

# Los beneficios generados por la relación: Un análisis unilateral a partir de la teoría de recursos y capacidades

*Augusto Rodríguez Orejuela*

*Universidad del Valle, Colombia*

*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



La creación de valor en las relaciones interorganizacionales es de gran importancia en el ambiente actual de los negocios. Un pequeño, pero creciente cuerpo de la literatura, se está dedicando a su análisis. Si bien todavía permanecen ciertas áreas en las que es necesario profundizar con el fin de lograr un adecuado conocimiento. En este artículo se profundiza en las distintas formas por las que las relaciones interorganizacionales en los canales de distribución pueden generar valor a las empresas. Considerando el valor generado por la relación como el ratio beneficios/costes, se desarrollan aquellas componentes de beneficios generados por la relación y, usando la Teoría de los Recursos y Capacidades como marco de referencia, se proponen dos dimensiones principales: volumen-rentabilidad y estratégica.

## INTRODUCCIÓN

Los académicos en el campo de la estrategia y el marketing relacional muestran un creciente interés en las relaciones de negocios y los beneficios generados por las mismas (Cannon *et al.*, 2000; Dyer y Singh, 1998; Das y Teng, 1999; Kumar *et al.*, 1992). Dicho interés está en justa correspondencia y es resultado de la creciente proliferación de acuerdos de cooperación interorganizacional que se han podido observar durante las décadas de los 80 y, sobre todo, de los 90. Estos acuerdos se han dado a distintos niveles: con proveedores, con competidores o con otras empresas en otras industrias, así como con distribuidores (Kalwany y Narayandas, 1995).

La formación de acuerdos de colaboración entre empresas constituye, de hecho, una estructura intermedia de gobierno del intercambio entre la integración vertical y el intercambio de mercado, la clásica disyuntiva de las teorías de la firma entre el "make" (hacer una determinada actividad internamente en la empresa) o el "buy" (comprarla en el mercado). En este sentido, dos son las teorías de la firma que han ido progresivamente mostrando una creciente complementariedad en la explicación de los distintos niveles de integración del intercambio: la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) y la Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos y las Capacidades (TRC).

Desde un punto de vista unilateral, considerando la perspectiva de una de las organizaciones participantes en una relación de intercambio, en el presente trabajo se realiza un análisis del valor proporcionado por la relación de intercambio. Partiendo de la definición clásica de valor como una ratio beneficios/costes

(Kotler, 1999), nos basamos en la TRC para la presentación de los beneficios obtenidos por las relaciones de intercambio en los canales de distribución.

En la próxima sección presentamos la teoría de la firma que nos ayudará en la explicación de la generación de beneficio en las relaciones de intercambio interorganizacionales: la Teoría de los Recursos y Capacidades. Seguidamente, en la tercera sección de este artículo, definimos el concepto de valor y presentamos las dimensiones principales de la componente de beneficios. El artículo finaliza con las conclusiones y referencias utilizadas.

### **LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**

Utilizando los trabajos de Macneil (1980, 1978) varios académicos de marketing caracterizan el intercambio relacional como un *continuum* con transacciones puramente discretas en un extremo, e intercambios completamente relacionales en el otro extremo (Heide y John, 1992; Anderson y Narus, 1991; Dwyer *et al.*, 1987). Frente al intercambio transaccional o de mercado, en el intercambio relacional las firmas establecen acuerdos de colaboración a largo plazo, de modo que cada transacción puede ser examinada en términos de su historia y su futuro posible. Además, las bases para futuras colaboraciones pueden ser soportadas por suposiciones implícitas y explícitas, confianza y planeación (Dwyer *et al.*, 1987).

El superior grado de integración hace que diversos autores hayan denominado la relación de intercambio como una quasiorganización (Håkansson y Snehota 1995) o superorganización que representa un conocimiento social de coordinación y aprendizaje (Kogut y Zander, 1996).

En consecuencia, son de aplicación a la constitución de las relaciones de largo plazo los aprendizajes de las teorías de la firma. Por definición, una teoría de la firma nos permite responder dos preguntas críticas acerca de la formación de relaciones de intercambio entre las empresas: 1) ¿Por qué se constituyen relaciones de largo plazo entre las empresas en lugar de intercambios de mercado?, y 2) ¿Qué determina el tamaño y el alcance de los acuerdos de colaboración? (Conner y Prahalad, 1996). El objetivo de una relación es ofrecer un adecuado equilibrio entre los beneficios y los costos de la integración, esto es, lo que varios investigadores en marketing (Anderson, 1995; Grönroos, 1997; Wilson, 1997) han denominado el valor generado y compartido en la relación, propósito principal de establecer una relación de negocios.

Dos teorías de la firma, la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) y la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) han sido utilizadas para explicar la formación de acuerdos de colaboración a largo plazo entre firmas (Tsang, 2000; Madhok, 1996; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Mientras que la TCT es un

marco de referencia adecuado cuando se plantea el gobierno de la relación con el objetivo de minimizar los costes de transacción, la TRC es un marco conceptual adecuado para el análisis de los beneficios generados pasando, a continuación, a su descripción.

#### **LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMO TEORÍA DE LA FIRMA**

Bajo la lógica de la teoría de los recursos y capacidades, dos firmas establecen una relación de largo plazo con el fin de generar valor. Desde una visión relacional, la TRC adopta una perspectiva basada en el conocimiento que, considerando la relación como: 1) un surtido de recursos particulares conectados, así como un conjunto de actividades de conversión de dichos recursos en valor (Conner, 1991); y 2) como una superorganización que representa un conocimiento social de coordinación y aprendizaje (Kogut y Zander, 1996).

Con respecto a por qué se constituyen las relaciones de intercambio, y siguiendo a Conner (1991) y a Kogut y Zander (1992), una relación de largo plazo puede existir si su eficacia es mayor que la obtenida por un conjunto de intercambios de mercado, así como por otras relaciones competidoras en el mismo mercado. La TRC está basada sobre dos presunciones básicas (Conner y Prahalad, 1996): 1) En contraste al intercambio de mercado, en una relación de largo plazo los directivos de las firmas tienen el derecho a posponer la especificación final de los actos requeridos a la otra parte una vez el contrato que les une ha sido establecido. 2) Se asume la existencia de la *racionalidad limitada* como restricción del conocimiento humano que es consecuencia de la limitación en capacidad de conocimiento y en habilidades de comunicación.

La racionalidad limitada dificulta las posibilidades de adaptación en el caso de intercambios de mercado porque, en este caso, el cambio de conducta en una parte necesita de la interiorización de su conveniencia. Debido a la racionalidad limitada, no todos los miembros de una transacción o intercambio de mercado pueden estar dispuestos a aprender y, menos aún, en el mismo momento, cuál es el curso de acción que puede proporcionar los mejores resultados (Conner y Prahalad, 1996). Por lo tanto, el modo de organizar el intercambio (entre una relación de largo plazo o en el mercado) afecta los conocimientos que pueden ser aplicados a la actividad y, así, su eficiencia<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Esto se encuentra en marcada diferencia con la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) para la cual, como Conner (1991) establece, el mismo insumo puede ser utilizado con la misma eficiencia tanto en una relación de largo plazo como en un contexto de mercado, de modo que sólo la existencia de oportunismo es la explicación de decisiones integradoras. El oportunismo no es considerado en la TRC para explicar la formación de una relación de intercambio, siendo el principal punto de fricción con la TCT. Mientras

En el intercambio relacional, la especialización de funciones y la alta interdependencia (especificidad de las partes) favorece el desarrollo de mecanismos de dirección, unilaterales o bilaterales (Heide, 1994), que favorecen la coordinación de las dotaciones de recursos (sustitución del conocimiento -Conner y Prahalad, 1996-). La sustitución del conocimiento ocurre cuando una de las partes (A), apoyándose en su conocimiento superior, indica lo que la otra parte del intercambio relacional (B), por su propio conocimiento o el absorbido de A, no haría. La sustitución del conocimiento expande, por tanto, la capacidad de generación de valor de B sin requerir una completa absorción del conocimiento de A.

Por otra parte, el intercambio relacional frente al de mercado, favorece la consideración de las partes de los cambios producidos en las condiciones iniciales del intercambio (flexibilidad -Conner y Prahalad, 1996-). La flexibilidad consiste en la alteración de los compromisos y responsabilidades de las partes sobre una base continua, con el fin de incorporar el aprendizaje y las oportunidades inesperadas que pueden surgir en el curso de la relación de intercambio.

La relación de largo plazo proporciona valor por medio de la sustitución del conocimiento y la flexibilidad debida a la existencia de una interacción social o identidad, caracterizada por atributos distintivos, centrales y resistentes (Kogut y Zander, 1996). La identidad proporciona expectativas convergentes que facilitan la coordinación entre los miembros, un discurso y una visión común del mundo que facilita la comunicación, y una interacción a largo plazo que permite el aprendizaje por medio de identificación con los valores y comportamientos acordes con las propiedades de la relación (principios organizativos de orden superior)<sup>2</sup>.

para la TCT la existencia de un potencial oportunismo actúa como motivador de la formación de los acuerdos de intercambio, en la TRC el oportunismo juega un papel marginal, siendo importante únicamente en el caso en que el mercado proporcione una alternativa más valiosa con un alto potencial de oportunismo. En este último caso sería necesario considerar la relación entre una actividad menos eficiente de la firma evitando el riesgo de oportunismo o lo contrario. Sin embargo, el debate entre los autores de la TCT y la TRC continúa con una creciente llamada a la reconciliación de posturas (ver Foss, 1996a; Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1996; y Foss, 1996b).

<sup>2</sup> Sin embargo, el debate entre autores de la TCT y la TRC es todavía muy importante. Foss (1996a), desde una perspectiva de la TCT, afirma que el argumento de la eficiencia derivada de la especificidad de cada una de las partes es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de una relación de intercambio ya que dichos principios organizativos de orden superior sólo se podrían desarrollar en situaciones de ausencia de oportunismo. La existencia de activos específicos y la dificultad para medir la contribución de alguna de las partes al valor generado por la relación, junto con la propensión al oportunismo de las partes da lugar al surgimiento de un problema de incentivos, es decir, de reparto del valor generado (Foss, 1996a). Aunque la perspectiva de Conner y Prahalad (1996a) es acertada en cuanto a la determinación de aquellas situaciones en las que el intercambio relacional es preferido al intercambio de mercado, no dice nada acerca de la propiedad de los activos, el control y el reparto entre las partes, que son los principales aspectos en los que el oportunismo entra a jugar un importante papel (Foss, 1996b).

En cuanto a la cuestión de escala y alcance, en la TRC la explicación está directamente relacionada con la eficiencia y la interdependencia, de forma que cada empresa desarrollará aquellas actividades que sean específicas o coherentes con su dotación de recursos y capacidades (Conner, 1991). Asimismo, el alcance de la colaboración debe orientarse a la mejora a largo plazo de los recursos y capacidades de la empresa, debe tener en cuenta la dotación actual de recursos y las complementariedades con otros, y deben analizarse en términos del rango de aplicaciones alternativas a los que se pueden dedicar (Peteraf, 1993). Lo anterior puede ser denominado coherencia tecnológica.

Sin embargo, como afirman Kogut y Zander (1996), también es necesaria una coherencia social en términos de una identidad y consistencia de la empresa que haga que sus empleados tengan claro qué son como empresa y en este sentido limitarán el conjunto de actividades y recursos a implicar en la relación a aquellas que coinciden con la idea de negocio de sus miembros.

En resumen, la TRC ofrece una visión de la relación basada en los beneficios que ofrece una determinada relación que en los costes. Pasamos en la próxima sección a describir los beneficios que se pueden obtener en la relación

## **CREACIÓN DE VALOR EN LAS RELACIONES DE NEGOCIOS**

El propósito principal de establecer una relación de negocios es crear y compartir valor (Anderson, 1995; Grönroos, 1997; Wilson, 1995). Varios académicos han argumentado que las relaciones de negocios entre firmas se constituyen en fuente de beneficios mutuos (Håkansson *et al.*, 1999; Das y Teng, 1998; Mowery *et al.*, 1996; Anderson *et al.*, 1994; Kumar *et al.*, 1992).

Para una empresa implicada en una relación de intercambio, el **valor generado por la relación** es el ratio de beneficios logrados con respecto a los sacrificios incurridos durante la relación de negocios (Flint *et al.*, 1997; Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988). Por tanto, un estudio completo del valor generado por la relación debería incluir el análisis de los beneficios generados por la relación y los costes en que se incurre con respecto a la misma. No obstante, en este artículo sólo presentamos el componente de los beneficios, pasando a continuación a la especificación de sus dimensiones principales en el ámbito de las relaciones en el canal de distribución y adoptando la perspectiva del proveedor.

### **LA CONTRIBUCIÓN DE LA RELACIÓN A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES**

La contribución de la relación a la consecución de los objetivos de cada una de las empresas se constituye en la medida en que las mismas estiman los **beneficios**

que se derivan de la relación (Day y Teng, 1999). Así, Kalwani y Narayandas (1995) evalúan el impacto de las relaciones de largo plazo sobre el desempeño del proveedor en términos de reducción de inventarios, precios de venta e incremento de la rentabilidad. En otros estudios, Noordewier *et al.* (1990) consideran la reducción en los costes de adquisición, mientras que Dyer (1996) utiliza como variables de beneficios la mayor calidad de productos, la mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, y la reducción de costos de inventarios.

Frente a estudios como los anteriores, que no están basados en una amplia consideración de los objetivos de las empresas, Kumar *et al.* (1992) se apoya en el marco de referencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) a la hora de marcar los objetivos de alguna de las partes de una relación como paso previo a determinar los beneficios obtenidos en la misma. Bajo esta perspectiva, establecer una determinada relación es beneficioso para la empresa en la medida en que le ayude a la consecución de cuatro imperativos funcionales básicos: consecución de objetivos, mantenimiento de la pauta, integración, y adaptación. Desde una perspectiva del canal de distribución como sistema de acción social, Stern y El-Ansary (1992: cap. 11), exponen:

“La **consecución de objetivos** significa que cada sistema social de acción debe definir su razón de existencia, y encontrar un camino que lo lleve a la autoconsecución. **Mantenimiento de la pauta** supone descubrir formas para la consecución de los objetivos, de la integración y de la adaptación sin crear grandes tensiones internas. La **integración** se refiere al establecimiento de caminos para coordinar el esfuerzo. Y, por último, la **adaptación** es el proceso de adquirir los recursos necesarios del entorno del sistema, que permitan la consecución de sus objetivos y la estabilidad de la relación. Los miembros del canal deben ser evaluados en función de su ayuda a la consecución de estos cuatro imperativos funcionales”.

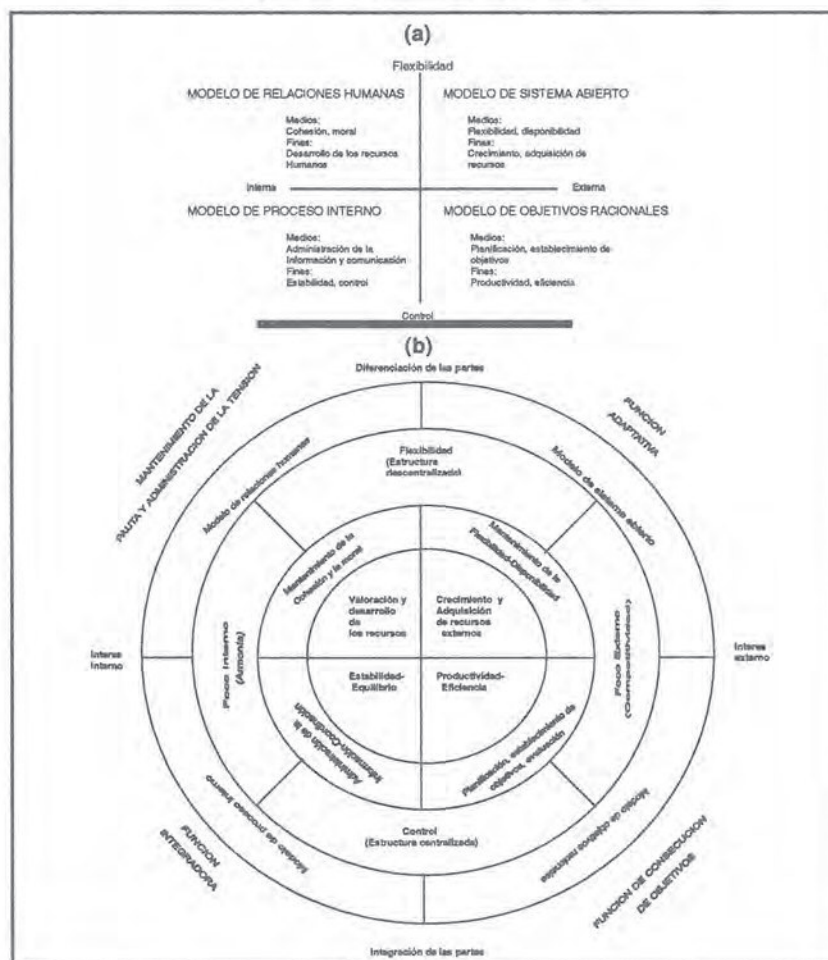
Quinn y Rohrbaugh (1983) proponen, por tanto, un modelo espacial de criterios de efectividad organizacional a partir de tres dimensiones principales (gráfico 1a). La primera de ellas es la de la flexibilidad-control, directamente relacionada con la estructura organizacional y mostrando la medida en que se fomenta la flexibilidad, innovación y adaptación a los cambios, en contraposición a la estabilidad, el orden y el control.

La segunda contrapone el ámbito interno (bienestar de los miembros de la organización) con el ámbito externo (centrado en la consecución de la competitividad organizacional, mediante la realización de las tareas necesarias y la obtención de recursos del entorno).

La tercera de las dimensiones se centra en la noción medios-fines que presta atención al proceso, en el primer caso, y a los resultados obtenidos en el de los fines.

De la conjugación de las dos primeras dimensiones surgen cuatro modelos: de relaciones humanas, de sistema abierto, de proceso interno y de objetivos racionales. En el **modelo de las relaciones humanas**, la efectividad organizacional se consigue mediante el desarrollo de los recursos humanos (fin) por medio de su cohesión y moral (medios), centrándose en la flexibilidad de la organización y en su ámbito interno.

**GRÁFICO 1**  
**MODELO ESPACIAL DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**  
**(QUINN Y ROHRBAUGH, 1983)**



En el **modelo de sistema abierto**, la organización es más efectiva si consigue crecer y obtener los recursos del entorno (fin) para lo que requiere disposición al cambio (medios), poniéndose el énfasis en el ámbito externo y en la flexibilidad de la organización.

El **modelo de proceso interno** pretende conseguir la estabilidad y el control de la organización (fin) por medio de la administración de la información y la comunicación. El punto de mira es interno y de control, siendo ideal una situación de trabajo ordenada, con suficiente coordinación y distribución de información, como para proporcionar a los participantes organizacionales un sentido psicológico de continuidad y seguridad.

Por último, el **modelo de objetivos racionales** pretende la consecución de eficiencia y productividad (fin) a partir de la planificación y el establecimiento de objetivos (medios), bajo una orientación de control y un enfoque externo.

El gráfico 1b resume las aportaciones de Quinn y Rohrbaugh (1983), uniéndolas con las de Stern y El-Ansary (1992). El círculo central nos muestra los fines a conseguir en una organización. El primer anillo los medios para conseguirlos. El segundo, las características que para los ejes de control-flexibilidad e interno-externo, presenta la consecución de cada uno de los fines de los modelos cuya descripción se encuentra en el siguiente anillo. Por último, se atribuyen funciones a dichos modelos, en la línea de las descritas por Stern y El-Ansary (1992) y ya estudiadas.

Desde la perspectiva del modelo integrado de desempeño organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983), el beneficio obtenido por una empresa como consecuencia de la relación de negocios que mantiene puede ser examinado de acuerdo con el cumplimiento de los fines de productividad y eficiencia (modelo de objetivo racional), estabilidad y control (modelo de proceso interno), crecimiento, adquisición de recursos, y soporte externo (modelo de sistema abierto), y el desarrollo del recurso humano (modelo de relaciones humanas).

Dicho esquema es aplicado por Kumar *et al.* (1992) operacionalizando los distintos conceptos con base en las características expuestas en la tabla 1. De acuerdo con el modelo de objetivo racional el desempeño de la relación es evaluado por medio de su contribución a los objetivos de eficiencia y productividad de la empresa, y en términos de contribución a la rentabilidad y a las ventas de la empresa.

**TABLA 1**  
**ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DISTRIBUIDOR**  
**(KUMAR ET AL., 1992)**

| Imperativo funcional      | Puntos de evaluación del distribuidor                                                                                                           | Algunas variables para la medición                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consecución de objetivos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Contribución a las ventas</li> <li>* Contribución a los beneficios</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas alcanzadas a partir de un nivel de competencia y situación de la demanda dados.</li> <li>* Penetración del mercado del distribuidor.</li> <li>* Ventas / servicios y esfuerzo</li> </ul>                                                                                 |
| Adaptación                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptación al entorno.</li> <li>* Crecimiento.</li> <li>* Satisfacción del comprador final.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor se adapta y compite bien en el entorno en que trabaja.</li> <li>* Cabe esperar que el distribuidor siga siendo o aumente su importancia como fuente de beneficios.</li> <li>* El comprador final se queja del servicio recibido por el distribuidor.</li> </ul> |
| Mantenimiento de la pauta | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia del distribuidor.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor conoce bien las habilidades necesarias.</li> <li>* El distribuidor conoce bien los productos.</li> <li>* El distribuidor conoce bien la competencia.</li> </ul>                                                                                                 |
| Integración               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Complicidad.</li> <li>* Lealtad</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor participa en los programas diseñados por el productor.</li> <li>* El distribuidor cumple con los procedimientos acordados.</li> <li>* El distribuidor tiene intención de seguir actuando y profundizando en sus relaciones con el productor</li> </ul>          |

El modelo de sistema abierto es interpretado por Kumar *et al.* (1992) como la medida en que la relación contribuye a los objetivos de crecimiento de la empresa, adaptación/flexibilidad y legitimidad externa. La contribución al crecimiento corresponde al incremento o sostenimiento de los beneficios de la relación. La adaptación/flexibilidad es conceptualizada como la contribución de la relación a las innovaciones y cambios necesarios para competir en un ambiente dinámico. Por último, la contribución a la legitimidad externa se reconoce como el prestigio/reputación ganado por la firma al mantener relaciones con una firma socia de reconocido prestigio en el mercado.

En este trabajo nos quedamos con la dimensión externa. De hecho, los mismos Quinn y Rohrbaugh (1983) reconocen una alta correlación entre el modelo de proceso interno y el de objetivos racionales que hace que sea difícil diferenciar ambos. El ámbito externo se encuentra centrado en la consecución de la competitividad organizacional mediante la realización de las tareas necesarias y la obtención de los recursos del entorno. Desde esta perspectiva la empresa es un sistema que interactúa con el entorno para lograr sus fines. Desde este punto de vista, la contribución de la relación a los objetivos de la firma desde la dimensión externa puede evaluarse como: 1) la contribución de la relación a la consecución de los objetivos de corto plazo de la otra parte, esto es, la dimensión volumen/rentabilidad y, 2) la contribución a los objetivos de adaptación a largo plazo con respecto al entorno, es decir, la dimensión estratégica. Pasamos a continuación a su descripción detallada.

#### DIMENSIÓN VOLUMEN RENTABILIDAD

Siguiendo el trabajo de Kumar *et al.* (1992), el comprador ha de ser evaluado por su contribución a las ventas y a los beneficios, puesto que explica su atractivo actual aproximando el análisis a la generación de *cash-flow* para el vendedor.

En cuanto a la medida en que los compradores contribuyen a los beneficios del vendedor, no todos los clientes son igualmente rentables. Las diferencias pueden venir por (Yorke y Droussiotis, 1994): 1) productos que cada distribuidor adquiere, y el margen dejado por cada uno de ellos; 2) la distinta atención que tiene que dedicarle la fuerza de ventas; 3) el diferente poder de los compradores, si se traduce en la imposición de condiciones especiales de venta tales como mayores servicios, y por tanto, necesidad de mayor inversión, y/o menores precios; 4) la forma en que lleva a cabo los pedidos, la gestión del cobro, así como los costes de administración, según lo competente que sea el comprador; y, por último, 5) ciertos costes indirectos, que pueden ir asociados a productos sólo vendidos por uno o determinados distribuidores.

De esta forma, y aunque estén en la misma dimensión, es importante considerar que, como afirman Shapiro, *et al.* (1987), el atractivo de un distribuidor con respecto a su volumen de ventas, puede querer decir nada en cuanto a su rentabilidad. Para estos autores, precisamente la 'dispersión de la rentabilidad' requiere que el vendedor tenga en cuenta tres aspectos principales a la hora de administrar sus relaciones con los clientes: 1) el coste de servir; 2) el comportamiento del comprador; y 3) la administración de las cuentas.

En cuanto a los **costes de servir** a un distribuidor, los autores distinguen entre: 1) los costes previos a la venta efectiva de la mercancía relacionados con los esfuerzos de venta; 2) los costes de producción derivados de exigencias particulares de los compradores, no sólo en cuanto a especificaciones del producto sino a servicios adicionales; 3) los costes logísticos; y 4) los del servicio postventa.

Utilizando este aspecto, la variación de rentabilidad entre compradores surgirá cuando el coste incurrido en servir y el precio cargado a la cuenta correlacionan de forma distinta. Pueden encontrarse compradores que se denominan 'de negociación', a los que se carga un precio bajo, pero también se dan servicios muy reducidos. En el polo opuesto se califica de 'solventes' a los que se dan servicios avanzados pero a un precio mayor. En ambos casos, existe la correlación aludida.

Sin embargo, son posibles situaciones donde el precio cargado sea mayor que los servicios ofrecidos, correspondiéndose con una situación de alta rentabilidad en compradores denominados 'pasivos'. Por último, los compradores

calificados 'agresivos' y caracterizados por su baja rentabilidad tienen unas altas exigencias de demanda y bajos precios pagados.

El **comportamiento del comprador** también explica su distinta rentabilidad para el vendedor en aspectos como: 1) la importancia que el producto y sus servicios asociados representan para la capacidad competitiva del comprador; 2) su poder; 3) quiénes son los más influyentes en el grupo de compras; y 4) las características institucionales de la relación a lo largo del tiempo. A medida que las circunstancias aludidas cambian, también lo hará la rentabilidad de cada uno de los clientes.

Por último, Shapiro, *et al.* (1987) exponen que la **administración de las cuentas**, desde una perspectiva de rentabilidad, incluirá los siguientes componentes:

1. Identificar los costes, lo que necesita de una contabilidad diferenciada para los clientes. Myer (1990) habla de la 'rentabilidad del activo por cliente' medida a partir del procedimiento expuesto en la tabla 2. Una contabilidad basada en las actividades permite saber el coste de cada oferta como base para subir precios a los compradores que demandan más recursos y bajarlos a los demás. Pero, además, esta información permite racionalizar el proceso

**TABLA 2**  
**PROCEDIMIENTO DE ESTIMACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL ACTIVO POR CLIENTE**  
**(MYER, 1990)**

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| Ingreso total menos:                                                       |
| Coste de las mercancías vendidas                                           |
| Provisiones para mercancías dañadas y devoluciones                         |
| Descuentos y rebajas                                                       |
| <b>= Margen bruto menos:</b>                                               |
| Coste de las ventas                                                        |
| Costes de promoción (excluida la publicidad en los medios de comunicación) |
| Coste de desarrollo del producto                                           |
| Coste directo de almacenamiento                                            |
| Coste de transporte hasta el domicilio del cliente                         |
| Coste del servicio postventa                                               |
| <b>= Contribución del cliente a los gastos generales dividida por:</b>     |
| Costes directos del activo                                                 |
| Partidas a cobrar                                                          |
| Existencias (productos terminados)                                         |
| <b>= Rendimiento del activo por cliente</b>                                |

de negociación con los distribuidores, sabiendo cuál es la flexibilidad en precios, según los costes de desarrollar las distintas funciones de distribución (Cooper y Kaplan, 1991).

2. Conocer la dispersión de la rentabilidad para observar cuáles son los compradores más o menos rentables. A partir de ahí, el establecimiento del precio, basándose en el valor y no en los costes llevará a salirse del punto de correlación que, ante relaciones bien administradas, permitirá tener muchos compradores 'pasivos'.
3. Enfocar la estrategia sobre los parámetros de rentabilidad de cada comprador, lo que debe considerarse, en unión de otros aspectos, para determinar el interés que debe seguir en la relación o, en caso de potenciales clientes, empezarla. La oferta de la empresa, diseñada atendiendo a las características del comprador, permitirá obtener la máxima rentabilidad en cada comprador.

Una adecuada coordinación de las actividades de la empresa, la realización de investigaciones de mercado, el análisis de la sensibilidad al precio de cada cliente, así como una adecuada contabilidad de costes, son actividades de apoyo esenciales para la administración de la rentabilidad de los clientes.

Como afirma Myer (1990), el objetivo ha de ser gestionar los clientes definiendo los límites aceptables de rentabilidad, las opciones de servicios y haciendo hincapié en que el coste de cada servicio debería reflejarse en el precio, teniendo por último en cuenta que los precios han de permitir obtener la máxima rentabilidad sin alejar al cliente.

#### **DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**

La relación con un distribuidor puede ser valiosa no solamente por su interés en cuanto al volumen/rentabilidad que genera. De hecho, una explicación del valor de un comprador que en el momento actual no genera beneficios puede venir por el lado de su atractivo a largo plazo. En este sentido, un ejemplo nos lo ofrece Myer (1990) cuando alude a la escasa rentabilidad que ofrecen a sus proveedores aquellos distribuidores con un mayor crecimiento, o Pels (1992) quien describe al cliente clave a partir de variables tales como la posibilidad de incrementar ventas en el futuro, la capacidad para desarrollar la imagen del vendedor, el conocimiento que transfiere o ayuda a crear, y la medida en que proporciona acceso a nuevos mercados o segmentos.

Según esta dimensión, el distribuidor será mejor o peor según la medida en que ayuda a la realización de las distintas estrategias que puede seguir el productor. De las diferentes clasificaciones de estrategias de marketing, nosotros nos concentraremos en tres tipologías principales (Hernández, 1996): 1) según

el ciclo de vida de la empresa (a partir de Menguzzato y Renau, 1991); 2) las genéricas de consecución de ventaja competitiva (a partir de Porter, 1980); y, por último, 3) las de acciones competitivas (a partir de Kotler, 1992<sup>3</sup>)<sup>4</sup>.

#### ESTRATEGIA SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Menguzzato y Renau (1991) incluyen dentro de este bloque distintas estrategias que tienen que ver, tanto con la rentabilidad (explotación, estabilidad e inversión), como con la participación en el mercado (crecimiento, defensa, reconversión y eliminación), concluyendo con tres grandes grupos de estrategias: 1) de crecimiento; 2) de estabilidad; y 3) de supervivencia<sup>5</sup>.

En el caso de que la empresa vendedora esté desarrollando una estrategia de crecimiento, se puede ubicar en alguna de las posiciones descritas por Ansoff (1965) y Varadarajan y Rajaratnam (1986).

Ansoff (1965) constituye la aportación más referenciada en relación con las distintas estrategias de crecimiento en productos-mercados. Distingue en su matriz cuatro formas distintas de crecer según las distintas combinaciones de producto y mercado: penetración de mercado (búsqueda de más ventas de los productos actuales en los mercados actuales), desarrollo del producto (introducción de nuevos productos en los mercados actuales), desarrollo del mercado (introducción en nuevos mercados de los mismos productos), y diversificación (entrada de nuevos productos en nuevos mercados).

Varadarajan y Rajaratnam (1986) diferencian las **estrategias de diversificación** de Ansoff en tres distintas. La primera es la de diversificación horizontal, cuando se ofrecen nuevos productos pero no relacionados tecnológicamente con los ya existentes. El elemento diferencial con la estrategia de crecimiento intensivo, basada en el desarrollo de productos, está en el distinto grado de diferenciación, mucho más fuerte en este caso, donde los nuevos productos presentan en realidad la ubicación de la empresa en un mercado (definido por producto) totalmente nuevo.

<sup>3</sup> Lambin (1995) es un buen complemento para la descripción de este tipo de estrategias.

<sup>4</sup> Mezclas de las anteriores clasificaciones encajan en tipologías como la de Miles y Snow (1978), donde la clasificación de la empresa en uno de los tres grupos principales: "Prospector", "Defensor", y "Analizador" se hace en función de su estrategia de crecimiento producto-mercado, la base de su ventaja competitiva, su enfoque o no en un segmento de mercado y su grado de innovación. Véase Zahra y Pearce (1990) para una revisión de las aplicaciones de la tipología de Miles y Snow (1978), así como Nijssen (1992) y Slater y Narver (1993) para aplicaciones más recientes.

<sup>5</sup> La clasificación propuesta por Cravens (1991) sigue una línea muy parecida, distinguiendo entre estrategias de desarrollo, estabilización, reconversión y cosecha.

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en lanzar nuevos productos, con sinergias con los ya existentes en los que se apoya, pero dirigidos a nuevos mercados o compradores finales. Por último, en la estrategia de diversificación en conglomerado, la empresa se introduce en sectores (productos-mercados) totalmente novedosos, sin apoyos sinérgicos.

Por último, hablan de las estrategias de **crecimiento integrado**, cuando la empresa integra actividades, bien verticalmente (hacia delante o detrás), bien horizontalmente, cuando convierte a un rival en un colaborador. Los autores incluyen en la acción de integración no sólo la adquisición de empresas, la fusión o el desempeño interno de funciones, sino también fórmulas alternativas a la integración total, como las *joint-ventures*, los acuerdos de colaboración, las acciones de co-marketing, etc.

Por otra parte, la empresa vendedora puede no seguir una estrategia de crecimiento, sino encontrarse en objetivos de estabilidad, o supervivencia, donde Menguzzato y Renau (1991) distinguen entre saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación.

Sanear es el intento de la empresa por mejorar una situación que, por evolución de las ventas o los beneficios, puede estar empeorando por momentos y que, de no ponerse ningún impedimento, podría derivar en una situación de crisis más aguda a la actualmente sentida. El saneamiento incide en alguno o todos de los siguientes aspectos: reestructuración del liderazgo y de la organización, reducción y/o reasignación de activos, reducción de costes o reposicionamiento de la empresa.

Por otra parte, la estrategia de cosecha tiene el objetivo de obtener liquidez, realizando inversiones únicas y exclusivamente en aquellos casos en que su rentabilidad esté garantizada a corto plazo. En cuanto a la estrategia de desinversión supone la venta de la actividad ante la insolvencia o la incapacidad de la empresa para mejorar la situación actual. La diferencia entre la estrategia de desinversión y la de liquidación, es que en esta última el objetivo final es el de acabar con la totalidad de la actividad de la empresa y no sólo determinados ámbitos de la misma como en el primer caso.

La tabla 3 ofrece algunos ejemplos de características que tendría que tener el distribuidor para apoyar la estrategia del vendedor según el ciclo de vida.

**TABLA 3**  
**EVALUACIÓN DEL DISTRIBUIDOR A PARTIR DE LA ESTRATEGIA**  
**SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL VENDEDOR (HERNÁNDEZ, 1996)**

| Tipología               | Aspectos de evaluación del distribuidor                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Objetivo Crecimiento                                                                                                                                                                                               |
| Intensivo               |                                                                                                                                                                                                                    |
| Penetración             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crecimiento en ventas en su mercado.</li> <li>* Baja sensibilidad a la mayor intensificación de la distribución.</li> </ul>                                               |
| Desarrollo del producto | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovador y abierto a introducir nuevos productos y a colaborar en su lanzamiento.</li> </ul>                                                                             |
| Desarrollo del mercado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor está penetrando en otros mercados o permite el acceso a nuevos segmentos de compradores.</li> </ul>                                                       |
| Integración             |                                                                                                                                                                                                                    |
| Vertical                | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor valora el control de la empresa sobre su aprovisionamiento o sobre su canal de distribución.</li> </ul>                                                   |
| Horizontal              | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor valora a los líderes del mercado.</li> </ul>                                                                                                              |
| Diversificación         |                                                                                                                                                                                                                    |
| Horizontal              | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor tiene un surtido muy amplio de la categoría y valora el tener pocos proveedores.</li> </ul>                                                               |
| Concéntrica             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor está bien posicionado en determinados segmentos de mercado y diferenciado de los que ya son compradores.</li> </ul>                                       |
| Conglomerado            | Idem a (horizontal+concéntrica).                                                                                                                                                                                   |
|                         | Objetivo Estabilidad y Supervivencia                                                                                                                                                                               |
| Sanearmiento            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor ayuda en las acciones de reducción de costes o de reposicionamiento.</li> </ul>                                                                           |
| Cosecha                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>* La no inversión en determinados productos no produce efectos perjudiciales sobre otros productos vendidos por el distribuidor ni sobre la relación en general.</li> </ul> |
| Desinversión            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* No se producen efectos graves sobre otros productos o sobre la relación ante el abandono en determinados productos.</li> </ul>                                            |
| Liquidación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El distribuidor ayuda a que la liquidación se haga en las mejores condiciones de liquidez y rentabilidad</li> </ul>                                                       |

#### **ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA**

Porter (1980) define la estrategia competitiva como las acciones que la empresa realiza para crear una posición defendible en su sector industrial, enfrentándose a las cinco fuerzas competitivas (clientes, proveedores, competencia, entrantes potenciales y productos sustitutos), y cuyo resultado es el de la obtención de un beneficio a largo plazo, superior al medio del sector industrial. La forma de conseguir dicho beneficio es mediante la obtención de una ventaja competitiva, un apoyo esencial que hace mayor la competitividad de la empresa que la de las empresas competidoras, mediante una posición no erosionable en el corto plazo. Los factores clave de éxito de cada ventaja competitiva se encuentran en la cadena de valor de la empresa. Para Porter (1985: cap.2):

*“La cadena de valor de la empresa disgrega las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación, tanto existentes como potenciales”.*

Desde este punto de vista, consideraremos que un distribuidor es estratégicamente interesante en la medida en que ayude a la empresa vendedora a ser más competitiva, aspecto que puede ser explotado en todo el conjunto de relaciones que mantiene y las nuevas que pueda establecer. A partir de aquí, unimos el análisis tradicional sobre la base de ventajas competitivas con el de 'network', según Anderson, *et al.* (1994), quienes hablan de 'complementariedad anticipada de actividad y de conocimiento'. En la tabla 4 se presentan las principales características que deben tener los distribuidores para ayudar al vendedor a la consecución de su ventaja competitiva.

Así, la estrategia de costes consiste en conseguir competitividad en el mercado a partir de una estructura de costes ventajosa respecto a, y protegida de, la competencia. Porter (1985) enumera una serie de 'directrices del coste', como aspectos que influyen en el coste de las distintas actividades de la cadena de valor.

**TABLA 4**  
**EVALUACIÓN DEL DISTRIBUIDOR A PARTIR DE LA ESTRATEGIA**  
**DE VENTAJA COMPETITIVA DEL VENDEDOR (HERNÁNDEZ, 1996)**

| Tipología                         | Aspectos de evaluación del distribuidor                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directrices de Coste              | Ventaja Competitiva en Costes                                                                                                                                                                                              |
| Economías de escala               | * Adquisición de grandes cantidades incrementales de producto.<br>* El comprador no demanda productos diferenciados.                                                                                                       |
| Aprendizaje                       | * Garantización de compras realizadas en los próximos años.<br>* Experto en el mercado y conocedor de las demandas de los compradores finales.                                                                             |
| Patrón de capacidad o utilización | * El comprador adquiere el producto en los momentos de menor demanda.<br>* El comprador adquiere los productos lanzados por la empresa para ampliar el periodo de ocupación productiva.                                    |
| Eslabones                         | * El distribuidor transmite información adecuada y pronta para la coordinación y optimización de las actividades internas del vendedor y con sus proveedores.                                                              |
| Interrelaciones                   | * El distribuidor tiene demandas o permite aprender al vendedor aspectos que favorecen la reducción del coste en otras unidades funcionales.                                                                               |
| Integración                       | * El comprador permite que el vendedor integre o desintegre actividades, de forma positiva para sus intereses según los costes y beneficios de la acción realizada.                                                        |
| Tiempo                            | * El distribuidor valora la innovación, y es reactivo a introducir multitud de marcas en su surtido.                                                                                                                       |
| Ubicación                         | * El distribuidor se encuentra ubicado de forma que puede ayudar a la mejora de la comercialización a otros distribuidores cercanos.                                                                                       |
| Criterios de Atribución           | Ventaja Competitiva en Diferenciación                                                                                                                                                                                      |
| Criterio de uso                   | * El comprador ayuda a que el vendedor descubra sistemas de oferta de servicio, de calidad del producto, de su manipulación, presentación, etc.                                                                            |
| Criterio de señalamiento          | * El distribuidor tiene una alta reputación y exigencias en el mercado, siendo una señal para los demás compradores, dándose una 'generalización anticipada de la relación con el actor' (Anderson, <i>et al.</i> , 1994). |

Por otro lado, la empresa que sigue una estrategia de diferenciación ofrece algo único, diferente del precio, y valorado por los compradores. El mérito está

en que los mayores costes de ofrecer dicho elemento sean menores que los ingresos adicionales que, por hacerlo, se obtienen, por lo que el vendedor ha de prestar atención preferente a los criterios sobre los que el comprador valora la oferta que recibe. Una vez conocidos, un comprador tendrá valor estratégico si ayuda a la diferenciación, influyendo positivamente sobre los criterios de atribución de valor de las demás cuentas.

### ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El último gran bloque de estrategias es el que Kotler (1992) pone en función de la actitud competitiva de la empresa, distinguiendo entre empresas líderes, retadoras, seguidoras, y especialistas. La tabla 5 presenta un intento por nuestra parte de averiguar las características que han de tener los compradores-distribuidores según la estrategia competitiva adoptada por el vendedor.

**TABLA 5**  
**EVALUACIÓN DEL DISTRIBUIDOR A PARTIR DE LA ESTRATEGIA**  
**COMPETITIVA DEL VENDEDOR (HERNÁNDEZ, 1996)**

| Tipología                            | Aspectos de Evaluación del Distribuidor                                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Líder                                                                                                                                 |
| 1. OFENSIVA                          | 1. El distribuidor da mucha importancia a la categoría de productos del líder, y aumentará sus esfuerzos inversores en su desarrollo. |
| DEFENSIVA                            |                                                                                                                                       |
| 2. Fortificada                       | 2. El distribuidor es muy fiel a la marca de la empresa, no estando abierto a ampliar el surtido.                                     |
| 3. De Flancos                        | 3. El comprador está abierto a la mejora de la oferta de la empresa, ayudando y aconsejando en la solución de sus debilidades.        |
| 4. Predefensa                        | 4. El distribuidor es dinámico y colabora en las continuas acciones del vendedor.                                                     |
| 5. Contraofensiva                    | 5. El distribuidor se implica en la respuesta a los ataques realizados por la competencia, con lo que se responde conjuntamente.      |
| 6. Defensa móvil                     | 6. El distribuidor permite la ampliación a otros mercados y sectores distintos a los que actualmente se trabaja.                      |
| 7. Contracción                       | 7. El comprador es el mejor en la venta del producto al que se retira la empresa.                                                     |
| 8. EXPANSIÓN                         | 8. El distribuidor acepta incrementos de cuota de mercado del vendedor, en detrimento de la participación de la competencia.          |
|                                      | Retador                                                                                                                               |
| 9. Ataque frontal                    | 9. El distribuidor ayuda a fortalecer las características de oferta del vendedor para igualarla a las del líder.                      |
| 10. Ataque de flancos                | 10. El distribuidor sirve a los segmentos de mercado o complementa las características en que el líder es débil.                      |
| 11. Ataque por rodeo y de guerrillas | 11. El distribuidor es flexible, y está dispuesto a atacar la posición del líder con acciones rápidas.                                |
| 12. Ataque en bypass                 | 12. El distribuidor tiene una política de crecimiento desde mercados no relacionados hacia relacionados con los del líder.            |
|                                      | Seguidor                                                                                                                              |
| 13. Clónico; Imitador o Adaptador    | 13. Que el distribuidor ofrezca la imagen y servicios parecidos a los ofrecidos por el líder.                                         |
|                                      | Especialista                                                                                                                          |
|                                      | 14. El comprador debe estar situado en el nicho de compradores finales al que se dirige el productor.                                 |

## CONCLUSIONES

La creación e intercambio de valor como el propósito principal de establecer una relación de negocios es un tópico en la disciplina del marketing que despierta de manera creciente el interés de los académicos en marketing relacional. La generación de valor en una relación de negocios es consecuencia de los beneficios y de los costes derivados de la misma y, en este artículo, apoyándonos en la Teoría de los Recursos y Capacidades, nos hemos centrado en el ámbito de los beneficios obtenidos por los proveedores en sus relaciones con sus distribuidores, definidos como la contribución de la relación a la consecución de los objetivos del proveedor. Siguiendo a Quinn y Rohrbaugh (1983) se derivan dos dimensiones principales de beneficios: 1) la contribución del distribuidor a los objetivos de corto plazo del proveedor, esto es, la dimensión volumen/rentabilidad y, 2) la contribución del distribuidor a los objetivos de adaptación a largo plazo del proveedor, esto es, la dimensión estratégica.

En el campo de la gerencia, el presente trabajo contribuye a la determinación de los criterios que han de ser utilizados a la hora de seleccionar y evaluar las distintas cuentas distribuidoras. Asimismo, expresa la necesidad de mirar el conjunto de relaciones con una visión conjunta ya que cada una de ellas puede ayudar a la consecución de distintos, pero complementarios, objetivos del proveedor. En este sentido, la metodología del portafolio, como herramienta analítica que permite examinar cada relación en términos de su contribución a los objetivos a corto y largo plazo de la empresa es recomendable (Hernández, 2000). Esto lo sintetiza Hunt (1997: 439) al señalar que "... cada relación potencial y existente debe ser escudriñada para asegurar que ésta contribuye a las habilidades de la firma para producir de manera eficiente y efectiva una oferta de mercado que tiene valor para algún(os) segmento(s) del mercado".

Nuevas orientaciones investigadoras pueden surgir en el campo del gobierno de la relación. Así, es necesario indagar en los factores que inciden en la generación de beneficios. Ghosh y John (1999) proponen la inversión en activos específicos, la complementariedad de recursos y las rutinas de intercambio de conocimiento como los tres aspectos que en mayor medida inciden en la creación de valor en la relación. Asimismo, es importante introducir aquellos factores de gobierno que favorecerán el desarrollo de los tres aspectos anteriores, así como los costes asociados a los mismos, tanto explícitos como de oportunidad. Específicamente sería importante examinar el impacto de distintas estructuras de gobierno (ejemplo, mercado vs jerarquías) en la creación y/o destrucción de valor. En este mismo contexto, se puede investigar en

detalle los factores que destruyen valor en las relaciones de negocios. Otro campo de interés sería examinar cómo varias combinaciones de mecanismos de gobierno afectan procesos críticos de creación de valor en las relaciones de negocios tales como el aprendizaje mutuo y la innovación en equipo. Finalmente, otro importante aspecto para futuras investigaciones puede ser examinar como el valor generado en la relación es distribuido entre los socios de intercambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, JAMES C. Y JAMES A. NARUS (1991), "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, 33 (Spring), 95-113.
- ANDERSON, JAMES C. (1995), "Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346-50.
- ANDERSON, JAMES C., HAKAN HAKANSSON, Y JAN JOHANSON (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.
- ANSOFF, H. IGOR (1965), *La Estrategia de la Empresa*, Ed. Eunsa, Pamplona.
- CONNER, KATHLEEN R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- CONNER, KATHLEEN R. Y C. K. PRAHALAD (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- COOPER, ROBERT Y ROBERT S. KAPLAN (1991), "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May-Jun, 130-135.
- CRAVENS, DAVID W. (1991), *Strategic Marketing*, 3rd. Ed. Homewood, Irwin.
- DAS, T.K., Y BING-SHENG TENG (1999), "Managing Risks in Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, 13 (4), 50-62.
- DWYER, F. ROBERT, PAUL H. SCHURR Y SEJO OH (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- DYER, JEFFREY H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- DYER, JEFFREY H., Y HARBIR SINGH. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.

- EISENHARDT, KATHLEEN M., Y CLAUDIA BIRD SCHOONHOVEN (1996), "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 7 (2), 136-150.
- FLINT, DANIEL J., ROBERT B. WOODRUFF, Y SARAH FISHER GARDIAL (1997), "Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships", *Industrial Marketing Management*, 26, 163-75.
- FOSS, NICOLA J. (1996a), "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments", *Organization Science*, 7 (5), 470-476.
- FOSS, NICOLA J. (1996b), "More Critical Comments on the Knowledge-Based Theories of the Firm", *Organization Science*, 7 (5), 519-523.
- GRÖNROOS, CRISTIAN (1997), "Value-Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competences", *Journal of Marketing Management*, 13, 407-19.
- HAKANSSON, HAKAN Y IVAN SNEHOTA (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London
- HAKANSSON, HAKAN, VIRPI HAVILA, Y ANN-CHARLOT PEDERSEN (1999), "Learning in Networks", *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 443-452.
- HEIDE JAN B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- HEIDE, JAN B. Y GEORGE JOHN (1992), "Do Norms Matter In Marketing Relationship?", *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- HERNÁNDEZ, MIGUEL (1996), *Administración de la relación en el canal de distribución*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- HERNÁNDEZ, MIGUEL (2000), "Análisis de las decisiones de las empresas sobre la inversión en sus distribuidores", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), 193-208.
- HUNT, SHELBY D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory", *Journal of Marketing Management*, 13, 431-45.
- KALWANI, MANOHAR U. Y NARAKESARI NARAYANDAS (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.
- KOGUT, BRUCE Y UDO ZANDER (1996), "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, 7 (5), 502-518.
- KOTLER, PHILIP (2000), *Dirección de Marketing*. Ed. del Milenio, Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, PHILIP (1992), *Dirección de Marketing, Análisis, Planificación y Control*. 7ª Ed., Prentice Hall, Madrid.
- KUMAR, NIRMALYA, LOUIS W. STERN, Y RAVI S. ACHROL (1992), "Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier", *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-53.

- LAMBIN, JEAN JACQUES (1995), *Marketing Estratégico*, 3ª ed., McGraw Hill, Madrid.
- MACNEIL, IAN R. (1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, 72, 854-902.
- MACNEIL, IAN R. (1980), "The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations", CT: *Yale University Press*, New Haven.
- MADHOK, ANOOP (1996), "The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capacities, and the Nature of Governance", *Organization Science*, 7 (5), 577-590.
- MENGUZZATO, MARTINA Y JUAN J. RENAÚ (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- MILES, RAYMOND E. Y CHARLES C. SNOW (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, New York.
- MOWERY, DAVID C., JOANNE E. OXLEY Y BRIAN S. SILVERMAN (1996), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 77-91.
- MYER, RANDY (1990), "Rentabilidad Comercial por Cliente; no por Producto", *Harvard Deusto Business Review*, Jun-Sept, 15-26.
- NOORDEWIER, THOMAS G., GEORGE JOHN Y JOHN R. NEVIN (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, October 1990, 80-93.
- PELS, JAQUELINE (1992), "Identification and Management of Key Clients", *European Journal of Marketing*, 26 (5), 5-21.
- PETERAF, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PORTER, MICHAEL E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *The Free Press*, New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", *The Free Press*, New York.
- QUINN, ROBERT E. Y JOHN ROHRBAUGH (1983), "A Spatial Model Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- SHAPIRO, BENSON P., V. KASTURI RANGAN, ROWLAND T. MORIARTY Y ELLIOT B. ROSS (1987), "Manage Customers for Profits (not just sales)", *Harvard Business Review*, Sept-Nov, 101-110.
- STERN, LOUIS W. Y ADEL-I. EL-ANSARY (1992), *Marketing Channels*, 4th. Ed., Prentice Hall, Englewood-Cliffs.
- TSANG, ERIC W. K. (2000), "Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis", *Organization Studies*, 21 (1), 215-242.

- VARADARAJAN, P. RAJAN Y DANIEL RAJARATMAN (1986), "Symbotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, 50 (January), 7-17.
- WILSON, D.T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-45.
- WOODRUFF, ROBERT (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-53.
- YORKE, DAVID A. Y GEORGE DROUSSIOTIS (1994), "The Use of Customer Portfolio Theory: An Empirical Survey", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 9 (3), 6-18.
- ZAHRA, SHAKER A. Y JOHN A. PEARCE II (1990), "Resarch Evidence on The Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, 16 (4), 751-768.
- ZEITHMAL, VALARIE A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model And Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.