

Fundamentos teóricos de las relaciones de intercambio

Narciso Arcas Lario*

Universidad Politécnica de Cartagena, España

Miguel Hernández Espallardo

Universidad de Murcia, España

José Luis Munuera Alemán

Universidad de Murcia, España

* Profesor de Economía, Sociología y Política Agraria. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Cartagena, Murcia, España.
E-mail: arcas.lario@upct.es

La importancia empresarial y académica de las relaciones de intercambio ha propiciado la realización de numerosas investigaciones dirigidas a explicar su estructura y procesos. En este sentido, se ha ido configurando un conjunto de enfoques básicos seguidos por los investigadores y que pueden ser descritos como formas genéricas de contemplar el fenómeno objeto de estudio, en nuestro caso, la relación de intercambio. Asimismo, a un nivel más específico, la explicación de los distintos aspectos a analizar se ha fundamentado en enfoques teóricos, la mayoría de las veces importados de otras disciplinas distintas al marketing pero que, en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, han encontrado un medio para el incremento de la base teórica. Cada enfoque y teoría permite una mejor aproximación a los diferentes problemas que pueden ser investigados con el soporte conceptual más apropiado. Por ello, el presente trabajo tiene por finalidad la de presentar una radiografía de las principales teorías usadas para explicar las relaciones de intercambio, que sirva al investigador de la disciplina como medio para elegir aquella que en mayor medida se ajusta al problema objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

El intercambio como objeto central de estudio del marketing es puesto de manifiesto de forma mayoritaria por los estudiosos de la disciplina (Munuera, 1992). Pero, junto a la tradicional visión transaccional de los intercambios, en los últimos años se ha incorporado una óptica relacional y de redes, lo que viene a confirmar la existencia de diferentes tipos de intercambios a lo largo del continuo entre ambas perspectivas (Webster, 1992; Gundlach y Murphy, 1993). En un extremo, el intercambio transaccional se caracteriza, frente al relacional, por excluir los elementos a largo plazo, la interacción entre las partes y los aspectos sociales de las relaciones (Dwyer *et al.*, 1987).

La evolución hacia una mayor importancia de la visión relacional del intercambio se ha producido por la confluencia de una serie de factores económicos (Wilson, 1994) cuya consecuencia ha sido que las empresas, dada la creciente especialización funcional y la escasez de recursos, persigan la reducción de la incertidumbre creando entornos negociados por medio del establecimiento de relaciones de intercambio a largo plazo (Cook, 1977). En este sentido, Easton y Araujo (1994: 73) sostienen que: "*una característica de los mercados organizacionales es que muchos intercambios se realizan en el contexto de relaciones ricas y estables*".

Considerando la relación de intercambio como una conexión de recursos, actividades y personas -estructura- en un constante proceso de interacción a corto y largo plazo -procesos- y orientada a la creación e intercambio de valor (Håkansson, 1982; Håkansson y Snehota, 1995), la complejidad de configuraciones de estructuras y procesos que se pueden presentar y el amplio conjunto de antecedentes y consecuencias de las mismas, hace que el investigador deba conocer las distintas teorías que pueden ser utilizadas para su estudio. En este sentido, el objetivo de este trabajo es el de hacer una revisión de los enfoques o paradigmas más importantes que delimitan las distintas visiones existentes acerca de la esencia y acontecimientos de las relaciones de intercambio, lo que hacemos en la próxima sección.

A continuación en la sección tercera se exponen las teorías que, encuadradas en los principales enfoques, determinan los conceptos y relaciones más relevantes a la hora de dar explicación a aspectos parciales de la relación. La cuarta sección desarrolla la perspectiva del marketing de relaciones como orientación teórica desarrollada en el ámbito del marketing y que adopta como fundamento conceptual básico el que se deriva de la teoría confianza-compromiso. El artículo finaliza con unas conclusiones y líneas de investigación principales.

ENFOQUES DE ESTUDIO

En el ámbito de los canales de distribución, Stern y Reve (1980) destacan dos perspectivas de investigación aparentemente dispares: el enfoque microeconómico y el del comportamiento. Estas dos orientaciones son integradas por los autores en el paradigma de la economía política, ya que cada una de ellas ofrece una óptica distinta, pero complementaria, de la estructura y procesos relacionales, ofreciendo así una visión más completa de la relación de intercambio.

ENFOQUE MICROECONÓMICO

Bajo este enfoque, el criterio de decisión para estructurar las relaciones y determinar las funciones a desarrollar por las distintas partes es la eficiencia, lo que se consigue por medio de la minimización de los costes, a partir de la aceptación de supuestos como la información perfecta, la inexistencia de incertidumbre y la búsqueda de la maximización del beneficio (Stern y Reve, 1980; Arndt, 1983; Heide, 1994). Por ello, el papel del marketing en la gestión de los intercambios es la maximización del beneficio a través de la óptima combinación de las distintas variables del marketing (Arndt, 1983).

Este enfoque ha recibido abundantes críticas en la literatura, entre las que destacan: 1) la inadecuación de los supuestos de partida a las situaciones reales

en el mundo de los negocios (Anderson, 1982); 2) el no tener en cuenta los procesos que caracterizan la relación, sino tan sólo los elementos funcionales (Heide, 1994); y 3) su incapacidad para construir una teoría positiva del marketing en torno al intercambio, toda vez que se olvida de la existencia de procesos sociales como el conflicto (Arndt, 1983), u otra serie de consideraciones estratégicas (Gattorna, 1978). Pero quizás la crítica más destacada provenga de lo cuestionable de los supuestos de partida acerca de la información perfecta y la inexistencia de incertidumbre, que se han ido relajando en las propuestas realizadas desde ámbitos como el de la teoría de los costes de transacción donde, sin embargo, la maximización del beneficio, por la vía de la minimización de los costes, sigue siendo el objetivo principal de la configuración de la estructura y procesos relacionales.

ENFOQUE ORGANIZACIONAL O DE COMPORTAMIENTO

Este enfoque está centrado en el diseño de los mecanismos de control a partir de la generación y empleo del poder para conseguir la coordinación de los esfuerzos de los participantes (Heide, 1994). Por tanto, desde esta perspectiva adquieren especial relevancia el análisis de los antecedentes y consecuencias del poder y del conflicto (Reve y Stern, 1979; Gaski, 1984), así como del control-liderazgo (El Ansary y Robicheaux, 1974; Etgar, 1977; Skinner y Guiltinan, 1985), considerando la relación dentro de un sistema social que tiene por finalidad el logro de los objetivos de las partes en un proceso continuo de negociación y resolución de conflictos (Arndt, 1983).

Esta visión ha sido criticada por una excesiva preocupación por el comportamiento de las partes, descuidando los antecedentes y los resultados económicos, así como por prestar escasa atención a las variables contextuales; tales como las condiciones bajo las cuales son apropiadas ciertas estrategias de poder (Heide, 1994).

La parcialidad de los tratamientos dados por los trabajos de cada uno de los enfoques microeconómico y comportamental hace que progresivamente surjan llamamientos a la integración. En este sentido, la primera línea de pensamiento integradora nos la ofrece el paradigma de la economía política, desarrollado a continuación.

ENFOQUE DE ECONOMÍA POLÍTICA

Esta línea de pensamiento analiza las relaciones de intercambio como superorganizaciones que deben ser estudiadas atendiendo a tres dimensiones. La primera de ellas hace referencia a la dimensión estructura-procesos. La

segunda, distingue entre lo económico y aquel otro conjunto de situaciones y acontecimientos encuadrables en lo político. Por último, se distingue entre la dimensión interna, propia de la relación y externa (Stern y Reve, 1980). En la tabla 1 podemos comprobar los aspectos centrales de cada una de estas dimensiones y su voluntad de integrar diversos enfoques, teorías y modelos de estudio de las relaciones de intercambio.

TABLA 1. CARÁCTER INTEGRADOR Y DIMENSIONES DEL PARADIGMA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA

Dimensiones			Aspectos incluidos	Enfoque, Teorías y Modelos
Interna	Económica	Estructura	Tipo de transacción en el continuo que va desde los intercambios en el mercado a la integración vertical.	Costes de Transacción
		Proceso	Mecanismos de decisión utilizados para determinar los términos de la relación y la división del trabajo, las funciones y las actividades de las partes.	Modelo Burocrático
	Política	Estructura	Relaciones de poder y dependencia entre las partes que intervienen en la relación.	Enfoque Comportamental
		Proceso	Conductas dominantes que caracterizan las interacciones entre las partes, siendo la cooperación y el conflicto las principales.	Enfoque Comportamental
Externa	Económica	Entorno actual en el que se desarrolla la relación y su posible evolución. Incluye la naturaleza de los mercados de inputs, outputs y competidores.	Modelo propuesto por Achrol et al. (1983)	
	Política	Sistema socio-político externo en el que se desarrolla la relación. Viene caracterizado por la distribución y uso de poder entre los actores externos (competidores, entidades reguladoras)		

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern y Reve (1980) y Filsler (1992).

Este enfoque tampoco está exento de algunas críticas. Así, ha sido calificado de incompleto, en la medida en que pone escaso énfasis en el desempeño de la relación en términos de efectividad y eficiencia (Arndt, 1983). Además, al ser complejo resulta difícil su comprobación empírica (Dabholkar *et al.*, 1994).

A pesar de estas limitaciones, el enfoque de la economía política tiene un gran valor al integrar varias perspectivas de estudio de las relaciones interorganizacionales. De esta forma, ofrece un marco de análisis de las relaciones adecuado para definir los aspectos más relevantes a estudiar y para formalizar una metodología específica en función de las intenciones del investigador (Arndt, 1983).

La tabla 2 recoge un resumen de los principales trabajos basados en los enfoques expuestos, así como de las teorías que de ellos se derivan, las cuales pasamos a describir en la próxima sección de forma ordenada según el enfoque en el que caben ser ubicadas.

**TABLA 2. PRINCIPALES ENFOQUES DE ESTUDIO
DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO**

Enfoque	Principales trabajos	Teorías derivadas
Microeconómico	Bucklin (1973) El-Ansary y Robicheaux (1974) Bucklin et al. (1996)	- Costes de Transacción. - Agencia -considerada como una teoría en transición entre el enfoque económico y el comportamental-(Anderson, 1982)
Organizacional o de Comportamiento	Una revisión de los principales trabajos los encontramos en Reve y Stern (1979) y Gaski (1984). Otros trabajos relevantes son: Frazier (1983), Frazier y Summer (1984, 1986), Gaski y Nevin (1985), Skinner y Gultinan (1985), Skinner et al. (1992), Gundlach y Cadotte (1994), Richardson et al.(1995)	- Dependencia de Recursos. - Modelo Burocrático. - Relaciones Personales-Intercambio Social - Intercambio o Contrato Relacional.
Economía Política	Reve y Stern (1986), Dwyer y Welsh (1985), Dwyer y Oh (1987), Achrol y Stern (1988), Gaski (1989), Boyle et al. (1992), Robicheaux y Coleman (1994)	Cualquiera de las teorías anteriores pueden ser usadas en la realización de trabajos que pueden ser ubicados en el ámbito de la Economía Política.

Fuente: Elaboración propia.

TEORÍAS

Una teoría puede ser definida como un conjunto de enunciados, incluyendo algunas generalizaciones en forma de ley, que es empíricamente testable y que tiene como fin incrementar la comprensión científica por medio de una estructura sistematizada capaz de explicar y predecir los fenómenos (Hernández, 2001). Si los enfoques considerados en el apartado anterior son visiones distintas del fenómeno objeto de estudio, que delimitan la forma de aproximarse al mismo, la teoría es un cuerpo de conocimiento ya empíricamente contrastado y que sirve como fundamento para seguir profundizando en el fenómeno sobre la base de su aplicación a nuevos fenómenos y su no falsación por la "prueba de la realidad".

En este sentido, son varias las teorías utilizadas en el estudio de las relaciones interorganizacionales. A continuación pasamos a describir las más destacadas.

TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

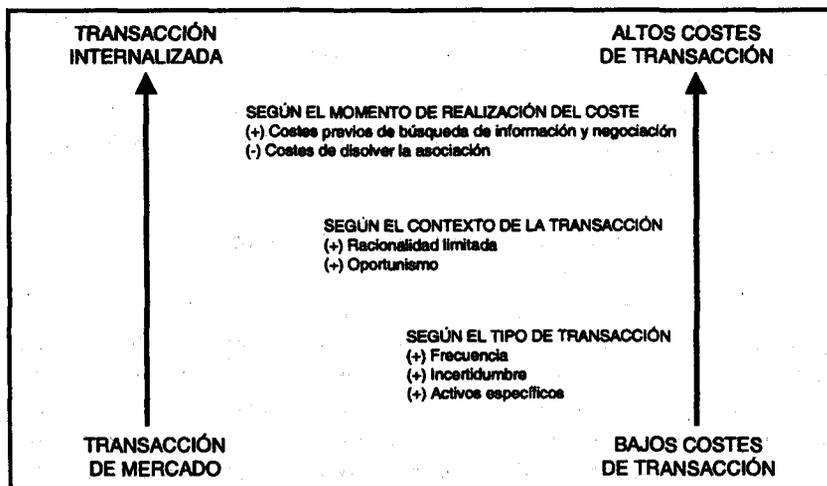
En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, la Teoría de los Costes de Transacción se aplica como marco conceptual para explicar la forma de gobierno empleada en la relación. Para un determinado intercambio, una empresa utilizará aquella forma de gobierno que minimice sus costes de transacción. Las formas de gobierno pueden ir desde el intercambio de mercado a la integración, pasando por formas híbridas de intercambios relacionales sobre una base contractual, de forma que la eficiencia de cada una de ellas vendrá afectada por las

características de la transacción respecto a las siguientes variables: 1) las inversiones en activos específicos -aquellos que no se pueden utilizar en otra relación sin una pérdida significativa de su valor-; 2) la incertidumbre asociada al entorno -externa- y al comportamiento de las partes -interna-; y 3) la frecuencia de las transacciones.

Asimismo, se asumen dos supuestos básicos con respecto al comportamiento humano: oportunismo y racionalidad limitada (Williamson, 1975). La racionalidad limitada es el límite cognitivo de los individuos a la hora de analizar los problemas. La consecuencia es que los mismos tenderán a simplificar la toma de decisiones ante la dificultad de acumular información. Por otra parte, el oportunismo es la búsqueda del interés propio a costa de la otra parte. Ambos elementos conducen a una asimetría de información entre las partes que se traduce en unos mayores costes de transacción.

Los costes de transacción se pueden clasificar en función de dos variables básicas de análisis (Venard, 1992): 1) del momento en que se incurre en ellos; 2) del contexto en el que se desarrollan las transacciones; y 3) según el tipo de transacción (ver figura 1). En cuanto al momento hay una serie de costes anteriores a la formalización de la transacción derivados de la búsqueda de información, de la puesta en práctica de las negociaciones y del control de la realización de lo pactado. Junto a ellos, aparecen los costes posteriores, asociados a la mala adaptación de los contratos o a la negociación para cambiar de relación. Cuanto

FIGURA 1. INFLUENCIA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN SOBRE EL NIVEL DE INTERNALIZACIÓN DE LAS TRANSACCIONES



Fuente: Venard (1992).

mayores sean los primeros y menores los segundos, en mayor medida tenderán a gobernarse los intercambios mediante fórmulas contractuales con mayores niveles de integración.

Respecto al contexto de la transacción, los efectos nocivos de la racionalidad limitada y del oportunismo favorecen la integración de los intercambios en la organización, mediante la transacción internalizada.

Por último, la mayor frecuencia de los intercambios en contextos de gran incertidumbre y donde es necesaria la inversión en activos específicos, agrava los efectos nocivos de la racionalidad limitada y del oportunismo, haciendo mayores los costes previos de búsqueda de información y negociación, así como muy gravosos los efectos de la disolución de relaciones de intercambio con otras empresas, favoreciendo, por tanto, la transacción internalizada frente a la de mercado.

TEORÍA DE AGENCIA¹

Una relación de agencia se define como un contrato que regula la relación entre una parte -principal- y otra que presta algún servicio a la primera -agente-. El principal buscará el contrato que más eficientemente consigue alinear los comportamientos del agente hacia la consecución de los objetivos del principal, teniendo en cuenta las características individuales de las partes (como el conflicto de objetivos), la incertidumbre del entorno (que afecta las posibilidades de especificación de los aspectos a controlar) y los costes de información (que le impiden controlar totalmente al agente) -Jensen y Meckling, 1976.

Por lo tanto, el uso que el principal hace de los mecanismos de control es la variable fundamental con la que, desde la Teoría de Agencia, se establecen los postulados normativos acerca de la forma más eficiente para que el principal pueda conseguir que el agente se comporte adecuadamente. Para ello, puede optar entre dos formas de control: el basado en los comportamientos o el centrado en los resultados. En el primer caso, el principal recaba información del agente y le recompensa en función de la realización de las actividades en el modo especificado previamente. En el segundo, el contrato evalúa y recompensa al agente a partir de la consecución de unos resultados determinados con anterioridad (Bergen *et al.*, 1992).

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

Según esta teoría, las empresas, por sí solas, son incapaces de acceder a los recursos necesarios para lograr sus objetivos, por lo que dependen de otras

¹ Para más información, véase Soriano y Hernández (2001).

organizaciones con las que establecen relaciones de intercambio. Estas relaciones se estructuran a través de lazos formales o semiformales con otras empresas, al objeto de reducir la incertidumbre del entorno y gestionar la dependencia mediante la coordinación entre las partes (Pfeffer y Salancik, 1978).

La aportación principal de esta teoría es haber identificado la dependencia y la incertidumbre como variables antecedentes de las relaciones entre empresas en paralelo a la Teoría de los Costes de Transacción. Sin embargo, ambas teorías difieren en la forma de medir los resultados de la clase de gobierno adoptada, pues, mientras la segunda lo hace en términos de eficiencia, la primera considera la efectividad o capacidad para satisfacer las demandas de las partes (Heide, 1994).

En años recientes, se ha incorporado la Teoría de los Recursos y Capacidades a la explicación de la forma de gobierno, de la estructura y de los procesos de las relaciones de intercambio (ver Rodríguez y Hernández, 2001). Desde esta teoría, los intercambios se producirán en el seno de relaciones complejas a largo plazo cuando, frente al intercambio transaccional o de mercado, el mayor intercambio de información, coordinación e inversión en activos específicos que se produce en las anteriores, permitan generar un mayor valor al mercado y una mejor adaptación a las cambiantes circunstancias del entorno. En este sentido, las relaciones son, en sí mismo, un recurso de primer orden de las empresas, que deberán estar preocupadas por disponer de una cartera lo suficientemente compensada como para conseguir sus objetivos financieros y estratégicos (Hunt, 1997), administrando cada relación en función del valor generado (Hernández, 1996) y tomando decisiones de inversión con respecto a dichas relaciones (Hernández, 2000).

TEORÍA ORGANIZACIONAL - MODELO BUROCRÁTICO

Esta teoría pone especial énfasis en el estudio de la estructura de la relación, considerada como una organización en sí misma. Las dimensiones estructurales más relevantes son la formalización, la centralización y la complejidad (Hall, 1962).

La formalización hace referencia a la medida en que las tareas a realizar por las partes están predeterminadas, y a la observación de normas o reglas a la hora de plantear la relación (Hage y Aiken, 1968). En definitiva, la formalización mide el grado en que la toma de decisiones está fijada por reglas y procedimientos explicitados previamente.

El grado de centralización viene determinado por la concentración de la toma de decisiones en alguna de las partes. Es la dimensión más ambigua de las tres, puesto que incluye un análisis sobre dónde y cómo se toman las decisiones, haciendo que autores como Dwyer y Oh (1987) utilicen de forma equivalente los

conceptos de centralización y participación, entendida esta última como la medida en que las partes están involucradas en la toma de decisiones.

Por último, la complejidad es directamente proporcional a (Hage y Aiken, 1968): 1) la diferencia entre los objetivos de las organizaciones implicadas; 2) el número de tareas distintas a realizar; 3) el nivel de especialización de las partes en dichas tareas; 4) el nivel de dificultad en su realización; y 5) el nivel de dispersión espacial de los activos y de las personas.

Una vez considerados estos tres elementos como los que definen las características propias de la relación, en distintos artículos se han considerado todos o algunos de ellos como antecedentes de los resultados económicos, de la capacidad de reacción, y del clima o calidad de la relación (Stern y Reve, 1980; John, 1984; Reve y Stern, 1986; Dwyer y Oh, 1987). Así mismo, en Dwyer y Welsh (1985) y Dwyer y Oh (1987), la estructura de la relación es establecida como una consecuencia de factores del entorno.

TEORÍA DE LAS RELACIONES PERSONALES O DEL INTERCAMBIO SOCIAL

Esta teoría postula que las partes mostrarán interés en mantener relaciones duraderas si el balance de sus aspectos positivos y negativos supera a las expectativas de la relación y de otras alternativas (Thibaut y Kelley, 1959). De esta forma, la postura de las partes hacia una relación se verá mejorada cuanto mayores sean las recompensas mutuas obtenidas y menores los costes en que incurrir para desarrollarla.

Sin embargo, tanto los beneficios como los costes no están referidos exclusivamente al ámbito económico. Por el contrario, adquieren gran importancia los contactos interpersonales y la estructura social desarrollada en torno al comprador y al vendedor (Easton y Araujo, 1994), por lo que la Teoría de la Relación Interpersonal también es referenciada como la Teoría del Intercambio Social (Emerson, 1962).

Por tanto, teniendo en cuenta que el aspecto a explicar es el de los resultados obtenidos en la relación, los factores explicativos pueden ser exógenos o endógenos (Thibaut y Kelley, 1959). Los factores exógenos tienen que ver con los valores, necesidades, habilidades y predisposiciones, e influyen sobre las acciones que una parte adopta y sobre la evaluación que ésta hace de las acciones realizadas por la otra. Por ello, la relación se formará y se mantendrá si las partes son capaces y están dispuestas a ayudarse mutuamente -reciprocidad-, de forma que la proximidad física, la actitud y los valores similares, la complementariedad de necesidades, o la atracción por el status de la otra parte, ayudan a que la percepción sobre las recompensas y los costes se traduzca en una mejora de los resultados finales de la relación.

En cuanto a los factores endógenos, los mismos están referidos a las “*interferencias*” y los “*efectos de facilitación*” en las respuestas. Las interferencias se dan cuando el comportamiento de una parte genera respuestas en la otra que son incompatibles con la primera, originando peores resultados de la relación al provocar un incremento de los costes de las acciones y un descenso en las recompensas percibidas. Por el contrario, la facilitación conlleva efectos positivos, apareciendo cuando una parte mejora sus resultados si la otra realiza una determinada acción.

TEORÍA DEL INTERCAMBIO O CONTRATO RELACIONAL

La Teoría del Contrato Relacional tiene en cuenta el contexto social e histórico en el que se desarrollan las relaciones de intercambio -contratos-, poniendo el énfasis en las normas o códigos de conducta que gobiernan las relaciones (Macneil, 1980). Estas normas son “*expectativas sobre comportamientos que son al menos parcialmente compartidas por las partes*” (Heide y John, 1992; 34), destacando la solidaridad, la flexibilidad y el intercambio de información.

El contrato, definido como un acto social de especialización del trabajo e intercambio, de elección y de reconocimiento del futuro, marca las características de gobierno del tipo de relación (Macneil, 1980). Así, el mismo concretará explícita o implícitamente el conjunto de elementos situacionales y de proceso que caracterizan el intercambio, ya sea éste discreto-transaccional o relacional (ver tabla 3).

El interés de este enfoque reside en la incorporación de elementos de naturaleza social tales como la cooperación, la confianza y la comunicación, factores que pueden favorecer el grado de adaptación entre las partes, con la consiguiente mejora de los resultados (Dwyer *et al.*, 1987).

En definitiva, y una vez analizadas las distintas teorías (ver anexo para la observación de los trabajos más representativos dentro de cada teoría), éstas también presentan algunas limitaciones o inconvenientes que son recogidas por la literatura, al igual que sucedía con los enfoques de estudio. Así, las que presentan un enfoque económico -costes de transacción y agencia- no tienen en cuenta la existencia de factores que sirven para preservar la relación, tales como la confianza, el compromiso, los términos contractuales, la historia de la relación y la reputación. En cambio, las teorías con un enfoque comportamental -relaciones personales, intercambio social, dependencia de recursos y contrato relacional- olvidan que el objetivo principal de las relaciones interorganizacionales es maximizar los beneficios a largo plazo (Weitz y Jap, 1995).

Las limitaciones que presenta cada teoría cuando es utilizada individualmente ponen de manifiesto el interés e importancia de conocer el conjunto de teorías

TABLA 3. ELEMENTOS CONTRACTUALES DEL INTERCAMBIO

Elemento contractual	Intercambio discreto	Intercambio relacional
1. Características situacionales		
1.1. Ritmo de intercambio (comienzo, duración y término del intercambio)	Comienzo inequívoco, duración corta y final claro y marcado.	Comienzo tras un acuerdo previo; intercambio más largo, reflejo de un proceso en marcha.
1.2. Número de partes (entidades que toman parte en algún aspecto del proceso de intercambio)	Dos partes.	A menudo más de dos partes implicadas en los procesos de gobierno de la relación.
1.3. Obligaciones (contenido, fuentes de obligación y especificidad de las mismas)	Su contenido viene por la promesa, pero la obligación viene de imposiciones externas.	Vienen de promesas realizadas en la relación, junto con costumbres y leyes. Las obligaciones están particularizadas, detalladas y administradas internamente.
1.4. Expectativas para la relación (conflicto de intereses, expectativas de unidad y potenciales puntos de tensión)	Cabe esperar conflictos y escasa unidad, pero no es se al del mantenimiento de la tensión ya que el pago acaba con la relación.	La confianza y los esfuerzos de unidad anticipan los conflictos de intereses y las tensiones futuras.
2. Características de proceso		
2.1. Relaciones personales (interacción social y comunicación)	Relaciones no primarias, mínimas y muy normalizadas.	Relaciones primarias, amplias y con satisfacciones no económicas (formales e informales).
2.2. Solidaridad contractual (regulación del comportamiento para asegurar los resultados)	Se busca la maximización de la utilidad propia y sólo se cumplen con las normas sociales, reglas y etiquetas básicas.	Gran énfasis en aspectos legales y de autorregulación. Ajustes internos a partir de satisfacción psicológica.
2.3. Transferibilidad (habilidad para transferir derechos y obligaciones a otras partes)	Completa. No importa quién cumple con la obligación contractual.	Limitada. El intercambio es muy dependiente de la identidad de las partes.
2.4. Cooperación (especialmente en materia de esfuerzos conjuntos en la planificación y en el desarrollo de las funciones)	No hay esfuerzos conjuntos.	Los esfuerzos conjuntos están relacionados con la planificación y con la ejecución. El ajuste es inevitable a lo largo del tiempo.
2.5. Planificación (proceso y mecanismos para enfrentarse a cambios y conflictos)	Centrada en la sustancia del intercambio. No hay referencia al futuro.	Centrada en el proceso de intercambio. Se planifica con asunciones tácitas y/o explícitas.
2.6. Medida y especificidad (cálculo de los resultados del intercambio)	Poca atención a la medición y a las especificaciones. Los resultados son evidentes.	Gran atención a la medida de todos los aspectos de los resultados (físicos, psicológicos y futuros).
2.7. Poder (habilidad para imponer los deseos sobre los otros)	El poder se ejerce desde que se hacen las promesas, hasta que se ejecutan.	La mayor interdependencia incrementa la importancia de una aplicación juiciosa del poder.
2.8. División de beneficios y cargas (grado en que se comparten)	Marcada y exclusiva división de los beneficios y las cargas.	Reparto en los beneficios y cargas. Ajuste temporal.

Dwyer et al. (1987)

que pueden ser utilizadas, lo que permitirá usarlas de forma complementaria en la explicación de la estructura y procesos del intercambio interorganizacional. Como señala Dwyer (1995; 330), refiriéndose a las relaciones en el canal de distribución: *“para entender los canales de marketing -el origen y desaparición de sus instituciones, las funciones de creación de valor, su papel en la estrategia competitiva, su gobierno como una red de contratos de relaciones explícitos o implícitos, etc.- debemos basarnos en fundamentos teóricos eclécticos y en un repertorio de métodos completo. Una teoría o método no puede abarcar todo esto”*.

En este sentido, en la literatura de marketing está apareciendo una serie de investigaciones enmarcadas en lo que se denomina como *“marketing de relaciones”* que, con un enfoque fundamentalmente social o de comportamiento,

están contribuyendo al conocimiento de las relaciones de intercambio, aspecto en el que profundizamos a continuación.

EL MARKETING DE RELACIONES

El enfoque de marketing de relaciones incorpora la dimensión relacional de los intercambios -orientación a largo plazo y contexto social-, a la vez que contempla todos los intercambios que la empresa mantiene en los diferentes mercados -suministradores, compradores, laterales e internos- (Morgan y Hunt, 1994).

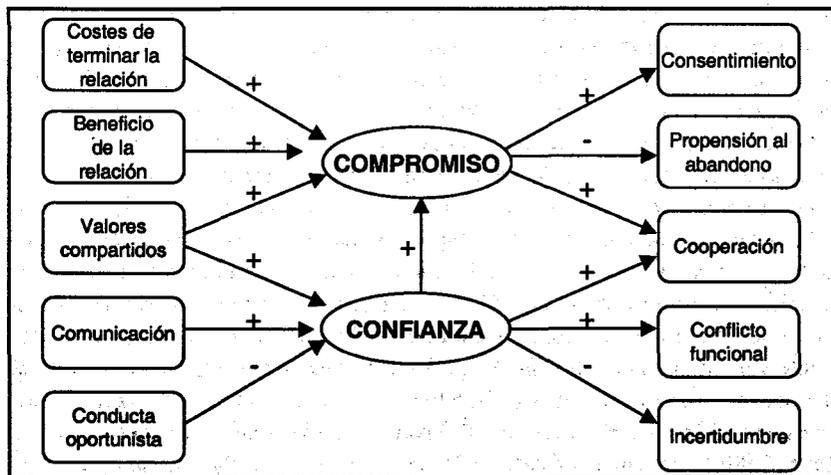
Para comprender cómo se crean, desarrollan y mantienen los intercambios relacionales de forma exitosa, Morgan y Hunt (1994) desarrollan el modelo KMV -“*key mediating variable*”- del marketing de relaciones basado en el binomio “*confianza- compromiso*”. Para estos autores, éstas son las variables mediadoras que conducen al éxito de las relaciones, y no el poder y su capacidad para condicionar a la otra parte. Esto es debido a que la confianza y el compromiso llevan a comportamientos cooperativos que mejoran la eficiencia, la productividad y la efectividad ya que: 1) estimulan a las partes a trabajar para preservar las inversiones en la relación a través de la cooperación; 2) hacen que se resistan a las alternativas atractivas a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo de mantener la relación; y 3) permiten realizar acciones arriesgadas en la creencia de que la otra empresa no actuará de forma oportunista.

El modelo KMV (figura 2) establece como antecedentes del compromiso los costes de finalización del contrato, los beneficios de la relación y los valores compartidos. Por su parte, el comportamiento oportunista, la comunicación y los valores compartidos son considerados como antecedentes de la confianza. Como efecto del compromiso y de la confianza aparece la cooperación, mientras que el consentimiento y la menor propensión a abandonar la relación se manifiestan como consecuencias exclusivas del compromiso. Por último, el conflicto funcional y la reducción de la incertidumbre son las consecuencias de la confianza.

Este modelo, aunque participa fundamentalmente del enfoque del comportamiento, supone un avance sobre los modelos de comportamiento tradicionales al adoptar una perspectiva de análisis relacional, lo que le convierte en el modelo central del marketing de relaciones en el ámbito inteorganizacional. Además, el marketing de relaciones también persigue la eficiencia, con el matiz de que al analizar relaciones entre dos organizaciones independientes, la búsqueda de esta eficiencia debe beneficiar a las dos partes (Múgica, 1996).

El desarrollo del marketing de relaciones se ha producido a través de distintas líneas de investigación y sus correspondientes prácticas empresariales (Grönroos, 1994 y Payne, 1995) como son: la economía de las relaciones con el consu-

**FIGURA 2. MODELO KMV (KEY MEDIATING VARIABLES)
DEL MARKETING DE RELACIONES**



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

midor (Sheth y Parvatiyar, 1995), la Escuela Nórdica de Servicios (Gummensson, 1987; Grönroos, 1989) y el IMP Group -*Industrial and International Marketing and Purchasing*- (Håkansson, 1982), a la que habría que añadir las relaciones en el canal de distribución. Además, el marketing de relaciones entronca directamente con la literatura de las alianzas estratégicas y las redes interorganizacionales.

Estas líneas de investigación tienen su reflejo en los diferentes ámbitos de las relaciones interorganizacionales que han contribuido al desarrollo del marketing de relaciones. Así, destacan los trabajos sobre canales de distribución (Arcas, 2000; Frazier y Antia, 1995; Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995), marketing industrial (Anderson *et al.*, 1994; Anderson, 1995; Kalwani y Narayandas, 1995; Wilson, 1995), alianzas estratégicas (Day, 1995; Shamdasani y Sheth, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995) y redes (Håkansson, 1982; Ford, 1990).

CONCLUSIONES

La relación de intercambio, desde un punto de vista relacional, se puede concebir como la conexión de recursos, actividades y personas, en un constante proceso de interacción a corto y a largo plazo orientada a la creación e intercambio de valor. Teniendo en cuenta esta definición, el problema de la coordina-

ción adquiere relevancia de primer orden, a lo que contribuyen mecanismos de distinta naturaleza, tanto económicos como sociales, que han sido estudiados, desde diversos enfoques, e integrados en diversas teorías explicativas. En cuanto a los enfoques, el microeconómico destaca los criterios de eficiencia a la hora de estructurar las relaciones, mientras que en el de comportamiento prima el ejercicio de poder y las consecuencias del mismo en las acciones de las partes. Por otro lado, dentro del enfoque microeconómico cabe ser incluidas la Teoría de los Costes de Transacción y la de Agencia, mientras que el resto de teorías analizadas están más claramente ubicadas en el paradigma comportamental.

Cada teoría presenta una mayor especialización en la explicación de un conjunto de aspectos específicos por lo que un artículo como el aquí presentado permite, al estudioso de la disciplina, tener una visión rápida de la teoría que mejor se ajustaría a su campo de estudio. En concreto, el artículo es especialmente valioso para aquellos investigadores noveles que se estén planteando el ejercicio de investigaciones en el ámbito de las relaciones interorganizaciones. En este sentido cabe hacer referencia a la recomendación formulada por Stern y Reve (1980) acerca de la necesidad de plantearse las distintas teorías con consideraciones no excluyentes, habida cuenta de su carácter complementario.

ANEXO

PRINCIPALES TEORÍAS DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Teoría	Principales modelos y trabajos
Teoría de las Relaciones Interpersonales (Thibaut y Kelley, 1959) o del Intercambio Social (Emerson, 1962).	Håkansson (1982), Hallén et al. (1991), Anderson y Narus (1984, 1990).
Teoría Organizacional (Modelo Burocrático) (Hall, 1962)	Phillips (1982), Spegman y Stern (1979), Stern y Reve (1980), John (1984), Dwyer y Welsh (1985), Reve y Stern (1986), Dwyer y Oh (1987), Moorman et al. (1993), Dahlstrom et al. (1996), Pelham y Wilson (1996)
Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976)	Bergen et al. (1992), Celly y Frazier (1996)
Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975)	Rindfleisch y Heide (1997), John (1984), Heide y John (1988, 1990, 1992), Ruckert et al. (1985), Anderson y Coughlan (1987), Dwyer y Oh (1988), Noordewier et al. (1990), Anderson y Weitz (1992), Sriram, et al. (1992), Bucklin y Sengupta (1993), Pilling et al. (1994), Dyer (1996, 1997).
Teoría de la Dependencia de los Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978)	Anderson y Narus (1984), Anderson y Narus (1990), Hallén et al. (1991), Ganesan (1994), Hernández y Munuera (1999)
Teoría del Intercambio o Contrato Relacional (Macneil, 1980)	Dwyer et al. (1987), Kaufmann y Stern (1988), Noordewier et al. (1990), Dant y Schul (1992), Heide y John (1992) Skinner et al. (1992), Boyle et al. (1992), Metcalf et al (1992), Pilling et al. (1994), Gundlach et al (1995), Kumar et al. (1995), Aulakh et al. (1996), Dahlstrom et al. (1996), Lusch y Brown (1996)

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R. S. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.
- ACHROL, R. S. Y STERN L. W. (1988), Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 36-50.
- ANDERSON, P. F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.
- ANDERSON, J. C. (1995), Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346-50.
- ANDERSON, E. Y COUGHLAN, A. T. (1987), International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 51 (January), 71-82.
- ANDERSON, J. C., HÅKANSSON, H. Y JOHANSON, J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.
- ANDERSON, J. C. Y NARUS, J. A. (1984), A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, 48 (4), 62-74.
- ANDERSON, J. C. Y NARUS, J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- ANDERSON, J. C. Y WEITZ, B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- ARCAS (2000), La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Comercialización de Primer y Segundo Grado. Un Modelo Explicativo de sus Características y Resultados. Universidad de Murcia. Tesis Doctoral no publicada.
- ARNDT, J. (1983), The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 44-54.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M. Y SAHAY, A. (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, *Journal of International Business Studies*, 27 (5-Supplement), 1005-32.
- BERGEN, M., DUTTA, S. Y WALKER, O. C. (1992), Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.
- BOYLE, B., DWYER, F. R., ROBICHEAUX, R. A. Y SIMPSON, J. T. (1992), Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing Research*, 29 (November), 462-73.

- BUCKLIN, L. P. (1973), A Theory of Channel Control, *Journal of Marketing*, 49 (January), 39-47.
- BUCKLIN, L. P., RAMASWAMY, V. Y MAJUMDAR, S. K. (1996), Analysing Channel Structures of Business Markets Via the Structure-Output Paradigm, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), 73-87.
- BUCKLIN, L. P. Y SENGUPTA, S. (1993), Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- CELLY, K. S. Y FRAZIER, G. L. (1996), Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 33 (May), 200-10.
- COOK, K. (1977), Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relationships, *Sociological Quarterly*, 18 (Winter), 62-82.
- DABHOLKAR, P. A., JOHNSTON, W. J., CATHEY, A. S. (1994), The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationship, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22 (2), 130-45.
- DAHLSTROM, R., MCNELLY, K. M. Y SPEH, T. W. (1996), Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 110-24.
- DANT, R. P. Y SCHUL, P. L. (1992), Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 56 (January), 38-54.
- DAY, G. S. (1995), Advantageous Alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 297-300.
- DWYER, F. R. (1995), Presentación del *Journal of Retailing*, 71 (4).
- DWYER, F. R. Y OH, S. (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-58.
- DWYER, F. R. Y OH, S. (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52 (April), 21-34.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. Y OH, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- DWYER, F. R. Y WELSH, M. A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 22 (November), 397-414.
- DYER, J. H. (1996), Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- DYER, J. H. (1997), Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.

- EASTON, G. Y ARAUJO, L. (1994), Market Exchange, Social Structures and Time, *European Journal of Marketing*, 28 (3), 72-84.
- EL-ANSARY, A. I. Y ROBICHEAUX, R. A. (1974), A Theory of Channel Control. Revisited, *Journal of Marketing*, 38, (January), 2-7.
- EMERSON, R. M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- ETGAR, M. (1977), Channel Environment and Channel Leaderships, *Journal of Marketing Research*, 14, (February), 69-76.
- FILSER, M. (1992), Etat des Recherches sur les Canaux de Distribution, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 67-76.
- FORD, D. (1998), Two Decades of Interaction, Relationships and Networks, en *Network Dynamics in International Marketing*, P. Naudé y P. W. Turnbull, eds. Pergamon, 3-15.
- FORD, D. (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Academic Press.
- FRAZIER, G. L. Y ANTIA, K. D. (1995), Exchange Relationship and Interfirm Power In Channels of Distribution, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), 321-6.
- FRAZIER, G. L. (1983), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- FRAZIER, G. L. Y SUMMERS, J. O. (1984), Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- FRAZIER, G. L. Y SUMMERS, J. O. (1986), Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-76.
- GANESAN, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- GASKI, J. F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*. 48, 9-29.
- GASKI, J. F. (1989), The Impact of Environmental/Situational Forces on Industrial Channel Management, *European Journal of Marketing*, 23 (2), 15-30.
- GASKI, S. Y NEVIN, J. R. (1985), The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 130-42.
- GATTORNA, J. (1978), Channels of Distribution Conceptualizations: A State of the Art Review, *European Journal of Marketing*, 12 (7), 470-512.
- GRÖNROOS, C. (1989), Defining Marketing: A Market-Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.

- GRÖNROOS, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- GUMMESSON, E. (1987), The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- GUNDLACH, G. T., ACHROL, R. S. Y MENTZER, J. (1995). The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.
- GUNDLACH, G. T. Y CADOTTE, E. R. (1994), Exchange Interdependence and Inter-firm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 516-32.
- GUNDLACH, G. T. Y MURPHY, P. E. (1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 57 (4), 35-46.
- HAGE, J. Y AIKEN, M. (1968), Relationship of Centralization to other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 7, 295-308.
- HÅKANSSON, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley and Sons.
- HÅKANSSON, H. Y SNEHOTA, I. (1995), *Developing Relationship in Business Networks*. London: Routledge.
- HALL, R. H. (1962), Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- HALLÉN, L., JOHANSON, J. Y MOHAMED, N. S. (1991), Inter-firm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- HEIDE, J. B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyers-Supplier Relationship. *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing Research*, 56 (2), 32-44.
- HERNÁNDEZ, M. (1996). Administración de la Relación en el Canal de Distribución. Universidad de Murcia. Tesis Doctoral no publicada.
- HERNÁNDEZ, M. Y MUÑOERA, J. L. (1999), Efectos de los Recursos y Capacidades del Vendedor sobre sus Relaciones en el Canal de Distribución, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 3 (1), 63-88.
- HERNÁNDEZ, M. (2000), Análisis de las Decisiones de las Empresas sobre la Inversión en sus Distribuidores, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), 193-208.

- HERNÁNDEZ, M. (2001), La Investigación Científica en Marketing: Sobre el Método Científico, *Cuadernos de Administración*, número actual.
- HUNT, S.D. (1997), Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory, *Journal of Marketing Management*, 13, 431-55.
- JENSEN, M. C. Y MECKING, W. H. (1976), Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2), 4-18.
- JOHN, G. (1984), An empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-89.
- KALWANI, M. U. Y NARAYANDAS, N. (1995), Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- KAUFMANN, P. J. Y STERN, L. W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-52.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. Y STEENKAMP, J-B. E. M. (1995), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-56.
- LUSCH, R. F. Y BROWN, J. R. (1996), Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.
- MACNEIL, I. R. (1980), *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
- METCALF, L. E. FREAR, C. R. Y KRISMAN, R. (1992), Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model, *European Journal of Marketing*, 26 (2), 27-46.
- MOORMAN, C., DESHPANDÉ R. Y ZALTMAN, G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.
- MORGAN, R. M. Y HUNT, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- MÚGICA, J. M. (1996), Procesos de Integración Vertical y de Estabilización de las Relaciones en los Canales de Comercialización, *Distribución y Consumo*, 30, 31-41.
- MUNUERA, J. L. (1992), Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing, *Información Comercial Española*, 700, 126-142.
- NEVIN, J. R. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 327-34.

- NOORDEWIER, T. G., JOHN G. Y NEVIN, J. R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54 (4), 80-94.
- PAYNE, A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page.
- PELHAM, A. M. Y WILSON, D. T. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- PFEFFER, J. Y SALANCIK, G. R. (1978). *The External Control Of Organizations*. New York: Harper & Row, Publishers.
- PHILLIPS, L. W. (1982), Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 525-49.
- PILLING, B. K., CROSBY, L. A. Y JACKSON, D. W. (1994), Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework, *Journal of Business Research*, 30, 237-51.
- REVE, T. Y STERN, L. W. (1979). Interorganizational Relations in Marketing Channels. *Academy of Management Review*, 4, 405-16.
- REVE, T. Y STERN, L. W. (1986), The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Performance in Vertical Interfirm Dyads, en *Marketing Channels. Relationships and Performance*. L. Pellegrini y S. K. Reddy, Eds. New York University: Institute of Retail Management, 75-102.
- RICHARDSON, L. D., SWAN, J. E. Y HUTTON, J. D. (1995), The Effect of the Presence and Use of Channel Power Sources on Distributor Satisfaction, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (2), 185-201.
- RINDFLEISCH, A. Y HEIDE, J. B. (1997), Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.
- ROBICHEAUX, R. A. Y COLEMAN, J. E. (1994), The Structure of Marketing Channel Relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 38-51.
- RODRÍGUEZ, A. Y HERNÁNDEZ, M. (2001), Los Beneficios Generados por la Relación: Un Análisis Unilateral a Partir de la Teoría de Recursos y Capacidades, *Cuadernos de Administración*, número actual.
- RUEKERT, R. W., WALKER, O. C. Y ROERING, K. J. (1985), The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 13-25.
- SHAMDASANI, P. N. Y SHETH, J. N. (1995), An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6-23.
- SHETH, J. N. Y PARVATIYAR, N. (1995), The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4 (4), 397-418.