

LA EFICIENCIA ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS RELACIONES COMERCIALES

FABRICANTE-SUMINISTRADOR EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL*

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO

JESÚS GUTIÉRREZ CILLÁN

Universidad de Valladolid

El diseño de las relaciones con los elementos de su entorno constituye para las empresas una decisión de carácter estratégico en tanto que puede ser fuente de importantes ventajas competitivas. Esto ha provocado que en el ámbito de las relaciones entre empresas hayan surgido toda suerte de teorías y enfoques en busca de respuestas a interrogantes sobre el origen

de los distintos mecanismos de gobierno de las transacciones. Entre estos mecanismos de gobierno, a juzgar por las más recientes publicaciones, el protagonismo parece haberlo ganado esa nueva forma de organizar las transacciones que denominamos relación bilateral de largo plazo y que definimos como una relación con vocación de larga duración, que está regida principalmente por unas normas relacionales y principios éticos como modo de coordinación y control y que tiene lugar entre empresas interdependientes.

Esta clase de relación comprador-vendedor, donde la confianza mutua y la cooperación reemplazan al enfrentamiento, se presenta como un estado a medio camino entre la transacción de mercado y la internalización de las actividades. Mas, aunque no faltan estudios que indaguen en el origen, contenido y significado de este género de relación, es patente el déficit investigador en lo que se refiere al análisis

de la eficiencia de las relaciones en distintos contextos. Conscientes de esta carencia y en un intento por subsanarla, planteamos el trabajo que seguidamente se resume.

En orden al logro de nuestro objetivo genérico, revisamos los principales enfoques de estudio de las relaciones entre empresas para extraer de ellos el marco más idóneo en el que proponer un esquema o modelo de valoración de la relación. Para su contraste empírico recabamos información sobre relaciones entre fabricantes y suministradores en el sector del automóvil.

LA EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN SEGÚN DIFERENTES PERSPECTIVAS‡

En un repaso somero de la literatura, es fácilmente apreciable la diversidad de enfoques que se han

adoptado para el estudio de las relaciones entre empresas y la consiguiente variedad de puntos de vista desde los que se puede proceder a la evaluación de la eficiencia de tales relaciones. A fin de presentar el marco teórico de nuestra investigación, clasificamos los principales modelos de valoración de las relaciones en tres categorías: modelos económicos, modelos de comportamiento y modelos de economía política.

Englobamos en el apartado de **modelos económicos** aquéllos que entienden la formación de relaciones estables entre empresas como respuesta a un problema económico y como medio de alcanzar la eficiencia económica en el intercambio. Como es de notar, este planteamiento se corresponde fielmente con los postulados de la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1985). Sin embargo, y a pesar del énfasis que pone esta teoría en el diseño eficiente de las relaciones organizativas, los trabajos empíricos al respecto apenas si se han ocupado de estimar el grado de eficiencia que se deriva de la elección de un mecanismo de gobierno concreto. Algunos autores, como Zaheer y Venkatraman (1995), se limitan a indicar que son eficientes las formas existentes o supervivientes. De los pocos estudios que han contrastado empíricamente si la relación estructura-resultado es consistente con las proposiciones de la teoría de costes de transacción destacamos los de Noordewier, John y Nevin (1990), Heide y Stump (1995), Dahlstrom, McNeilly y Speh (1996). Especialmente reseñable es el trabajo de Pilling, Crosby y Jackson (1994), en el que, desde la fidelidad al planteamiento de Williamson, se realiza una comparación entre los costes de transacción antes y después del establecimiento de la relación.

Los modelos de comportamiento responden a ese enfoque ya clásico en el estudio de los canales de marketing que contempla el intercambio desde una perspectiva social y destaca la cooperación como elemento esencial de las relaciones y como alternativa a las situaciones de poder y conflicto. Este enfoque ha recobrado su protagonismo gracias a las recientes aportaciones de la teoría del intercambio social (Macneil, 1980) y del marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), que han puesto de relieve la importancia de la confianza y el compromiso entre las partes como elemento esencial para la cooperación efectiva. De acuerdo con el cariz social que se pretende dar, la satisfacción de las partes se erige en la medida del grado de eficacia de una relación de cooperación (Anderson y Narus, 1984 y 1990; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992).

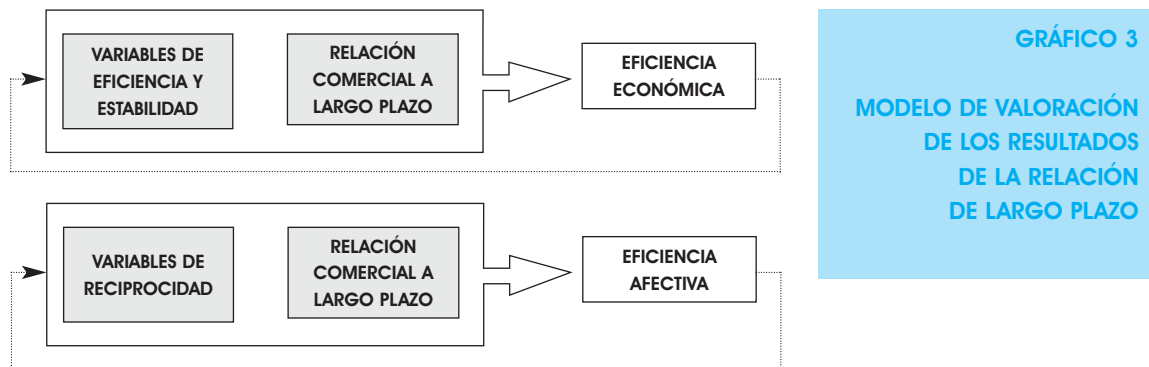
El paradigma de economía política nace como un intento de integrar los enfoques económicos y de comportamiento para el estudio de los canales

comerciales. Este paradigma considera que entre los miembros de un canal, aparte de la natural competencia, existe un deseo de colaboración mutua que proviene del interés común por conseguir una mayor eficacia global en el funcionamiento conjunto del sistema. Desde esta concepción e inspirados en la propuesta de Stern y Reve (1980), Robicheaux y Coleman (1994) plantean un modelo de análisis de la estructura de las relaciones en el canal en el que mantienen la filosofía del paradigma de economía política —unir el enfoque económico con el sociológico—, pero fundiendo los aspectos más novedosos de la teoría de costes de la transacción y el marketing relacional. En consecuencia, la medición de la eficacia refleja tanto los aspectos económicos y objetivos como los aspectos sociales y afectivos. Un ejemplo de aplicación puede encontrarse en el trabajo de Mohr y Spekman (1994).

Desde un enfoque integrador, Dyer (1997) propone un modelo normativo de colaboración entre empresas para dar respuesta a la pregunta: ¿cómo se deben estructurar las relaciones de intercambio para maximizar el valor de la transacción? Según su modelo, a medida que aumenta la credibilidad de las promesas de una de las empresas sobre su comportamiento cooperativo (confiabilidad), disminuyen los costes de transacción y se propicia la inversión en activos específicos por parte de ambas empresas. Los menores costes de transacción y las mayores inversiones en activos específicos contribuyen a elevar el valor de la transacción.

También cabe señalar en este apartado otros trabajos que ligan las nuevas formas de relación entre fabricante y proveedor a los cambios progresivos que se han experimentado en los modelos de organización productiva, en especial en el sector de la automoción (Aláez *et al.*, 2003; Peligros y Bilbao, 2005). En concreto, estos autores concluyen que los modelos organizativos de elevada cooperación como la *lean production* implican relaciones interempresariales muy densas con menos proveedores y contactos más frecuentes y estrechos con cada proveedor, relaciones que se convierten en una las de fuentes de ganancias de productividad más importantes. Este tipo de relaciones de cooperación tecnológica se convierten en inevitables para mantener la situación competitiva frente a los competidores.

Pues bien, haciendo nuestra la crítica a los modelos económicos y a los modelos de comportamiento por su visión restringida de la relación y del valor del intercambio, y desde la convicción de que la integración de ambos enfoques es la vía más idónea para analizar los procesos de formación y mantenimiento de relaciones, diseñamos un modelo de valoración de las



FUENTE:
Elaboración propia.

relaciones de largo plazo que hunde sus raíces en el paradigma de economía política. Es un modelo que contempla una eficiencia de carácter económico y una eficiencia de carácter social como medidas del logro alcanzado y como determinantes de la intención de continuar la relación.

PROPUESTA DE UN MODELO DE VALORACIÓN

Nuestra propuesta de valoración de las relaciones de largo plazo entre empresas pretende encauzarse en la línea argumental de un enfoque contingente, en tanto que considera la existencia de una concatenación condiciones-estructura de gobierno-resultados. En concreto, el modelo teórico planteado (Gráfico 1) vincula los resultados de la relación al grado de adecuación de la estructura y el proceso relacionales a sus condiciones determinantes. A continuación definimos brevemente cada uno de estos niveles.

Determinantes de las relaciones

De acuerdo con Oliver (1990), la formación de relaciones entre empresas puede responder, entre otras razones, a la búsqueda de eficiencia y de estabilidad o la búsqueda de reciprocidad.

La búsqueda de la eficiencia constituye el pilar sobre el que se apoya la teoría de costes de transacción (Williamson, 1985), mientras que la búsqueda de la estabilidad ha sido el argumento básico de enfoques como el de la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Sanlancick, 1978). De estas teorías se desprende que es posible el logro de la eficiencia o de la estabilidad a partir de diferentes mecanismos de gobierno; ahora bien, la elección de un mecanismo concreto dependerá de las condiciones del entorno y de las características del intercambio. De la conjunción de los postulados típicos de ambos enfoques

derivamos tres factores determinantes del tipo de relación adoptado por las empresas: el nivel de dependencia, la incertidumbre percibida en el entorno y la frecuencia de las transacciones (Camarero y Gutiérrez, 2000).

Las razones de reciprocidad, que aluden al deseo de las partes de beneficiarse mutuamente de la relación, son las propias de los modelos de comportamiento anteriormente señalados. Según estos modelos, muy singularmente los que se vinculan al marketing de relaciones, la búsqueda de reciprocidad sólo es posible cuando entre las empresas existe un clima social apropiado, basado en la confianza y el compromiso mutuos.

Contenido de la relación bilateral de largo plazo

Como ya señalamos al inicio, la relación bilateral de largo plazo constituye un mecanismo de control y coordinación híbrido, situado entre el mercado y la integración vertical. En tanto que forma de gobierno, puede caracterizarse en función de dos dimensiones básicas: la estructura y el proceso (Camarero y Gutiérrez, 1999). La estructura cubre aquellos aspectos de la relación que se refieren al estado de la misma y a la distribución de funciones entre las partes. Son aspectos que podemos concretar en el contenido relacional del acuerdo, el desarrollo de una cultura y de unas normas comunes y la orientación al largo plazo (expectativas de continuidad). Por su parte, el proceso atañe a la dinámica o modo de desarrollo de la relación y se refleja básicamente en el grado de cooperación, la forma y la calidad de la comunicación, el tipo de control de las actividades y los mecanismos de resolución de conflictos.

Valoración de la relación de largo plazo

Atendiendo a las razones determinantes antes propuestas, lo lógico y coherente es que la valoración

de tales relaciones se haga, de forma paralela, en términos de eficiencia económica y en términos de afectividad social. Cuando la relación de largo plazo viene determinada por la búsqueda de la eficiencia o la estabilidad, es de esperar que el valor de dicha relación es también económico (eficiencia económica). Por contra, en aquellos casos en que el origen se encuentre en la reciprocidad o búsqueda de unos beneficios comunes, el valor habrá de ser ante todo social (eficiencia afectiva).

La apreciación de la relación en términos de *eficiencia económica* es complicada. Resulta difícil, no sólo para el investigador, sino también para las propias empresas, valorar objetivamente y en términos económicos el efecto de la relación sobre los resultados de las empresas. Los problemas surgen incluso al intentar acordar una medida objetiva —que sea comúnmente aceptada— de la calidad económica de la relación. Si revisamos los estudios empíricos pertinentes encontramos una gran diversidad de indicadores. Los hay que valoran los resultados en atención a la minimización de costes (Noordewier, John y Nevin, 1992; Heide y John, 1988); y los hay que examinan otros aspectos: el nivel de ventas, los costes de mantenimiento y control del inventario, el cumplimiento de los estándares de productividad, la entrega a tiempo, la respuesta dada a las reclamaciones de los clientes, la rapidez en el procesamiento de los pedidos, el porcentaje de órdenes fallidas, los márgenes o la rentabilidad (Kalwani y Narayandas, 1995; Dahlsrom, McNeilly y Speh, 1996; Bello y Gilliland, 1997).

Sin embargo, ninguna de tales medidas objetivas refleja de forma adecuada la calidad económica de la relación, entre otras cosas porque es arriesgado atribuir a la relación unos resultados empresariales cuyo origen lo más probable es que se sitúe en la confluencia de múltiples factores, muchos de los cuales en nada tienen que ver con la existencia de la propia relación (Smith y Barclay, 1997). Es preciso, en consecuencia, que sean las empresas quienes de forma subjetiva otorguen un valor económico a la relación. Así, Iglesias y Trespalacios (1997), tras reconocer la imposibilidad de estimar con exactitud los resultados económicos directamente achacables a una relación (bien separados de los derivados de otras relaciones y de otras actividades), utilizan escalas de evaluación subjetiva para medir aquellos indicadores que recogen el valor de la relación.

En cuanto a la valoración en términos de *eficiencia afectiva*, la variable satisfacción es, sin duda alguna, una de las más empleadas en el estudio de los canales comerciales. La satisfacción se ha definido como un estado afectivo positivo que resulta de la evaluación de todos los aspectos de la relación de una empresa con otra (Anderson y Narus, 1984 y 1990; Frazier,

1983; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999; Geyskens y Steenkamp, 2000); es un estado que nace de la apreciación de coincidencia entre las recompensas esperadas -expectativas- y las recompensas realmente recibidas -resultados- (Dwyer *et al.*, 1987; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Wilson, 1995).

Las dos variables (resultados económicos y satisfacción) que hemos elegido como medidas de las dos dimensiones de la eficiencia, además de consecuencias de la relación, pueden ser consideradas como determinantes del refuerzo de la relación en estadios futuros (efecto *feed-back*). Los resultados económicos positivos y la satisfacción mutua serán un incentivo para mantener la relación y para fortalecerla a través de mayores compromisos. Así, por ejemplo, Ganesan (1994) demuestra que la satisfacción de las partes en intercambios pasados genera un estado afectivo positivo que refuerza la cooperación, reduce el conflicto y acrecienta la orientación al largo plazo.

En este sentido, los resultados económicos y la satisfacción pueden contemplarse como predictores de acciones futuras. Del mismo modo, no hay que olvidar que ambas dimensiones de la eficiencia están claramente relacionadas. Las relaciones de cooperación fundadas en la reciprocidad (confianza y compromiso entre las partes) dan lugar a una mayor satisfacción entre las partes y, en última instancia, también persiguen y logran una mejora de la eficiencia económica, esto es, aprovechar las ventajas de la cooperación en tecnología o en diseño para conseguir ganancias de productividad o poder diferenciar sus producciones y mantener o ampliar cuota de mercado (Aláez *et al.*, 1997).

HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

El trabajo empírico realizado está guiado por dos objetivos básicos que se plasman en las consiguientes hipótesis. El primero es la comprobación de que, ante condiciones de eficiencia, estabilidad y reciprocidad, la adopción de relaciones comerciales a largo plazo se presenta como la alternativa más eficaz para mejorar los resultados económicos y la satisfacción.

H1. *La relación de largo plazo tiene mayor repercusión sobre los resultados económicos y sobre la satisfacción de las partes cuando deriva de situaciones de dependencia, incertidumbre, frecuencia de los intercambios, confianza entre las partes y compromiso mutuo.*

El segundo de los objetivos se refiere a la correspondencia entre las razones del establecimiento de la relación y el tipo de resultados obtenidos.

CUADRO 1
MEDICIÓN DE VARIABLES

	Variables de eficiencia y estabilidad	Variables de reciprocidad	Relación
Escalas para suministrador y fabricante (Likert 0 a 10)	Inversión en activos específicos Resultados comparados Importancia de la relación Limitación de alternativas Incertidumbre percibida Frecuencia del intercambio	Confianza Compromiso percibido	Contenido relacional del acuerdo Desarrollo de una cultura común Expectativas de continuidad Cooperación Comunicación Resolución funcional del conflicto Control mutuo
Proceso de agregación de variables (Valor medio de las escalas)	Obtención de las variables DEPEND-S y DEPEND-F (nivel de dependencia, incertidumbre y frecuencia para el suministrador y el fabricante, respectivamente).	Obtención de las variables CONFI-S y CONFI-F (nivel de confianza y compromiso percibido para el suministrador y el fabricante, respectivamente).	Obtención de las variables RP-S y RP-F (relación percibida por el suministrador y por el fabricante, respectivamente).
Proceso de dicotomización	Transformación de DEPEND-S y DEPEND-F en variables dicotómicas con valores: Bajo si la variable < 5 Alto si la variable ≥ 5	Transformación de CONFI-S y CONFI-F en variables dicotómicas con valores: Bajo si la variable < 5 Alto si la variable ≥ 5	Transformación de RP-S y RP-F en variables dicotómicas con valores: de corto plazo (CP) si la variable < 5 de largo plazo (LP) si la variable ≥ 5

FUENTE: Elaboración propia.

H2. Las razones de índole social o económica que motivaron la formación de relaciones determinan el tipo de eficiencia conseguida: la económica o la social, respectivamente.

H2a. Cuando la relación de largo plazo obedece a razones de eficiencia o estabilidad, (esto es: en situaciones de dependencia, incertidumbre y transacciones frecuentes), su establecimiento influye de forma positiva en los resultados económicos de las empresas.

H2b. Cuando la relación de largo plazo obedece a razones de reciprocidad (esto es: en situaciones de confianza y compromiso), su establecimiento influye de forma positiva en la satisfacción de las partes.

La unidad de análisis elegida para el contraste empírico de las hipótesis enunciadas se corresponde con la relación comprador-vendedor en la industria del automóvil. El de la automoción es un sector que se ha mostrado fuertemente innovador en la gestión de las relaciones de los fabricantes con sus suministradores, lo cual se ha plasmado, habitualmente, en una colaboración muy estrecha con un número reducido de proveedores en tareas de fabricación, ingeniería, diseño o aprovisionamiento (Dyer y Ouchi, 1993; Aláez, Bilbao, Camino y Longas, 1996).

Para la recogida de información se optó por el estudio de un caso concreto: las relaciones que mantiene FASA-Renault, en su papel de fabricante-ensamblador, con sus suministradores implantados en España. El análisis de un caso facilita la obtención de información de las dos partes de la diada a la vez que garan-

tiza la diversidad de relaciones y, por tanto, la variabilidad en las medidas. El proceso de recogida se inició con el envío de un cuestionario a los 159 suministradores de componentes que formaban parte del panel de proveedores de Renault en 1998.

Una vez obtenidas las respuestas de los suministradores, fueron el director y los agentes de compras de Renault España quienes se encargaron de evaluar -a partir de un cuestionario paralelo al anterior- la relación con cada uno de los suministradores que habían contestado. El resultado final fue una muestra de 83 relaciones fabricante-suministrador, lo cual representa más del 50% del total de suministradores de Renault para las factorías de Valladolid y Palencia en España, con lo cual consideramos que la representatividad de la muestra queda garantizada.

Habida cuenta de la naturaleza contingente de las dos hipótesis planteadas (en síntesis, se mantiene que la relación de largo plazo será eficiente en la medida en que exista una adecuación de su estructura y su proceso al contexto relacional) para el contraste empírico vamos a estudiar el efecto de la relación sobre los resultados y la satisfacción en distintos contextos, caracterizados por la presencia o ausencia de las razones de eficiencia-estabilidad y las razones de reciprocidad.

El análisis empírico debe iniciarse, por tanto, con una segmentación de la muestra de relaciones en función del grado en que las razones de eficiencia-estabilidad o las razones de reciprocidad están en el origen de la relación. Para ello se recogió información sobre niveles de dependencia, de incertidumbre y de frecuencia (como condicionantes de la búsqueda de

la eficiencia y la estabilidad) y sobre los niveles de confianza y compromiso percibido entre las partes (como condicionantes de la búsqueda de reciprocidad). Este conjunto de datos fue agregado para crear dos variables dicotómicas que nos sirvieran como criterios de segmentación: DEPN (nivel de dependencia, incertidumbre y frecuencia) y CONFI (confianza y compromiso percibido). Un proceso similar se siguió para obtener una variable dicotómica que refleje si estamos en presencia de una relación bilateral de largo plazo o de una mera relación transaccional: RP (relación percibida). En este caso se partió de las variables que reflejan las dos dimensiones de la relación: la estructura y el proceso (Camarero y Gutiérrez, 1999). Un resumen del proceso se muestra en el cuadro 1.

De este modo, mediante el cruce de los criterios de eficiencia y reciprocidad, es posible construir cuatro situaciones distintas (Cuadro 2) y analizar, en cada una de ellas, el modo en que fabricante y suministrador perciben la influencia de la relación en la satisfacción y en los resultados de sus respectivas empresas.

Por último, en el Cuadro 3 aparecen representados los ítemes que se tomaron como medidas los resultados económicos y la satisfacción. Como puede observarse, las medidas son similares para el fabricante y para el suministrador.

A fin de depurar y probar la fiabilidad y validez de estas escalas se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio —análisis factorial con extracción de máxima verosimilitud y rotación *varimax*— y un análisis confirmatorio. Las variables que forman las

CUADRO 2
CONTEXTO DEL INTERCAMBIO

		Nivel de interdependencia, incertidumbre y frecuencia (DEPN)	
		Bajo	Alto
Nivel de confianza y compromiso (CONFI)	Bajo	Situación 1	Situación 2
	Alto	Situación 3	Situación 4

FUENTE: Elaboración propia.

escalas finales para el caso del fabricante y de los suministradores se reproducen en el Cuadro 4. Se observa la formación de dos factores referidos a los resultados derivados de la relación para el caso del fabricante: un factor relativo a los resultados generales de la actividad y otro factor relativo a los beneficios que aporta la relación al proceso de producción.

Con esta información se inicia la investigación empírica tendente al contraste de las hipótesis propuestas. El proceso se estructura de acuerdo con las fases siguientes:

- Análisis descriptivo de la eficiencia de las relaciones de largo plazo ante condiciones propicias para la búsqueda de eficiencia, estabilidad y reciprocidad.
- Análisis causal de la relación entre las dimensiones de estructura y proceso y el grado de satisfacción y de resultados económicos.

CUADRO 3
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Ítem		Descripción
	Sum	Fab	
Satisfacción	S1	F1	Media aritmética de la satisfacción en distintos aspectos: trato personal, cooperación, cumplimiento de acuerdos, información,...
	S2	F2	Satisfacción general con la relación ²
	S3	F3	Cumplimiento de expectativas con el cliente (suministrador)
	S4	F4	Imposibilidad de mejorar aspectos de la relación
Resultados económicos	S5	F5	Influencia de la relación sobre los costes de mantenimiento del inventario
	S6	F6	Influencia de la relación sobre la mejora de costes de producción
	S7	F7	Influencia de la relación sobre la rentabilidad
	S8	F8	Influencia de la relación sobre el crecimiento de ventas
	S9	F9	Influencia de la relación sobre el crecimiento del beneficio
	S10	F10	Influencia de la relación sobre la productividad del trabajo

En los últimos años, la industria de la automoción ha sufrido fuertes presiones localizadoras (Peligros y Bilbao, 2005) y es probable que este proceso esté afectando al grado de satisfacción de los proveedores ante los riesgos que ello pueda suponer para su producción. Aunque en este estudio no se ha considerado expresamente la influencia de tal factor, creemos que ello subyace en las hipótesis de nuestro estudio: si una relación estrecha y a largo plazo da como resultado niveles más altos de satisfacción, una relación con expectativas de corto plazo (léase, afectada por el riesgo de deslocalización) conducirá a niveles más bajos de satisfacción.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4
RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS DE MEDIDA EXPLORATORIO Y CONFIRMATORIO

	Suministrador	Fabricante
SATIS: Satisfacción	S1, S2, S4	F2, F3, F4
RDECO: Resultados económicos	S5, S6, S7, S8, S10	F7, F8, F9
BFPRO: Beneficios para la producción		F5, F6, F10

FUENTE: Elaboración propia

CUADRO 5
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Suministrador				Fabricante			
		DEPEN-S				DEPEN-F	
		Bajo	Alto			Bajo	Alto
CONFI-S	Bajo	cp = 15 lp = 7	cp = 2 lp = 9	CONFI-F	bajo	cp = 20 lp = 5	cp = 8 lp = 8
	Alto	cp = 2 lp = 16	cp = 1 lp = 31		alto	cp = 3 lp = 4	cp = 2 lp = 33

FUENTE: Elaboración propia.

RESULTADOS

Análisis descriptivo de la estructura, el proceso y la valoración de la relación

El contraste de las hipótesis generales requiere un estudio individualizado del efecto de la relación sobre las medidas de eficiencia en cada una de las cuatro situaciones caracterizadas en el Cuadro 2. A fin de evaluar los distintos niveles de eficiencia logrados por una relación de largo plazo en diferentes contextos hemos optado por analizar exclusivamente, dentro de cada cuadrante, las relaciones consideradas a largo plazo por el suministrador (RP-S = «LP») y las relaciones consideradas a largo plazo por el fabricante (RP-F = «LP»). En concreto, la distribución de las relaciones en función de la orientación temporal percibida por el suministrador y el fabricante se muestra en el Cuadro 5.

El análisis univariante lo efectuamos para aquellas variables que definen la percepción de la relación por parte del suministrador y del fabricante (RP-S y RP-F) y las que denotan el valor otorgado por ellos a la relación (RDECO(S), SATIS(S), SATIS(F), RDECO(F) y BFPRO(F)). Para obtener una medida única para cada una de estas últimas variables, hemos reducido las escalas de medición al primer factor resultante de aplicar un análisis factorial de componentes principales. Las coordenadas en los cinco factores así obtenidos fueron recodificadas para que tomaran valores entre 0 y 10. Las medias y las desviaciones típicas de todas las variables contempladas, así

como los resultados de un test de medias para muestras independientes (1), aparecen recopilados en los Cuadros 6 y 7 (página siguiente).

Sobre estos resultados ya es posible avanzar algunas conclusiones en lo que se refiere a las hipótesis H1 y H2. Para el contraste de la hipótesis H1 basta comparar las situaciones 1 y 4. Si comparamos entre sí los datos de estos dos cuadrantes (sea en el caso del suministrador o del fabricante), observamos que al pasar de la situación 1 a la situación 4 aumenta tanto la fuerza de la propia relación (RP, definida a partir del grado de cooperación, la funcionalidad del conflicto, la cultura común, las expectativas de continuidad y el acuerdo relacional) como la valoración de la misma: SATIS(S), RDECO(S), SATIS(F), BFPRO(F) y RDECO(F). Podemos considerar, en consecuencia, que la hipótesis es aceptable, si bien para el caso de las variables SATIS(F) y BFPRO(F) la diferencia de medias sólo resulta significativa al 70% (2).

De acuerdo con la hipótesis H2a, habría que esperar un incremento de los resultados económicos conforme se pasa de la situación 1 a la 2, o de la situación 3 a la 4; esto es: cuando se para de las situaciones en las que las relaciones no viene justificadas por las razones de eficiencia y estabilidad a esas otras en las que sucede lo contrario. Pues bien, al realizar estas comparaciones en el caso del suministrador, observamos cómo el salto de la situación 1 a la situación 2 supone un aumento significativo de la variable RDECO(S). Sin embargo, el aumento no es significativo cuando pasamos de la situación 3 a la situación 4. En el supuesto del fabricante, la

CUADRO 6
EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN DE LARGO PLAZO (RP-S = LP) POR EL SUMINISTRADOR

SITUACIÓN 1			SITUACIÓN 2			Test de medias (S1-S2) (Sig de t para 2 colas)
DEPEN-S=BAJO	CONFI-S=BAJO		DEPEN-S=ALTO	CONFI-S=BAJO		
	Media	Desv. estándar		Media	Desv. estándar	
RP-S	5.81	0.48	RP-S	6.34	0.66	RP-S 0.085
RDECO(S)	3.93	1.65	RDECO(S)	5.42	1.18	RDECO(S) 0.071
SATIS(S)	3.88	1.07	SATIS(S)	5.48	1.46	SATIS(S) 0.024
SITUACIÓN 3			SITUACIÓN 4			Test de medias (S3-S4) (Sig de t para 2 colas)
DEPEN-S=BAJO	CONFI-S=ALTO		DEPEN-S=ALTO	CONFI-S=ALTO		
	Media	Desv. estándar		Media	Desv. estándar	
RP-S	6.72	0.97	RP-S	7.07	1.05	RP-S 0.252
RDECO(S)	6.44	1.58	RDECO(S)	6.77	1.75	RDECO(S) 0.517
SATIS(S)	6.71	1.87	SATIS(S)	6.52	1.56	SATIS(S) 0.737
Test de medias (S1-S3)			Test de medias (S2-S4)			S1-S4
RP-S		0.031	RP-S		0.019	RP-S 0.004
RDECO(S)		0.006	RDECO(S)		0.014	RDECO(S) 0.003
Sig t en 2 colas)	SATIS(S)	0.000	Sig t en 2 colas)	SATIS(S)	0.085	SATIS(S) 0.000

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7
EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN DE LARGO PLAZO (RP-F = LP) POR EL FABRICANTE

SITUACIÓN 1			SITUACIÓN 2			Test de medias (S1-S2) (Sig de t para 2 colas)
DEPEN-F=BAJO	CONFI-F=BAJO		DEPEN-F=ALTO	CONFI-F=BAJO		
	Media	Desv. estándar		Media	Desv. estándar	
RP-F	5.41	0.25	RP-F	5.93	1.00	RP-F 0.196
RDECO(F)	1.96	3.30	RDECO(F)	2.40	2.74	RDECO(F) 0.807
BFPRO(F)	2.82	3.74	BFPRO(F)	2.57	2.96	BFPRO(F) 0.902
SATIS(F)	4.17	2.68	SATIS(F)	3.44	1.68	SATIS(F) 0.603
SITUACIÓN 3			SITUACIÓN 4			Test de medias (S3-S4) (Sig de t para 2 colas)
DEPEN-F=BAJO	CONFI-F=ALTO		DEPEN-F=ALTO	CONFI-F=ALTO		
	Media	Desv. estándar		Media	Desv. estándar	
RP-F	5.99	0.91	RP-F	6.71	0.89	RP-F 0.214
RDECO(F)	5.99	3.60	RRDECO(F)	6.35	3.29	RDECO(F) 0.862
BFPRO(F)	3.02	3.79	BFPRO(F)	4.92	3.17	BFPRO(F) 0.398
SATIS(F)	7.94	7.94	SATIS(F)	5.72	2.00	SATIS(F)) 0.073
Test de medias (S1-S3)			Test de medias (S2-S4)			S1-S4
RP-F		0.211	RP-F		0.074	RP-F 0.003
RDECO(F)		0.132	RDECO(F)		0.004	RDECO(F) 0.037
Sig t en 2 colas)	BFPRO(F)	0.940	Sig t en 2 colas)	BFPRO(F)	0.085	BFPRO(F) 0.289
	SATIS(F)	0.039		SATIS(S)	0.037	SATIS(F) 0.274

FUENTE: Elaboración propia.

variación en las variables RDECO(F) y BFPRO(F) no resulta significativa en ningún caso. Luego, en conjunto, la subhipótesis H2a debería ser rechazada.

Por último, la hipótesis H2b nos lleva a esperar un incremento de la satisfacción con el salto de la situación 1 al 3, o de la 2 a la 4. No en vano, en las situaciones 3 y 4, a diferencia de lo que ocurre en las 1 y 2, las relaciones se establecieron en atención a las razones de reciprocidad. Y efectivamente así es: el paso de la situación 1 a la 3 y de la situación 2 a la 4 conlleva un aumento de la satisfacción, tanto para el suministrador como para el fabricante (SATIS(S) y SATIS(F)). Por tanto, a la vista de los datos, esta hipótesis no debe descartarse. Sin embargo, al

volver a comparar estas mismas situaciones observamos cómo con el aumento del nivel de reciprocidad percibido por el suministrador se produce también un incremento paralelo y significativo de RDECO(S). En el caso del fabricante, el aumento de RDECO(F) y BFPRO(F) sólo es significativo cuando pasamos de la situación 2 a la 4. Son unos resultados que contradicen parcialmente el espíritu de la hipótesis H2. De hecho parece estar señalando que la relación de largo plazo, cuando nace por causas de reciprocidad, influye en la eficacia, tanto en términos sociales como en términos económicos, más incluso que cuando surge por causas de dependencia, incertidumbre o frecuencia. En conclusión: aunque la subhipótesis H2b parece corroborarse, la

CUADRO 8
ESTIMACIÓN DEL MODELO NO LINEAL PARA SUMINISTRADORES (PARA RP-S = LP)

1. Estimación del modelo de regresión no lineal:	
$SATIS(S) = (1 - 0.152 \cdot DEPEND-S) \cdot (1 + 1.230 \cdot CONFI-S) \cdot (-1.282 + 0.838 \cdot RP-S) \quad R^2 = 0.3812$ $RDECO(S) = (1 + 0.135 \cdot DEPEND-S) \cdot (1 + 1.429 \cdot CONFI-S) \cdot (1.981 + 0.282 \cdot RP-S) \quad R^2 = 0.2323$	
2. Comparación de modelos	
Situación 1. DEPEND-S = 1 (Bajo) CONFI-S = 0 (Bajo) $SATIS(S) = -1.282 + 0.838 \cdot RP-S$ $RDECO(S) = 1.981 + 0.282 \cdot RP-S$	Situación 2. DEPEND-S = 1 (Alto) CONFI-S = 0 (Bajo) $SATIS(S) = (0.848) \cdot (-1.282 + 0.838 \cdot RP-S)$ $RDECO(S) = (1.135) \cdot (1.981 + 0.282 \cdot RP-S)$
Situación 3. DEPEND-S = 0 (Bajo) CONFI-S = 1 (Alto) $SATIS(S) = (1.230) \cdot (-1.282 + 0.838 \cdot RP-S)$ $RDECO(S) = (1.429) \cdot (1.981 + 0.282 \cdot RP-S)$	Situación 4. DEPEND-S = 1 (Alto) CONFI-S = 1 (Alto) $SATIS(S) = (1.043) \cdot (-1.282 + 0.838 \cdot RP-S)$ $RDECO(S) = (1.622) \cdot (1.981 + 0.282 \cdot RP-S)$

FUENTE: Elaboración propia

CUADRO 9
ESTIMACIÓN DEL MODELO NO LINEAL PARA EL FABRICANTE (PARA RP-F = LP)

1. Estimación del modelo de regresión no lineal:	
$SATIS(F) = (1 - 0.523 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + 3.824 \cdot CONFI-F) \cdot (0.929 + 0.370 \cdot RP-F) \quad R^2 = 0.2853$ $RDECO(F) = (1 + 0.065 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + 3.711 \cdot CONFI-F) \cdot (0.377 + 0.142 \cdot RP-F) \quad R^2 = 0.2506$ $BFPRO(F) = (1 + 0.668 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + 1.258 \cdot CONFI-F) \cdot (1.719 - 0.089 \cdot RP-F) \quad R^2 = 0.0938$	
2. Comparación de modelos	
Situación 1. DEPEND-F = 1 (Bajo) CONFI-F = 0 (Bajo) $SATIS(F) = 0.929 + 0.370 \cdot RP-F$ $RDECO(F) = 0.377 + 0.142 \cdot RP-F$ $BFPRO(F) = 1.719 - 0.089 \cdot RP-F$	Situación 2. DEPEND-F = 1 (Alto) CONFI-F = 0 (Bajo) $SATIS(F) = (0.477) \cdot (0.929 + 0.370 \cdot RP-F)$ $RDECO(F) = (1.065) \cdot (0.377 + 0.142 \cdot RP-F)$ $BFPRO(F) = (1.668) \cdot (1.719 - 0.089 \cdot RP-F)$
Situación 3. DEPEND-F = 0 (Bajo) CONFI-F = 1 (Alto) $SATIS(F) = (4.824) \cdot (0.929 + 0.370 \cdot RP-F)$ $RDECO(F) = (4.711) \cdot (0.377 + 0.142 \cdot RP-F)$ $BFPRO(F) = (2.258) \cdot (1.719 - 0.089 \cdot RP-F)$	Situación 4. DEPEND-F = 1 (Alto) CONFI-F = 1 (Alto) $SATIS(F) = (2.301) \cdot (0.929 + 0.370 \cdot RP-F)$ $RDECO(F) = (5.017) \cdot (0.377 + 0.142 \cdot RP-F)$ $BFPRO(F) = (3.766) \cdot (1.719 - 0.089 \cdot RP-F)$

FUENTE: Elaboración propia

lógica subyacente en la hipótesis H2 no se verifica con claridad. Con todo, en el apartado destinado a las conclusiones trataremos de explicar lo que ahora nos extraña.

Análisis causal de la valoración de la relación de largo plazo

Aunque el análisis previo nos ofrece prácticamente toda la información necesaria para juzgar las hipótesis avanzadas, hemos decidido abrir un último apartado para analizar la influencia de las condiciones determinantes de la relación sobre los resultados logrados. El objetivo que nos planteamos es comparar el efecto de las condiciones de reciprocidad y las condiciones de eficiencia y estabilidad sobre los distintos tipos de eficiencia. Para ello planteamos un modelo de regresión no lineal que nos permita explicar la eficiencia de las relaciones bilaterales de largo plazo (variables RDECO(S), SATIS(S), RDECO(F), BFPRO(F) y SATIS(F)), a partir del nivel relacional perci-

bido (RP) y de las condiciones determinantes de la relación (DEPEND y CONFI). Los modelos propuestos para el caso de los suministradores son:

$$SATIS(S) = (1 + \beta_1 \cdot DEPEND-S) \cdot (1 + \beta_2 \cdot CONFI-S) \cdot (\beta_3 + \beta_4 \cdot RP-S)$$

$$RDECO(S) = (1 + \beta_5 \cdot DEPEND-S) \cdot (1 + \beta_6 \cdot CONFI-S) \cdot (\beta_7 + \beta_8 \cdot RP-S)$$

Y para el caso del fabricante:

$$SATIS(F) = (1 + \beta_1 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + \beta_2 \cdot CONFI-F) \cdot (\beta_3 + \beta_4 \cdot RP-F)$$

$$RDECO(F) = (1 + \beta_5 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + \beta_6 \cdot CONFI-F) \cdot (\beta_7 + \beta_8 \cdot RP-F)$$

$$BFPRO(F) = (1 + \beta_9 \cdot DEPEND-F) \cdot (1 + \beta_{10} \cdot CONFI-F) \cdot (\beta_{11} + \beta_{12} \cdot RP-F)$$

Los resultados de la estimación se muestran en los Cuadros 8 y 9.

Aunque las estimaciones de los modelos no lineales ofrecen unos R^2 bastante bajos, sí podemos hacer algunas consideraciones con respecto a las hipótesis propuestas. Los resultados son prácticamente similares para el fabricante y el suministrador. Con carácter general, ante niveles altos de dependencia-incertidumbre-frecuencia y de confianza-compromiso, el efecto de la relación de largo plazo sobre los resultados económicos y sobre la satisfacción se refuerza (situación 4), lo cual viene a confirmar de nuevo la validez de la hipótesis H1. A pesar de que este efecto conjunto es positivo, los efectos individuales de la reciprocidad y la dependencia son bien diferentes. La existencia de reciprocidad contribuye no sólo a potenciar la influencia de la relación sobre la satisfacción, sino también sobre los resultados (situación 3).

Las situaciones de dependencia, por su parte, parece que sí favorecen el logro de resultados económicos; sin embargo, van en detrimento de la satisfacción con respecto a la relación (situación 2). Esta comparación de las distintas coyunturas nos permite concluir que las relaciones de largo plazo en situaciones de reciprocidad contribuyen a que las empresas perciban mayor satisfacción e, incluso, mayores resultados económicos que en situaciones de dependencia. Aunque subyace una cierta coherencia entre causas y valoración de la relación, los resultados nos obligan de nuevo a rechazar la hipótesis H2 tal y como la habíamos planteado.

CONCLUSIONES

Iniciamos este trabajo haciendo hincapié en la necesidad de estudiar cómo y cuándo las relaciones bilaterales de largo plazo entre fabricante y suministrador resultan más eficientes. En este momento cerramos provisionalmente nuestra aportación a dicho estudio, aportación que se ha concretado en una aproximación exploratoria al tema y en la obtención de algunos resultados interesantes sobre los que merece la pena reflexionar.

En primer lugar, hemos podido comprobar cómo, tanto en opinión del fabricante como del suministrador, la relación bilateral de largo plazo tiene mayor repercusión sobre los resultados económicos y sobre la satisfacción de las partes cuando su origen está provocado por situaciones de dependencia, incertidumbre, frecuencia de los intercambios, confianza entre las partes y compromiso mutuo. Por otra parte, no nos ha sido posible constatar que la correspondencia entre las razones que motivan la relación de largo plazo (eficiencia-estabilidad o reciprocidad) y el tipo de resultados alcanzados (económicos o satisfacción, respectivamente). Los análisis efectua-

dos muestran que ante situaciones de dependencia, incertidumbre o frecuencia, la relación bilateral de largo plazo sí es percibida como más eficiente a nivel económico tanto por el comprador como por el vendedor (aun a pesar de una posible insatisfacción). Sin embargo, las situaciones de reciprocidad y confianza afectan de forma más rotunda y general: ambas empresas perciben que la relación es satisfactoria, pero, además, perciben una mayor contribución de dicha relación a los resultados económicos que en situaciones de dependencia.

A nuestro juicio, estos resultados pueden ser interpretados a la luz del carácter perceptual de la relación de largo plazo. En nuestro estudio, cada empresa ha descrito y valorado su relación de forma subjetiva. (Esto ha provocado que, en algunos casos, la misma relación sea percibida por una parte como transaccional y, por la otra, orientada al largo plazo). Si la búsqueda de eficiencia y estabilidad —en situaciones de dependencia e incertidumbre— y la búsqueda de reciprocidad —en situaciones de confianza y compromiso— pueden conducir al desarrollo de relaciones de largo plazo, creemos que también es posible que contribuyan al tipo de percepción.

Según esta hipótesis, podría ocurrir que cuando entre las empresas existe una confianza mutua, se sientan más seguras y fiadas de su relación y así lo manifiesten al describirla y al valorarla. Sin embargo, cuando se encuentran en condiciones de dependencia o incertidumbre, es posible que su situación de vulnerabilidad frente a la otra parte les lleve a desconfiar de la relación y a estar menos satisfechos, aun cuando a través de ella estén buscando precisamente protección y seguridad. Esto puede ser la explicación de que sean más críticos a la hora de valorar la relación y los resultados que de ella obtienen.

No obstante estas reflexiones, señalamos de nuevo que esta no pretende ser sino una incursión un tanto exploratoria en el tema de la eficiencia relacional. Somos conscientes de que las limitaciones del trabajo (el tamaño reducido de la muestra o la pérdida de información asociada a la dicotomización de variables) no nos permiten ser contundentes en la extracción de conclusiones. Con todo, después de reconocer que aún queda camino por andar en este terreno, entendemos que el estudio realizado marca la dirección en la que se debe avanzar.

(*) Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación «Estabilidad y evolución de las redes estratégicas entre las empresas españolas del sector del automóvil» financiado por el Programa Sectorial de Promoción General del Conocimiento. Proyecto de Investigación nº PB97-0489.

NOTAS

- [1] El test de igualdad de medias se realizó considerando en unos casos varianzas iguales y en otros varianzas distintas, en función de los resultados que en cada caso ofrecía el test de igualdad de varianzas de Levene.
- [2] Otro resultado que se aprecia es la diferente percepción del suministrador y del fabricante. Los niveles percibidos de relación son en ambas situaciones (1 y 4) menores para el fabricante que para el suministrador.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÁEZ, R., J. BILBAO, V. CAMINO y J.C. LONGAS (1996): *El sector de la automoción: nuevas tendencias en la organización productiva*. Ed. Civitas.
- ALÁEZ, R., J. BILBAO y V. CAMINO (1997): «Las relaciones interempresariales como estrategia de reducción de costes en el sector de la automoción. El caso del País Vasco y Navarra», *Economía Industrial*, nº 315, pp. 85-100.
- ALÁEZ, R., J. BILBAO y V. CAMINO (2003): «El desarrollo de la industria auxiliar de automoción en la economía vasca», *Ekonomiaz*, nº 54, 3^{er} Cuatrimestre, pp. 104-127.
- ANDALEEB, S.S.(1996): «An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence», *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, J.C. y J.A. NARUS (1984): «A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships», *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño, pp. 62-74.
- ANDERSON, J.C. y J.A. NARUS (1990): «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships», *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, pp. 42-58.
- BELLO, D.C. y D. GILLILAND (1997): «The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance», *Journal of Marketing*, vol. 61, enero, pp. 22-38.
- BUCHANAN, L.(1992): «Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals», *Journal of Marketing Research*, vol XXIX, febrero, pp. 65-75.
- BUCKLIN, L. y S. SENGUPTA (1993): «Organizing successful co-marketing alliances», *Journal of Marketing*, vol. 57, abril, pp. 32-26.
- CAMARERO, M.C. y J. GUTIÉRREZ (1999): «Dimensiones estructurales y procesales de las relaciones bilaterales de largo plazo». *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* celebrado en Valladolid.
- CAMARERO, M.C. y J. GUTIÉRREZ (2000): «Significado y razones de la orientación relacional de los intercambios a largo plazo». *Revista Española de Investigación de Marketing*, vol. 4, nº 2, pp. 21-50.
- DYER, J.H. y W.G. OUCHI (1993): «Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge», *Sloan Management Review*, otoño, pp. 51-63.
- DYER, J.H.(1997): «Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº7, pp. 535-556.
- DAHLSTROM, R., K. M. MCNEILLY y T.W. SPEH (1996): «Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 2, pp. 110-124.
- DWYER, R., P. SCHURR y S. OH (1987): «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 11-27.
- FONTENOT, R., R. VLOSKEY, E. WILSON y D. WILSON (1997): «Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance». *Working Paper*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
- FRAZIER, G.(1983): «Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective», *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño, pp. 68-78.
- GANESAN, S.(1994): «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, pp. 1-19.
- GEYSKENS, I. y J.B. STEENKAMP (2000): «Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships», *Journal of Retailing*, 76, (1), pp. 11-32.
- GEYSKENS, I., J.B. STEENKAMP y N. KUMAR (1999): «A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships», *Journal of Marketing Research*, 36, mayo, pp. 223-238.
- GORDON, M.E., K. MCKEAGE, y M.A. FOX (1998): «Relationship marketing effectiveness: the role of involvement», *Psychology & Marketing*, vol. 15, nº 5, pp. 443-459.
- HEIDE, J. y G. JOHN (1998): «The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels», *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, pp. 20-35.
- HEIDE, J.B. y R.L. STUMP (1995): «Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation», *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 57-66.
- IGLESIAS, V. y J.A. TRESPALACIOS (1997): «Características de las relaciones fabricante-distribuidor y resultados económicos obtenidos: un estudio empírico en el sector de bebidas», *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, pp. 95-114.
- KALWANI, M. y N. NARAYANDAS (1995): «Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?», *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, pp. 1-16.
- KUMAR, N., L. STERN y R. ACHROL (1992): «Assessing reseller performance from the perspective of the supplier», *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, mayo, pp. 238-253.
- MACNEIL, I. (1980): *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press, New Haven.
- MOHR, J.J. y R. SPEKMAN (1994): «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques» *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- MORGAN, R. y S. HUNT (1994): «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 20-38.
- NOORDEWIER, T., G. JOHN y J. NEVIN (1990): «Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships», *Journal of Marketing*, octubre, pp.80-93.
- OLIVER, C.(1990): «Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, pp. 241-265.
- PELIGROS, C. y J. BILBAO (2005): «Análisis de la implantación de la tecnología organizativa 'lean manufacturing' en la industria española del automóvil», Ponencia presentada en el *VIII Encuentro de Economía Aplicada*.
- PILLING, B., L. CROSBY y D. JACKSON (1994): «Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of the transaction cost economic framework», *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 237-251.
- ROBICHEAUX, R. A. y J.E. COLEMAN (1994): «The structure of marketing channel relationships», *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- SKINNER, S. J. GASSENHEIMER y S. KELLEY (1992): «Cooperation in supplier-dealer relations», *Journal of Retailing*, vol. 68, nº 2, verano, pp.174-193.
- SMITH, J.B. y D. BARCLAY (1997): «The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships», *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 3-21.
- STERN, L. y T. REVE (1980): «Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis», *Journal of Marketing*, vol. 44, verano, pp. 52-64.

WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies*. The Free Press, New York. Versión en castellano 1983: *Mercados y Jerarquías*. FCE, México.

WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York. Versión en castellano 1989: *Las instituciones económicas del capitalismo*. FCE, México.

WILSON, D. (1995): «An integrated model of buyer-seller relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 335-345.

ZAHEER, A. y N. VENKATRAMAN (1995): «Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange». *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.