

LA INFLUENCIA DE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO SOBRE LAS FUNCIONES CREADORAS DE VALOR EN LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE EMPRESAS

López Sánchez, J. A.
Universidad de Extremadura
Santos Vijande, M. L.
Trespalacios Gutiérrez, J. A.
Universidad de Oviedo

RESUMEN

El propósito de este trabajo es estudiar el efecto de la confianza y el compromiso sobre la creación de valor para el cliente. Para ello primero se examinan las distintas funciones creadoras de valor en las relaciones comerciales entre empresas. A continuación se plantea el modelo teórico que conecta la confianza y el compromiso con las funciones creadoras de valor. Después se procede con el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. En este punto se estudian las conexiones causales del modelo estructural especificado. Los resultados obtenidos aportan evidencia empírica acerca del hecho que el compromiso del distribuidor es un antecedente directo y positivo de la creación de valor en una relación, entendida desde una óptica funcionalista. En el caso de la otra variable relacional, la confianza del distribuidor, el efecto que ejerce sobre la creación de valor es indirecto y a través del compromiso del distribuidor.

PALABRAS CLAVE: Variables Relacionales Clave, Creación de Valor, Relaciones Comprador-Vendedor

ABSTRACT

The aim of this paper is to study the effect of trust and commitment in customer value creation. Thus, firstly, the different value creating functions in business relationships are examined. Next, the conceptual model that connects trust and commitment with the value creating functions is proposed. At this point the causal connections of the specified structural model are studied. The empirical results reveal that distributor's commitment is a direct and positive antecedent of value creation in a relationship, understood from a functionalist perspective. With reference to the other relational variable, distributor's trust, it has an indirect effect in value creation through distributor's commitment.

KEYWORDS: Key Relational Variables, Value Creation, Buyer-Seller Relationships

1. INTRODUCCIÓN

La creación de *valor para el cliente* ha sido reconocida en multitud de investigaciones como uno de los principales objetivos a conseguir en las relaciones comprador-vendedor (Lane y Piercy, 2004; Spillan y Parnell, 2006; Ulaga y Eggert, 2006). El hecho de añadir más *valor* al producto esencial puede mejorar la satisfacción del cliente, además de fortalecer los vínculos afectivos entre las partes y, de esta forma, favorecer la retención de clientes (Walter, Muller, Helfert y Ritter, 2003). Por lo tanto comprender cómo se identifica, crea y entrega *valor* al cliente puede considerarse como una *fuerza de ventaja competitiva* (Haksever, Chaganti y Cook, 2004).

En los últimos años, la atención hacia el término *valor para el cliente* ha supuesto que determinadas instituciones hayan incluido el concepto entre sus prioridades de investigación, tales como el *Marketing Science Institute* (MSI), el *Institute for the Study of Business Markets* (ISBM) y el *Center for Business and Industrial Marketing* (CBIM) (Ulaga, 2001; Lindgreen y Wynstra, 2005). Las revistas científicas especializadas no se han quedado atrás en este proceso ya que han dedicado números especiales a los desarrollos más recientes de este campo de conocimiento (por ejemplo: el *Journal of the Academy of Marketing Science* en 1997 y el

Industrial Marketing Management en 2001) (Lapierre, 2000; Ulaga y Eggert, 2005). No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados, la riqueza y complejidad del concepto de *valor para el cliente* hacen que hoy en día se pueda hablar, si no de confusión terminológica, sí de cierta ambigüedad en su concreción, como así lo demuestran las múltiples y variadas aproximaciones que existen con relación al mismo (Ulaga y Eggert, 2005).

Del mismo modo, a pesar de que el valor que se genera en un intercambio relacional es muy probable que tenga como antecedente la confianza y el compromiso de los socios comerciales existe un escaso número de investigaciones que abordan esta cuestión hasta la fecha (Moller, 2006). El estudio por consiguiente de los vínculos causales mencionados es relevante y oportuno, puesto que permite ampliar el conocimiento existente acerca del papel que desempeñan las variables relacionales clave -confianza y compromiso- en el proceso de creación de valor para el cliente. Esta temática tiene, además, importantes repercusiones para el desarrollo y el mantenimiento de una relación con una orientación de largo plazo.

El presente trabajo se estructura como sigue: primero, se examinan las distintas funciones creadoras de valor en una relación. A continuación se plantea el modelo teórico que conecta la confianza y el compromiso con las funciones creadoras de valor. En la parte empírica se presentan los resultados de la investigación a partir de una muestra representativa de 181 relaciones fabricante-distribuidor. Se concluye con la exposición de las conclusiones más significativas del estudio desarrollado.

2. FUNCIONES CREADORAS DE VALOR

Existe una línea de investigación centrada en el análisis de la creación de *valor para el cliente* que es reconocida como *perspectiva funcionalista* (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Walter, Ritter y Gemunden, 2001; Lindgreen y Wynstra, 2005). Esto se debe a que se parte de la premisa de que las *relaciones* comprador-vendedor se pueden concretar en una serie de tareas o *funciones* creadoras de valor para los *actores* involucrados (Anderson *et al.*, 1994). En concreto, permiten a las partes “*conectar las actividades, unir sus recursos y desarrollar vínculos afectivos entre las personas, ..., permitiendo así la acumulación de conocimiento, la creación de nuevos recursos y el desarrollo de nuevas actividades*” (Harris y Wheeler, 2005, p. 188). Las *funciones* de las *relaciones* se pueden clasificar fundamentalmente en *funciones directas* y *funciones indirectas* (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998; Ryssel, Ritter y Gemunden, 2004).

a) *Las funciones directas* o *primarias* representan, con carácter general, los efectos positivos y negativos de la interacción en una relación diádica principal sobre las empresas implicadas. Con estas *funciones*, se pretende buscar la eficiencia por medio de la interconexión de actividades, la creatividad a partir de la heterogeneidad de los recursos, y la mutualidad basada en el interés propio de los actores.

b) *Las funciones indirectas* o *secundarias*, también conocidas como las funciones de la red, recogen los efectos indirectos positivos y negativos de una relación, cuando está directa o indirectamente conectada con otras relaciones. Este tipo de funciones recogen las cadenas de actividades que involucran a varias organizaciones, la cartera de recursos controlada por más de una empresa, y las percepciones compartidas sobre la red por más de dos compañías.

Entre las contribuciones más significativas y recientes dentro de esta perspectiva de análisis se puede destacar la de Walter *et al.* (2001) quienes entienden las *funciones* creadoras de *valor* para el cliente como las *actividades desarrolladas* y los *recursos empleados* por parte

de la empresa proveedora, esto es, lo que el proveedor contribuye tanto a la *relación diádica principal* como a la *red de relaciones* conectada a la misma. Seguidamente se describe cada una de las *funciones creadoras de valor* que el proveedor desarrolla para el cliente:

1. Funciones directas

a) *Función de beneficio*. El hecho de que el proveedor en su relación con un cliente dado esté en condiciones de poder ofrecerle productos o servicios a los mejores precios o, al menos, a unos precios competitivos, sin que el cliente tenga que renunciar a unos estándares mínimos de calidad técnica, es un factor significativo de la rentabilidad del cliente (Walter *et al.*, 2001). Esta función refleja la importancia que el proveedor tiene en la generación de beneficios económicos para el cliente. Incluso ayuda al cliente, a través del efectivo generado por la compra de productos donde obtiene un elevado margen de beneficio, a estimular intercambios relacionales con proveedores diferentes que pueden desempeñar funciones complementarias en su estrategia empresarial (Kalwani y Narayandas, 1995).

b) *Función de volumen*. El proveedor desarrolla esta función creadora de valor para el cliente cuando puede satisfacer volúmenes de demanda elevados que experimenta su contraparte (Walter *et al.*, 2001). En ocasiones, los clientes necesitan desde un punto de vista estratégico mantener relaciones estables con sus proveedores por encima del criterio asociado a la obtención de elevados beneficios en las sucesivas transacciones primando la posibilidad de aprovisionamiento. Para un cliente el que el proveedor desarrolle la función de volumen significa tener la certeza de que éste le va a suministrar, en tiempo y forma, una cantidad importante de producto cuando sea necesario (Turnbull, 1982).

c) *Función de salvaguarda*. El proveedor desempeña esta función en un intercambio relacional desde el momento en que le garantiza al cliente tanto un cierto nivel de suministro, aunque desde un punto de vista económico no sea tan favorable, como una reducción en la dependencia que tiene de otros proveedores (Hakansson, 1982). La parte vendedora actúa por tanto como un “proveedor de emergencia” para el socio comercial. El argumento seguido es que, como resultado de las incertidumbres del mercado, se hace necesario que los clientes mantengan relaciones con proveedores distintos de los habituales que, si bien pueden no siempre tener una función de beneficio y/o función de volumen, actúan como un “seguro” ante posibles crisis o dificultades que pueden surgir en otras relaciones de intercambio (Walter *et al.*, 2003).

2. Funciones indirectas

a) *Función de innovación*. Los clientes tienden a establecer relaciones de cooperación en el desarrollo de nuevos productos y procesos con los proveedores que van a la vanguardia en tecnología y en los que la experiencia de producto es alta (Walter *et al.*, 2001). De hecho, tanto la innovación de producto como la de proceso son con frecuencia el resultado de la interacción entre dos o más actores (Hakansson, 1987), por lo que, en determinadas circunstancias, el cliente puede llegar a sacrificar los beneficios económicos y/o de volumen por la utilidad que a largo plazo le reporta una cooperación de estas características (Walter *et al.*, 2003).

b) *Función de mercado*. Los clientes se pueden servir del prestigio o del buen crédito en el quehacer diario de algunos de sus proveedores y utilizarlo, a modo de referencia, como un

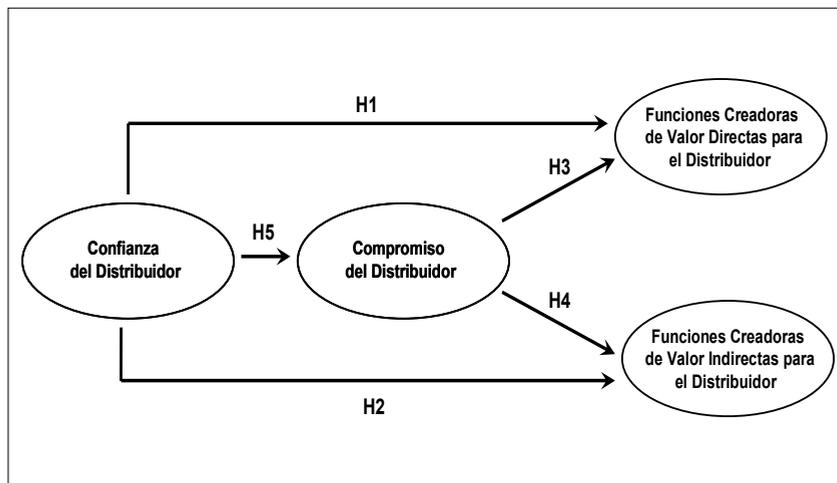
importante apoyo para acceder a nuevos mercados y establecer nuevos vínculos comerciales (Walter *et al.*, 2001). En este sentido, la *función de mercado* se puede encontrar cuando se trabaja con proveedores que utilizan estrictos criterios y condiciones en la selección de sus socios comerciales (Corstjens y Merrihune, 2003). Por este motivo, interaccionar con este tipo de proveedores puede tener un efecto de referencia en otras relaciones de intercambio, aunque dichos proveedores no sean los más importantes del mercado en términos económicos (por ejemplo, en volumen de ventas).

c) *Función exploradora*. Se puede argumentar que gran parte del éxito de una empresa puede tener su origen, en buena medida, en la obtención de información significativa de otros actores que se ubican fuera de la misma (Walter *et al.*, 2001). Así, un posible criterio a utilizar en la selección de nuevos proveedores puede ser su capacidad para aportar información comercial relevante al cliente. Estos proveedores pueden convertirse en útiles canales de información, dado su amplio conocimiento acerca del propio sector y sobre otros mercados con los que están relacionados (Walter *et al.*, 2003). Según lo apuntado se puede destacar que de la información comercial de utilidad obtenida por medio de los proveedores se encuentran, entre otros, detalles sobre las ofertas de las empresas competidoras y cuestiones relacionadas con las tendencias del mercado.

3. EL EFECTO DE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO EN LAS FUNCIONES CREADORAS DE VALOR

Esta investigación se fundamenta en algunos de los modelos más influyentes en el ámbito del marketing de relaciones para estudiar un conjunto de conexiones causales relevantes en la creación de valor para el cliente (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Fontenot y Wilson, 1997). A partir del análisis de dichos modelos se pone de manifiesto el potencial explicativo de la confianza y el compromiso como precursores del concepto de valor. Sin embargo, el número de trabajos que aportan evidencia empírica acerca de la influencia de ambas dimensiones sobre la creación de valor para el cliente se puede calificar de reducido (Gustafsson, Johnson y Roos, 2005; Lindgreen y Wynstra, 2005; Moller, 2006). Todo ello a pesar de la importancia que esta temática tiene para avanzar en nuestra comprensión acerca del funcionamiento de las relaciones comerciales entre empresas. Con este propósito se propone en la Figura 1 un modelo teórico donde se aborda la cuestión mencionada con anterioridad. En esta línea, para medir los factores mencionados se recoge la valoración efectuada por uno de los miembros de la relación diádica: el fabricante, quien estima, en base al conocimiento exhaustivo que se le presupone de la relación diádica principal, el nivel de confianza, compromiso y creación de valor que experimenta el distribuidor principal en dicha relación. A continuación se explica cada uno de los vínculos causales identificados.

Figura 1. La Confianza, el Compromiso y las Funciones Creadoras de Valor



3. 1. Confianza y funciones creadoras de valor

La *confianza* es un elemento clave para la creación y el desarrollo de unas relaciones comprador-vendedor con una orientación de largo plazo (Lusch, O'Brien y Sindhav, 2003; Bart, Shankar, Sultan y Urban, 2005). Los beneficios tangibles que reporta una relación en la que se puede confiar son superiores a los que se generan cuando esto no es así, ya que posibilita un mayor nivel de compromiso y ventas. También existe una mayor probabilidad de preservar la relación ante la aparición de dificultades, compartir información confidencial, invertir en recursos compartidos y disminuir los costes de control en el socio de intercambio (Morgan y Hunt, 1994; Kumar, 1996; Nielson, 1998; Williams, 2001). En el presente estudio la confianza se define como “la percepción del proveedor de que el cliente se comportará, como prometió en la relación, con honestidad e integridad” (Nielson, 1998, p. 452), lo cual implica adoptar los dos criterios sobre los que se sustenta este concepto en la actualidad: a) la *honestidad* o *credibilidad* y b) la *benevolencia* (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002; Sanzo, Santos, Álvarez y Vázquez, 2003).

En este contexto, podemos asumir que cuando la confianza esté lo suficientemente desarrollada facilitará, al ser una norma de conducta básica, intercambiar y compartir recursos, coordinar las actividades de forma novedosa y favorecer los vínculos afectivos entre las partes. Se estarán estableciendo las condiciones básicas en un intercambio relacional para que el fabricante pueda crear valor para su distribuidor (Walter y Ritter, 2003). Siendo más específicos, la conexión *confianza* → *creación de valor* se puede justificar en base a los siguientes argumentos:

a) En el caso de las *funciones creadoras de valor directas*, los beneficios que se derivan de una relación en la que existe una confianza recíproca suelen ser mayores que cuando esta circunstancia no está presente. De hecho, si el distribuidor confía plenamente en el fabricante o, lo que es lo mismo, cumple con lo pactado y está interesado por el bienestar conjunto de la relación, la consecuencia inmediata es que el fabricante constatará a través de las sucesivas interacciones que merece la pena apostar por una relación con esta clase de distribuidor. Es decir, como fabricante estará dispuesto si fuera el caso a poner de su parte todos los medios

posibles a su alcance para que una relación de estas características tenga una continuidad en el tiempo (Williams, 2001; Lines, Selart, Espedal y Johansen, 2005). Este aspecto puede materializarse en que el fabricante se preocupe por garantizar al distribuidor una oferta de productos de calidad a unos precios competitivos. También que ponga a su disposición el volumen de producto requerido, y que le ofrezca, si los acontecimientos lo permiten, cobertura en el nivel de suministro ante posibles alteraciones en las condiciones cambiantes de la demanda (Bracear, Boles, Bellenger y Brooks, 2003; Mezgar, 2003). Todo ello permite expresar que:

H1: Las funciones creadoras de valor directas desarrolladas por el fabricante para su distribuidor principal están influidas de manera directa y positiva por la confianza que este distribuidor tiene en el fabricante

b) Centrándonos en las *funciones creadoras de valor indirectas* se puede defender que siempre que en una relación concurre una confianza recíproca, se trabaja con un clima propicio para el desarrollo de actividades vinculadas con la innovación. Si esto no fuera así, el fabricante no estaría dispuesto a cooperar en acciones de este tipo, puesto que existiría un alto riesgo de que el distribuidor actuara de manera oportunista y utilizara en su contra las ideas y/o experiencias compartidas en el pasado (McAllister, 1995; Ruppel y Harrington, 2000). Es más, el fabricante, nunca aceptaría en principio trabajar con un distribuidor no fiable, ya que con posterioridad dicho distribuidor podría hacer uso de su buena reputación (sin su consentimiento y/o conocimiento) para acceder a otros mercados donde el fabricante no tuviera control alguno de la imagen que se está transmitiendo de su organización. Resultaría del mismo modo crítico para el fabricante revelar información acerca de las nuevas posibilidades de negocio en otros mercados a este distribuidor, debido a que en un futuro este mismo distribuidor podría emplearla para convertirse en uno de sus principales competidores (Homburg, Koschate y Hoyer, 2005; Singh, Jayanti, Kilgore, Agarwal y Gandarvakottai, 2005). Los argumentos esgrimidos permiten sugerir que:

H2: Las funciones creadoras de valor indirectas desarrolladas por el fabricante para su distribuidor principal están influidas de manera directa y positiva por la confianza que este distribuidor tiene en el fabricante

3. 2. Compromiso y funciones creadoras de valor

Al igual que la confianza, el *compromiso* en los intercambios relacionales se ha convertido en una pieza fundamental en las investigaciones de Marketing en materia de distribución comercial (Morgan y Hunt, 1994; Brown, Lusch y Nicholson, 1995). El que los miembros del canal actúen de forma comprometida puede favorecer tanto sus probabilidades de *supervivencia* como su *rentabilidad* en el largo plazo (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1996). En particular, el que se pueda trabajar de esta manera permite generar y ofrecer un *valor* superior a las partes implicadas. En el caso de un *fabricante* facilita “*un mejor acceso a la información del mercado y un mayor apoyo a sus productos*” (Kim y Frazier, 1997, p. 848), mientras que para un *distribuidor* posibilita “*el acceso a productos deseados por sus clientes y una mayor oportunidad para diferenciarse*” (Anderson y Weitz, 1992, p. 18). El compromiso se define como “*la percepción del proveedor de que el cliente tiene el deseo duradero de*

mantener una relación apreciada” (Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992, p. 316). Es decir, se trata de un compromiso de carácter afectivo, puesto que se fundamenta en un estado de sentimiento positivo hacia el socio de intercambio, expresado a través de la existencia de un *vínculo* emocional y un espíritu de *cooperación* hacia la otra parte. Implica de este modo la identificación de uno de los socios con los *objetivos* y *valores* del otro, además de la experimentación de un cierto sentimiento de *pertenencia* y *“lealtad”*.

El compromiso, al igual que la confianza, puede asociarse con una de las causas fundamentales de la creación de valor en una relación. Desde el instante en que las partes del intercambio toman la decisión de comprometerse, de una u otra forma, se está reconociendo la importancia que la relación tiene para la consecución de unos objetivos individuales y compartidos. En consecuencia, parece razonable pensar que si existe un compromiso recíproco se podrá crear más valor que cuando esto no sea así (Ryssel *et al.*, 2004). La conexión *compromiso* → *creación de valor* se apoya en diversos argumentos que seguidamente se detallan:

a) En el apartado de las *funciones creadoras de valor directas*, cuando el compromiso de los actores implicados es mutuo es muy probable que una relación adquiera una orientación de largo plazo. Las organizaciones asumen que a través de una cooperación de este tipo se consiguen unos beneficios superiores a los que se podrían lograr por medio de transacciones discrecionales con socios cambiantes (Friman, Garling, Millet, Mattsson y Johnston, 2002; Lambert y Knemeyer, 2004). Bajo este enfoque de interacción la manera de proceder del fabricante con respecto al distribuidor será muy distinta a la que se produciría si éste último no estuviera del todo comprometido. En este sentido, al existir un deseo duradero en el distribuidor por mantener una relación que valora muy positivamente, el fabricante será más proclive a ofrecerle productos o servicios en unas condiciones ventajosas que le permitan generar efectivo con el que impulsar nuevos grupos de usuarios finales (McQuiston, 2001; Ghosh, Joseph, Gardner y Thach, 2004). El fabricante estará a su vez más predispuesto a satisfacer el volumen de producto solicitado por el distribuidor y, si fuera el caso, atender las necesidades de aprovisionamiento derivadas de cambios en las especificaciones de la demanda fruto de las incertidumbres de mercado (Walter y Ritter, 2003). Lo anterior permite formular la siguiente hipótesis de investigación:

H3: Las funciones creadoras de valor directas desarrolladas por el fabricante para su distribuidor principal están influidas de manera directa y positiva por el compromiso que este distribuidor tiene con el fabricante

b) En las *funciones creadoras de valor indirectas* podría decirse que cuando un distribuidor acomete acciones vinculadas con la innovación, inevitablemente su labor resultará más fructífera si interacciona con un fabricante experimentado en estas cuestiones y que al mismo tiempo está comprometido con la relación comercial. Cuando existe compromiso, las partes del intercambio reconocerán que existe una interdependencia de objetivos, lo cual significa que si el distribuidor tiene éxito en las actividades de innovación efectuadas, de una u otra forma, también saldrá beneficiado el fabricante involucrado (Simonin, 1997; Wong, Tjosvold y Zhang, 2005). Tampoco debe resultar extraño que el fabricante actúe como catalizador, haciendo uso de su prestigio si lo requiere la ocasión, para que un distribuidor al

que considera estratégico impulse nuevos contactos donde poder extender sus actividades de comercialización. Tal esfuerzo puede llegar incluso al extremo de que el fabricante en cuestión le proporcione a este distribuidor información valiosa de: a) terceras organizaciones que pueden ayudarle en el acceso a otros mercados, y b) estrategias de empresas rivales desplegadas en segmentos de usuarios finales que no se han atendido inicialmente (Walter y Ritter, 2003; Boddy, MacBeth y Wagner, 2000). Este razonamiento permite concluir que:

H4: Las funciones creadoras de valor indirectas desarrolladas por el fabricante para su distribuidor principal están influidas de manera directa y positiva por el compromiso que este distribuidor tiene con el fabricante

3. 3. Confianza y compromiso

Se espera que la confianza tenga un impacto directo y positivo sobre el compromiso. Esto se debe a que las relaciones de intercambio en las que se puede confiar suelen ser muy apreciadas por los actores involucrados en las mismas. El hecho de que las partes actúen de un modo sincero o creíble y que busquen, siempre que lo permitan las circunstancias, el interés o bienestar de la contraparte tiene como efecto más probable, tal y como se ha demostrado empíricamente, la generación de un compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Hadjikhani y Thilenius, 2005). En consecuencia, se puede apoyar el argumento de que los distribuidores prefieren trabajar con una orientación de largo plazo con fabricantes en los que se puede confiar, esto es, que actúan de un modo sincero y con un comportamiento benévolo hacia la relación, ya que de este modo no se sentirán vulnerables de ser perjudicados en el desempeño de sus acciones por el fabricante (Ruyter, Moorman, Lemmink, 2001; Friman *et al.*, 2002). Esto nos conduce a plantear que:

H5: La confianza del principal distribuidor en el fabricante tiene un efecto directo y positivo sobre el compromiso que este distribuidor tiene con el fabricante

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4. 1. Muestra y recogida de información

La base de datos SABI sirvió para concretar una población final de 1820 empresas que tenía las siguientes características: a) se trata de empresas fabricantes que están ubicadas en España, b) cuentan con un tamaño mediano según el criterio de la Unión Europea (UE) de 2003, y c) pertenecen a más de un sector de actividad económica (Tabla 1). Esta última circunstancia puede ser beneficiosa puesto que los resultados obtenidos no se verán tan afectados por los efectos no controlables e idiosincrásicos de un sector en particular, lo cual puede favorecer el hecho de que el estudio disponga de un mayor grado de validez externa (González, Iglesias y Trespalacios, 2005). Otro aspecto esencial a tener en cuenta es la persona de contacto en las organizaciones. Se eligió al Director General, Gerente o Director Comercial, ya que entendíamos que cualquiera de estos directivos tiene a su disposición información de una amplia variedad de departamentos o áreas de la empresa (Santos, Sanzo, Álvarez y Vázquez, 2005).

Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación

Población objetivo	Empresas medianas fabricantes pertenecientes a los sectores de alimentación (CNAE: 15), químico y plástico (24 y 25), siderurgia y metal (26, 27 y 28), otra maquinaria (29), maquinaria y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30, 31, 32 y 33) y equipos de transporte (34 y 35)
Unidad muestral	Director General, Gerente o Director Comercial
Ámbito	Nacional
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado proporcionado a directivos a través del correo electrónico o bien el fax
Censo poblacional	1820
Tamaño muestral	181
Error muestral	6,91%
Nivel de confianza	95%; Z=1,96; p=q=0,5
Procedimiento de muestreo	La elección de los sectores fue discrecional, contactando con la totalidad de las 1820 empresas fabricantes
Fecha de trabajo de campo	Entre Marzo y Junio de 2006

La investigación empírica se sirvió de un cuestionario estructurado que se remitió a todos los informantes clave de la población objeto de estudio. Tras el diseño inicial del cuestionario, y antes de proceder a su envío masivo a las empresas fabricantes, se realizó un *pre-test* por medio de entrevistas en profundidad a tres altos directivos conocedores de la temática abordada en la presente investigación. Estas entrevistas fueron de utilidad debido a que la información obtenida nos sirvió para introducir modificaciones en la redacción de algunos ítems. Al finalizar el trabajo de campo se produjeron un total de 181 respuestas válidas lo que equivale a una tasa de respuesta del 9,95%. Esta tasa se puede equiparar con la que se ha producido en otros estudios relacionados con la temática abordada en la presente investigación (Ryssel *et al.*, 2004). Por otra parte, en el examen del sesgo potencial de no respuesta se ha seguido el procedimiento sugerido por Armstrong y Overton (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra finalmente conseguida se puede decir que es representativa de la población objeto de estudio.

4. 2. Escalas de medición

Se han utilizado escalas tipo Likert de 7 puntos donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. En la medición de las *funciones creadoras de valor* en una relación se ha utilizado como referente la escala propuesta por Walter *et al.* (2001). De forma más precisa, dichas *funciones*, en nuestro ámbito de estudio, se han adaptado para expresar la percepción que el *fabricante* tiene acerca de cómo contribuye por medio de la realización de una serie de *tareas* o funciones (directas e indirectas) en la creación de valor para su *distribuidor* más importante (Anexo A).

En lo que concierne a las *variables relacionales clave* -confianza y compromiso- se identificaron instrumentos de medida preexistente y se acomodaron a las características

idiosincrásicas de nuestro estudio (Anexo B). En particular, la *confianza del distribuidor* más importante, percibida por el fabricante, (CO) se evaluó, desde una perspectiva global, conforme a los elementos sobre los que se sustenta este constructo en la actualidad: a) la *honestidad* o *credibilidad*, y b) la *benevolencia* (Ganesan, 1994; Nielson, 1998; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Por su parte, el *compromiso del distribuidor* más importante percibido por el fabricante (CM) adopta un enfoque de tipo afectivo. Es decir, expresa un vínculo emocional positivo que el distribuidor tiene hacia el fabricante, el cual se puede también interpretar como un sentimiento de unidad, cohesión o pertenencia hacia la relación y que, en esencia, no viene más que a expresar el deseo de continuar con la misma (Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994).

4. 3. Fiabilidad y validez de las funciones creadoras de valor

Las funciones creadoras de valor, como se ha explicado, se pueden catalogar, a priori, en dos factores de segundo orden distintos: las funciones creadoras de valor directas, integradas por la función de beneficio, la función de volumen y la función de salvaguarda; y las funciones creadoras de valor indirectas, compuestas por la función de innovación, la función de mercado y la función exploradora.

* Funciones directas

Antes de proceder con el estudio de la fiabilidad y validez convergente de cada uno de los componentes de las funciones creadoras de valor directas (FD) es preciso apuntar la imposibilidad de evaluar estas escalas de medición de manera independiente a través de un análisis factorial de tipo confirmatorio¹. El motivo es que para realizar un análisis de estas características se precisa de, al menos, cuatro indicadores por variable latente para obtener grados de libertad y que se puedan computar así los índices de ajuste del instrumento de medida (Bollen, 1989). Por este motivo, los factores de primer orden a priori se someten de forma satisfactoria a un examen de la fiabilidad de su consistencia interna -Alfa de Cronbach- y un análisis factorial exploratorio a nivel individual². Después se prosigue con un análisis factorial confirmatorio conjunto de dichas escalas con el propósito de: a) confirmar su grado de fiabilidad -IFC y AVE- y b) determinar el nivel de validez convergente existente. A este respecto, los resultados obtenidos muestran la existencia de una estimación infractora en el modelo de medida, esto es, una varianza de error negativa asociada con el indicador FD8. Se procede por tanto con la reespecificación del modelo (Ganesan, Malter y Rindfleisch, 2005). Con ello se pretende probar la hipótesis de que no existe una medida global de las funciones directas sino tres tipos alternativos que se corresponden con las funciones creadoras de valor mencionadas con anterioridad (Tabla 2). Los resultados obtenidos corroboran esta hipótesis por los siguientes motivos: a) no se comete estimación infractora alguna y b) la calidad del ajuste es superior a cualquiera de las propuestas anteriores (Bentler, 1995). En definitiva, esta investigación no coincide con los estudios precedentes sobre el hecho de que las funciones creadoras de valor directas tengan una naturaleza de múltiples componentes (Walter *et al.*, 2003).

Tabla 2. Análisis Factorial Confirmatorio de las Funciones Creadoras de Valor Directas

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste	
FUNCIÓN BENEFICIO							
FD1	0,892	15,594	0,886	0,795	0,886	S-B χ^2 (9) = 17,960 p = 0,035 BBNNFI = 0,944 CFI = 0,972 IFI = 0,973 GFI = 0,966 SRMR = 0,040	
FD2	0,891	15,779					
FUNCIÓN VOLUMEN							
FD3	0,854	11,633	0,836	0,718	0,836		
FD5	0,841	12,676					
FUNCIÓN SALVAGUARDA							
FD7	0,683	9,025	0,647	0,478	0,647		
FD8	0,700	10,295					

*** Funciones indirectas**

En cuanto al análisis de la fiabilidad y validez de cada uno de los elementos que integran las funciones creadoras de valor indirectas (FIND): la función de innovación (FINN), la función de mercado (FM), y la función exploradora (FEX), se debe tener presente, con relación a estas dos últimas funciones, la imposibilidad de realizar de manera aislada un análisis factorial confirmatorio. El motivo es que tanto la función de mercado como la función exploradora tienen menos de 4 ítems, por lo que resulta imposible obtener grados de libertad con los que calcular los índices de ajuste de sus respectivos modelos de medida. No sucede lo mismo con la función de innovación al quedar conformada por 4 indicadores. Por esta razón, se procede inicialmente con el examen de la fiabilidad de la consistencia interna de la escala y el análisis factorial exploratorio de la misma. Evaluada satisfactoriamente esta circunstancia en cada uno de los elementos que integran las funciones creadoras de valor indirectas, se prosigue con la realización de un análisis factorial confirmatorio conjunto de los factores de primer orden previamente depurados. Los resultados obtenidos no son aceptables puesto que uno de los indicadores, FIND8, tiene una varianza de error negativa. A la luz de este hecho se procede necesariamente con un proceso de reespecificación del modelo (Ganesan *et al.*, 2005). En particular, se ha tenido en cuenta el procedimiento sugerido por Hayduck (1987) y Bollen (1989) para trabajar con una estructura factorial alternativa con la que se obtienen unos resultados que se pueden calificar de superiores a cualquiera de los modelos precedentes (Tabla 3).

Una vez seleccionado este último modelo para medir las funciones indirectas el siguiente paso es analizar la existencia de validez discriminante. El análisis de los datos permite afirmar que los conceptos latentes objeto de estudio discriminan entre sí, puesto que para cada par de constructos la raíz cuadrada de la AVE excede su correlación. Llegados a este punto, se propone un análisis factorial confirmatorio de 2º orden para el instrumento de medida precedente. Los resultados obtenidos en su conjunto se pueden considerar aceptables: (S-B χ^2 (12) = 32,408 p = 0,002 BBNNFI = 0,876 CFI = 0,927 IFI = 0,929 GFI = 0,942 SRMR = 0,044). Los índices de ajuste, salvo por el BBNNFI, se encuentra en un rango de valores razonable teniendo en cuenta la complejidad de la escala. La fiabilidad individual (R^2) de los conceptos latentes de primer orden fluctúa entre un valor mínimo de 0,429 (FEX) y otro máximo de 0,774 (FM). Los coeficientes gamma estandarizados que vinculan los factores,

FINN, FM, y FEX con el factor de segundo orden, FIND, exceden de 0,6 y son todos significativos para un p-valor de 0,05, demostrando así la presencia de validez convergente en la escala. En síntesis, se puede aseverar que las funciones creadoras de valor indirectas representan una variable latente de segundo orden de la que surgen tres tipos de funciones primarias: FINN, FM y FEX (Walter *et al.*, 2001).

Tabla 3. Análisis Factorial Confirmatorio de las Funciones Creadoras de Valor Indirectas

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste	
FUNCIÓN INNOVACIÓN							
FIND1	0,780	12,634	0,878	0,642	0,876	S-B χ^2 (12) = 32,681 p = 0,001 BBNNFI = 0,857 CFI = 0,922 IFI = 0,925 GFI = 0,942 SRMR = 0,044	
FIND2	0,833	13,571					
FIND3	0,772	12,349					
FIND4	0,819	17,409					
FUNCIÓN MERCADO							
FIND5	0,913	13,662	0,802	0,672	0,790		
FIND6	0,715	11,124					
FUNCIÓN EXPLORADORA							
FIND9	0,901	14,539	0,812	0,812	0,810 ^a		

(a) El Alfa de Cronbach es el calculado por Walter *et al.* (2001).

4. 4. Fiabilidad y validez de la confianza y el compromiso

En esta ocasión la confianza y el compromiso han sido tratados en su medición como factores de primer orden. Bajo esta premisa, se procede inicialmente con el examen de la fiabilidad de la consistencia interna -Alfa de Cronbach- y un análisis factorial exploratorio de cada uno de los conceptos latentes mencionados. Evaluada satisfactoriamente esta circunstancia se prosigue con un análisis factorial confirmatorio conjunto de dichos instrumentos de medida con el propósito de: a) confirmar su grado de fiabilidad -IFC y AVE- y b) determinar el nivel de validez convergente existente. Los resultados obtenidos revelan unos índices de bondad del ajuste que se encuentran dentro del rango de valores calificado como aceptable. Los parámetros lambda estandarizados ponen de manifiesto el elevado grado de validez convergente de ambas escalas al superar todos ellos el registro de 0,6 y exceder en este sentido el valor crítico de 1,96 para un nivel de significación de 0,05 (Tabla 4).

Tabla 4. Análisis Factorial Confirmatorio de las Variables Relacionales Clave

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste	
CONFIANZA DISTRIBUIDOR							
CO1	0,729	8,987	0,893	0,582	0,888	S-B χ^2 (26) = 51,006 p = 0,002 BBNNFI = 0,944 CFI = 0,959 IFI = 0,960 GFI = 0,914 SRMR = 0,040	
CO2	0,814	10,421					
CO3	0,758	12,448					
CO4	0,770	12,351					
CO5	0,788	9,716					
CO6	0,713	10,227					
COMPROMISO DISTRIBUIDOR³							
CM1	0,899	13,089	0,899	0,748	0,895		
CM2	0,830	15,419					
CM3	0,864	15,215					

4. 5. Análisis del modelo estructural

Una vez que han sido evaluados los modelos de medida de las funciones creadoras de valor (directas e indirectas), la confianza y el compromiso del distribuidor se prosigue con el análisis de las relaciones causales propuestas. Ahora bien, antes efectuar dicho análisis resulta necesario verificar si existe validez discriminante entre los instrumentos de medida. Con este propósito se simplifica el factor de orden superior, en este caso las funciones creadoras de valor indirectas, utilizando la media de las puntuaciones de los indicadores de cada una de sus variables latentes de orden inferior. Los resultados del análisis factorial conjunto revelan una buena calidad del ajuste. Se corrobora con carácter general la fiabilidad y la validez convergente de las estructuras factoriales formuladas, además de la validez discriminante entre conceptos.

A la vista de los resultados precedentes, se prosigue con la estimación del modelo estructural de efectos principales especificado en esta investigación con las condiciones idóneas. El resultado de este análisis pone de manifiesto que las medidas de bondad del ajuste del modelo son en su conjunto adecuadas (Tabla 5). Analizando las conexiones causales formuladas se observa que resulta significativa la influencia que ejerce el compromiso del distribuidor en: a) la generación de beneficios económicos *-función de beneficio-*, b) la circunstancia de poder garantizar un volumen importante de aprovisionamiento *-función de volumen-*, c) la capacidad para impulsar conexiones comerciales que aseguren un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades *-función de salvaguarda-*, y d) el desarrollo de las FIND para el distribuidor. En el caso de la otra variable relacional, la confianza del distribuidor, se ha comprobado que no ejerce una influencia directa en las funciones creadoras de valor. Una posible explicación puede deberse al efecto mediador que despliega el compromiso del distribuidor. Desde esta óptica se observan los siguientes efectos indirectos:

1. Confianza del distribuidor → Compromiso del distribuidor → Desarrollo de la Función de Beneficio para el distribuidor (0,819 x 0,506 = 0,414)
2. Confianza del distribuidor → Compromiso del distribuidor → Desarrollo de la Función de Volumen para el distribuidor (0,819 x 0,338 = 0,277)
3. Confianza del distribuidor → Compromiso del distribuidor → Desarrollo de la Función de Salvaguarda para el distribuidor (0,819 x 0,495 = 0,405)

4. Confianza del distribuidor → Compromiso del distribuidor → Desarrollo de las FIND para el distribuidor (0,819 x 0,508 = 0,416)

Tabla 5. Resultados del Modelo Estructural Propuesto

RELACIONES CAUSALES o PATHS DEL MODELO	Signo Esperado	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto
H1: Confianza del Distribuidor → FD			
Confianza del Distribuidor → FB	+	0,011	n.s.
Confianza del Distribuidor → FV	+	0,106	n.s.
Confianza del Distribuidor → FS	+	0,012	n.s.
H2: Confianza del Distribuidor → FIND	+	0,076	n.s.
H3: Compromiso del Distribuidor → FD			
Compromiso del Distribuidor → FB	+	0,506	2,811
Compromiso del Distribuidor → FV	+	0,338	2,053
Compromiso del Distribuidor → FS	+	0,495	2,183
H4: Compromiso del Distribuidor → FIND	+	0,508	3,000
H5: Confianza del Distribuidor → Compromiso del Distribuidor	+	0,819	10,342
Bondad del Ajuste			
S-B χ^2 (126) = 179,791 p = 0,001 BBNNFI = 0,946 CFI = 0,955 IFI = 0,956 GFI = 0,874 SRMR = 0,058			

FD: Funciones Creadoras de Valor Directas; FB: Función de Beneficio; FV: Función de Volumen; FS: Función de Salvaguarda; FIND: Funciones Creadoras de Valor Indirectas; n.s.: no significativo.

5. CONCLUSIONES

En esta investigación se adopta una concepción para medir la creación de valor para el cliente donde se considera que las relaciones comprador-vendedor cumplen una serie de tareas o funciones, directas e indirectas, para los actores implicados. El carácter novedoso de este enfoque, unido a la falta de una definición ampliamente aceptada acerca del concepto de valor, hacen necesario y pertinente aplicar propuestas de estas características en ámbitos de estudio como el actual. Así, se estará en disposición de avanzar en la comprensión, por ahora limitada, que se tiene acerca de “*cómo el valor puede ser creado a través de las relaciones que se mantienen con los clientes*” (Lindgreen y Wynstra, 2005, p. 739). En concreto, del análisis de los datos se desprende que las funciones creadoras de valor directas (beneficio, volumen y salvaguarda) no convergen en un único factor, mientras que las funciones creadoras de valor indirectas (FIND) sí están representadas por un único factor.

También se confirma la importancia que tienen la confianza y el compromiso como precursores de la creación de valor en una relación, entendida desde una óptica funcionalista. Ahora bien, el tipo de efecto que ejercen estas variables relacionales en el modelo propuesto es bien distinto. En el caso del compromiso del distribuidor resulta significativo su impacto en la función de beneficio, la función de volumen, la función de salvaguarda, y las FIND llevadas a cabo por el fabricante. Centrándonos en la otra variable, la confianza del distribuidor, se ha

comprobado que no tiene influencia directa alguna en las funciones creadoras de valor. Esto se debe al efecto mediador que despliega el compromiso del distribuidor en una relación. A raíz de lo anterior, y una vez confirmada cuantitativamente esta circunstancia, esto es, la existencia de efectos indirectos en los que interviene el compromiso del distribuidor como variable protagonista, se argumenta que todo esto puede ser consecuencia de la existencia de un riesgo significativo de comportamiento oportunista por parte del socio de intercambio. Desde una óptica conceptual, nos encontraríamos ante lo que se conoce como una forma semi-fuerte de la confianza en una relación o, lo que es lo mismo, ante un escenario en el que cabe la posibilidad de que dicho concepto crezca y se desarrolle, pero siempre y cuando los actores involucrados cuenten con algún mecanismo de “protección” ante el tipo de riesgo mencionado (Barney y Hansen, 1994; López, 1999). En este marco de discusión se supone la existencia de un compromiso recíproco entre las partes afectadas. Este tipo de compromiso, caracterizado por su orientación de largo plazo, adoptaría este rol de “protección” en la relación fabricante-distribuidor, de tal forma que los beneficios, económicos y no económicos, que pudiera reportar un posible comportamiento oportunista siempre fueran inferiores a los costes aparejados: el fin de una relación diádica apreciada. Lo anterior conlleva que la existencia de un compromiso recíproco en una relación se identifique como una variable mediadora fundamental en la conexión que se formula entre la confianza del distribuidor y las funciones creadoras de valor desarrolladas por el fabricante.

En cuanto a las implicaciones empresariales se debe señalar, como aspecto prioritario, que desde el momento en que un fabricante identifique y comience a trabajar con un distribuidor considerado estratégico para su supervivencia con el paso del tiempo debe de fomentar un compromiso mutuo entre las partes. De conseguirlo será posiblemente un importante apoyo con el que cuente para prosperar o bien no perecer, desde un punto de vista económico, cuando se presenten situaciones comerciales poco propicias. Sobre todo, si partimos de la premisa de que cuando el compromiso es correspondido en una relación, necesariamente, por la visión de largo plazo que se adquiere en el desarrollo de las sucesivas interacciones, se facilitará el intercambio y/o el hecho de compartir recursos, coordinar las actividades de forma novedosa e, incluso, impulsar los vínculos de carácter afectivo entre las partes.

Los resultados obtenidos deben ser valorados teniendo en cuenta las limitaciones que, de forma habitual, se asocian con la circunstancia de utilizar un único informante clave en la relación diádica, trabajar con datos de corte transversal, y emplear medidas de carácter subjetivo al no existir otra opción para evaluar los constructos manejados. Como futuras líneas de investigación, se podrían tener en cuenta otros antecedentes de las funciones creadoras de valor no considerados en el presente estudio como: a) la influencia que despliega el proceso de aprendizaje de una organización; b) el efecto de las relaciones de poder existentes en la empresa; c) el impacto del tipo de diseño organizativo.

NOTAS

¹ Se han utilizado dos programas estadísticos en el análisis de los datos. Así, en lo concerniente a la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas empleadas se ha hecho uso, en la primera fase, del paquete estadístico SPSS 14.0 para Windows, mientras que, en la segunda fase, se ha recurrido al programa EQS 6.1 para Windows. Con relación a la evaluación del modelo estructural propuesto también se ha acudido al programa EQS 6.1 para Windows.

² A este respecto se entiende que el valor mínimo admisible para el Alfa de Cronbach sea de 0,7 (Nunnally, 1978). Se prosigue con un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales con rotación varimax con la

intención de evaluar de manera preliminar la unidimensionalidad del concepto latente. En dicha valoración se han utilizado dos tipos de contrastes: (1) el test de esfericidad de Bartlett que en el caso de tener un nivel de significación menor de 0,05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable, y (2) la medida de adecuación muestral KMO para la cual se recomienda que este estadístico exceda de 0,7 (Trespalacios, Vázquez y Bello, 2005).

³ En la fase preliminar del proceso de refinamiento de la escala del compromiso del distribuidor (CM) se eliminó el ítem CM4 ya que suponía una mejora en el nivel de la fiabilidad de su consistencia interna.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 18-34.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C., HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-15.
- ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T. S. (1977): "Estimating no response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV, pp. 396-402.
- BARNEY, J. B. y HANSEN, M. H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175-190.
- BART, Y., SHANKAR, V., SULTAN, F. y URBAN, G. L. (2005): "Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumer?", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 133-152.
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS: Structural equations program manual*, BMDP Statistical Software, Los Angeles, California.
- BODDY, D., MacBETH, D. y WAGNER, B. (2000): "Implementing collaboration between organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, pp. 1003-1017.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*, John Wiley & Sons, New York.
- BRASHEAR, T. G., BOLES, J. S., BELLENGER, D. N. y BROOKS, C. M. (2003): "An empirical test of trust building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 189-200.
- BROWN, J. R., LUSCH, R. F. y NICHOLSON, C. Y. (1995): "Power and relationship commitment", *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, pp. 363-392.
- CORSTJENS, M. y MERRIHUE, J. (2003): "Optimal marketing", *Harvard Business Review*, October, 114-121.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- FONTENOT, R. J. y WILSON, E. J. (1997): "Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities", *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 5-12.
- FRIMAN, M., GARLING, T., MILLET, B., MATTSSON, J. y JOHNSTON, R. (2002): "An analysis of international business-to-business relationship based on the commitment-trust theory", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 403-409.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 1-19.
- GANESAN, S., MALTER, A. J. y RINDFLEISCH, A. (2005): "Does distance still matter?", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 44-60.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J. B., SCHEER, L. K. y KUMAR, N. (1996): "The effects of trust and interdependence on relationship commitment", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 303-317.

- GHOSH, A. K., JOSEPH, W. B., GARDNER, J. T. y THACH, S. V. (2004): "Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationship suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 433-443.
- GONZÁLEZ, S., IGLESIAS, V. y TRESPALACIOS, J. A. (2005): "Exclusive territories and performance measures in industrial distribution channels", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 535-544.
- GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M. D. y ROOS, I. (2005): "The effect of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), 210-218.
- HADJIKHANI, A. y THILENIUS, P. (2005): "The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, No. 3, pp. 136-147.
- HAKANSSON, H. (Ed.) (1982): *International marketing and purchasing of industrial goods*, John Wiley & Sons, New York.
- HAKANSSON, H. (Ed.) (1987): *Industrial technological development*, Croom Helm, London.
- HAKSEVER, C., CHAGANTI, R. y COOK, R.G. (2004): "A model of value creation: Strategic view". *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, pp. 291-305.
- HARRIS, S. y WHEELER, C. (2005): "Entrepreneurs' relationships for internationalization", *International Business Review*, Vol. 14, pp. 187-207.
- HAYDUCK, L.A. (1987): *Structural equation modelling with LISREL*, Baltimore: John Hopkins University Press.
- HOMBURGH, C., KOSCHATE, N. y HOYER, W. D. (2005): "Do satisfied customers really pay more?", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (April), pp. 84-96.
- KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N. (1995): "Long term manufacturer supplier relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 1-16.
- KIM, K. y FRAZIER, G. L. (1997): "On distributor commitment in industrial channels of distribution", *Psychology & Marketing*, Vol. 14 No. 8, 847-877.
- KUMAR, N. (1996): "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 92-106.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J. E. M. (1995): "The effects supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (August), pp. 54-65.
- LAMBERT, D. M. y KNEMEYER, A. M. (2004): "We're in this together", *Harvard Business Review*, December, pp. 114-122.
- LANE, N. y PIERCY, N. (2004): "Strategic customer management: Designing a profitable future for your sales organization", *European Management Journal*, Vol. 22, pp. 659-668.
- LAPIERRE, J. (2000): "Customer perceived value in industrial contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 2/3, pp. 122-140.
- LINDGREEN, A. y WYNSTRA, F. (2005): "Value in business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 732-748.
- LINES, R., SELART, M., ESPEDAL, B. y JOHANSEN, S. T. (2005): "The production of trust during organizational change", *Journal of Change Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 221-245.
- LÓPEZ, S. (1999): *Los acuerdos de subcontratación*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- LUSCH, R. F., O'BRIEN, M. y SINDHAV, B. (2003): "The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier's strategic organizational change", *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 249-258.
- McALLISTER, D. J. (1995): "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.

- McQUISTON, D. H. (2001): "A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principal", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 165-184.
- MEZGAR, I. (2003): "Role of trust in networked production systems", *Annual Reviews in Control*, Vol. 27, pp. 247-254.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MOLLER, K. (2006): "Role of competences in creating customer value", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 913-924.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G. y DESHPANDE, R. (1992): "Relationships between providers and users of market research", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX (August), pp. 314-328.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- NIELSON, C. C. (1998): "An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 441-463.
- NUNALLY, J. C. (1978): *Psychometric theory*, 2ª ed., New York.
- RUPPEL, C. P. y HARRINGTON, S. J. (2000): "The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25 No. 4, pp. 313-328.
- RUYTER, K., MOORMAN, L. y LEMMINK, J. (2001): "Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 271-286.
- RYSSEL, R., RITTER, T. y GEMUNDEN, H. (2004): "The impact of information technology development on trust, commitment and value creation in business markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 3, pp. 197-207.
- SANTOS, M. L., SANZO, M. J., ÁLVAREZ, L. I. y VÁZQUEZ, R. (2005): "Organizational learning and market orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187-202.
- SANZO, M. J., SANTOS, M. L., VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L. I. (2003): "The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 327-345.
- SIMONIN, B. L. (1997): "The importance of collaborative know-how", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1150-1174.
- SINGH, J., JAYANTI, R. K., KILGORE, J. E., AGARWAL, K. y GANDARVAKOTTAI, R. R. (2005): "What goes around comes around", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24 No. 1, pp. 38-62.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J. y SABOL, B. (2002): "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 66 (January), 15-37.
- SPILLAN, J. AND PARNELL, J. (2006): "Market resources and firm performance among SMEs", *European Management Journal*, Vol. 24, pp. 236-245.
- TRESPALACIOS, J.A.; VÁZQUEZ, R.; BELLO, L. (2005): *Investigación de mercados*, Thomson-Paraninfo, Madrid.
- TURNBULL, P.W. (1982): "Britmet. A marketing case study of a large producer of special steel products" en Hakansson, H. (Ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial goods*, John Wiley & Sons, New York, pp. 88-101.
- ULAGA, W. (2001): "Customer value in business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 315-319.
- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2005): "Relationship value in business markets", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 73-99.

- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2006): "Relationship value and relationship quality", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 3/4, 311-327.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y SANZO, M.J. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales. Producto y distribución*, Civitas, Madrid.
- WALTER, A. y RITTER, T. (2003): "The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 4/5, pp. 353-365.
- WALTER, A., RITTER, T. y GEMUNDEN, H.G. (2001): "Value creation in buyer seller relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365-377.
- WALTER, A., MULLER, T. A., HELFERT, G. y RITTER, T. (2003): "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 159-169.
- WILLIAMS, M. (2001): "In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 377-398.
- WONG, A., TJOSVOLD, D. AND ZHANG, P. (2005): "Developing relationships in strategic alliances", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 722-731.

ANEXOS

Anexo A. Escala de Medición de las Funciones Creadoras de Valor en una Relación

Cod.	Descripción del ítem
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR DIRECTAS (FD)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FD1	Un alto margen de beneficio por producto como consecuencia de la naturaleza de nuestra oferta
FD2	Unos elevados beneficios económicos
FD3	Poder satisfacer volúmenes de demanda elevados porque nosotros queremos y podemos atender el suministro de dichos pedidos
FD4	<i>Importantes acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo con nuestra empresa</i>
FD5	La satisfacción de la demanda global que experimenta de la categoría/s de producto/s que nos compra
FD6	<i>La tranquilidad de saber que puede recibir pedidos efectuados con poca antelación</i>
FD7	La tranquilidad de saber que puede efectuar pedidos de carácter extraordinario
FD8	Reducir la dependencia con otros fabricantes
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR INDIRECTAS (FIND)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FIND1	Sugerencias acerca de cómo mejorar o desarrollar sus procesos productivos o de gestión
FIND2	Ideas acerca de nuevos productos o servicios que puede comercializar para desarrollar su negocio
FIND3	Participar en proyectos conjuntos que le hayan permitido aumentar sus conocimientos técnicos acerca de las prestaciones y aplicaciones de nuestra oferta
FIND4	Probar, ensayar o experimentar con prototipos que le permitan anticipar su estrategia de comercialización
FIND5	Conocer la existencia de nuevos segmentos o grupos de usuarios potenciales que previamente no habían sido considerados
FIND6	Tener conocimiento de posibles clientes en otros mercados
FIND7	<i>Información sobre terceras organizaciones (por ejemplo: centros de investigación, asociaciones empresariales, ...)</i>
FIND8	<i>Información sobre tendencias del mercado</i>
FIND9	Información sobre posibles competidores

Anexo B. Escala de Medición de las Variables Relacionales Clave Consideradas

Cod.	Descripción del ítem	Referencia
CONFIANZA DEL DISTRIBUIDOR (CO)		
¿Cómo calificaría su relación con su DISTRIBUIDOR PRINCIPAL ?		
CO1	Podemos contar con que este distribuidor cumpla sus compromisos	Nielson (1998)
CO2	Este distribuidor es digno de confianza	
CO3	Tiene en cuenta nuestros intereses cuando realiza su trabajo	Ganesan (1994)
CO4	Si surgen problemas es honesto con nosotros	
CO5	El distribuidor está bien preparado para atender eficientemente nuestras demandas	Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)
CO6	El distribuidor tiene mucha experiencia y puede asesorar, en su caso, lo que es mejor para la empresa en el ámbito de la distribución	
COMPROMISO DEL DISTRIBUIDOR (CM)		
¿Cómo calificaría su relación con su DISTRIBUIDOR PRINCIPAL ?		
CM1	Este distribuidor está muy comprometido con la relación	Moorman, Zaltman y Deshpande (1992), y Morgan y Hunt (1994)
CM2	Este distribuidor piensa mantener indefinidamente la relación	
CM3	Para este distribuidor la relación merece el máximo esfuerzo por mantenerla	
CM4	<i>El distribuidor es comprensivo con nosotros si cometemos algún tipo de error</i>	

NOTA: Los ítems finalmente eliminados están en cursiva.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 26 de julio de 2007 y fue aceptado para su publicación el 7 de febrero de 2008.