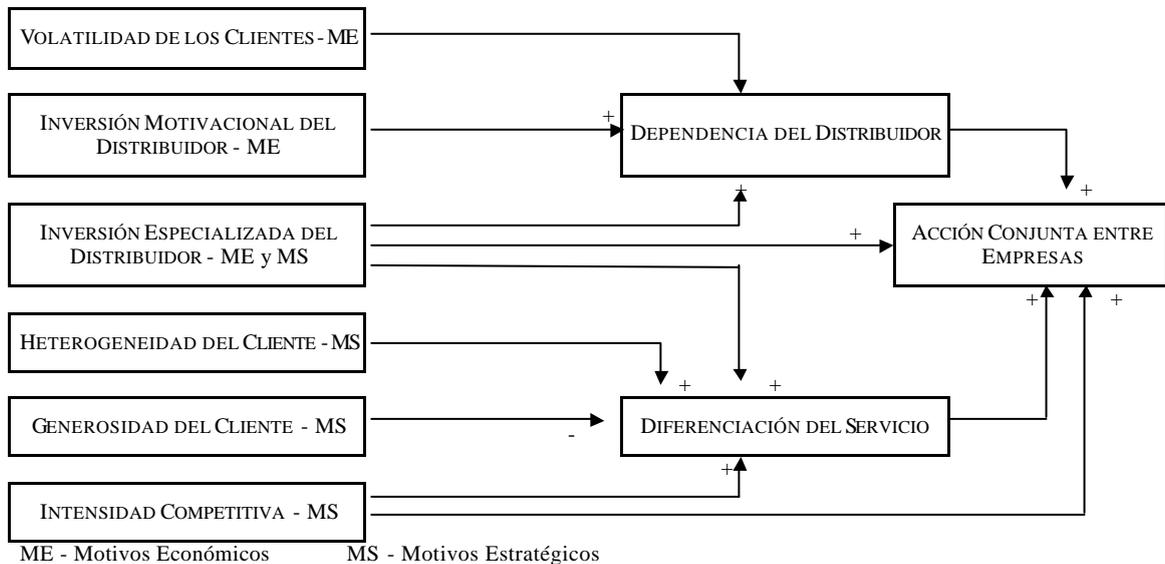
Fuente: LI (1998)

Figura 14.- Visión Esquemática de los Constructos Clave Relevantes para la Práctica de las Relaciones Comprador-Vendedor



Fuente: CANNON y PERREAULT (1999)

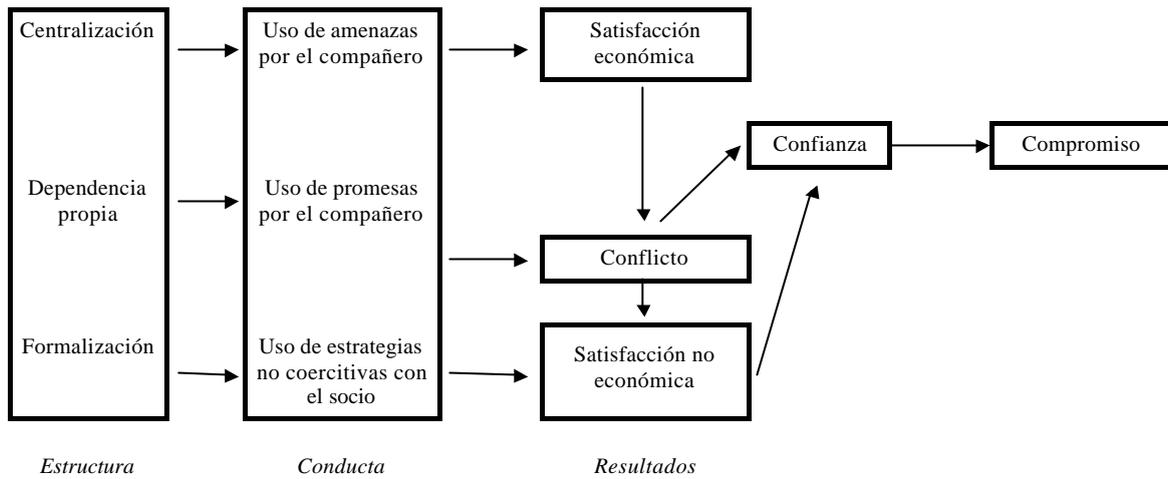
Figura 15.- Determinantes de la Acción Conjunta Proveedor-Distribuidor Industrial



ME - Motivos Económicos MS - Motivos Estratégicos

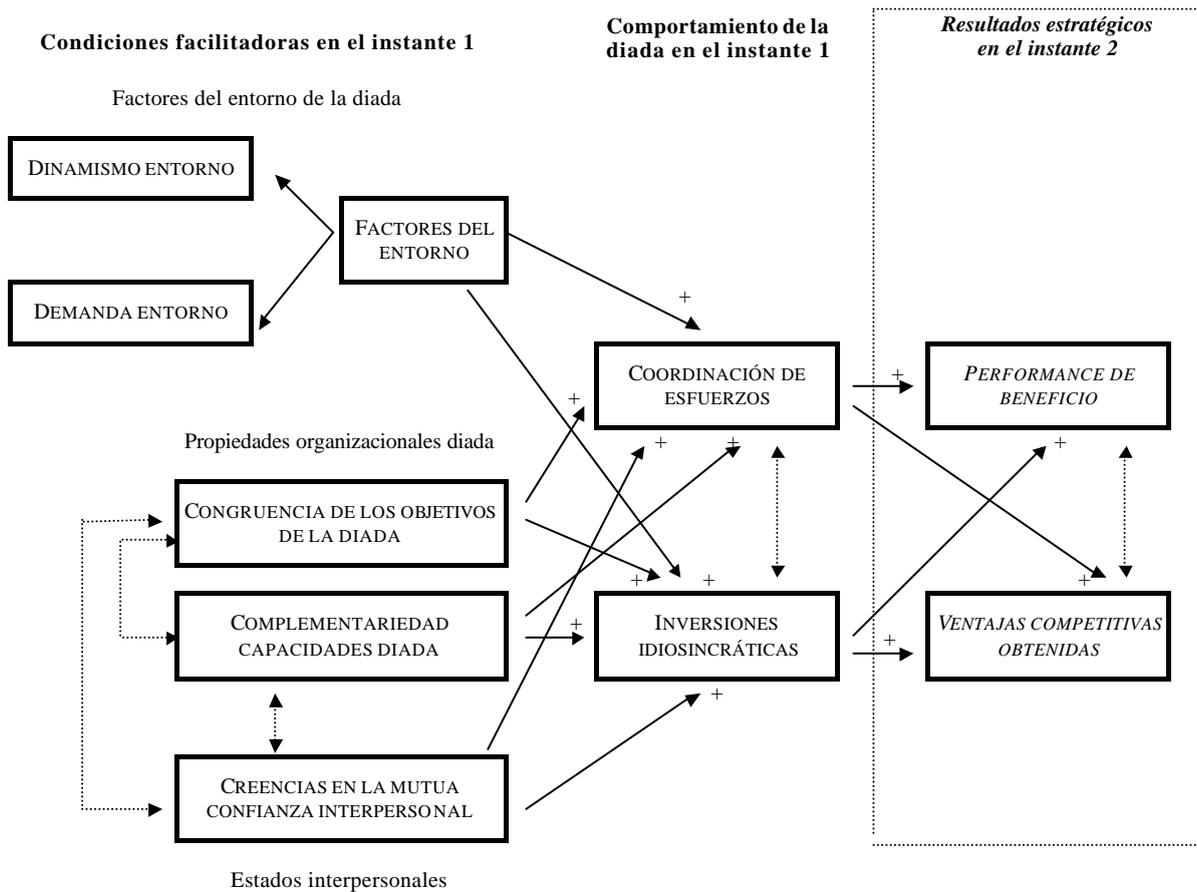
Fuente: KIM (1999)

Figura 16.- Satisfacción Económica y no Económica desde una Perspectiva de Estructura-Conducta-Resultados



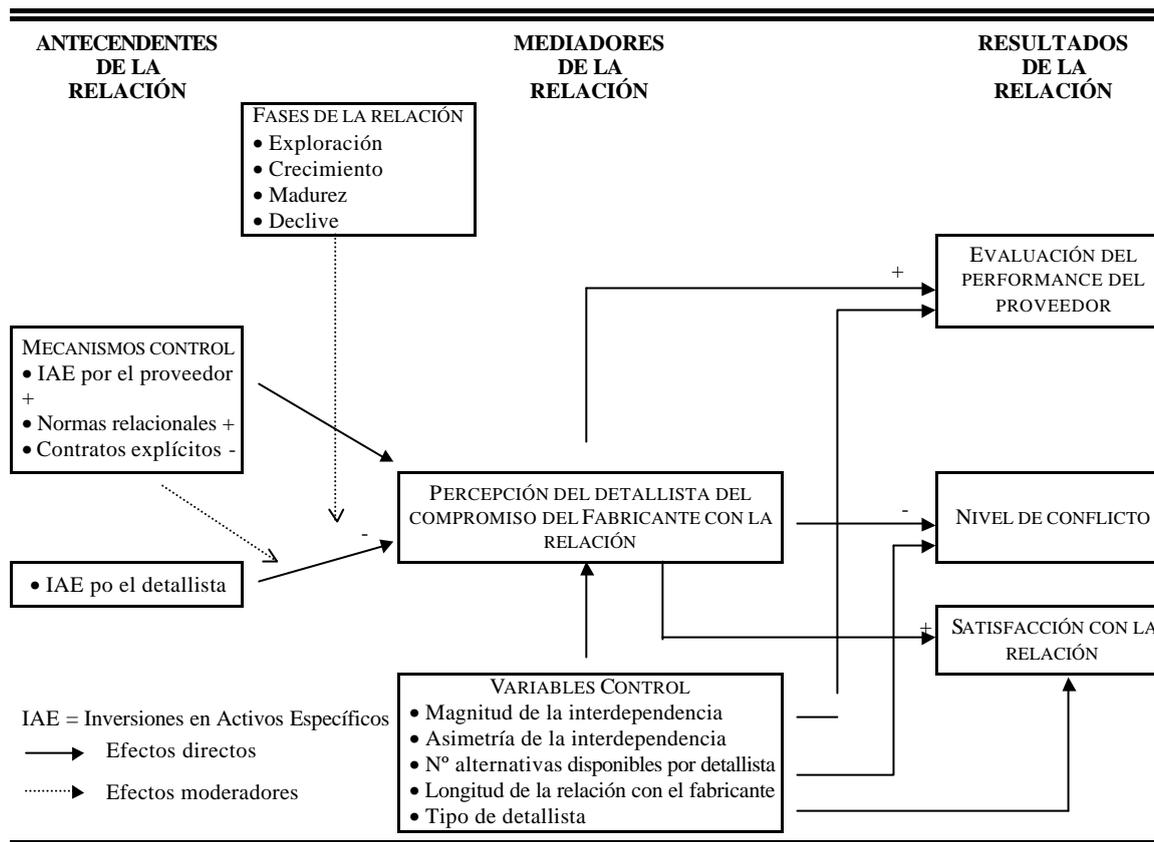
Fuente: GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR (1999)

Figura 17.- El Proceso de Colaboración



Fuente: JAP (1999)

Figura 18.- Percepción del Detallista de la Relación con el Fabricante



Fuente: JAP y GANESAN (2000)

4. BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R.S. (1997), "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 1, invierno, págs. 56-71.
- ACHROL, R.S. y GUNDLACH, G.T. (1999), "Legal and social safeguards against opportunism exchange", *Journal of Retailing*, vol. 75, núm. 1, págs. 107-124.
- ALLEN, N.J. y MEYER, J.P. (1990), "The measurement an antecedents of affective, continuance and normative commitment on the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, págs. 1-18.
- ANDALEEB, S.S. (1992), "The trust concept: Research issues for channels of distribution", *Research in Marketing*, vol. 11, págs. 1-34.
- 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, núm. 1, págs. 77-93.
- 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, otoño, págs. 346-350.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, págs. 42-58.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1991), "Partnering as a focused market strategy", *California Management Review*, vol. 33, págs. 95-113.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1998), *Business market management: Understanding, creating and delivering value*, Prentice Hall, New Jersey.
- ANDERSON, J.C. y WEITZ, B.A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, enero, págs. 18-34.
- ARTZ, K.W. (1999), "Buyer-supplier performance: The role of asset specificity, reciprocal investments and relational exchange", *British Academy of Management*, vol. 10, págs. 113-126.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M. y SIGUAW, J.A. (1998), "The Impact of supplier's perceptions of reseller market orientation on key relationships constructs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 1, págs. 50-57.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M.H. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 1, págs. 175-190.
- BEATTY, S.E.; MAYER, M.; COLEMAN, J.E.; REYNOLD, K.E. y LEE, J. (1996), "Customer-sales associate retail relationships", *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 3, págs. 15-37.

- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999), "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, núm. 78/79, págs. 190-211.
- BLANKENBURG, D.; ERIKSSON, K. y JOHANSON, J. (1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 5 (mayo), págs. 467-486.
- BLOMQUIST, K. (1997), "The many facets of trust", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, núm. 3, págs. 271-286.
- BRENNAN, R. y TURNBULL, P.W. (1999), "Adaptative behavior in buyer-supplier relationships" *Industrial Marketing Management*, 28, págs. 481-495.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. y LEE, D.J. (2000), "Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms", *Journal of Marketing*, vol. 64, abril, págs. 51-65.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R.F. y NICHOLSON, C.Y. (1995), "Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance", *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 4, págs. 363-392.
- BROWNSTEIN, D. (1997), "Commitment in interfirm relationships: Conceptual roots and research implications", *Research in Marketing*, vol. 13, págs. 1-17.
- CALANTONE, R.J.; GRAHAM, J. y MINTU-WIMSATT, A. (1998), "Problem-solving approach in an international context: Antecedents and outcome", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, págs. 19-35.
- CALDWELL, D.F.; CHATMAN, J.A. y O'REILLY, C.A. (1995), "Building on organizational commitment: a multifirm study", *Journal of Occupational Psychology*, 63, págs. 245-261.
- CANNON, J.P. y PERREAULT, W.D. (1999), "Buyer-seller relationships in business markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (noviembre), págs.439-460.
- CHRISTY, R.; OLIVER, G. y PENN, J. (1996), "Relationship marketing in consumer markets", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, págs. 175-187.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, abril, págs. 35-51.
- DUPONT, R. (1998), "Relationship marketing: A strategy for consumer-owned utilities in a restructures industry", *Management Quarterly*, vol. 38, núm. 4, págs. 11-16.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. y OH, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51 (abril), págs.11-27.
- DYER, J.H. y SINGH, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, págs. 660-679.
- EMERSON, C.J. y GRIMM, C. M. (1999), "Buyer-seller customer satisfaction: The influence of environment and customer service", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, núm. 5/6, págs. 403-415.
- FEIN, A.J. y ANDERSON, E. (1997), "Patterns of credible commitments: Territory and brand selectivity in industrial distribution channels", *Journal of Marketing*, vol. 61 (abril), págs. 19-34.
- FORD, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, vol. 14, núm. 5/6, págs. 339-353.
- FRAZIER, G.L. (1999), "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, págs. 226-240.
- FRAZIER, G.L. y ANTIA, K.D. (1995), "Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, págs. 321-326.
- GANESAN, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, págs. 1-19.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S. (1999), "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), págs. 70-87.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. y KUMAR, N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, núm. 4, págs. 303-317.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. y KUMAR, N. (1998), "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, págs. 223-248.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. y KUMAR, N. (1999), "A meta-analysis of satisfaction in Marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, mayo, págs. 223-238.
- GORDON, I. H. (1998), *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canadá, Ltd.
- GORDON, M.E.; MCKEAGE, K. y FOX, M.A. (1998), "Relationship marketing effectiveness: The role of involvement", *Psychology and Marketing*, vol. 15, núm. 5, agosto, págs. 443-459.
- GRAYSON, K. y AMBLER, T. (1999), "The dark side of long-term relationships in marketing services", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, febrero, págs. 132-141.
- GUMMESSON, E. (1994), "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, núm. 5, págs. 5-20.
- GUMMESSON, E. (1999), *Total relationship Marketing. Rethinking Marketing management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- GUNDLACH, G.T. y CADOTTE, E.R. (1994), "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, noviembre, págs. 516-532.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995), "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, págs. 78-92.
- HÅKANSSON, H. y SNEHOTA, I. eds. (1995), *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J. y SYED-MOHAMED, N. (1991), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, vol. 55 (abril), págs. 29-37.

- HEIDE, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, págs. 71-78.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1988), "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channel", *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, págs. 20-35.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 27, págs. 24-36.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1992), "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 56 (abril), págs. 32-44.
- HEIDE, J.B. y STUMP, R.L. (1995), "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation", *Journal of Business Research*, vol. 32, núm. 1 (enero), págs. 57-66.
- HOLM, D.B.; ERIKSSON, K. y JOHANSON, J. (1996), "Business networks and cooperation in international business relationships", *Journal of International Business Studies*, special issue, págs. 1033-1053.
- HOLM, D.B.; ERIKSSON, K. y JOHANSON, J. (1999), "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 5, págs. 467-486.
- HULT, G.T.M.; FERRELL, O.C.; HURLEY, R.F. y GIUNIPERO, L.C. (2000). "Leadership and relationship commitment: A focus on the supplier-buyer-user linkage", *Industrial Marketing Management*, 29, págs. 111-119.
- INIESTA, M^a A. (2000), *El compromiso en la relación de intercambio entre consumidor y minorista*, Tesis Doctoral, Universidad de Almería.
- JAP, S.D. (1999), "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (noviembre), págs. 461-475.
- JAP, S.D. y GANESAN, S. (2000), "Control mechanism and the relationship life cycle: Implications for safe guarding investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, mayo, págs. 227-245.
- JOSHI, A.W. y 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, págs. 291-305.
- KALWANI, M.U. y NARAYANDAS, N. (1995), "Log-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?", *Journal of Marketing*, vol. 59, págs. 1-16.
- KIM, K. (1999), "On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, núm. 3, págs. 217-236.
- KIM, K. y FRAZIER, G.L. (1997), "On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach", *Psychology and Marketing*, vol. 14, núm. 8, págs. 847-877.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. (1995a), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, febrero, págs. 54-65.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. (1995b), "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, agosto, págs. 348-356.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.E.M. (1998), "Interdependence, punitive capability and the reciprocation of punitive actions in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, págs. 225-235.
- LEWIN, J.E. y JOHNSTON, W.J. (1997), "Relationship marketing theory in practice: A case study", *Journal of Business Research*, vol. 39, págs. 23-31.
- LI, Z.G. (1998), "Communication in marketing channels: Moderating effects of power structure and relationalism", *Journal of Marketing Channels*, vol. 63, núms. 3/4, págs. 45-71
- LABAHN, D.W. y KOHLI, C. (1997), "Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships", *Industrial Marketing Management*, 26, págs. 497-508.
- LOHTIA, R. (1997), "A transaction cost and resource dependence based model of buyer-seller relations", *Research in Marketing*, vol. 13, págs. 109-134.
- MACNEIL, I.R. (1980), *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, New Haven: Yale University Press.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, págs. 709-734.
- MOHR, J.; FISHER, R.J. y NEVIN, J.R. (1996), "Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, vol. 60 (julio), págs. 103-115.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R. y ZALTMAN, G. (1993), "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 1, enero, págs. 81-101.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDE, R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: The dynamic of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, agosto, págs. 314-328.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, págs. 20-38.
- NAUDÉ, P. y TURNBULL, P.W. (1998), *Network dynamics in international Marketing*, Pergamon, Elsevier Science, Oxford.
- NEVIN, J.R. (1995), "Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, págs. 327-334.
- NIELSON, C.C. (1998), "An empirical examination of the role of closeness in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 5/6, págs. 441-463.
- NOORDEWEIER, T.G.; JOHN, G. y NEVIN, R. (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, vol. 54 (octubre), págs. 80-93.
- OGILVY, J. (1995), "The economics of trust", *Harvard Business Review*, vol. 73 (noviembre-diciembre), págs. 46-47.

- PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M. y CLARK, M. (1999), *Relationship marketing: Strategy and implementation*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- PRITCHARD, M.P.; HAVITZ, M.E. y HOWARD, D.R. (1999), "Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 3, págs. 333-348.
- RAVALD, A. y GRÖNROOS, C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, págs. 19-30.
- RICHARDS, T. (1998), "Buying loyalty versus buiding commitment. Developing the optimun retention strategy", *Marketing and Research Today*, febrero, págs. 43-51.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J. (1997), "Transaction cost analysis: Past, present and future applications", *Journal of Marketing*, vol. 61, págs. 30-54.
- ROBICHEAUX, R.A. y COLEMAN, J.E. (1994), "The structure of marketing channel relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 1, págs. 38-51.
- RYLANDER, D.; STRUTTON, D. y PELTON, L.E. (1997), "Toward a synthesized framework of relational commitment: Implicatios for marketing channel theory and practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, págs. 58-71.
- SAKO, M. y HELPER, S. (1997), "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 34, núm. 3, págs. 387-417.
- SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, S. (2000), *La relación confianza-compromiso. Propuesta de un modelo explicativo*, Tesis de Licenciatura, Universidad de Burgos.
- SELNES, F. (1998), "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 3/4, págs. 305-322.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62 (julio), págs. 99-111.
- SIMPSON, J.T. y MAYO, D.T. (1997), "Relationship management: A call for fewer influence attempts", *Journal of Business Research*, 39, págs. 209-218.
- SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995), "Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 1, págs. 7-23.
- STUMP, R.L. y HEIDE, J.B. (1996), "Controlling supplier opportunism in industrial relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, págs. 431-441.
- VARADARAJAN, P.R. y CUNNINGHAM, M.H. (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, págs. 282-296.
- VÁZQUEZ, R. (2000), "Estrategias de marketing de relaciones para el desarrollo de la oferta y distribución de productos turísticos". En BLANQUER, D., *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, cap. 1, págs. 19-65, Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M^a L. y SANZO, M^a J. (1998), *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*, Editorial Cívitas, Madrid.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M^a L.; DÍAZ, A. M^a y ÁLVAREZ, L.I. (1999), "Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones", *Documentos de Trabajo Facultad CC. Económicas y Empresariales*, Universidad Oviedo, Doc. 172/1999.
- WEITZ, A. W. y JAP, S.D. (1995), "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, págs. 305-320.
- WETZELS, M; de RUYTER, K. y BIRGELEN, M. (1998), "Marketing service relationships: The role of commitment", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 4/5, págs. 406-423.
- WILLIAMS, J.D.; HANS, S. y QUALLS, W.J. (1998), "A conceptual model and study of cross-cultural business relationships", *Journal of Business Research*, 42, págs. 135-143.
- WILLIAMSON, O. E. (1993), "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 36 (abril), págs. 453-486.
- WILSON, D.T. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, otoño, págs. 335-345.
- YOUNG, L. y DENIZE, S. (1995), "A concept of commitment: Alternative views of relational continuity in business service relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 10, núm. 5, págs. 22-37.