

LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE VALOR EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Manuel Sánchez Pérez y Cristina Segovia López *

RESUMEN

Los canales de distribución, como ámbitos de relación entre las empresas, constituyen estructuras complejas, donde se mezclan lo económico con lo sociopolítico. Este hecho causa que las estructuras de los canales no sean homogéneas, y que el gobierno de las relaciones entre los miembros del canal, y los propios procesos que se generan entre ellos no sean óptimos en todas las condiciones, sino que es preciso determinarlos, configurarlos y gestionarlos. Para ello, este trabajo presenta varias explicaciones aportadas desde diversos ámbitos de la economía que permiten arrojar luz sobre la determinación del mecanismo de gobierno del canal (teoría de costes de transacción), el desarrollo de relaciones estables para competir (marketing de relaciones), la visión de los recursos para competir (teoría de la empresa basada en los recursos) y la perspectiva de creación de valor para el cliente a través de la cooperación.

La exposición de las diferentes explicaciones se acompaña de diversos ejemplos que ilustran su manifestación en la actividad empresarial.

ABSTRACT

The distribution channels, as an area of relationship between the businesses, constitute complex structure, where it is mixed the economic with the socio-politics. This fact causes that the structure of the channels are not homogeneous and that the management of the relationship between the members of the channel and its own process generated between them, are not optimum in all conditions, but it is precise to determinate them, to educate them and to manage them. For this reason, this work presents multiple explanations contributed from diverse areas of the economy that allows to throw a light on the determination of the government mechanism of the channel (transaction cost theory), the development of the established relation to compete (business theory of the firm based on the resources) and the perspective of creation of value for the customer through the cooperation.

The exposition of the different explanations accompanies diverse examples that illustrate their manifestation in the business activity.

1. Introducción

Los canales de distribución constituyen estructuras complejas debido a la diversidad de participantes en los mismo (productores, mayoristas, minoristas), cada uno con diversa configuración, cultura e intereses.

Para cualquier empresa es necesario organizar su distribución al objeto de dar salida a los productos en el mercado. Las relaciones entre los agentes económicos no se limitan al intercambio de bienes y dinero. Servicios, financiación o información, entre otros, forman también parte del flujo de la relación. Entonces la gestión del canal es uno de los aspectos estratégicos más decisivos para el éxito y la supervivencia de la empresa. La configuración del canal y las empresas específicas con las que llevar a cabo los intercambios determinarán, pues, la rentabilidad del negocio, además de las propias características del producto o los factores del entorno (cambios en las preferencias de los consumidores, competencia, evolución tecnológica). Para ello, la empresa gestiona, entre otros, dos aspectos críticos: la elección de las empresas con las que llevar a cabo los intercambios y la dirección de la relación entre las dos partes.

* Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería.

La evolución en la gestión empresarial y en los mercados habida desde los años 80 (globalización, Unión Europea, competitividad, consumidor más exigente), han elevado de forma exponencial la importancia del estudio de las relaciones entre empresas. Actualmente, la gestión estratégica de las relaciones en el canal se considera un factor clave para la supervivencia (Kotler *et al.* 2006). La realidad económica indica que las pautas de relación, basadas en la cooperación y materializadas en acuerdos, franquicias, alianzas, UTEs, joint-ventures, y otras formas vinculadas, no han hecho sino crecer (Escribá *et al.*, 2003).

En el presente trabajo, se abordan las principales perspectivas de estudio de las relaciones en el canal: el gobierno de la relación, de la orientación hacia la relación y la perspectiva de recursos y capacidades internos y, desde una perspectiva micro, los fenómenos comportamentales que tienen lugar entre comprador y vendedor, y su impacto para la creación de valor para las partes de la relación.

2. Configuración de la estructura política, económica y social de los canales de distribución

La estructura de los canales de distribución debe ser entendida desde una doble perspectiva: social y político-económica. Así, mientras el planteamiento social concibe los canales como sistemas sociales, contruidos a partir de numerosas relaciones funcionales entrelazadas entre actores que ocupan unas posiciones bien definidas dentro de la cadena (Lichtenthal y Eyuboglu, 1991), el enfoque político-económico tiene sus raíces en el estudio de los sistemas sociales, considerando éstos contruidos por un conjunto de fuerzas económicas y sociopolíticas de máximo interés que afectan al comportamiento colectivo y a la actuación del sistema. Según este marco conceptual, los canales de distribución constituyen economías políticas, definiéndose así el canal como colectividades interorganizativas de instituciones y actores que persiguen simultáneamente objetivos propios y colectivos (Stern y Reve, 1980).

Centrándose en las variaciones de las estructuras y procesos de las organizaciones y en las funciones respectivas del entorno, el enfoque de economía política ilumina la interacción entre fuerzas sociopolíticas y fuerzas económicas, y su impacto sobre las estructuras de los sistemas de intercambio y actividades entre sus miembros. Consecuentemente, la estructura de los canales se encuentra parcialmente determinada por el entorno en el que operan.

Los canales de distribución tradicionales, gobernados esencialmente por la regla de la oferta y la demanda, están siendo sustituidos por mecanismos alternativos implementados a través de distintos sistemas verticales de comercialización. Esto ha propiciado el desarrollo de asociaciones entre los miembros del canal, bien a través de la coordinación entre sus miembros (Dwyer *et al.*, 1987) o bien mediante otras formas de cooperación (Anderson y Narus, 1990) (p.e., franquicias, cooperativas). El diseño de estas relaciones es considerado como una variable es-



tratégica en la medida en que el desarrollo de la estructura organizativa influirá en el rendimiento del canal bajo diferentes condiciones del entorno (p.e., nivel de incertidumbre, características de las tareas a realizar) (Ruekert *et al.*, 1985). El fin no es otro que la optimización de los procesos a fin de garantizar que los productos lleguen a los consumidores finales en las mejores condiciones posibles.

En este sentido, en función del grado de coordinación interfuncional e integración vertical de los canales, es posible diferenciar entre acuerdos mínimos y tácitos, hasta acuerdos contractuales completamente explicitados (Stern *et al.*, 1999). Así, atendiendo a la forma de organización de los canales de comercialización, éstos pueden ser clasificados en *canales convencionales o independientes* (Stern *et al.*, 1999) y *canales organizados o sistemas verticales de comercialización* (Rosembloom, 1991). Mientras los primeros son definidos como “*coaliciones poco sistemáticas de instituciones independientes en cuanto a propiedad y gestión, cada una de las cuales solamente está interesada en su propio rendimiento financiero a corto plazo*”; los *sistemas verticales de marketing conforman redes profesionalmente gestionadas y centralmente programadas, preestablecidas para obtener economías operativas y el máximo impacto posible del mercado, que a su vez se clasifican* en (Stern *et al.*, 1999):

- *Sistemas administrados*, en los que la coordinación de las actividades de comercialización se realiza por medio de programas desarrollados por una o unas pocas empresas.

Capital Credit, franquicia del sector financiero, ha firmado un acuerdo de colaboración con Polaris World, empresa española con fuerte presencia en Europa en el mercado del turismo residencial de golf y playa. En virtud de este convenio, todos los puntos de venta de Capital Credit serán agentes autorizados de Polaris World, ofreciendo a sus clientes asesoramiento comercial sobre las posibilidades de inversión de los Resorts de Polaris World.

- *Sistemas contractuales*, para los que la coordinación de las actividades se logra mediante acuerdos contractuales (p.e., cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias, franquicias).

Café de Colombia y Juan Valdez, imagen de marca de los cafeteros colombianos reunidos en la Federación Colombiana de Cafeteros, están abriendo cafeterías gourmet con estilo autóctono por las principales capitales del mundo a través de franquicias, a modo de alternativa competitiva de la americana Starbucks y siguiendo la filosofía McDonald's, líder mundial de franquicias con más de 11.000 contratos.

- *Sistemas corporativos*, en los que alguno de los flujos comerciales del canal es asumido por una organización a lo largo de dos niveles de la distribución.

ONO, compañía dedicada al sector de la comunicación y el entretenimiento por banda ancha, ofrece, de manera integrada, servicios de teléfono, televisión e Internet a clientes residenciales. Para ello, posee una red propia de fibra óptica de 45.000 Km., si bien continúa con el despliegue de su red de cable en la actualidad, que le permiten disponer de la infraestructura necesaria para ofrecer cobertura y servicio a un amplio colectivo de consumidores finales.

De la estructura del canal de comercialización se derivan efectos sobre los procesos de decisión dentro del canal y sobre la posición competitiva resultante del sistema (Dwyer *et al.*, 1987). Así, a medida que las barreras al comercio continúan disminuyendo, la intensidad competitiva aumenta tanto en los mercados de consumo como en los industriales (Kotler *et al.*, 2006). Las empresas tratan de sobrevivir buscando oportunidades en los nuevos mercados, debido al estancamiento de sus mercados tradicionales y la entrada de operadores internacionales, junto a la presión ejercida por accionistas y directivos por mantener altas tasas de crecimiento y beneficios. Con unos niveles de servicio al cliente cada vez más altos, y unos costes difíciles de reducir, las empresas han aprendido que el inicio, construcción y mantenimiento de positivas relaciones con proveedores y clientes resulta esencial para alcanzar el éxito en los mercados.

3. El gobierno de los intercambios: contribución de la teoría de los costes de transacción

La teoría de los costes de transacción (TCT) se centra en determinar la estructura organizativa más eficiente para la realización de las transacciones en función de un conjunto de factores que condicionan su realización. Se trata de factores humanos (racionalidad limitada, oportunismo y asimetría informativa) y del entorno (especificidad de los activos, nivel de incertidumbre, frecuencia de las transacciones y número de agentes participantes) (Williamson, 1985). No obstante, la aplicación efectiva de esta teoría genera problemas para el gobierno eficaz de los intercambios entre comprador y vendedor (Rindfleisch y Heide, 1997; Ghosh y John, 1999) (véase Cuadro 1).

Los anteriores problemas plantean la necesidad de establecer estructuras alternativas de gobierno de los intercambios que minimicen los costes de transacción, como las que a continuación se detallan y que se corresponderían con otras estructuras de distribución (figura 1):

- *Estructura de mercado*: los bienes son intercambiados al contado entre multitud de agentes oferentes y demandantes, con el precio como único determinante de la transacción final.
- *Estructura jerárquica*: la empresa se encuentra verticalmente integrada, de forma que los productos se desplazan por el canal de comercialización en virtud de las decisiones de gestión empresariales y no de las pautas dictadas por los precios.

Cuadro 1. Teoría de los costes de transacción

FUNDAMENTOS DE LA TCT
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Racionalidad limitada</i>: ningún individuo posee la capacidad de adoptar decisiones completamente racionales, y consecuentemente, tampoco la de fijar reglas de decisión válidas ante cualquier circunstancia que pueda producirse. - <i>Oportunismo</i>: muchos de los agentes económicos tratan de obtener ventaja de sus socios en beneficio de sus propios intereses mediante la manipulación de la información de forma selectiva o distorsionada. - <i>Asimetría informativa</i>: cuando ciertas circunstancias relevantes para la culminación de la transacción son conocidas por una o más partes, pero no pueden ser discernidas por otras sin que ello les suponga algún coste. - <i>Especificidad de los activos</i>: necesidad de realizar inversiones específicas en cada transacción a fin de construir relaciones exitosas, es decir, arriesgar activos irrecuperables para asegurar el resultado de la relación de intercambio. - Existencia de altas dosis de <i>incertidumbre</i>, tanto en términos ambientales como comportamentales. - <i>Frecuencia</i> de realización de las transacciones. - <i>Número de agentes</i> participantes en los intercambios, en relación con la existencia de situaciones de monopolio o competencia perfecta.
PROBLEMAS DE GOBIERNO DE LA RELACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> a) <i>El problema de la salvaguarda</i>, derivado de la preocupación de la empresa por el posible comportamiento oportunista del agente con el que interactúa, frente a la inversión específica efectuada en activos para la realización última del intercambio. b) <i>El problema de la adaptación</i>, que surge como consecuencia de las dificultades a las que debe hacer frente la empresa para modificar sus acuerdos contractuales frente a los cambios que puedan producirse en el entorno (incertidumbre relativa al entorno), derivados de su capacidad limitada. c) <i>El problema asociado a la evaluación del rendimiento</i>, provocado por la limitación de racionalidad que caracteriza la empresa y que en consecuencia dificulta su valoración sobre el grado de conformidad o satisfacción alcanzado con el intercambio por la otra parte (incertidumbre relativa al comportamiento).

Fuente: Williamson (1985) y Rindfleisch y Heide (1997).

Figura 1.
Correspondencia entre relaciones de intercambio y estructuras de gobierno



Fuente: Elaboración propia a partir de Stern *et al.* (1999).

- *Mecanismos híbridos*: entre los extremos anteriores se ubica una amplia variedad de sistemas de cuasi-integración (p.e., alianzas estratégicas, contratos, acuerdos de colaboración).

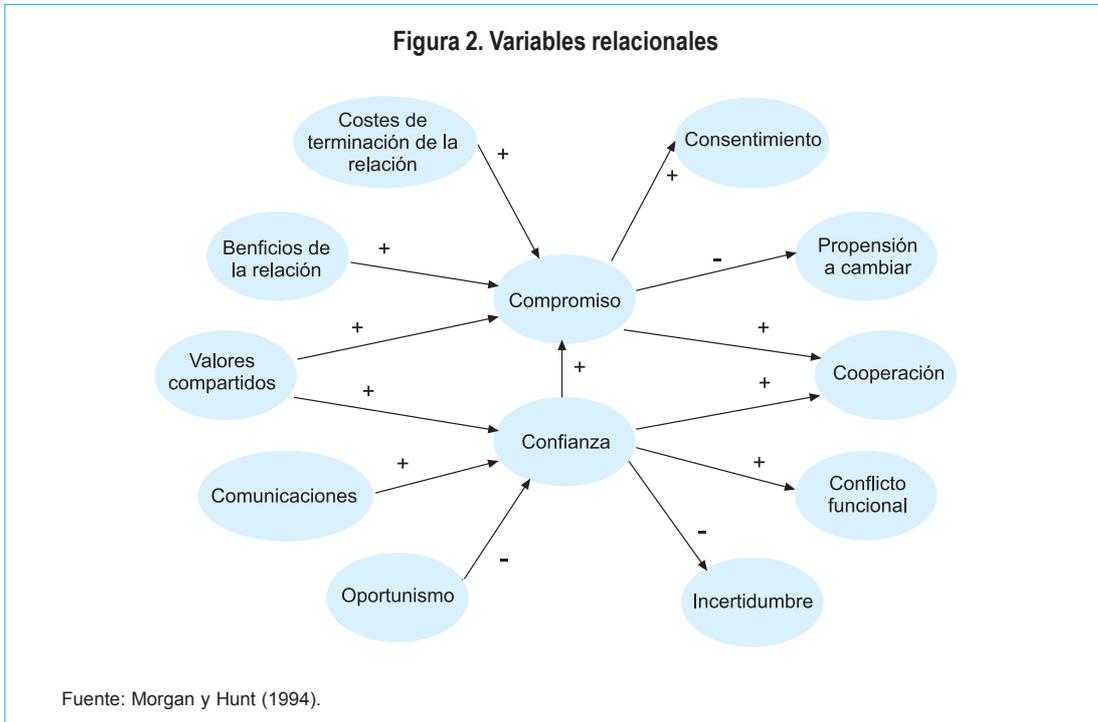
Debido a que cuanto mayor sea la especificidad de los activos intercambiados mayores serán también las garantías de salvaguarda de acuerdos y contratos (costes directos) pudiendo llegar a provocar el fracaso de las inversiones en activos productivos (costes de oportunidad), llega un punto en el que la integración vertical es un mecanismo válido para la resolución de este problema, ya que la autoridad ejercida y el mayor control permiten salvaguardar los acuerdos. Cabe justificar la integración plena por las siguientes razones (Anderson y Weitz, 1989; Stuckey y White, 1994):

1. Elevados niveles de riesgo e inestabilidad en el entorno (fallos en el mercado).
2. Búsqueda de un mecanismo de protección frente a la competencia.
3. Aprovechamiento del potencial del mercado, mediante barreras de entrada o vía precios.
4. Que la juventud del sector y de la empresa requieran integrarse hacia delante para desarrollar el mercado.
5. No existe un mercado cualificado y hay oportunismo en la otra parte.

Sin embargo, entre ambos extremos (jerarquía vs. mercado), se sitúan toda una amplia variedad de mecanismos de gobierno híbridos válidos para protegerse, como las promesas (Anderson y Weitz, 1992), las normas relacionales o el desarrollo de estructuras bilaterales que desarrollan vínculos entre las partes como es la franquicia (Heide y John, 1992; Berthon *et al.*, 2003). Así, la integración puede ser conveniente cuando no existe un mercado competitivo y cualificado y la otra parte presenta un comportamiento oportunista. En este caso, el mercado no es un mecanismo conveniente, entrando en juego la gestión de las relaciones con el resto de agentes de la cadena de comercialización.

4. La visión relacional del marketing: el desarrollo de relaciones como herramienta competitiva

La integración (jerarquía) y la concepción tradicional del canal (mercado) han dejado de constituir, en muchos casos, un mecanismo válido de gestión del intercambio desde el denominado paradigma relacional (Gummesson, 1996). La consideración de un enfoque meramente transaccional, entendiendo los procesos de intercambio como funciones discretas que ignoran las expectativas de las partes sobre posibles intercambios futuros (Palmer, 1994) se vuelve insuficiente en la gestión actual de las complejas relaciones industriales y/o de servicios (Gummesson, 1987; Grönroos, 1994).



El marketing relacional representa así una evolución del planteamiento estratégico relativo a la gestión de los intercambios comerciales, al incorporar la necesidad de integrar en tales procesos de gestión nuevas variables determinantes del desempeño de la política comercial, como son la confianza y el compromiso, las cuales median en el desempeño de una relación (Figura 2). Este paradigma relacional incorpora el diseño de relaciones a largo plazo que permitan incrementar el valor de las partes implicadas, al tiempo que amplía el concepto de relación a largo plazo tanto a nivel vertical como horizontal (Nevin, 1995).

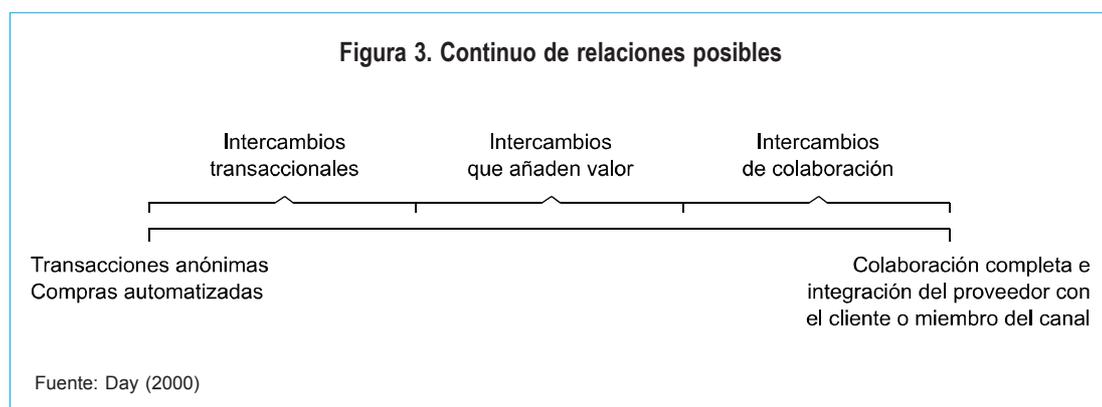
La diversidad y turbulencia de los mercados actuales, su complejidad y riesgo, la obtención de inteligencia de mercado, la creciente complejidad de las tecnologías, la oferta de un mayor valor al cliente (Slater y Narver, 2000), el requerimiento de un amplio conjunto de activos y recursos, el acceso a los mercados globales, junto a la disponibilidad de una amplia variedad de tecnologías de la información destinadas a la coordinación de las operaciones entre las empresas y la generación de cuasi rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998), son entre otros, algunos de los factores que revelan la potencialidad de las relaciones interorganizativas en el canal. Tales argumentos pueden ser agrupados en las tres categorías siguientes (Cravens y Piercy, 2003): el desarrollo de una oferta de valor superior, la superación de la turbulencia del entorno, y el vacío de ciertos recursos y habilidades.

La creación de valor subyace así como principio básico en el marketing de relaciones. En este sentido, la orientación de las actividades de marketing hacia el incremento de valor o la reducción de costes constituye el eje sobre el que se construyen y fundamentan los intercam-

bios. Ha venido produciéndose así un desplazamiento en la orientación estratégica del marketing desde un enfoque de intercambio puramente transaccional hacia un enfoque basado en la construcción de relaciones con valor añadido y hacia el establecimiento de redes de comercialización (Kotler, 1991). Este hecho se ve favorecido por los procesos organizativos de formación de redes empresariales (organizaciones imaginarias) articuladas sobre la base de la cooperación, más que sobre la adquisición (Gummesson, 1996).

La comprensión de los orígenes de las ventajas competitivas de las empresas se ha convertido en un área de interés básico dentro del ámbito de la dirección estratégica (Day, 1994; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Las principales aportaciones realizadas al paradigma de marketing de relaciones coinciden en señalar cómo de manera creciente las empresas vienen compitiendo a través del desarrollo de relaciones a largo plazo con sus diferentes grupos de interés (consumidores, proveedores, empleados, competidores) (Grönroos, 1990; Hunt, 1997). Subyace aquí el concepto de intercambio como el elemento fundamental sobre el que se articulan las relaciones interorganizativas entre los miembros del canal, pudiendo diferenciar así entre *intercambios discretos*, caracterizados por la ausencia de elemento relacional alguno, e *intercambios relacionales*, en los que existen un conjunto de dimensiones relacionales que rodean la transacción (Dwyer *et al.*, 1987). En realidad, tal y como se muestra en la Figura 3, no se trata de una clasificación estricta, sino más bien, de un continuo que abarca desde transacciones puramente discretas hasta intercambios totalmente relacionales. Entre ambos extremos se sitúan una amplia diversidad de grados relacionales, si bien la elección estratégica realizada por la empresa condicionará el alcance y los mecanismos de comunicación, coordinación y precisión entre las distintas actividades acometidas (Day, 2000).





Conscientes de la necesidad de desarrollar una mayor vinculación con sus clientes, las estaciones de servicio (p.e., BP, Repsol-YPF) constituyen un claro ejemplo de evolución a lo largo de este continuo. Así, han tratado de dejar atrás la naturaleza puramente transaccional asociada a la operación de repostar, en beneficio de una relación de colaboración con el cliente mucho más estable y duradera. Entre el conjunto de herramientas que han contribuido al desarrollo de un valor superior para los clientes destacan la oferta de una amplia y variada cartera de carburantes y lubricantes, junto a un extenso surtido de artículos que la complementan y tratan de ofrecer soluciones a los clientes en sus establecimientos (p.e., alimentos, bebidas, prensa), así como la puesta en práctica de programas de lealtad o fidelización.

Considerando el postulado de Morgan y Hunt (1994) de que “para ser un competidor eficaz (en la economía global) es necesario ser un eficaz cooperador (en alguna de las redes)”, la gestión del canal se inclina de forma creciente hacia la orientación de colaboración.

Según un estudio realizado por IBM en 2006 entre grandes empresas, las fuentes de innovación más importantes para las empresas españolas se sitúan en terceras empresas (proveedores, consultores, asociaciones, universidades). Así, las empresas líderes incorporan un 30% de ideas más, procedentes de fuentes externas que de sus competidores. El 71% de los directivos españoles considera de gran importancia la colaboración y las alianzas para liderar la innovación y el 60% lo utiliza. En España, predomina la innovación en productos y servicios (67%), aunque también gana peso la innovación en modelos de negocio, sobre todo a través de alianzas y outsourcing para lograr más flexibilidad y reducir costes. El modelo de negocio que se propugna se asienta sobre alianzas estratégicas que proporcionen valor a la empresa.

5. La gestión de las relaciones desde la visión de la empresa basada en los recursos

Ante un contexto crecientemente competitivo, en el que las preferencias de los consumidores y el desarrollo tecnológico se encuentran en constante evolución, una orientación estratégica exclusivamente externa, no permite la formulación de estrategias estables a largo plazo. Así, mientras las teorías económicas neoclásicas asumen que la estructura de la industria determina de forma estricta la conducta o estrategia empresarial, y consecuentemente sus resultados, calificando mayoritariamente las prácticas de cooperación interorganizativa como mecanismos de colusión anticompetitiva, la visión basada en los recursos (VBR) sostiene que el entorno afecta tanto a la conducta como a los resultados, pero no los determina completamente. En este ámbito, el concepto de competencia hace referencia a una constante lucha entre las empresas por tratar de obtener una ventaja competitiva a partir de sus recursos, que les permita adquirir una superior posición en el mercado, y consecuentemente unos mayores resultados (Hunt y Morgan, 1995).

Este planteamiento asume que las empresas de un determinado sector pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan y el tipo de estrategias que aplican, al tiempo que tales recursos pueden no ser perfectamente móviles entre las compañías, o lo que es lo mismo, no pueden ser fácilmente comprados y vendidos en los correspondientes mercados (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Así, esta teoría permite explicar las diferencias a largo plazo entre los niveles de rentabilidad de las organizaciones, que no pueden ser atribuidas a las diferencias existentes en las condiciones del sector considerado (Peteraf, 1993), bajo la premisa de que cada organización es un amplio y diferente conjunto de activos y capacidades, tanto físicos como intangibles. Estos recursos y capacidades resultan estratégicamente relevantes y poseen el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, cuando son relevantes, escasos, no imitables ni sustituibles e imperfectamente móviles, esto es, difíciles de apropiar por los competidores.

El objetivo último que pretende conseguir la VBR es, al igual que en el resto de enfoques de organización industrial, la obtención de una tasa de rendimiento superior (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), previa generación de algún tipo de ventaja competitiva. Este proceso requiere una clara comprensión de los elementos que aportan valor a los clientes, el conocimiento de la clase de valor creado por los competidores, y la forma en que éstos lo hacen, así como el desarrollo de una estructura de valor que transmita adecuadamente al mercado y a la propia organización la forma en que ésta trata de crear un valor superior. La clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva, una vez haya sido alcanzada, reside en el compromiso a largo plazo para construir y sostener los recursos y capacidades necesarios para la proposición de valor realizada.

Los recursos pueden ser definidos como todos aquellos activos tangibles e intangibles, que se encuentran vinculados semipermanentemente a la empresa, y que le permiten producir de forma eficiente y/o efectiva una determinada oferta de productos en el mercado que proporciona valor a uno o varios segmentos del mismo (Wernerfelt, 1984). Por su parte, el término *capacidades* hace referencia a “*un complejo conjunto de habilidades y conocimientos acumulados, ejercido a través de los procesos organizacionales, que permite a las organizaciones coordinar sus actividades y hacer un correcto uso de sus activos*” (Day, 1994: 38). En la Figura 4 se recoge una clasificación de los diversos tipos de recursos y capacidades.

Las capacidades enfatizan el papel desempeñado por la dirección estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades de la organización, sus recursos y competencias funcionales, para lograr una óptima adecuación a los requerimientos de la evolución del entorno (Teece *et al.*, 1997). Para el caso de los recursos específicos de marketing, los recursos relacionales constituyen una categoría específica (además de los intelectuales), junto con los procesos y capacidades basadas en el mercado (Srivastava *et al.*, 2001). La adecuada combinación e implementación de estos activos se traduce en la creación de valor para los clientes, y consecuentemente para los accionistas, generando en última instancia superiores niveles de rendimiento para la empresa, revelándose los activos de capital organizacional como



Figura 4. Clasificación de recursos y capacidades

	Tangibles	Intangibles		Individuales	Grupo	Corporativa	
Físicos	Tierra	-	Capacidades estratégicas	Orientación y lógica dominante	Atención al cliente	Orientación al cliente	Orientación al mercado
Financieros	Liquidez	Capacidad crediticia		Aprendizaje	Aprendizaje individual	Aprendizaje de grupo	Aprendizaje organizado
Operativos	Planta y maquinaria	Procedimientos y sistemas		Innovación	Mejora de tareas	Nuevos procesos	Nuevas ofertas al mercado
Humanos	Las personas	Sus habilidades	Capacidades funcionales	Fuera-dentro	Visión externa	Marketing	Conocimiento del mercado
Marketing	Base de clientes	Marcas y reputación		Dentro-fuera	Visión interna	Operaciones	Localización de recursos
Legales	Derechos y patentes	Reputación en litigios		Extensivas	Habilidades de coordinación	Desarrollo de nuevos productos	Innovación
Sistemas	Base de datos y MIS	Conocimiento y toma de decisiones	Capacidades operativas	Habilidades con las tareas	Tareas individuales	Tareas en grupo	Planificación de procesos
Otros	-	-		Otras	-	-	-

Fuente: Hooley *et al.* (2004)

uno de los principales determinantes de la creación de riqueza para la empresa (Falkenberg, 1996). En cualquier caso, conviene destacar la relevancia del establecimiento de una cartera de relaciones a largo plazo, capaz de contribuir eficaz y eficientemente al desarrollo de una oferta de valor superior para el mercado (Hunt, 1997), ya que es una capacidad difícil de apropiar por los competidores (Wilson, 1995). Si la capacidad relacional es esencial para la empresa debe ser potenciada y orientar el negocio en torno a la misma (Prahalad y Hamel, 1990).

6. La creación de valor a través de la colaboración extratégica

La primera razón para realizar intercambios con un proveedor es que el cliente perciba que el proveedor le crea valor (Wilson 1995). Así, uno de los aspectos clave en el desarrollo actual de la gestión empresarial es la consideración del valor percibido como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Woodruff, 1997), realidad que contrasta con la orientación exclusivamente interna que tradicionalmente muchas empresas han atribuido a la búsqueda de su excelencia operativa en sus mercados de referencia. El diseño e implementación de proposiciones de valor y la oferta de soluciones y beneficios a los consumidores (y no tanto de atributos), son algunos de los argumentos que sostienen la configuración estratégica de las empresas actuales. Ante este nuevo contexto competitivo, los procesos de creación de valor se imponen como motores del cambio estratégico hacia planteamientos de negocio orientados a los requerimientos y cambiantes condiciones de los mercados actuales.

La marca es un activo muy importante, siendo un vehículo de generación de confianza entre la empresa y el consumidor. Ayuda a fidelizar al cliente y supone un importante catalizador de la cultura interna de la empresa. Consciente de la importancia de fortalecer la marca, muchas empresas líderes llevan a cabo acciones de promoción y patrocinio (p.ej., Fernando Alonso con Telefónica) o incorporando a expertos reconocidos, como el caso de Ferran Adrià que colabora con Nestlé creando nuevos bombones, así como con patatas Lay's, el aceite Borges, los lácteos

Kaiku, el café Lavazza o los hoteles NH. Todas estas empresas persiguen uno de los elementos más preciados en gran consumo, la credibilidad, con un sello externo de calidad, innovación y muy aspiracional.

En este sentido, el resultado de la relación debe ser la creación de valor para las partes. A diferencia de la calificación tradicional de «valor del cliente para la organización», el marketing de relaciones habla de «valor para el cliente». El producto que una empresa oferta es fundamental, pero puede que no sea la última razón por la que un cliente lo adquiera. Más aún, tal y como afirma Grönroos (2000, p. 20) *“cabe imaginarse que incluso si la solución para un cliente en términos de bienes y servicios no es la mejor posible puede todavía encontrarse un acuerdo si se considera la relación con suficiente valor”*.

En un contexto relacional, además del precio del producto básico (o solución básica), se incluye el precio de los servicios adicionales que suponen costes de relación. Estos costes representan el sacrificio de formar parte de una relación con un proveedor. Por tanto, pueden distinguirse dos componentes en la oferta de una organización: el valor básico o solución básica y los servicios adicionales. Así, el valor percibido por el cliente puede describirse mediante dos ecuaciones (Grönroos, 2000)¹:

$$\text{Valor percibido para el cliente (VPC)} = \frac{\text{Solución básica} + \text{Servicios adicionales}}{\text{Precio} + \text{Costes relacionales}} \quad [1]$$

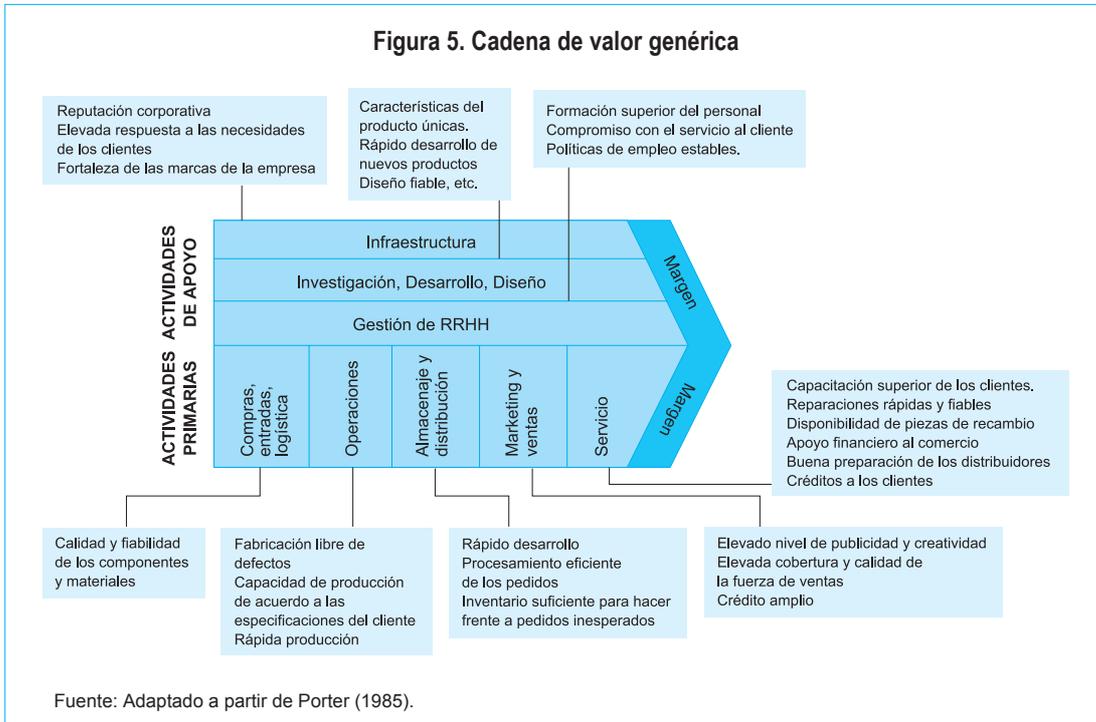
$$\text{Valor percibido para el cliente (VPC)} = \text{Valor básico} \pm \text{Valor añadido} \quad [2]$$

Esta determinación del valor es compleja y requiere la consideración de toda la información disponible sobre el cliente, reclamaciones, la oferta de la competencia, o investigaciones específicas realizadas a tal efecto.

La cadena de valor desarrollada por Porter (1985) se revela como una de las principales herramientas para la identificación de potenciales fuentes de generación de valor en la organización. Así, mientras las diferentes empresas realizan una serie de actividades para diseñar, producir y comercializar su oferta productiva, la cadena de valor identifica un conjunto de actividades estratégicas primarias y de apoyo, cada una de las cuales ofrece la posibilidad de crear valor para el cliente, como puede apreciarse en la Figura 5.

En virtud de este planteamiento, resultan especialmente destacados los procesos de creación de valor a través del desarrollo de innovaciones en la empresa (Calantone *et al.*, 2002; Slater, 1996), la oferta de superiores niveles de servicio a los clientes, y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con el desarrollo de los denominados entornos virtuales (Ryssel *et al.*, 2004; Foster, 2005; Anckar *et al.*, 2002).

¹ Mientras la ecuación [1] tiene una perspectiva de corto plazo, al incluir el precio, la ecuación [2] posee una notación de largo plazo, al incluir el concepto de valor que se genera a lo largo del tiempo.



Ante la creciente demanda de servicios, las tecnologías de la información y la comunicación pueden ser interesantes aliados que, incluso, llegan a modificar los patrones de servicios. Así, en sectores como el de la salud, DKW ha abierto una línea telefónica de pediatría para atender 24 horas a sus clientes.

Desde una perspectiva algo más centrada en la propia percepción de valor que los consumidores últimos poseen sobre la oferta productiva y de servicios realizada por las empresas, se identifican en la Figura 6 una relación de posibles fuentes en términos de creación de valor.

De dicha figura se desprende el componente relacional que impregna los procesos de creación de valor actuales. Así, el desarrollo de una adecuada estrategia de marketing de relaciones constituye en la actualidad una de las principales herramientas competitivas para la creación de valor, tanto para la empresa, como para sus clientes y el resto de agentes con los que interactúa.



El CRM y, en general, las técnicas de inteligencia de negocio se están incorporando de forma progresiva en la gestión comercial de las empresas para llegar mejor al cliente. Los beneficios que se obtienen son, entre otros, la obtención de segmentos más precisos, la optimización de la red de ventas (con ahorros estimados de hasta el 53% del presupuesto comercial), prevenir la fuga de clientes a la competencia (se evitan gastos de hasta el 14% en la captación de nuevos clientes), ubicación inteligente de puntos de venta (aumentos de ventas hasta del 86%), o detección de clientes más rentables para centrar en hechos las acciones de fidelización (ahorros del presupuesto de marketing de hasta el 25%).

Fruto del paradigma del marketing de relaciones y el potencial competitivo ofrecido por el conjunto de activos y competencias relacionales, el desarrollo de relaciones interorganizativas entre los miembros de los canales de comercialización se revela como uno de los principales procedimientos de creación de valor (y potencial fuente de ventaja competitiva) de la dinámica competitiva actual. En este sentido, son varios los estudios que ponen de manifiesto la relevancia que ostentan estas relaciones de colaboración para las empresas (Heide, 1994; Harwood, 2002; Kracklauer *et al.*, 2001; Krapfel *et al.*, 1991; Osland y Yaprak, 1995). Se constata la necesidad de desarrollar redes de relaciones y otras formas de asociacionismo de colaboración en las economías globalizadas y competitivas actuales, tipificando estas posibles relaciones atendiendo a su componente económico-social y al grado vertical u horizontal de su planteamiento (Ho, 2006). En términos generales podemos afirmar que el establecimiento de relaciones interorganizativas se beneficia de la idea de que los canales de comercialización se comportan como cadenas verticales de valor añadido que posibilitan la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva.

El establecimiento de relaciones entre los miembros del canal ha adquirido una creciente relevancia en el diseño e implementación del conjunto de estrategias empresariales a largo plazo (Mentzer *et al.*, 2001; Ganesan, 1993), situando a los clientes y socios del canal en el punto de mira (Black y Peebles, 2005), y generando todo un sistema de marketing que permite afrontar las exigencias realizadas por proveedores y clientes.

La gestión de las relaciones ha permitido a muchos grupos hoteleros hacer de la competencia de los hoteles independientes una oportunidad. Así, cadenas como Sol Meliá, Hotusa, entre otras, además de hoteles propios, cuentan con una gran cantidad de hoteles asociados, con los que mantienen una vinculación operativa y de gestión, aunque no accionarial.

A través del desarrollo de intercambios relacionales, las partes se benefician del valor generado más allá de los resultados derivados de un conjunto de transacciones discretas (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994). Así, entre las ventajas asociadas al desarrollo de mecanismos relacionales cabe destacar el logro de un mayor grado de eficiencia, mayores y mejores niveles de interacción, motivación y satisfacción de los miembros del canal (Hausman, 2001),



superiores tasas de crecimiento y rendimiento y orientación al consumidor (Rindfleisch y Moorman, 2003), así como un mayor grado de cooperación con vistas a mejorar la eficacia y la productividad del canal de comercialización (Frazier *et al.*, 1988).

Las empresas rara vez consiguen crear valor de forma aislada, especialmente en las economías desarrolladas actuales, sino que más bien deciden aliarse con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes para el desarrollo y la explotación de nuevos o conocidos mercados (Brandenburger y Nalebuff, 1997). Del mismo modo, el despliegue de instrumentos cooperativos y acuerdos de colaboración proporciona a las empresas la posibilidad de alcanzar mayores tasas de éxito en los mercados internacionales, en la medida en que facilita la gestión de las actividades de marketing desde una perspectiva global (Hewett y Bearden, 2001; Zhang *et al.*, 2003).

La estrategia de crecimiento del Grupo SOS se ha basado en la adquisición de marcas con las que pudiera ganar cuota de mercado. Así, con la compra de la italiana Minerva en 2004, con marcas de aceite de oliva como Sasso, se ha convertido en el primer productor de aceite de oliva del mundo.

En este sentido, los trabajadores de la empresa desempeñan un papel clave, en la medida en que su esfuerzo y su interacción personal en las relaciones de intercambio con los clientes constituyen un elemento fundamental en el proceso de creación de valor para el consumidor, así como en los niveles de satisfacción alcanzados por el mismo (Jap, 2001; Cravens, 1995).

La importancia de la cercanía y el contacto con el cliente han sido bien comprendidos por las entidades financieras. Así, el modelo comercial de gestión bancaria se ha extendido por el sector y muchas entidades han dado un giro a su estrategia centrandose en la gestión comercial, creando figuras como el gerente de cartera o el asesor comercial, que atienden de forma personalizada a un número específico de clientes.

Diversas son las formas relaciones entre dos empresas. Atendiendo al grado de vínculo transaccional, las relaciones interorganizativas se clasifican de la siguiente manera (Webster, 1992):

- *Transacciones*: cada intercambio es independiente del resto de transacciones, guiadas exclusivamente por los mecanismos de fijación de precios del mercado.

Consciente del creciente número de internautas que visitan cada día la red, con el potencial número de transacciones comerciales que ello conlleva, eBay decide constituir un sitio web destinado a la subasta de productos a través de Internet, al que acuden oferentes y demandantes de todo tipo de bienes.

- *Transacciones a largo plazo*: son las precursoras de la existencia de una relación. En este tipo de interacciones tienen lugar transacciones reiterativas, donde el papel fundamental de las actividades de comercialización es orientar la diferenciación del producto y la creación de preferencia y lealtad hacia el mismo.

Para dar mayor valor a su oferta, reforzar la marca y aumentar la imagen social, la empresa de hipermercados Alcampo puso en marcha un sistema de etiquetado de sus productos de marca propia, Auchan, en Braille, siendo la pionera en el sector.

- *Relaciones a largo plazo*: en este tipo de relaciones, los precios son el resultado de un proceso de negociación basado en la mutua dependencia y no determinado solamente por las fuerzas de mercado, y donde la calidad, la distribución y el soporte técnico adquieren especial relevancia.

Manterol está cooperando con otras empresas y potenciales competidores a través de acuerdos a medio y largo plazo para fabricar productos de textil hogar bajo marcas como Disney, Adena, Barbie, Benetton, Adolfo Domínguez, National Geographics o los principales clubes de fútbol españoles. Con esta estrategia de diversificación pretende alcanzar el 35% de la facturación.

- *Asociación entre compradores y vendedores*: estas relaciones de mutuo apoyo se basan en la reciprocidad, simbolizadas en muchas ocasiones en compromisos a largo plazo de carácter asociativo.

La empresa textil Mango firmó un proyecto de colaboración internacional con la firma Norit, dedicada entre otras actividades, al lavado y la limpieza de los tejidos textiles, por el que ambas partes se ven mutuamente beneficiadas. El objetivo de este acuerdo es el de incrementar la satisfacción del cliente, facilitando el cuidado de las prendas de ropa Mango y garantizando su conservación tras el uso y lavado diario.

- *Alianzas estratégicas*: en algunos casos la asociación entre vendedor y cliente toma la forma de una empresa completamente nueva (*joint-venture*), una verdadera alianza estratégica. Un requisito fundamental para estas alianzas radica en la existencia de intencionalidad por las partes hacia el logro de algún objetivo estratégico a largo plazo.

La familia Olmos (Jamones Segovia) y el empresario húngaro de jamones Tóth establecieron en 1991 una *joint-venture* creando la empresa Olmos és Tóth (95% Olmos y 5% Peter Tóth), con objeto de potenciar el desarrollo de la raza de cerdo mangálica de Hungría y desarrollar una oferta de estos productos en Centroeuropa (de forma similar a los productos del ibérico español). El capital de la familia Olmos ha permitido conservar la raza (casi en desaparición) y aumentar su número, así como proporcionar instalaciones especializadas para el secado de los jamones.

- *Redes organizacionales*: son organizaciones complejas, resultantes de múltiples alianzas estratégicas, frecuentemente combinadas con otras formas organizacionales tales como divisiones o subsidiarias. Se trata de coaliciones flexibles guiadas desde un centro.

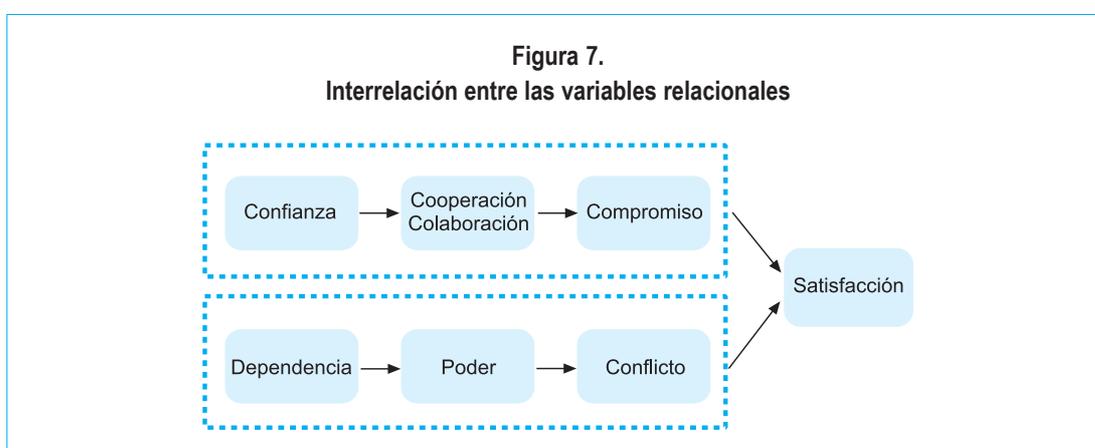
Repsol YPF, una de las 10 mayores petroleras privadas del mundo y líder en España y Argentina, constituye una empresa integrada de petróleo y gas. Su actividad se despliega a lo largo de más de 28 países.

- *Integración vertical*: consiste en la asunción por parte de la empresa de funciones correspondientes a eslabones anteriores (integración hacia arriba) o posteriores (integración hacia abajo) en la cadena de comercialización y suministro.

La integración ha sido la vía de crecimiento adoptada por Bimbo para convertirse en líder del sector del *baking*. Así, adquirió Repostería Martínez, empresa familiar de tamaño medio, como vía de control y crecimiento en el mercado.

7. Procesos en el desarrollo de las relaciones interorganizacionales

Mientras algunas de las relaciones señaladas presentan propósitos altamente definidos, otras poseen un carácter más orientado a la permanencia. Del mismo modo, la orientación estratégica u operativa de estas relaciones entre los miembros del canal determina un conjunto de interacciones sociales, económicas, técnicas y de servicio, que en consecuencia exigirán diferentes grados de comunicación, cooperación, confianza y compromiso mutuos entre los integrantes del canal de comercialización (Stern *et al.*, 1999). Afloran así un conjunto de conceptos y variables desarrollados durante las relaciones, que determinan el alcance y dirección de las mismas en los canales de comercialización (véase Figura 7).



La *dependencia* constituye una de las variables más relevantes en el estudio de las relaciones en los canales de distribución. La teoría de la dependencia de recursos ha desarrollado ampliamente este concepto, constatando la vulnerabilidad de ciertos miembros del canal ante la necesidad de determinados recursos y la consiguiente necesidad de entablar relaciones con otras empresas para su supervivencia competitiva (Andaleeb, 1996; Kim y Hsieh, 2003).

Puesto que la interdependencia constituye una de las características básicas de los canales de comercialización, la estructura de *poder* emerge como fenómeno de interés a tener en cuenta en la gestión de las relaciones en el canal. El poder es la habilidad que tiene un miembro del canal para afectar a otros e influir en sus decisiones, pudiendo diferenciar los siguientes tipos o fuentes de poder en los canales de distribución (French y Raven, 1959): *poder de recompensa* (derivado de la creencia por parte de un agente de que otro puede ofrecerle ciertas recompensas), *poder de coerción* (por el temor a ser castigado o sancionado), *de experiencia* (asociado a la posesión de determinados conocimientos, informaciones o experiencia), *de legitimidad* (creencia de un miembro del canal de que otro posee el derecho a prescribir su comportamiento) y *de referencia o identificación* (surgido por la atracción o identificación que se posee hacia determinado componente del canal).

El poder se obtiene por la posesión y control de ciertos recursos valorados por la otra parte, constatándose la relación existente entre el concepto de dependencia antes comentado y el de poder en los canales de comercialización (Emerson, 1962).

Del establecimiento y continuidad de las relaciones de intercambio surge el *compromiso* (Morgan y Hunt, 1994; Mohr *et al.*, 1996), no existiendo una definición única y consensuada de este concepto. Así, las aportaciones realizadas por los distintos autores señalan la referencia del compromiso hacia el deseo de iniciar una relación de intercambio (Anderson y Weitz, 1992), su mantenimiento y fortalecimiento (Dywer *et al.*, 1987), hacia un sentimiento de identificación con el socio (Olsen y Granzin, 1992; Kumar *et al.*, 1995) o hacia la realización de sacrificios en la relación establecida (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994). En relación con lo anterior, ha sido constatada la existencia de un "círculo virtuoso" que relaciona el compromiso de las partes con el compromiso percibido en el socio, hecho que pone de manifiesto la relevancia ejercida por el carácter recíproco de los atributos de la relación (Anderson y Weitz, 1992), si bien Gulati *et al.* (1994) realizan una contribución de carácter más unilateral a este fenómeno.

La *confianza* es considerada uno de los principales determinantes del grado de éxito de las relaciones entre empresas (Morgan y Hunt, 1994), existiendo en la literatura numerosos trabajos que postulan su efecto positivo sobre la cooperación (Andaleeb, 1995; Smith *et al.*, 1995), el compromiso (Andaleeb, 1996; Goodman y Dion, 2001) o la satisfacción (Mohr y Spekman, 1994), así como su relación negativa con el conflicto (Anderson y Narus, 1990; Zaheer *et al.*, 1998) o el oportunismo (Morgan y Hunt, 1994).



La confianza puede ser definida como “*la creencia que tiene una parte de que sus necesidades serán satisfechas en el futuro por las acciones llevadas a cabo por la otra parte*” (Anderson y Weitz, 1989). En una relación de intercambio como la existente en el canal de comercialización, la confianza alude a “*la creencia de una organización de que otra firma desarrollará acciones que generarán resultados positivos para la empresa, así como a no tomar acciones inesperadas que resulten en consecuencias negativas para la organización*” (Anderson y Narus, 1990: 45). De estas aportaciones se extrae su configuración en base a dos dimensiones: la credibilidad (Ganesan, 1994) y la benevolencia (Dwyer *et al.*, 1987).

El *conflicto* representa otra de las variables que condicionan el alcance y la estabilidad de las relaciones en el canal, en la medida que constituye “*una situación en la que un miembro del canal percibe que otro miembro está manteniendo una comportamiento que le estorba o impide alcanzar sus objetivos*” (Stern *et al.*, 1999). En este sentido, la división de funciones y especialización que tiene lugar entre los miembros del canal, conducen a una interdependencia entre los mismos. Sin embargo, dado que las organizaciones buscan maximizar su nivel de autonomía, la existencia de interdependencia va a provocar conflictos de intereses entre las partes (Stern *et al.*, 1999; Lusch, 1976), por lo que la presencia de conflictos se considera inherente a los propios canales de comercialización. Los orígenes de estos conflictos se clasifican en actitudinales (Rosembloom, 1991; Stern *et al.*, 1999) (p.e., desempeño de funciones, diferencia de expectativas o percepciones, dificultades de comunicación) y estructurales (Rosenberg y Stern, 1971; Pondy, 1967) (p.e., incompatibilidad de objetivos, escasez de recursos, desacuerdos sobre las decisiones de dominio). En cualquier caso, una tarea básica para garantizar el éxito de las relaciones interorganizativas radica en la gestión del conflicto, no sólo por sus posibles efectos negativos, sino porque no siempre es disfuncional y puede llegar a resultar beneficioso para el canal (Stern *et al.*, 1999; Rosembloom, 1991), existiendo así varias estrategias posibles para su óptima gestión (Dant y Schul, 1992; Stern *et al.*, 1999) (p.e., diplomacia, resolución del problema, arbitraje, mediación).

La variable *satisfacción* ha sido asociada tradicionalmente en la literatura con los resultados derivados de los intercambios comerciales, tomando como punto de partida los diferentes aspectos económicos y afectivos que configuran la interacción entre los miembros del canal de distribución (Dwyer y Oh, 1987; Selnes, 1998; Geyskens y Steenkamp, 2000). Así, ha sido demostrada la positiva contribución que variables como el compromiso, la confianza o la comunicación realizan al grado de satisfacción (Andaleeb, 1996; Mohr *et al.*, 1996; Selnes, 1998; Siguaw *et al.*, 1998), observándose la relación contraria en caso de generación de conflictos (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Skinner *et al.*, 1992). Para la medición de este concepto, se ha recurrido a la evaluación de los resultados derivados de la relación comercial en términos de eficiencia o eficacia, así como a la valoración de la interacción social realizada con el intercambio (Gassenheimer y Ramsey, 1994). Existe también una importante conexión de la satisfacción con la orientación a largo plazo entre las partes, en la medida en que la existencia de satisfacción con los resultados anteriores, favorece el hecho de que la relación con la orientación al largo plazo presente un signo positivo (Ganesan, 1994).

Por último, considerando la estrecha interdependencia existente en los intercambios relacionales entre comprador y vendedor, es posible diferenciar una secuencia de cinco etapas en el desarrollo de tales relaciones o mecanismos de colaboración (Dwyer *et al.*, 1987):

- 1) *Conocimiento*: durante esta primera fase, las partes reconocen la factibilidad de entablar relaciones de intercambio.
- 2) *Exploración*: se refiere a la búsqueda y prueba en la relación de intercambio, considerando el conjunto de obligaciones, beneficios y problemas asociados a la misma.
- 3) *Expansión*: esta etapa es la relativa al incremento continuo en los beneficios obtenidos del intercambio por las partes y a su creciente interdependencia, como consecuencia del grado de satisfacción de las partes con la actuación de sus respectivos socios.
- 4) *Compromiso*: consiste en el establecimiento de un compromiso implícito o explícito entre ambas partes para la continuidad relacional, excluyéndose así otras potenciales organizaciones que podrían proporcionar similares beneficios como resultado del nivel de satisfacción alcanzado en el proceso de intercambio.
- 5) *Disolución*: puesto que no todos los contactos relacionales logran superar la fase de exploración, o una vez superada, no todos ellos consiguen consolidarse, puede provocarse así la disolución de la relación generada.

En términos generales, a través del establecimiento y consolidación de relaciones en los canales de distribución las empresas buscan obtener básicamente, dos tipos de beneficios. Por un lado, beneficios financieros que reduzcan sus costes operativos e incrementen sus resultados. Por otro lado, beneficios de diferenciación a partir de productos y servicios mejorados de forma continua para satisfacer lo mejor posible a sus clientes (Ghosh *et al.* 2004).

8. Conclusiones

La superación de un enfoque meramente transaccional ha dejado paso a una gestión empresarial con una creciente orientación relacional, articulada en torno al conjunto de fuerzas políticas y sociales que conforman los canales de comercialización actuales.

En este sentido, la orientación de las actividades de marketing hacia la creación de valor constituye el eje sobre el que se fundamentan los intercambios comerciales. La consideración del valor percibido como fuente de ventaja competitiva para la empresa conduce al establecimiento de un conjunto de redes de comercialización y la construcción de relaciones de valor añadido. Fruto del marketing de relaciones y el potencial competitivo ofrecido por el conjunto de activos y competencias relacionales, el desarrollo de relaciones interorganizativas a largo plazo entre los miembros de los canales de comercialización se revela como uno de los principales procedi-



mientos de creación de valor (y fuente de ventaja competitiva) en los mercados actuales. A través del desarrollo de intercambios relacionales inmersos en una oferta de valor superior, las partes se benefician del valor generado más allá de los resultados derivados de un conjunto de transacciones discretas.

El modelo de negocio que está configurando actualmente, que busca crecer pero disminuyendo los costes, se articula en torno a los diversos mecanismos de relación (alianzas estratégicas, outsourcing, etc.), reconfigurando la cadena de valor y definiendo actividades de apoyo y procesos como la I+D+i. La empresa debe centrarse sólo en las competencias esenciales y la capacidad relacional es una de los activos más valiosos de la empresa.

9. Bibliografía

- ANCKAR, B., WALDEN, P. y JELASSI, T. (2002): "Creating customer value in online grocery shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (4), pp. 211-220.
- ANDALEEB, S. S. (1995): "Dependence relations and the moderating role of trust implications for behavioral intentions in marketing channel", *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), pp. 157-172.
- ANDALEEB, S. S. (1996): "An empirical investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 77-93.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, 8 (Otoño), pp. 310-323.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. A. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (Febrero), pp. 18-34.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, 48 (Otoño), pp. 62-74.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership", *Journal of Marketing*, 54 (Enero), pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 58 (Octubre), pp. 1-15.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic factors markets: expectation, luck and business strategy", *Management Science*, 32 (10), pp. 1231-1241.
- BERRY, L. L. (1983). Relationship Marketing, en Berry, L. L., Shostack, G. L. y Upah, G. (Ed.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- BERTHON, P., PITT, L. F., EWING, M. T. y BAKKELAND, G. (2003): "Norms and power in marketing relationships: alternative theories and empirical evidence", *Journal of Business Research*, 56 (9), pp. 699-711.
- BLACK, G. S. y PEEPLES, D. K. (2005): "The impact of a propensity for relationism and market growth on distribution channel outcomes", *Journal of Business Strategies*, 22 (2), pp. 119-134.
- BRANDENBURGER, A. M. y NALEBUFF, B. J. (1997): "The added-value theory of business", *Strategy and Business*, 9 (4), pp. 4-6.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T. y ZHAO, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31 (6), pp. 515-524.
- CRAVENS, D. (1995): "The changing role of the sales force", *Marketing Management*, 4 (2), pp. 49-54.
- CRAVENS, D. W. y PIERCY, N. F. (2003). *Strategic marketing*, 7ª ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- DANT, R. J. y SCHUL, P. L. (1992): "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution", *Journal of Marketing*, 56 (1), pp. 38-54.
- DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (Octubre), pp. 37-52.
- DAY, G. S. (2000): "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 23-40.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): "Developing buyer seller relationships", *Journal of Marketing*, 51 (Abril), pp. 11-27.
- DWYER, F. R. y OH, S. (1987): "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels", *Journal of Marketing Research*, 24 (Noviembre), pp. 347-358.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 660-79.



- EMERSON, R. M. (1962): "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, 27 (Febrero), pp. 31-41.
- ESCRIBÁ, A., SÁNCHEZ, L. y SÁNCHEZ, E. (2003): "Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: Características y Evolución", *Información Comercial Española*, nº 809 (Agosto-Septiembre), pp. 189-207.
- FALKENBERG, A. (1996): "Marketing and the wealth of firms", *Journal of Macromarketing*, 16 (Primavera), pp. 4-24.
- FOSTER, T. (2005): "Creating digital value: at the heart of the I-E-I framework", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (4/5), pp. 245-252.
- FRAZIER, G., SPEKMAN, R. y O'NEAL, C. (1988): "Just-in-time exchange relationships in industrial markets", *Journal of Marketing*, 52 (Octubre), pp. 52-67.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. (1959). The bases of social power, en Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.), *Group Dynamics*, Harper & Row, New York.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58 (Abril), pp. 1-19.
- GASSENHEIMER, J. B. y RAMSEY, R. (1994): "The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, 70 (3), pp. 253-266.
- GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J. B. (2000): "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships", *Journal of Retailing*, 76 (1), pp. 11-32.
- GHOSH, A. K., JOSEPH, W. B., GARDNER, J. T. y THACH, S. V. (2004): "Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (7), pp. 433-443.
- GHOSH, M. y JOHN, G. (1999): "Governance value analysis and marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63 (edición especial), pp. 131-145.
- GOODMAN, L. E. y DION, P. A. (2001): "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship", *Industrial Marketing Management*, 30 (3), pp. 287-300.
- GRÖNROOS, C. (1990): "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, 20 (Enero), pp. 3-11.
- GRÖNROOS, C. (1994): "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347-360.

- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship marketing: interaction, dialogue and value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), pp. 13-24.
- GULATI, R., KHANNA, T. y NOHRIA, N. (1994): "Unilateral commitments and the importance of process in alliances", *Sloan Management Review* (Primavera), pp. 61-69.
- GUMMESSON, E. (1987): "The new marketing-developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, 20 (4), pp. 10-20.
- GUMMESSON, E. (1996): "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31-44.
- HARWOOD, T. (2002): "Business negotiations in the context of strategic relationship development", *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (6), pp. 336-348.
- HAUSMAN, A. (2001): "Variations in relationships strength and its impact on performance and satisfaction in business relationship", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (6/7), pp. 600-616.
- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 58 (Enero), pp. 71-85.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, 56 (Abril), pp. 32-44.
- HEWETT, K. y BEARDEN, W. O. (2001): "Dependence, trust and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations", *Journal of Marketing*, 65 (Octubre), pp. 51-66.
- HO, C-H. (2006): "Exchange-based value creation system for network relationships management", *Journal of American Academy of Business*, 9 (1), pp. 202-209.
- HOOLEY, G.J., Saunders, J.A. y Piercy, N.F. (2004): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 3ª ed., FT Prentice Hall International/Pearson Education.
- HUNT, S. D. (1997): "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, 13 (5), pp. 431-46.
- HUNT, S. D. y Morgan, R. M. (1994): "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, 3 (1), pp. 19-28.
- HUNT, S. D. y Morgan, R. M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59 (Abril), pp. 1-15.



- JAP, S. D. (2001): "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), pp. 95-108.
- JOHN, G. (1984): "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, 21 (Agosto), pp. 278-289.
- KIM, K. y HSIEH, P. H. (2003): "Interdependence and its consequences in distributor-supplier relationships: a distributor perspective through response surface approach", *Journal of Marketing Research*, 40 (4), pp. 101-112.
- KOTLER, P. (1991): "Philip Kotler explores the new marketing paradigm", *Review Marketing Science Institute Newsletter* (Primavera), pp. 1, 4-5.
- KOTLER, P., LANE, K., CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid.
- KRACKLAUER, A., PASSENHEIM, O. y SEIFERT, D. (2001): "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (12), pp. 515-519.
- KRAPFEL, R. E., SALMOND, D. y SPEKMAN, R. (1991): "A strategic approach to managing buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 25 (9), pp. 22-37.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J. E. (1995): "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, 32 (Agosto), pp. 348-356.
- LICHTENTHAL, J. D. y EYUBOGLU, N. (1991): "Channel power in business marketing: structural linkages", *Journal of Marketing Channels*, 1 (1), pp. 39-58.
- LUSCH, R. F. (1976): "Sources of power: their impact on intrachannel conflict", *Journal of Marketing Research*, 13 (Noviembre), pp. 382-390.
- MENTZER, J. T., FLINT, D. J. y HULT, G. T. (2001): "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of Marketing*, 65 (Octubre), pp. 82-104.
- MOHR, J. J. y SPEKMAN, R. E. (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, 15 (Febrero), pp. 135-152.
- MOHR, J. J., FISHER, R. J. y NEVIN, J. R. (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, 60 (Julio), pp. 103-115.

- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (Julio), pp. 20-38.
- NEVIN, J. R. (1995): "Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 327-334.
- OLSEN, J. E. y GRANZIN, K. L. (1992): "Gaining retailers' assistance in fighting counterfeiting: conceptualization and empirical test of a helping model", *Journal of Retailing*, 68 (1), pp. 90-109.
- OSLAND, G. E. y YAPRAK, A. (1995): "Learning through strategic alliances. Processes and factors that enhance marketing effectiveness", *European Journal of Marketing*, 29 (3), pp. 52-66.
- PALMER, A. (1994): "Relationship marketing: back to basics?", *Journal of Marketing Management*, 10 (Otoño), pp. 571-579.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
- Pondy, L. R. (1967): "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 12 (Septiembre), pp. 296-320.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (Mayo-Junio), pp. 79-91.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J. B. (1997): "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications", *Journal of Marketing*, 61 (Octubre), pp. 54.
- RINDFLEISCH, A. y MOORMAN, C. (2003): "Interfirm cooperation and customer orientation", *Journal of Marketing Research*, 40 (Noviembre), pp. 421-432.
- ROSEMBLOOM, B. (1991). *Marketing channels: a management review*, 4ª ed., The Dryden Press, Orlando.
- ROSENBERG, L. J. y STERN, L. W. (1971): "Conflict measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, 8 (Noviembre), pp.437-442.
- RUEKERT, R. W., ORVILLE, C., WALKER, J. y ROERING, K. (1985): "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *Journal of Marketing*, 49 (Invierno), pp. 13-25.



- RYSSEL, R., RITTER, T. y GEMUNDEN, H. G. (2004): "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), pp. 197-207.
- SÁNCHEZ, M. (1997). *Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización*, Universidad de Almería, Almería.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 38 (3-4), pp. 305-322.
- SKINNER, S. J., GASSENHEIMER, J. B. y KELLEY, S. W. (1992): "Cooperation in supplier-dealer relations", *Journal of Retailing*, 68 (2), pp. 174-193.
- SLATER, S. F. (1996): "The challenge of sustaining competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, 25 (1), pp. 79-86.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (2000): "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 120– 127.
- SRIVASTAVA, R. K., FAHEY, L. y CHRISTENSEN H. K. (2001): "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, 27 (Noviembre), pp. 777-802.
- STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I., COUGHLAN, A. T. y Cruz, I. (1999). *Canales de comercialización*, 5ª ed., Prentice Hall Iberia, Madrid.
- STERN, L.W. y REVE, T. (1980): "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, 44 (Verano), pp. 52-64.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1993): "When and when not to vertically integrate", *Sloan Management Review*, 34 (3), pp. 71-83.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2000): "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 64 (Octubre), pp. 36-51.
- WEBSTER, F. E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56 (Octubre), pp. 1-17.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 305– 320.



- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The economics institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WILSON, D. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 335-345.
- Woodruff, R. B. (1997) "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 139-153.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B. y PERRONE, V. (1998): "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9 (2), pp. 141-159.
- ZHANG, C. W., CAVUSGIL, S. T. y ROTA, A. S. (2003): "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?", *Journal of International Business Studies*, 34 (6), pp. 550-559.