

Efectos de las herramientas e-Business sobre el control de comportamiento y el control de resultados en los canales de distribución

Pedro J. Soriano Molina*
Miguel Hernández Espallardo

Universidad de Murcia, España

* Departamento de Comercialización
e Investigación de Mercados, Facultad
de Economía y Empresa, Universidad
de Murcia, España.
E-mail: soriano@um.es

El desarrollo en los últimos años de las redes informáticas y, sobre todo, la aparición de Internet, ha provocado que las empresas dispongan de nuevas herramientas de gestión más potentes como son las e-Business. Este trabajo trata de ser una primera aproximación a las ventajas e inconvenientes del uso de estas tecnologías dentro de los canales de distribución. Bajo el marco teórico de la Teoría de Agencia, proponemos un modelo que explica los efectos del uso por parte de las empresas de herramientas e-Business, y su consecuencia sobre el control de resultados y sobre el control de comportamiento en los canales de distribución.

INTRODUCCIÓN

La aparición de nuevas tecnologías como la Informática y, más recientemente, Internet, está suponiendo un importante cambio en la forma de entender la economía y las empresas. En concreto, el desarrollo de herramientas e-Business, que no incluyen sólo transacciones de comercio electrónico, sino que suponen aplicaciones informáticas para una gestión total e integral de la empresa, están revolucionando el modo en que las organizaciones llevan a cabo las relaciones inter-organizacionales en los canales de distribución. Estas modernas aplicaciones informáticas pueden aumentar la velocidad de los flujos de información (pedidos, promociones, logística, etc.), automatizar la gestión de los inventarios, facilitar las órdenes de pago, etc.

Este artículo examina el papel de las herramientas e-Business sobre el control en las relaciones de los canales de distribución. Utilizando el marco conceptual de la Teoría de Agencia, que considera la relación de distribución como una relación principal-agente, analizaremos cómo afectan las herramientas informáticas al ejercicio del modo más eficiente de control en las relaciones entre empresas.

La principal contribución de este trabajo es dar explicación a los efectos que las nuevas tecnologías de la información están teniendo sobre las relaciones en los canales de distribución y, más concretamente, en cómo se debe entender el control. Para ello proponemos un modelo que relaciona el uso de herramientas e-Business con el control de resultados y de comportamiento a través de variables mediadoras como la incertidumbre ambiental, el conflicto de objetivos y los costes de control.

A continuación presentamos los rasgos principales de la teoría de agencia que delimitan el marco teórico del presente artículo. Seguidamente, examinamos los efectos de las tecnologías e-Business en los canales de distribución para, en

la cuarta sección, presentar el modelo teórico propuesto. El artículo concluye con las conclusiones y líneas de investigación abiertas para la profundización en esta problemática.

TEORÍA DE AGENCIA

Siempre que una parte (principal) se sirve de otra parte (agente) para llevar a cabo alguna acción por cuenta del principal, estamos hablando de una relación de agencia (Bergen *et al.*, 1992). Por tanto, son ejemplos de relaciones de agencia en marketing la relación entre el vendedor (agente) y el director de ventas (principal), entre una agencia de publicidad (agente) y una empresa contratante (principal), o la relación entre la matriz de una multinacional (principal) y cada una de sus filiales (agente). Asimismo, cabe calificar como una relación de agencia la que establecen un fabricante (principal) y su distribuidor (agente)¹.

La teoría de agencia usa la metáfora de un contrato para describir la relación en la que una parte delega trabajo en otra parte. Así, el objetivo de la teoría es determinar el contrato más eficiente para gobernar una relación dadas unas características de las partes intervinientes, y suponiendo que la incertidumbre del entorno y los costes de obtener información hacen imposible para el principal controlar completamente al agente (Bergen *et al.*, 1992). Además, es importante destacar que los modelos de agencia definen eficiencia desde el punto de vista del principal, es decir, el contrato más eficiente será aquel que proporcione al principal los máximos resultados, dadas unas ciertas condiciones.

Podemos distinguir dos tipos de problemas de agencia (Bergen *et al.*, 1992), *problemas precontractuales*, que surgen antes de que el principal decida ofrecer al agente un contrato, y *problemas postcontractuales*, que aparecen en las relaciones entre agente y principal después del contrato. En el caso de problemas precontractuales el aspecto a resolver es cómo el principal encuentra al agente adecuado. Pero una vez realizado el contrato, los problemas postcontractuales hacen referencia, por un lado, a las acciones que el principal debe llevar a cabo para asegurarse de que el agente se comporta adecuadamente y, por otro, a la evaluación y premio del desempeño del agente.

En este artículo centramos nuestro análisis en los problemas *postcontractuales*, partiendo de un conjunto de supuestos a tener en cuenta (Eisenhardt, 1985): 1) Tanto el agente como el principal están motivados por intereses individuales propios. 2) El principal trabaja bajo condiciones de información asimétri-

¹ En determinadas circunstancias, y según el reparto de poder en la relación de distribución, la posición de principal y de agente puede ser la opuesta, pasando el distribuidor a ser el principal y el fabricante a ser el agente. No obstante, las consideraciones realizadas a lo largo del artículo podrían aplicarse de idéntica forma en una relación de este tipo.

FIGURA 1.
ELECCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL SEGÚN LA TEORÍA DE AGENCIA



Adaptado de Eisenhardt, 1985.

ca, es decir, el agente tiene información que al principal le gustaría tener, el problema es que el interés propio de ambas partes puede hacer que el agente se reserve información o, incluso, transmita al principal información falsa. 3) Los resultados obtenidos dependen de factores del entorno, además del comportamiento del agente; esta incertidumbre ambiental hace que tanto agente como principal tengan en cuenta el riesgo. En este sentido se asume que el principal es neutro al riesgo, mientras que el agente es adverso al riesgo. Esto es debido a que el agente tiene normalmente un único principal y opera en sólo un entorno. Por ello, la varianza de los resultados esperados es mayor que la del principal, que opera con muchos agentes y en una mayor variedad de entornos, haciendo que unos resultados puedan compensar otros. 4) Como consecuencia de los tres puntos anteriores, cada parte preferirá cursos de acción distintos, agravando el problema de agencia.

Por tanto, la tendencia del agente a maximizar su propia utilidad, unido a las diferencias entre ambos, hace relativamente costosa para los intereses del agente la realización de las acciones deseadas por el principal. Para motivar al agente a realizar los deseos del principal, éste puede decidir entre dos cursos de acción:

o bien recoger información acerca del comportamiento del agente invirtiendo en acciones de control y supervisión, recompensando al agente sobre la base de su comportamiento, o bien, puede elaborar un contrato que premie al agente según los resultados obtenidos. En el primer caso estamos hablando de *contratos o control basado en el comportamiento*, mientras que en el segundo, de *contratos o control basado en los resultados* (Eisenhardt, 1985).

La elección óptima entre uno y otro sistema de control dependerá de la comparación de los beneficios y los inconvenientes de cada uno de ellos según el coste de medición y las posibilidades de transmitir el riesgo al agente, todo ello teniendo en cuenta los supuestos de la teoría de agencia (ver Figura 1).

LAS HERRAMIENTAS E-BUSINESS Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con el nombre de "herramientas e-Business" se engloban todo tipo de programas informáticos cuya finalidad es la de la mejora de la gestión empresarial de una empresa, normalmente automatizando procesos y ayudando a la toma de decisiones. En el ámbito de las relaciones interorganizacionales estas herramientas se sirven de redes informáticas para la coordinación de las actividades desarrolladas en la relación de distribución. Así, las soluciones e-Business permiten una mejor coordinación de las actividades entre empresas y una más eficiente gestión de las relaciones, proporcionando además un sistema de información capaz de ayudar en la toma de decisiones de las empresas, dando lugar a conceptos como el de *Partner Relationship Management-PRM*. En la Tabla 1 realizamos una descripción de los componentes más habituales de una plataforma e-Business y, como se puede ver, estas soluciones se extienden a lo largo de la cadena de aprovisionamiento-distribución.

Así, en el ámbito de las relaciones de distribución, las tecnologías e-Business se están aplicando mediante la utilización de programas informáticos que automatizan y mejoran sustancialmente las actividades implicadas en cada uno de los flujos de distribución (ver tabla 2). Pero, además, la implantación de estos sistemas tiene efectos sobre las relaciones entre las empresas ya que, por una parte, va asociada a la realización de inversiones en activos específicos en la relación (Heide y John, 1990)². Por otra parte, afecta a otra serie de aspectos relacionales que la Teoría de Agencia postula, que tienen, a su vez, un efecto directo sobre la elección

² Estos activos suelen ser específicos en el más puro sentido de la palabra ya que las empresas deben adaptar todos sus sistemas informáticos para hacerlos compatibles con estas nuevas tecnologías, y además deben muchas veces modificar los formatos de sus bases de datos para que sean compatibles con el sistema, pudiendo ser fácilmente transmitidos por la red informática.

TABLA 1.
ELEMENTOS HABITUALES DE UNA PLATAFORMA DE E-BUSINESS

Gestión de clientes	Acceso a la información. Realización de pedidos on-line. Publicaciones on-line.
Gestión de la red comercial	Altas on-line. Negociación on-line. Acceso a clientes.
Gestión de proveedores	Gestión automática del aprovisionamiento. Consultar datos de empresas. Pedidos pendientes de entrega.
Gestión de información	Noticias. Comunicados. Formularios. Suscripciones. Enlaces. Archivos electrónicos.
Comercio electrónico	Transacciones comerciales. Catálogo de productos. Buscador de artículos. Artículos de promoción.

del sistema de control en la relación. Es en este conjunto de efectos donde se posiciona el modelo propuesto en el siguiente epígrafe.

MODELO PROPUESTO

A la hora de plantear un marco explicativo de los efectos que las nuevas herramientas de e-Business tienen sobre el ejercicio de control en las relaciones de distribución, es necesario, en primer lugar, analizar cuáles son las variables que la literatura de marketing considera que influyen en la elección por el principal (en adelante el fabricante) del modo de control más adecuado del agente (en adelante el distribuidor). Destacan los siguientes (Eisenhardt, 1985; Anderson y Oliver, 1987; Jaworski y MacInnis, 1989; Bergen *et al.*, 1992): 1) la incertidumbre ambiental; 2) los conflictos de objetivos; y 3) los costes de control.

Por su parte, proponemos que estas variables antecedentes del control se ven afectadas por el uso de herramientas e-Business, por lo que el modelo

TABLA 2.
FLUJOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SU MEJORA POR PARTE
DE LAS HERRAMIENTAS E-BUSINESS^a

Flujos en los canales de distribución	Mejoras con e-Business
Flujos físicos	Facilita los movimientos de los bienes, "tracking" en tiempo real, rutas óptimas, y notificación del estado actual de los pedidos.
Flujos de pago	Aumenta la rapidez de los pagos, concede créditos, más eficiencia en facturas y pedidos, y aumenta los flujos de caja.
Flujos de pedido	Mejores especificaciones de los pedidos, reduce errores de reentrada de datos y retrasos, gestiones "sin papeles".
Flujos de riesgo	Reduce inventarios, permite acuerdos y ajustes financieros (de créditos, etc.) en tiempo real.
Flujos de promoción	Control más eficiente de los costes de promoción, coordina incentivos, incrementa la efectividad promocional, y mejora la coordinación y planificación.
Flujos de negociación	Mejora la negociación de contratos, nuevas formas de negociación "muchos con muchos" y "muchos con uno".

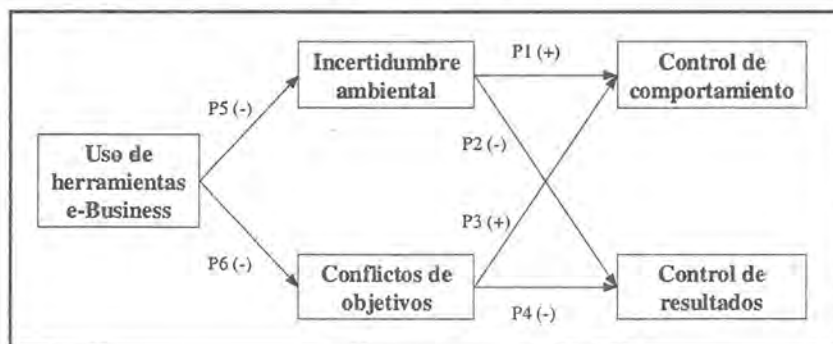
^a Adaptado de Bello et al., 2000.

propuesto en este artículo es el que queda gráficamente representado en la figura 2. Pasamos a continuación a la descripción de los conceptos y justificación de las proposiciones teóricas que marcan las relaciones entre dichos conceptos.

CONTROL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO Y CONTROL BASADO EN LOS RESULTADOS

A partir de la Teoría de Agencia dos son los métodos que pueden ser seguidos por el fabricante a la hora de controlar a sus distribuidores: el control de comportamiento y el de resultados (Eisenhardt, 1985). En el control de comportamiento el fabricante recoge información acerca de la conducta del distribuidor,

FIGURA 2.
REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL MODELO



para lo que ha de invertir en acciones de supervisión (Bergen *et al.*, 1992). Por tanto, la realización de este tipo de control exige como paso previo que el fabricante especifique los objetivos y tareas que debe realizar el distribuidor premiando o sancionando las desviaciones sobre el comportamiento previsto.

Así, en los sistemas de control basados en el comportamiento, es el fabricante el que tiene una idea bien definida de lo que quiere que el distribuidor haga, y trabajará para asegurarse de que se comporte de la manera adecuada. Además, puesto que no se premia por el resultado, que está influido por factores del mercado del distribuidor que son exógenos a los propios del comportamiento de las partes, el fabricante asume un mayor riesgo, en términos de varianza de los resultados obtenidos. Se dice que el principal asume más riesgo para ganar un mayor control (Anderson y Oliver, 1987).

Al contrario, en el ejercicio del control de resultados se deja libertad al distribuidor para que se comporte según su criterio, de modo que el fabricante se garantiza la consecución de sus objetivos mediante el control de los resultados obtenidos por el distribuidor en su mercado, premiando o sancionando las desviaciones sobre los estándares de resultados fijados. De este modo, el fabricante traspaasa el riesgo al agente, al hacer que éste sea quien asuma las contingencias del entorno económico en que se desenvuelve (Anderson y Oliver, 1987).

En definitiva, en el control de resultados la mano invisible del mercado presiona al agente a guiar sus acciones, mientras que en el control de comportamiento es la mano visible del principal la que va a guiar sus acciones (Anderson y Oliver, 1987), de modo que el control basado en el comportamiento, frente a aquel otro basado en los resultados, lleva aparejado un considerable esfuerzo de supervisión, unos altos niveles de dirección por parte del principal y una

evaluación subjetiva y compleja (Krafft, 1999). Como consecuencia, las ventajas e inconvenientes de cada uno de los dos tipos de control son los siguientes (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Anderson y Oliver, 1987):

- Ventajas del control de resultados:
 - Deja al agente que utilice sus propios métodos para alcanzar los objetivos, ya que es muy difícil para el principal encontrar reglas universales de comportamiento, y lo que será efectivo para un agente, puede no serlo tanto para otro.
 - Puede aumentar la motivación del agente, al dejarle libertad de comportamiento.

- Inconvenientes del control de resultados:
 - La falta de dirección en el comportamiento puede hacer que los agentes se centren en conseguir objetivos a corto plazo y descuiden los objetivos a largo plazo.
 - Si el principal quiere controlar mejor, deberá usar múltiples indicadores de resultado. lo que hará aumentar la complejidad del sistema.
 - Descuido de todas aquellas actividades que no tienen un resultado claramente cuantificable, pero que afectan a la consecución de los objetivos del principal.

- Ventajas del control de comportamiento:
 - El principal obtiene un mayor control de las actividades que realiza el agente.
 - El principal puede hacer que el agente lleve a cabo acciones que son beneficiosas para la organización sin necesitar el convencimiento del agente.
 - Permite al principal ser más justo en la valoración del agente, ya que no utiliza solamente medidas de resultado, sino que también premia en función del esfuerzo.

- Inconvenientes del control de comportamiento:
 - Complejidad elevada del sistema de evaluación.
 - El agente puede percibir como injusto el sistema si el principal no hace ver al agente de los beneficios de comportarse de una determinada manera.
 - El principal tiene que conocer acerca del trabajo del agente.

INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

La incertidumbre ambiental es la dificultad para hacer predicciones correctas acerca del futuro (Achrol y Stern, 1988). Así, la incertidumbre puede ser alta debido a aspectos tales como una alta volatilidad de la demanda, preferencias de los compradores, competencia, etc. (Celly y Frazier, 1996).

Bajo incertidumbre ambiental hacer control de resultados supone hacer al distribuidor responsable de los factores incontrolables del entorno (Jaworski y MacInnis, 1989), traspasando el riesgo al distribuidor (Eisenhardt, 1985), es decir, a aquella parte de la relación con una mayor aversión al riesgo. La gran resistencia que se puede esperar en el distribuidor al control de resultados en contextos de alta incertidumbre ambiental hace que el control de actividades sea más eficiente (Celly y Frazier, 1996). Asimismo, el control de actividades permite al fabricante especificar el modo como sus productos han de ser comercializados, favoreciendo la coordinación de las acciones de marketing en los distintos mercados mediante sustitución del conocimiento, así como la rapidez de adaptación a las cambiantes circunstancias del entorno, ambos aspectos esenciales para aumentar la competitividad de la oferta realizada al mercado en entornos altamente variables (Rodríguez y Hernández, 2001).

Por lo tanto, las dos primeras proposiciones de nuestro modelo teórico exponen que, con respecto a los efectos de la incertidumbre ambiental sobre el ejercicio de los distintos mecanismos de control:

- P1: A mayor incertidumbre ambiental más esfuerzos realizará el fabricante en el control del comportamiento de su distribuidor.
- P2: A mayor incertidumbre ambiental menos esfuerzos realizará el fabricante en el control de los resultados de su distribuidor.

CONFLICTOS DE OBJETIVOS

El concepto de conflicto de objetivos es esencial para entender la Teoría de Agencia, derivándose del hecho de que el principal y el agente persiguen a menudo objetivos distintos (Bergen *et al.*, 1992). En nuestro contexto, y siguiendo a Stern *et al.* (1999), lo definiremos como aquella situación en la que los distintos objetivos del fabricante y del distribuidor lleva al desarrollo de conductas en este último que impiden al primero poder alcanzar sus propios objetivos.

Conforme disminuye el conflicto de objetivos, el distribuidor más probable se comporta de acuerdo con los deseos del principal de modo que habrá menos incentivos para adoptar un control más costoso de comportamiento (Eisenhar-

dt, 1985). Del mismo modo, cuando el conflicto de objetivos sea grande, el fabricante necesitará de un control de comportamiento que alinee el comportamiento del distribuidor hacia la consecución de los objetivos del fabricante. De este modo proponemos:

- P3: A mayor nivel de conflictos de objetivos más esfuerzos realizará el fabricante en el control del comportamiento de su distribuidor.
- P4: A mayor nivel de conflictos de objetivos menos esfuerzos realizará el fabricante en el control de los resultados de su distribuidor.

EFFECTOS DE LAS HERRAMIENTAS E-BUSINESS

En cuanto a los efectos de las herramientas e-Business, su implantación en la relación fabricante-distribuidor permitirá a este último un mayor conocimiento del resto de las empresas que están interconectadas y facilitará conocer las necesidades de sus clientes y proveedores con una mayor exactitud (Aragón, 2000). Además, por la inversión específica realizada por las empresas participantes, cabe esperarse una mayor estabilidad de las relaciones, posibilitando la realización de acciones conjuntas que permitan una mejor adaptación a la competencia (Heide y John, 1990), el intercambio de información y el desarrollo de otras normas relacionales (Heide y John, 1992), así como de comunicación colaborativa (Mohr *et al.*, 1996) que redundan, en definitiva, en una reducción de la incertidumbre percibida por el distribuidor. Por todo esto, proponemos que:

- P5: Un mayor uso de las herramientas e-Business en la relación tendrá un efecto negativo sobre la incertidumbre ambiental percibida por el distribuidor.

Pero, además de reducir la incertidumbre percibida por el distribuidor, las implicaciones estratégicas de la implementación de estos sistemas en las relaciones con el distribuidor exige un proceso previo de elección de socio con unos requisitos mínimos de compatibilidad mínima de objetivos (Frazier *et al.*, 1988). Asimismo, el mayor desarrollo de normas relacionales y el mantenimiento de relaciones *on-line* en tiempo real que aumentan la frecuencia y fiabilidad de las comunicaciones, hace que se den las condiciones para un progresivo acercamiento en los objetivos de las dos partes, así como una reducción de la frecuencia, intensidad e importancia de los conflictos que se puedan dar (Brown y Day, 1981). Por ello, la sexta proposición establece que:

- P6: Un mayor uso de las herramientas de e-Business en la relación tendrá un efecto negativo sobre el nivel de conflictos de objetivos.

La visión conjunta de las seis proposiciones anteriores nos permite observar que, en definitiva, la implantación de herramientas e-Business en la relación redonda en una mayor eficiencia del control de resultados (más barato) y en una menor necesidad de control de comportamiento (más caro). A lo anterior hay que añadir que una de las ventajas más evidentes de las herramientas de e-Business es que consiguen reducir de forma muy significativa los costes de control, tanto de comportamiento como de resultados (Peña, 2000). Esto es debido a que reduce los costes relacionados con la medición, puesto que por definición son sistemas de información y, por tanto, son capaces de proporcionar toda la información relevante de los distribuidores.

Pero, además, también reducen los costes de traspaso de riesgo al distribuidor. Estos vienen dados por las mayores compensaciones que será necesario conceder a los distribuidores para que acepten el control de resultados. Las herramientas e-Business, en tanto que reducen el riesgo percibido por el distribuidor hacen que éste exija una mejor compensación en caso de ser compensado en términos de resultados. Por tanto, la última proposición, no representada gráficamente en la figura 2 establece que como consecuencia de la reducción que se produce en los costes de control:

P7: Un mayor uso de las herramientas de e-Business en la relación tendrá un efecto positivo sobre el control de comportamiento y de resultados, para cada nivel de incertidumbre ambiental y de conflictos de objetivos.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han analizado los efectos que las nuevas herramientas de e-Business tienen sobre las relaciones en los canales de distribución, más concretamente, sobre los tipos de control utilizados (de comportamiento o de resultados).

Las tecnologías de e-Business han conseguido que mediante la utilización de Internet, potentes herramientas de gestión estén a disposición de las empresas para la consecución de un mejor desempeño en aspectos como la coordinación de actividades, la gestión de las relaciones, el sistema de información y la toma de decisiones.

El modelo sugerido, apoya la idea de que teorías como la de agencia, que podríamos denominar como del anterior paradigma, siguen siendo válidas para explicar fenómenos en este nuevo entorno o paradigma de "La nueva economía" de Internet. Además, sirve para ofrecer un marco teórico de referencia para explicar la utilización de un tipo u otro de control cuando las empresas en un canal utilizan herramientas de e-Business.

Desde un punto de vista empresarial, la estrategia de las empresas podría beneficiarse de esta investigación. Por un lado, como justificación de las consecuencias de la introducción del e-Business. Por otro lado, como guía de actuación sobre el tipo de control que mejor se ajusta a las características de incertidumbre ambiental, conflictos de objetivos y costes de control, todo ello bajo el marco del uso en la empresa de las herramientas de e-Business.

Sin duda, un estudio teórico como éste, ofrece una primera línea de investigación en su contrastación empírica que permita verificar la capacidad explicativa de las proposiciones formuladas.

Otra interesante línea de investigación es el análisis del efecto de las herramientas de e-Business sobre el control formal y el control normativo, estudiando los distintos efectos que tendrían sobre ambos tipos de control. Si analizamos detenidamente qué suponen las tecnologías e-Business, advertimos que se trata principalmente de programas informáticos que crean implícitamente un control normativo, ya que la manera de actuar de las empresas está condicionada por los procedimientos y procesos que van marcando estas herramientas (Weitz y Jap, 1995).

REFERENCIAS

- ACHROL, R.S. Y L.W. STERN (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 36-50.
- ANDERSON, E. Y R.L. OLIVER (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (October), 76-88.
- ARAGÓN, S. (2000), "e-Business tendencias de un mercado global. Análisis de un paradigma", *E.COMM*, 11 (Abril), 70-3.
- BELLO, D.C., T. OSMONBEKOV, T. XIE Y D.I. GILLILAND (2000), "e-Business Technological Innovations: Impact on Channel Process and Structure", *SMA 2000 Competitive Paper*.
- BERGEN, M., D. SHANTANU Y O.C. WALKER (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, 56 (July), 1-24.
- BROWN, J.R. Y R.L. DAY (1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 263-74.
- CELLY, K.S. Y G.L. FRAZIER (1996), "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 33 (May), 200-10.
- EISENHARDT, K.M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31 (February), 134-49.

- FRAZIER, G.L., R.E. SPEKMAN Y C.R. O'NEAL (1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 52 (October), 52-67.
- HEIDE, J.B. Y G. JOHN (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- HEIDE, J.B. Y G. JOHN (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- JAWORSKI, B.J. Y D.J. MACINNIS (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework". *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 406-19.
- KRAFFT, M. (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, 63 (July), 120-34.
- MOHR, J.J., R.J. FISHER Y J.R. NEVIN (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, 60 (July), 103-15.
- OUCHI, W.G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, 25 (September), 833-48.
- PEÑA, O. (2000), "Business to Business: Realidad de un nuevo y vetusto concepto", *E.COMM*, 11 (Abril), 20-36.
- RODRÍGUEZ, A. Y M. HERNÁNDEZ (2001), "El valor generado por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de costes de transacción y de la teoría de recursos y capacidades", *Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle*, en prensa.
- STERN, L.W., A.I. EL-ANSARY, A.T. COUGHLAN Y I. CRUZ (1999), *Canales de Comercialización*, Prentice Hall, Madrid.
- WEITZ, B.A. Y S.D. JAP (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 305-21.