

Rodolfo Vázquez Casielles

Universidad de Oviedo
E-mail: rvazquez@uniovi.es

Víctor Iglesias Argüelles

Universidad de Oviedo
E-mail: viglesia@uniovi.es

Concepción Varela-Neira

Universidad de Santiago de Compostela
E-mail: conchi.varela@usc.es

Consecuencias de la Colaboración entre Fabricante y Distribuidor: Un Estudio Empírico en el Sector de Alimentación y Bebidas

RESUMEN

La investigación sobre relaciones fabricante-distribuidor se ha centrado en los últimos años en la importancia de la colaboración. Nuestro principal objetivo es estudiar los efectos de los mecanismos de gobierno de la relación fabricante-distribuidor sobre la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante. Otro objetivo es investigar el efecto moderador del oportunismo del fabricante en la relación entre mecanismos de gobierno y colaboración. La colaboración fabricante-distribuidor se refiere a la posibilidad de compartir información estratégica y fomentar la creatividad. La información necesaria para analizar las hipótesis planteadas se obtiene mediante encuestas a una muestra de 224 mayoristas del sector de alimentación y bebidas en España. Las conclusiones obtenidas permiten a las empresas concentrar su estrategia en aquellos mecanismos de gobierno de la relación que minimizan los costes de transacción y proporcionan incentivos para desarrollar de forma eficiente la colaboración fabricante-distribuidor creando valor para los clientes.

Palabras Clave: Canales de distribución, colaboración, mecanismos de gobierno, creatividad.

Consequences of Manufacturer-Distributor Collaboration: An Empirical Study in the Food and Beverage Industry

ABSTRACT

Research on manufacturer-distributor relationships has emphasized the importance of collaboration. We aim to study the effects of governance in manufacturer-distributor on willingness distributor to collaborate with manufacturer. A further objective is to investigate the moderating effect of manufacturer opportunism in the relationship between governance and collaboration. Collaboration manufacturer-distributor refers to share strategic information and to inspire creativity. Survey data was gathered from 224 wholesalers of the food and beverage industry in Spain to test hypotheses. Our findings allows firms to concentrate their efforts on the most relevant governance mechanisms that minimize transaction costs and provide incentives to develop collaborative manufacturer-distributor relationships and create value for the customers.

Keywords: Distribution channels, collaboration, governance, information sharing, creativity.

JEL classification: M31, M21



DIRECTORES

D. Rodolfo Vázquez Casielles

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez

Catedrático Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Eduardo Estrada Alonso

Profesor Titular de Derecho Civil.
Universidad de Oviedo

COORDINADORES

D. Luis Ignacio Álvarez González

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

D. Santiago González Hernando

Profesor Titular Comercialización e
Investigación de Mercados.
Universidad de Oviedo

CONSEJO EDITORIAL

D. Raimundo Pérez Hernández y Torra

Director de la Fundación Ramón Areces

D. Jaime Terceiro Lomba

Vocal del Consejo Asesor de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

D. Alfonso Novales Cinca

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

Consecuencias de la Colaboración entre Fabricante y Distribuidor: Un Estudio Empírico en el Sector de Alimentación y Bebidas

Rodolfo Vázquez Casielles

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Oviedo, España
Avenida del Cristo s/n (33071 Oviedo)
E-mail: rvazquez@uniovi.es

Víctor Iglesias Argüelles

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Oviedo, España
Avenida del Cristo s/n (33071 Oviedo)
E-mail: viglesia@uniovi.es

Concepción Varela-Neira

Profesora Contratada Doctor de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Facultad de Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela, España
Avenida do Burgo s/n (15782 Santiago de Compostela)
E-mail: conchi.varela@usc.es

1. Introducción

La literatura de los canales de distribución ha estado interesada fundamentalmente por construir y mantener relaciones de colaboración entre fabricante y distribuidor. La colaboración representa una evolución desde las transacciones discretas en el mercado hacia un enfoque más relacional. Las relaciones de colaboración entre fabricante y distribuidor amplían los límites de ambas empresas y proporcionan la oportunidad para desarrollar recursos valiosos, escasos, y difíciles de imitar que permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado y, en definitiva, mejores resultados. La generación de una potencial ventaja competitiva implica compartir información estratégica entre fabricante y distribuidor y desarrollar ideas creativas e innovaciones, para competir más eficaz y eficientemente en el mercado.

No obstante, la complejidad de cualquier colaboración requiere mecanismos de gobierno que proporcionen salvaguardas en la relación fabricante-distribuidor. En este trabajo, analizamos en qué medida diversos mecanismos de gobierno de la relación estimulan la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante, es decir, el grado al que el distribuidor comparte información estratégica con el fabricante y desarrolla conjuntamente enfoques creativos e innovaciones que mejoran los resultados obtenidos. Sin la salvaguarda proporcionada por los mecanismos de gobierno, las partes de la relación pueden ser reacias a compartir información e invertir en recursos que facilitan la creatividad y el desarrollo de innovaciones.

En definitiva, las principales contribuciones de esta investigación, en relación a estudios previos sobre colaboración entre fabricante y distribuidor, son las siguientes. Este estudio:

1. Se centra en la posibilidad de compartir información estratégica y fomentar la creatividad (generación de ideas creativas) en la relación fabricante-distribuidor. Con prioridad la investigación de marketing se ha preocupado más por cómo utilizar información y desarrollar creatividad en contextos organizacionales intra-empresas que en contextos organizacionales inter-empresas, con sólo unas pocas excepciones (Roy *et al.*, 2004; Wang *et al.*, 2008; Hernández-Espallardo *et al.*, 2010).

2. Examina los efectos de los mecanismos de gobierno de la relación sobre la intensidad de la colaboración fabricante-distribuidor, es decir sobre el tipo de información estratégica que el distribuidor comparte con el fabricante y la creatividad inter-organizativa. Este estudio también está interesado en cómo el oportunismo modera la relación entre mecanismos de gobierno y propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante. Con prioridad, en muy pocos estudios se ha analizado el efecto de los mecanismos de gobierno de la relación sobre la propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante (Frazier *et al.*, 2009). Además, tampoco las investigaciones de marketing se han centrado en el impacto de los mecanismos de gobierno sobre la creatividad inter-organizativa, salvo algunas excepciones (Wang *et al.*, 2008). Finalmente, el estudio del oportunismo como un efecto moderador permitirá conocer en qué medida fabricante y distribuidor deben seleccionar aquellos modos de gobierno de la relación que reducen los costes de transacción y fomentan las relaciones de colaboración (Crosno and Dahlstrom, 2010).

3. Considera dos tipos de información estratégica que el distribuidor puede compartir con el fabricante (información estratégica externa e interna) y cuatro factores que integran la generación de ideas creativas en la relación fabricante-distribuidor (inversión en rutinas inter-organizativas para compartir conocimiento, inversión en orientación al aprendizaje inter-organizativo, mentalidad abierta inter-organizativa y apoyo de la dirección a la relación de colaboración). Los tipos de información estratégica han sido sugeridos por Frazier *et al.* (2009) y los factores han sido examinados por Amabile (1997) como condiciones para la creatividad intra-organizativa y analizados por Wang *et al.* (2008) como aspectos que afectan a la creatividad inter-organizativa. No obstante, nuestra investigación es pionera en estudiar el efecto de los mecanismos de gobierno de la relación sobre ambos, tipo de información compartida en un canal de distribución y las ideas creativas e innovaciones generadas a partir de la colaboración fabricante-distribuidor.

En la revisión de la literatura que se expone a continuación, comentamos la importancia de compartir información estratégica y generar ideas creativas en las relaciones de colaboración entre empresas del canal de distribución. También desarrollamos hipótesis que relacionan los mecanismos de gobierno de la relación con procesos inter-organizativos que afectan al tipo de información estratégica que un distribuidor

comparte con el fabricante y a la generación de ideas creativas. Posteriormente describimos un estudio empírico para estimar las relaciones propuestas, informamos de las conclusiones obtenidas y reflexionamos sobre sus implicaciones para la teoría y práctica de las actividades de marketing en los canales de distribución. Finalmente, indicamos las conclusiones teóricas, las implicaciones empresariales, las limitaciones del estudio y proponemos diferentes áreas para futuras investigaciones.

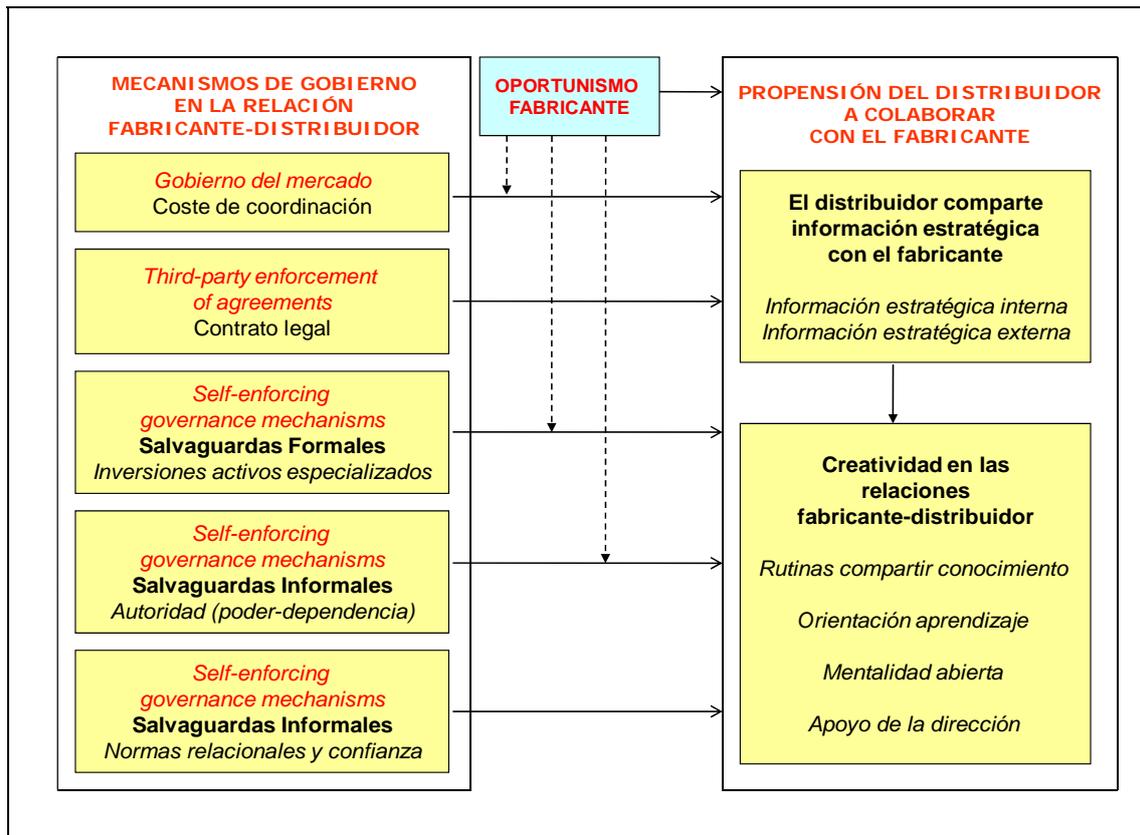
2. Revisión de la literatura e hipótesis

Nuestro modelo teórico, ilustrado en la Figura 1, propone que los mecanismos de gobierno proporcionan salvaguardas en las relaciones fabricante-distribuidor. Estas salvaguardas facilitan compartir información estratégica y generar ideas creativas para llevar a cabo las actividades en el canal de distribución.

La propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante, el principal constructo de esta investigación, es definida como el grado al que los distribuidores comparten información estratégica con los fabricantes y desarrollan conjuntamente enfoques creativos e innovaciones que mejoran los resultados obtenidos.

La colaboración fabricante-distribuidor siempre incluye alguna forma de compartir información (Fearne *et al.* 2006; Matopoulos *et al.*, 2007; Wiengarten *et al.*, 2010). Los distribuidores disponen de información que es difícil de obtener por los fabricantes (Coughlan *et al.*, 2006; Pimentel Claro and Oliveira Claro, 2010). Parte de esta información puede ser de naturaleza sensible y, si fuera compartida, podría originar un riesgo potencial para el distribuidor de explotación oportunista (Sislain and Satir, 2000; Wathne and Heide 2000). Por ello, es necesario examinar los mecanismos de gobierno que facilitan que el distribuidor comparta información con sus distribuidores. El tipo de información analizada es “información estratégica”, definida como datos procesados y retenidos en la organización del distribuidor que tienen implicaciones para la toma de decisiones a largo plazo de las empresas. Esta información es esencial para el fabricante (para llevar a cabo su orientación al mercado) que utiliza canales de distribución indirectos y que necesita información estratégica sobre clientes, competidores y planes estratégicos de los distribuidores (Dyer and Hatch, 2006; Min and Mentzer, 2004).

Figura 1. Modelo Teórico



Los distribuidores pueden compartir dos tipos de información estratégica (Sislain and Satir 2000) con el fabricante: (1) información estratégica externa o datos procesados y retenidos en la organización del distribuidor sobre clientes (innovaciones deseadas, cambios en los sistemas de venta, necesidades de mejora en la calidad de los productos) y competidores (estrategias de precios, mejoras en el servicio, innovaciones desarrolladas, potenciales competidores en el área comercial del distribuidor) que tienen implicaciones para la toma de decisiones a largo plazo de las empresas; (2) información estratégica interna o datos procesados y retenidos en la organización del distribuidor sobre planificación futura de sus actividades (niveles de inventario, estrategias de surtido y precio, márgenes de beneficio) y planificación futura de los segmentos de clientes (clientes clave para el distribuidor, nuevos servicios proporcionados a los clientes, clientes más importantes). La información estratégica interna es de naturaleza más sensible y el distribuidor es menos propenso a compartirla.

El intercambio de información estratégica debe fomentar la creatividad e innovación, es decir generar ideas *nuevas* y *útiles* en el contexto de colaboración fabricante-

distribuidor. La novedad implica que las ideas o enfoques de gestión de las actividades en el canal de distribución difieren de las prácticas convencionales en las relaciones inter-organizativas, mientras que la utilidad indica que estas ideas o enfoques creativos pueden potencialmente proporcionar beneficios importantes a las partes que intervienen en la colaboración (Im and Workman 2004).

De acuerdo con la literatura sobre creatividad en las organizaciones (Troy *et al.*, 2001; Mathisen and Einarsen, 2004; Griffiths-Hermans and Grover, 2006; Hunter *et al.*, 2007; Wang *et al.*, 2008), proponemos que las condiciones de intensidad de colaboración fabricante-distribuidor que afectan a la generación de ideas creativas son: (1) inversión en rutinas inter-organizativas para compartir conocimiento que facilita el desarrollo de recursos complementarios entre fabricante y distribuidor para ser creativos; (2) inversión en orientación al aprendizaje inter-organizativo, que representa un interés intrínseco por el fabricante y el distribuidor en explorar nuevas enfoques de gestión, facilitar la consideración de enfoques diferentes y valorar diversas opiniones para comprender las actividades del canal de distribución; y (3) prácticas directivas, vinculadas con mentalidad abierta inter-organizativa y apoyo de la dirección a la relación de colaboración, que proporcionan mecanismos para desarrollar ideas creativas.

2.1. Mecanismos de gobierno en la relación fabricante-distribuidor

La colaboración fabricante-distribuidor (grado al que los distribuidores comparten información estratégica y se generan ideas creativas), requiere la habilidad de ambos socios para desarrollar mecanismos de gobierno que minimicen los costes de transacción y proporcionen incentivos para crear valor para los clientes (Mohr and Sengupta, 2002; Wathne and Heide, 2004; Cai *et al.*, 2009; Chelariu and Sangtani 2009). Esta conclusión es compartida por otros estudios donde se ha señalado que las empresas pueden confiar en el mercado (*gobierno del mercado*) para desarrollar sus actividades de compra-venta, lo que implica costes de transacción o de coordinación y potenciales comportamientos oportunistas. No obstante, también se pueden emplear otros dos tipos de mecanismos de gobierno para limitar el riesgo de la relación o el comportamiento oportunista (Dyer, 1997; Dyer and Singh, 1998). El primero se denomina *third-party enforcement of agreements* (por ejemplo, *contratos legales*), mientras que el segundo se centra en la habilidad para emplear *self-enforcing governance mechanisms* (es decir, *salvaguardas formales y salvaguardas informales*).

El mecanismo *contratos legales* se refiere al gobierno de la relación mediante términos contractuales explícitos y ejecutables legalmente (Mooi and Ghosh, 2010). La salvaguarda formal hace alusión a *inversiones en activos especializados de la transacción* (Williamson, 1996; Weitz and Jap, 1995). Dichas inversiones son gastos no recuperables que lleva a cabo un distribuidor (fabricante) para apoyar los productos del fabricante (las ventas de sus productos por un distribuidor). Las salvaguardas informales se relacionan con cuestiones de *autoridad (dependencia-poder)* y *normas relacionales*. El mecanismo *autoridad* implica que una de las partes en la relación fabricante-distribuidor utiliza su poder (versus dependencia) para controlar las actividades de la otra parte (Kim and Hsieh, 2006). El mecanismo *normativo* implica estándares y percepciones de comportamiento (procedimientos, responsabilidades, reglas y expectativas) que son compartidas por los miembros del canal de distribución (MacNeil, 1980). Un componente relevante de los mecanismos normativos es la *confianza*, que refleja la expectativa del distribuidor (fabricante) de que la otra parte en la relación de colaboración es comercial y tecnológicamente competente (*credibilidad-experiencia*), y la convicción de que cada socio actuará de forma mutuamente beneficiosa en circunstancias inesperadas (*benevolencia-integridad*).

2.2. Mecanismos de gobierno y colaboración fabricante-distribuidor

En esta sección proponemos las hipótesis de la investigación relativas al impacto de los mecanismos de gobierno sobre la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante, es decir, sobre el grado al que los distribuidores comparten información estratégica con los fabricantes y desarrollan conjuntamente enfoques creativos e innovaciones.

2.2.1. Gobierno del mercado: costes de coordinación

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) trata de explicar cómo se organizan las transacciones económicas entre fabricantes y distribuidores. El gobierno del mercado y el gobierno jerárquico (transacciones internas) han sido considerados como los puntos extremos de un continuum de las estructuras de gobierno que pueden justificar las transacciones entre empresas del canal de distribución (Heide, 1994). Otras estructuras de gobierno (*third-party enforcement of agreements* y *self-enforcing governance mechanisms*) son tratadas como mecanismos híbridos para explicar las relaciones entre

fabricante y distribuidor (Williamson, 1996). Si un distribuidor utiliza el gobierno del mercado para desarrollar intercambios con un fabricante, incurre en una serie de costes denominados costes de transacción. Dichos costes pueden adoptar múltiples formas y ser previos ó posteriores a un intercambio comercial. Una alternativa son los costes de coordinación: costes vinculados con la percepción del distribuidor de tiempo y esfuerzo necesario para comunicarse con el fabricante, negociar y alcanzar acuerdos (Kim *et al.*, 2009). De acuerdo con la TCT, como consecuencia de la incertidumbre y el riesgo de un comportamiento oportunista de los socios, algunas transacciones de mercado son bastante costosas y reducen la probabilidad de que el distribuidor comparta información estratégica externa e interna y colabore en actividades de innovación con el fabricante (Ritter, 2007; Rindfleisch *et al.*, 2010). Por ello, planteamos que:

H1: Los costes de coordinación del distribuidor conducen a una menor: (a) propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

2.2.2. Contratos legales: *third-party enforcement of agreements*

Los mecanismos de gobierno contractuales son acuerdos legales explícitos cuyo objetivo es definir, de manera formal y por escrito, las actividades de un intercambio entre fabricante y distribuidor, con el detalle suficiente para establecer condiciones de compra-venta, así como diversas reglas, procedimientos, responsabilidades y reparto de beneficios/costes derivados de dicho intercambio. El desarrollo de contratos legales tiene gran importancia tanto en transacciones simples como complejas (Antia and Frazier, 2001). Por ejemplo, en intercambios simples, un contrato legal puede especificar las características de un producto, su precio y sus condiciones de reparto. En contraste, para entornos volátiles donde resulta complejo establecer condiciones futuras y respuestas contingentes, un contrato puede crear un lenguaje adecuado para transmitir información (por ejemplo, sobre precio, condiciones técnicas, garantías), y para identificar una serie mutuamente aceptada de derechos, deberes y responsabilidades. Los mecanismos contractuales, mediante cláusulas formales y detalladas que clarifican roles y responsabilidades, reducen potenciales interpretaciones erróneas y salvaguardan las inversiones desanimando el comportamiento oportunista de la otra parte de la relación (Wathne and Heide, 2000; Ghosh and John, 2005). En tales circunstancias, es más probable que los distribuidores compartan información estratégica interna y externa

con los fabricantes, desarrollando rutinas para compartir conocimientos, animando la orientación al aprendizaje o el apoyo de la dirección y desarrollando una cultura de mentalidad abierta (Wang *et al.*, 2008). En definitiva, los contratos legales constituyen mecanismos de gobierno que crean valor reduciendo el riesgo y la incertidumbre en las relaciones de colaboración entre fabricante y distribuidor (Lusch and Brown, 1996). Por ello, proponemos:

H2: Los contratos legales conducen a una mayor: (a) propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

2.2.3. Salvaguardas formales: inversiones en activos especializados

Los distribuidores pueden realizar inversiones en activos especializados de la transacción para apoyar las ventas de los productos de los fabricantes y generar beneficios potenciales. Estos activos perderían su valor para la empresa inversora (el distribuidor en este caso) si la relación con un fabricante fracasa o termina. Así pues, el distribuidor tendrá un interés muy alto en que la relación sea un éxito y estará más dispuesto a realizar esfuerzos adicionales para conseguir que así sea. Una forma en que se pueden manifestar estos esfuerzos consiste en que el distribuidor además comparta información estratégica con el fabricante y colabore en actividades que generen creatividad (Nunlee, 2005). Así pues, el deseo del distribuidor de proteger sus inversiones en activos especializados contribuye a que también comparta información estratégica y colabore en actividades creativas para obtener beneficios derivados de la relación fabricante-distribuidor e incrementar las posibilidades de éxito de la misma. De acuerdo con estas reflexiones proponemos:

H3: La inversión en activos especializados realizada por el distribuidor está relacionada positivamente con: (a) la propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

Además, cuando existen inversiones recíprocas en activos especializados (gobierno bilateral), la verosimilitud de comportamiento oportunista también disminuye (Hawkins *et al.*, 2009). Ello tiene un efecto positivo sobre la continuidad de la relación de

colaboración entre el fabricante y el distribuidor. El desarrollo de las actividades de colaboración entre fabricante y distribuidor requiere en muchas ocasiones llevar a cabo inversiones recíprocas en activos especializados de la transacción. Por tanto, las inversiones recíprocas son un *sine qua non* de la propensión a compartir información estratégica y de la propensión a desarrollar rutinas para compartir conocimiento, orientación al aprendizaje, mentalidad abierta y apoyo de la dirección. Así pues, esperamos que:

H4: Cuanto mayores sean las inversiones recíprocas, más grande será: (a) la propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

2.2.4. Salvaguardas informales: autoridad (poder *versus* dependencia)

En este artículo consideramos que, de acuerdo con la literatura predominante en las investigaciones sobre canales de distribución, los conceptos de poder y dependencia pueden ser consideradas como imágenes reflejadas en un espejo de un mismo constructo (Shervani *et al.*, 2009). Además, la relación entre poder y control parece sencilla cuando analizamos el poder de una de las partes (es decir, poder unilateral) de una diada de empresas del canal de distribución: el control de una de las empresas será mayor cuando aumenta su poder y disminuirá cuando se incrementa el poder de la otra empresa (Kim and Hsieh, 2006). Así pues, en las relaciones fabricante-distribuidor donde el mecanismo de gobierno es la autoridad, la parte más poderosa puede y a menudo dicta y controla el curso de acción que debe llevar a cabo la parte más dependiente (gobierno unilateral). Por tanto, un distribuidor percibe que un incremento en el poder del fabricante (es decir, dependencia del distribuidor) tiene un efecto positivo sobre el control que el fabricante tienen de las decisiones en el canal de distribución.

Diferentes investigaciones en marketing concluyen que muchas relaciones gobernadas por el uso del poder unilateral (dependencia unilateral) están caracterizadas por comunicaciones limitadas, reducida colaboración y conflictos (Frazier, 1999; 2002a, b; Khoja *et al.*, 2010). Todas ellas son condiciones que reducen la posibilidad de compartir información estratégica y que inhiben el desarrollo de actividades conjuntas para generar ideas creativas o innovaciones. No obstante, los resultados obtenidos son función del enfoque utilizado para medir el poder o dependencia (Kim and Hsieh, 2006;

Payan and McFarland, 2005; Scheer *et al.*, 2010). Desde esta perspectiva, se han utilizado dos enfoques: enfoque individual y enfoque agregado.

El enfoque individual considera que la dependencia del distribuidor (es decir, el poder del fabricante) proporciona una ventaja poderosa para la organización del fabricante. Un distribuidor dependiente (es decir, un fabricante con una ventaja de poder) percibirá mayor riesgo de compartir información estratégica y desarrollar actividades de colaboración con el fabricante para generar innovaciones (Jap and Anderson, 2003). La dependencia del distribuidor permite que el fabricante presione al distribuidor para que adopte decisiones que le benefician. El riesgo percibido por un distribuidor de compartir información estratégica y desarrollar actividades de colaboración con el fabricante para generar innovaciones puede ser elevado dado que el fabricante puede utilizar de forma inadecuada dicha información en detrimento del distribuidor. Así, proponemos:

H5: La dependencia del distribuidor conduce a una menor: (a) propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

El enfoque agregado plantea la consideración conjunta de la dependencia del distribuidor y la dependencia del fabricante como un indicador de interdependencia (gobierno bilateral). La magnitud de la interdependencia refleja la intensidad o extensión a la que ambos fabricante y distribuidor son dependientes en las relaciones establecidas en un canal de distribución. Una elevada magnitud de interdependencia (dependencia mutua) indica que el compromiso de ambas empresas es elevado, favoreciendo la percepción del distribuidor de poder obtener beneficios derivados de compartir información estratégica y de colaborar en actividades para el desarrollo conjunto de innovaciones. Además, los riesgos asociados son menores debido a que la mayor interdependencia hace improbable un comportamiento oportunista, ya que en tal circunstancia ambas empresas tendrían mucho que perder. Por tanto, proponemos:

H6: La magnitud de la interdependencia (dependencia mutua) conduce a una mayor: (a) propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

2.2.5. Salvaguardas informales: normas relacionales

La comunidad académica ha utilizado el término “relacionalismo” para describir la intensidad de las relaciones fabricante-distribuidor. El relacionalismo se centra fundamentalmente en resultados a largo plazo más bien que en ganancias a corto plazo (*Paswan and Young, 1999*). El relacionalismo entre dos empresas puede ser medido por una serie de dimensiones que describen conjuntamente la naturaleza, reciprocidad e intensidad de una relación de intercambio. Cada dimensión representa normas relacionales o estándares y percepciones de comportamiento que son compartidas por los integrantes de un canal de distribución. Una revisión del trabajo de *MacNeil (1980)* y también de la investigación de *Cannon, Achrol and Gundlach (2000)*, proporciona las reglas de comportamiento más comúnmente utilizadas en la literatura sobre el tema: solidaridad, mutualidad, integridad de roles, flexibilidad y confianza. Todas estas normas consideradas conjuntamente definen las propiedades relacionales que son de gran relevancia para que las partes de un intercambio sean capaces de adaptarse a las condiciones del mercado y de salvaguardar la continuidad de la relación.

En definitiva, las normas relacionales especifican límites permitidos en la colaboración de empresas del canal de distribución. Dichas normas actúan como salvaguardas de la incertidumbre y el comportamiento oportunista (*Crosno and Dahlstrom, 2008; Ferguson et al., 2005; Ambrose et al., 2010*). Además, las normas relacionales reconocen y enfatizan el valor a largo plazo que los integrantes de un canal de distribución pueden obtener en una relación y consecuentemente restringen comportamientos que promocionan el interés individual de las partes (*Clark et al., 2010*). No sólo se reduce la incertidumbre y el oportunismo y aumenta la estabilidad de los intercambios, también se incrementa la verosimilitud de colaboración entre fabricante y distribuidor (*Pimentel et al., 2006*). El desarrollo de normas relacionales debería vincularse con la propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante y a colaborar en actividades para el desarrollo de innovaciones (*Ayers et al., 1997; Grandori 2006*). Por todo ello, se propone:

H7: Las normas relacionales facilitarán y estarán positivamente asociadas con: (a) la propensión del distribuidor a compartir información estratégica interna y externa con el fabricante, (b) la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

2.2.6. Efecto directo y moderador del oportunismo del fabricante

Un fabricante se puede comportar de forma oportunista para incrementar sus ganancias unilaterales a corto plazo (Malshe *et al.*, 2010). De acuerdo con la TCT, el oportunismo del fabricante se refiere a la inclinación de disfrutar en la búsqueda del interés propio (Williamson, 1996). En el estudio de Wathne and Heide (2000) se analizan dos categorías de oportunismo: oportunismo pasivo y oportunismo activo. El fabricante puede actuar de forma oportunista manteniendo una actitud pasiva en su relación con el distribuidor, ocultando o distorsionando información para reducir costes o incrementar ingresos. Exponentes de esta postura podrían ser acciones como no informar de situaciones observadas de competencia desleal de otros distribuidores en la venta de sus productos, renunciar a adoptar medidas para bloquear este canal de distribución paralelo (Antia *et al.*, 2004; Antia *et al.*, 2006) u ocultar información sobre las características de sus productos. Por otro lado, estaremos en presencia de un oportunismo activo cuando el fabricante elude sus obligaciones (violación de contratos legales) o no entrega los recursos prometidos. Por ejemplo, el fabricante vende productos en zonas donde existe un acuerdo de exclusividad geográfica con el distribuidor oficial para aumentar sus ventas y beneficios, no transfiere al distribuidor los recursos comprometidos para apoyar las promociones de venta o fuerza una renegociación de los márgenes pactados amenazando con actuar hacia o en colaboración con otros distribuidores. En cualquier caso, el oportunismo del fabricante (activo o pasivo), conduce a una menor propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante y a una menor creatividad en las relaciones entre fabricante y distribuidor.

Diversos estudios que plantean una metodología “meta-analysis” (Crosno and Dahlstrom 2010; Hawkins, Wittmann and Beyerleine 2008; Hawkins, Knipper and Strutton 2009), ofrecen interesantes conclusiones sobre el efecto mediador o moderador del oportunismo del fabricante (activo y/o pasivo). El desarrollo de inversiones en activos especializados llevadas a cabo por el distribuidor en su relación con el fabricante, implica que el oportunismo constituya un comportamiento irracional para la parte inversora, en la medida en que dicha conducta hace peligrar la relación y el valor de las inversiones especializadas. El distribuidor se abstiene de llevar a cabo un comportamiento oportunista, pero sus inversiones en activos especializados en la transacción conducen a un problema de salvaguarda si el distribuidor percibe un comportamiento oportunista del fabricante (Rokkan *et al.*, 2003). En H3 nosotros

proponíamos que la realización de inversiones especializadas por parte del distribuidor puede ir acompañada de un mayor esfuerzo en comunicación y en el desarrollo de los factores que contribuyen a una mayor creatividad. Ahora bien, esta relación causal puede estar condicionada por el nivel de tendencias oportunistas que el distribuidor detecta en el fabricante. En la medida en que la parte invirtiendo (distribuidor) está excesivamente vinculada a la relación y percibe que la parte que no invierte (fabricante) puede incurrir en un comportamiento oportunista para beneficiarse del valor de la inversión, disminuye su propensión a compartir información estratégica y a colaborar en actividades para el desarrollo de innovaciones. Por tanto, a niveles altos de oportunismo del fabricante, el distribuidor que ha realizado inversiones especializadas puede decidir no incrementar su colaboración con el mismo, ya que estas actividades podrían dar lugar a más posibilidades de desarrollo de conductas oportunistas por parte del fabricante.

Además, también es necesario considerar la relación entre dependencia del distribuidor y oportunismo del fabricante. La Teoría de la Dependencia de Recursos reconoce que la habilidad para gestionar la dependencia es esencial en la supervivencia de una organización. La dependencia del distribuidor se hace patente cuando el fabricante controla recursos importantes y no existen otros fabricantes alternativos. Cuando no existe dependencia mutua entre fabricante y distribuidor, el nivel de dependencia del distribuidor puede influir en las estructuras de gobierno y en los comportamientos llevados a cabo por las partes de un intercambio (Lusch and Brown, 1996). En estos casos, un distribuidor unilateralmente dependiente debería vigilar y evitar el comportamiento oportunista del fabricante para asegurar la continuidad de la relación. Por tanto, si el distribuidor dependiente percibe comportamientos oportunistas en el fabricante, una dependencia unilateral del distribuidor colocaría a esta empresa en situación de alto riesgo, disminuyendo así su propensión a compartir información estratégica y a colaborar en actividades para el desarrollo de innovaciones. En cambio, si no se detectan esos comportamientos, la dependencia del distribuidor puede no ser vista como un problema tan importante y el distribuidor puede decidir incrementar sus esfuerzos por desarrollar la relación con ese fabricante. En definitiva, la relación causal prevista en H5 podría estar también condicionada por las percepciones de oportunismo.

En función de los comentarios previos, planteamos la siguiente hipótesis:

H8: Un incremento en la percepción del distribuidor sobre el oportunismo del fabricante conducirá a:

- (a) Una menor propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante, y menor creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.
- (b) Una menor relación positiva entre inversión en activos especializados llevada a cabo por el distribuidor y propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante o creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor, y
- (c) Una mayor relación negativa entre dependencia unilateral del distribuidor y propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante o creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor.

3. Metodología de la investigación

3.1. Muestra y procedimiento de recogida de la información

Para analizar el modelo conceptual sugerido por las hipótesis y resumido en la Figura 1, examinamos las relaciones de colaboración entre fabricantes y mayoristas para la industria de alimentación y bebidas en España. Nuestro estudio solicita la opinión de una muestra de mayoristas con respecto a la percepción de su relación con el fabricante.

La población estaba integrada por una lista de 1000 empresas, aleatoriamente seleccionadas de acuerdo con su volumen a partir de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) entre los 3678 mayoristas más importantes de la industria de alimentación y bebidas. Se ha contactado por teléfono con las 1000 empresas seleccionadas. En cada empresa se preguntó por el nombre de la persona que estaba “más implicada” en la gestión de las relaciones con fabricantes. Posteriormente se contacta con esta persona para solicitar su participación en el estudio. Un total de 346 mayoristas estuvieron de acuerdo con la participación. Cada entrevistado actúa como informante clave con experiencia y conocimiento de las relaciones entre fabricante y distribuidor. A cada uno se envía un e-mail que contiene una carta donde se explican los objetivos del estudio y el cuestionario. Transcurridas tres semanas, se realiza un nuevo contacto telefónico y se remite otro e-mail, conteniendo los mismos materiales, a los que no han respondido. Este procedimiento generaba un total de 224 cuestionarios válidos, con una tasa de respuesta del 22.4%.

Para averiguar la representatividad estadística de los mayoristas que participaban en la investigación, se ha verificado si existen diferencias significativas entre el tamaño medio (en volumen de ventas) de los mayoristas que participaban en la investigación y las empresas que no han respondido. El valor del estadístico t no alcanza el valor crítico de 1.96 ($t = 0.48$), indicando que no existen diferencias significativas. Para analizar cualquier otra diferencia adicional entre los que responden y los que no responden (los que rechazaron el contacto inicial y los que lo aceptaron pero luego no proporcionaron la información solicitada), se contactó con 32 empresas que no respondían al cuestionario para obtener información sobre algunos ítemes del mismo. No existían diferencias significativas entre los que responden o no. También comparamos las opiniones de los que responden después del primer e-mail y la de los que responden después del segundo e-mail para una serie de constructos clave. No se encontraron diferencias significativas en la media de estas dimensiones ($t < 1.96$, $p > .05$) Por tanto, el sesgo de no respuesta parece improbable (Armstrong and Overton 1977).

3.2. Escalas de medida y sus propiedades psicométricas

3.2.1. Desarrollo de escalas de medida

Se llevaron a cabo diversas etapas para el desarrollo de escalas multi-item de cada constructo. En primer lugar, utilizando las definiciones de los constructos y las escalas de medida previamente disponibles para los mismos en la literatura sobre el tema, generamos una serie de ítemes para cada constructo. En segundo lugar, llevamos a cabo entrevistas en profundidad a (1) directivos de venta de dos fabricantes, y (2) directivos de dos mayoristas responsables de las relaciones con fabricantes. Cada entrevista duraba al menos una hora y los entrevistados indicaban su opinión sobre los constructos analizados. Además, solicitamos a los directivos evaluar la relevancia y claridad del cuestionario. Se revisaron varios ítemes sobre la base de este feedback. En tercer lugar, consultamos a cinco expertos académicos. Los ítemes problemáticos fueron eliminados o modificados de manera apropiada. Finalmente, administramos el cuestionario a los directivos de ocho fabricantes y mayoristas mediante una entrevista personal para asegurar que la terminología utilizada en la redacción del cuestionario era apropiada para la industria analizada.

En la entrevista formal, a los 224 integrantes de la muestras se les indicaba que las opiniones se referían a un fabricante concreto. Los mayoristas debían identificar un

fabricante (el principal o el segundo fabricante en volumen de compras). Todas las cuestiones planteadas se referían a este fabricante. Siguiendo las recomendaciones de Podsakoff *et al.* (2003), diseñamos el cuestionario de tal forma que los constructos predictor (mecanismos de gobiernos) y los constructos criterio (propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante) aparecían en diferentes secciones. Todas las variables son medida sobre una escala tipo Likert de 7 puntos (ver Anexo). Se utilizaron diferentes afirmaciones como formato de respuesta (por ejemplo, para costes de coordinación 1=necesidad de poco tiempo y esfuerzo, 7=necesidad de mucho tiempo y esfuerzo; y para otros constructos 1=total desacuerdo, 7=total acuerdo). Se prometía confidencialidad a los respondientes confirmando que la información obtenida se utilizaría de forma anónima y a nivel agregado.

Adaptamos las escalas de medida de estudios previos al contexto de nuestra investigación. Especificamos los *costes de coordinación* del distribuidor como los recursos utilizados para comunicarse y negociar con el fabricante con la finalidad de llevar a cabo el intercambio utilizando cuatro ítems de Kim *et al.* (2009). Los *contratos legales* fueron analizados con tres ítems a partir de trabajos relacionados con el tema (Lusch and Brown, 1996; Jap and Ganesan, 2000). Medimos las *inversiones en activos especializados de la transacción* mediante dos escalas formativas adoptando ítems de estudios previos (Heide and John, 1988; Joshi and Stump, 1999), que permitían determinar las inversiones en activos especializados del fabricante y las inversiones en activos especializados del distribuidor. Derivamos las *inversiones recíprocas* multiplicando las dos formas de inversión en activos especializados (del fabricante y del distribuidor). Los ítems de la *dependencia del fabricante* y la *dependencia del distribuidor* se fundamentan en trabajos previos (Kumar *et al.*, 1998; Scheer *et al.*, 2010). También consideramos la dependencia del fabricante y la dependencia del distribuidor como un indicador de interdependencia, llevando a cabo una manipulación algebraica (multiplicando estas dos formas de dependencia) para poder medir la *magnitud de la interdependencia (dependencia mutua)*, lo que permitió derivar dimensiones a nivel de diada de la interdependencia (Lusch and Brown, 1996). Obtuvimos la medida de *normas relacionales* a partir de Cannon *et al.* (2000) y de Jap y Ganesan (2000). Se adoptaron dos ítems de diversas investigaciones sobre *confianza* que integraban también el concepto de normas relacionales (Doney and Cannon, 1997; Selnes, 1998) y que sirven para medir la extensión a la que las partes de una relación

fabricante-distribuidor son benevolentes y pueden fiarse de las promesas mutuamente realizadas. En conjunto, la escala sobre normas relacionales pretende captar el grado en que las empresas han desarrollado normas informales que permiten que la relación sea capaz de resolver problemas y de adaptarse a posibles cambios en el entorno.

De acuerdo con Frazier *et al.* (2009), para medir la *propensión del distribuidor a compartir información estratégica con el fabricante*, desarrollamos un constructo de segundo orden que integra dos dimensiones: información estratégica externa (información del cliente e información de la competencia) e información estratégica interna (información sobre planificación operativa e información sobre planificación del cliente). Finalmente, a partir de la investigación realizada por Wang *et al.* (2008), utilizamos un constructo por cuatro dimensiones, para medir la *creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor*: inversión en rutinas para compartir conocimiento, inversión en orientación al aprendizaje inter-organizativo, mentalidad abierta inter-organizativa y apoyo de la dirección a la relación de colaboración.

Controlamos posibles fuentes de sesgo sistemático utilizando dos variables: tamaño del distribuidor y permanencia del distribuidor en la relación. El tamaño del distribuidor refleja el importe anual en millones de euros de las compras que dicho distribuidor realiza al fabricante, mientras que la permanencia del distribuidor en la relación (edad de la relación) mide el número de años que ha estado asociado con el fabricante. Ambas variables están relacionados con una mayor colaboración entre fabricante y distribuidor (Joshi and Campbell, 2003; Sheng *et al.*, 2006).

3.2.2. Validación de las escalas de medida: modelos de medida

Los constructos endógenos en nuestro modelo (creatividad e información compartida) son considerados multidimensionales. Así pues, realizamos varios análisis confirmatorios de segundo orden para analizar la estructura factorial propuesta. Por un lado, pudimos comprobar que, tal como esperábamos, el constructo creatividad derivada de las relaciones entre fabricante y distribuidor es un constructo de segundo orden con cuatro dimensiones: mentalidad abierta inter-organizativa, inversiones en rutinas para compartir conocimiento inter-organizativo, apoyo de la dirección hacia actividades inter-organizativas e inversiones en orientación al aprendizaje inter-organizativo (ver resultados en la Tabla 1b).

Tabla 1a. Análisis factorial confirmatorio: información estratégica compartida

COMPONENTES	Standardized Factor Loading
F1: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA	
F1a: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA – CLIENTES	0.89
INF_EXT1	0.96
INF_EXT2	0.98
INF_EXT3	0.87
F1b: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA – COMPETIDORES	0.83
INF_EXT4	0.89
INF_EXT5	0.96
INF_EXT6	0.97
INF_EXT7	0.92
F2: INFORMACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
INF_INT1	0.90
INF_INT2	0.94
INF_INT3	0.93
INF_INT4	0.88
INF_INT5	0.92
INF_INT6	0.89
Correlación F1-F2	0.83
$S-B\chi^2 = 136.91, p < .01; RMSEA = 0.073; CFI = 0.98$	

Note: Modelo don un constructo de segundo orden (F1) –con dos componentes (F1a y F1b)– correlacionado con un constructo de primer orden (F2)

Tabla 1b. Análisis factorial confirmatorio: creatividad en la relación fabricante-distribuidor

COMPONENTES	Standardized Factor Loading
F1: RUTINAS PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO	0.71
COMP_CONOC1	0.84
COMP_CONOC2	0.98
COMP_CONOC3	0.83
F2: MENTALIDAD ABIERTA	0.87
MENT_INTORG1	0.88
MENT_INTORG2	0.96
MENT_INTORG3	0.92
F3: APOYO DE LA DIRECCIÓN	0.83
AP_AD_INTORG1	0.77
AP_AD_INTORG2	0.94
AP_AD_INTORG3	0.97
F4: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	0.95
APR_INTORG1	0.94
APR_INTORG2	0.95
APR_INTORG3	0.93
$S-B\chi^2 = 148.26, p < .01; RMSEA = 0.092; CFI = 0.97$	

Note: Índices de bondad de ajuste para un modelo con un constructo de Segundo orden (F5) y cuatro componentes de primer orden (F1 a F4)

Por otro lado, para el grado al que los distribuidores comparten información estratégica con los fabricantes se planteó la estimación de un constructo de orden superior que integra dos factores (información estratégica externa e interna). Sin embargo, el análisis factorial confirmatorio de segundo orden no alcanzó un buen ajuste ($CFI < 0.9$). Por ello, examinamos los ítems de la escalas de medida para la información estratégica mediante un análisis factorial exploratorio. Los resultados indican la existencia de dos factores para la información estratégica externa: información sobre clientes e información sobre competidores. Desde esta perspectiva, se estimó un nuevo análisis factorial confirmatorio que añadía estas dos nuevas dimensiones. Los índices de bondad de ajuste superaron en esta ocasión los niveles mínimos (ver Tabla 1a).

Para el resto de constructos (costes de coordinación, contrato legal, inversiones en activos especializados del distribuidor y del fabricante, dependencia del distribuidor y dependencia del fabricante, normas relacionales y oportunismo) se planteó la estimación de dos análisis factoriales confirmatorios de primer orden. La justificación de esta forma de proceder es debido a que, dado que el ratio del tamaño de la muestra con respecto al número de parámetros estimados es menor que cinco, resulta conveniente estimar dos análisis factoriales confirmatorios agrupando medidas de constructos relacionados en cada análisis (Gu, Kim, Tse and Wang 2010). Así pues, estimamos un primer modelo con las dos escalas de dependencia, las dos escalas de inversiones en activos especializados y el oportunismo. También estimamos un segundo modelo con los constructos costes de coordinación, contratos legales, normas relacionales y oportunismo. La escala de oportunismo fue incluida en ambos modelos debido a que puede estar relacionada con constructos de los dos bloques y, por tanto, es interesante comprobar explícitamente si existe validez discriminante con los mismos. Los dos modelos de medida estimados proporcionan una buena adaptación global a los datos. En la estimación cada ítem fue asignado al constructo correspondiente y los constructos no estaban correlacionados. Los resultados obtenidos indican una buena adaptación tanto para el primer modelo ($S-B\chi^2 = 510.20$, $df = 179$, $p < .01$; Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] = 0.091; Non-Normed Fit Index [NNFI] = 0.93, Comparative Fit Index [CFI] = 0.94) como para el segundo modelo ($S-B\chi^2 = 257.78$, $df = 98$, $p < .01$; Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] = 0.086; Non-Normed Fit Index [NNFI] = 0.94, Comparative Fit Index [CFI] = 0.95). Todos los ítems presentaban una

adecuada validez convergente. Los *standardized factor loading* de cada ítem con su correspondiente constructo teórico fueron estadísticamente significativos con $p < .01$. Además, la fiabilidad compuesta de todas las escalas es mayor que 0.7. Para analizar la validez discriminante, se compararon los valores individuales de la varianza media extraída (AVE) de cada par de constructos, con el valor de los coeficientes de correlación al cuadrado entre dichos constructos. Ninguno de estos coeficientes era mayor que el AVE individual. Además, llevamos a cabo una serie de test de diferencias mediante Chi-Cuadrado para todos los pares de constructos con la finalidad de determinar si el modelo estimado libremente (correlación estimada libremente) proporciona una mejor adaptación a los datos que el modelo restringido (correlación fijada a 1). Todas las diferencias Chi-Cuadrado son significativas ($p < .01$), apoyando la validez discriminante. Los ítems de las escalas, el coeficiente alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y los *standardized factor loading* son resumidos en el Anexo.

4. Análisis de resultados

Las hipótesis fueron analizadas mediante regresión aplicando un *Generalized Linear Model* (GLM). Todas las variables, incluyendo los términos de interacción, están centradas en la media. Los resultados de estimación para los modelos planteados se exponen en las Tablas 2 y 3. El análisis de los resultados indica idoneidad de los modelos estimados, con un R-cuadrado corregido de 0.349 para información estratégica y 0.476 para creatividad. Todos los factores de inflación de la varianza (VIFs) son menores que 2, indicando que la multicolinealidad no constituye ningún problema.

Como se indica en la Tabla 2 y en la Tabla 3, los resultados obtenidos indican que los costes de coordinación y la dependencia del distribuidor están negativamente asociados con la propensión del distribuidor a compartir con el fabricante información estratégica externa e interna y con la creatividad derivada de las relaciones fabricante-distribuidor ($\beta_{CC-EI} = -0.121$, $\beta_{DD-EI} = -0.138$, $\beta_{CC-II} = -0.147$, $\beta_{DD-II} = -0.154$, $\beta_{CC-CR} = -0.137$, $\beta_{DD-CR} = -0.118$). Estos resultados apoyan el planteamiento de las hipótesis H1a, H1b, H5a y H5b. Igualmente, la presencia de contraltos legales está positivamente relacionada con la propensión del distribuidor a compartir con el fabricante ambos tipos de información estratégica y con la creatividad derivada de las relaciones entre fabricante y distribuidor ($\beta_{LC-EI} = 0.187$, $\beta_{LC-II} = 0.246$, $\beta_{LC-CR} = 0.281$). Por tanto, también se apoyan las

hipótesis H2a y H2b. La inversión en activos especializados realizada por el distribuidor, la inversión recíproca y la magnitud de la interdependencia (dependencia mutua), favorecen que el distribuidor comparta con el fabricante información estratégica externa ($\beta_{DI-EI} = 0.165$, $\beta_{MI-EI} = 0.288$, $\beta_{MD-EI} = 0.223$), información estratégica interna ($\beta_{DI-II} = 0.193$, $\beta_{MI-II} = 0.292$, $\beta_{MD-II} = 0.212$), así como la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor ($\beta_{DI-CR} = 0.194$, $\beta_{MI-CR} = 0.316$, $\beta_{MD-CR} = 0.242$). Por ello se apoyan las hipótesis H3a, H3b, H4a, H4b, H6a and H6b. Con respecto al efecto de las normas relacionales (hipótesis H7a y H7b) nuestra predicción es confirmada por los resultados de la estimación. Las normas relacionales están positivamente asociadas con la propensión del distribuidor a compartir con el fabricante información estratégica externa e interna y con la creatividad derivada de las relaciones entre fabricante y distribuidor ($\beta_{RN-EI} = 0.359$, $\beta_{RN-II} = 0.235$, $\beta_{RNT-CR} = 0.427$).

Table 2. Modelo de regresión estimado: información compartida

Variables Independientes	Variable Dependiente		
	Información Externa (EI)	Información Interna (II)	Información Total I (TI)
Costes de coordinación(CC)	- 0.121 *	- 0.147 **	- 0.136 *
Contrato legas (LC)	0.187 **	0.246 **	0.201 **
Inversión del distribuidor (DI)	0.165 **	0.193 **	0.189 **
Inversiones recíprocas (MI)	0.288 **	0.292 **	0.303 **
Dependencia del distribuidor (DD)	- 0.138 *	- 0.154 **	- 0.145 **
Dependencia mutua(MD)	0.223 **	0.212 **	0.226 **
Normas relacionales y confianza (RNT)	0.359 **	0.235 **	0.311 **
Oportunismo (O)	- 0.268 **	- 0.245 **	- 0.265 **
Inversión distribuidor x Oportunismo (DIxO)	- 0.129 *	- 0.194 **	- 0.150 **
Dependencia distribuidor x Oportunismo (DDxO)	- 0.118 *	- 0.134 **	- 0.123 *
Variables de Control			
Importe anual compras distribuidor	0.134 *	0.118 *	0.135 *
Años de experiencia	0.016 (ns)	0.050 (ns)	0.027 (ns)
R cuadrado corregida	0.366	0.334	0.349
F statistic	10.207 **	7.496 **	9.539 **

*p < 0.05

**p < 0.01

La hipótesis sobre los efectos directos y moderadores del oportunismo también es aceptada. En primer lugar, encontramos que el oportunismo del fabricante influye negativamente sobre la propensión del distribuidor a compartir información estratégica ($\beta_{O-EI} = -0.268$, $\beta_{O-II} = -0.245$) y sobre la creatividad derivada de las relaciones entre

fabricante y distribuidor ($\beta_{O-CR} = -0.237$). Además, el oportunismo del fabricante incrementa la relación negativa entre costes de coordinación o dependencia del distribuidor y la propensión del distribuidor a compartir información estratégica o la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor ($\beta_{CCxO-EI} = -0.103$, $\beta_{CCxO-II} = -0.174$, $\beta_{DDxO-EI} = -0.118$, $\beta_{DDxO-II} = -0.134$, $\beta_{CCxO-CR} = -0.132$, $\beta_{DDxO-CR} = -0.141$). Finalmente, el oportunismo del fabricante reduce significativamente la relación positiva entre inversiones en activos especializados de la transacción realizadas por el distribuidor y su propensión a compartir información estratégica o la creatividad en las relaciones entre fabricante y distribuidor ($\beta_{DIxO-EI} = -0.129$, $\beta_{DIxO-II} = -0.194$, $\beta_{DIxO-CR} = -0.231$). Esta conclusión apoya las hipótesis H8a, H8b y H8c.

Table 3. Modelo de regresión estimado: creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor

Variables Independientes	Variable Dependiente				
	Rutinas para Compartir Conocimiento (KS)	Mentalidad abierta (OM)	Apoyo Dirección (MS)	Orientación Aprendizaje (LO)	Creatividad (CR)
Costes de coordinación(CC)	- 0.169 **	- 0.205 **	- 0.111 *	- 0.137 **	- 0.137 **
Contrato legas (LC)	0.324 **	0.192 **	0.241 **	0.283 **	0.281 **
Inversión del distribuidor (DI)	0.159 **	0.172 **	0.235 **	0.236 **	0.194 **
Inversiones reciprocas (MI)	0.264 **	0.317 **	0.360 **	0.320 **	0.316 **
Dependencia del distribuidor (DD)	- 0.270 **	- 0.115 *	- 0.126 *	- 0.192 **	- 0.118 *
Dependencia mutua(MD)	0.286 **	0.214 **	0.267 **	0.216 **	0.242 **
Normas relacionales y confianza (RNT)	0.469 **	0.429 **	0.391 **	0.418 **	0.427 **
Oportunismo (O)	- 0.263 **	- 0.221 **	- 0.259 **	- 0.231 **	- 0.237 **
Inversión distribuidor x Oportunismo (DIxO)	- 0.225 **	- 0.270 **	- 0.244 **	- 0.225 **	- 0.231 **
Dependencia distribuidor x Oportunismo (DDxO)	- 0.236 **	- 0.190 **	- 0.113 *	- 0.126 **	- 0.141 **
Variables de Control					
Importe anual compras distribuidor	0.095 (ns)	0.092 (ns)	0.007 (ns)	0.068 (ns)	0.016 (ns)
Años de experiencia	0.052 (ns)	0.040 (ns)	0.074 (ns)	0.003 (ns)	0.027 (ns)
R cuadrado corregida	0.397	0.443	0.451	0.342	0.476
F statistic	11.500 **	13.688 **	14.084 **	9.273 **	15.466 **

*p < 0.05

**p < 0.01

5. Discusión

El desarrollo de elevados niveles de colaboración entre fabricantes y distribuidores constituye un objetivo de gran relevancia en la gestión de los canales de distribución. Dado que los fabricantes necesitan del conocimiento y apoyo de los distribuidores para vender sus productos, deberían analizar los mecanismos de gobierno de la relación que fomentan la propensión del distribuidor a intercambiar información estratégica y a

colaborar en la generación de ideas creativas en el ámbito de las funciones de marketing. Las actividades de los integrantes del canal de distribución pueden llevarse a cabo no solo mediante estructuras de gobierno unilateral, sino también asumiendo otros mecanismos de gobierno tales como: contratos legales, inversiones recíprocas en activos especializados de la transacción, dependencia mutua, y otras alternativas fundamentadas en vínculos sociales (normas relacionales). Todos estos modos de gobierno unilateral y bilateral operan a través de proceso específicos, resultando difícil determinar sus efectos sobre la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante. La finalidad de nuestra investigación es cuantificar dichos efectos analizando la influencia de los mecanismos de gobierno sobre la propensión del distribuidor a intercambiar información estratégica (externa e interna) con el fabricante y a colaborar en la generación de innovaciones. Además, nuestra investigación también revela el impacto del oportunismo del fabricante sobre la eficacia de los diferentes modos de gobierno.

En la investigación empírica se corrobora la predicción de que los costes de coordinación disminuyen la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante. Los resultados obtenidos permiten afirmar que los distribuidores en general son sensibles a los costes de transacción asociados con el gobierno del mercado. Para evitar que los distribuidores incurran en elevados costes de transacción, es factible diseñar contratos legales que constituyen un mecanismo de gobierno para reducir riesgos e incentivar la colaboración entre fabricante y distribuidor. El distribuidor confía en el contrato legal como un mecanismo de gobierno que le motiva a colaborar. El apoyo empírico para la relación directa entre una estructura de gobierno fundamentada en contratos legales y aumento de la propensión a colaborar, refleja el punto de vista del distribuidor de que los contratos legales reducen los problemas de salvaguarda facilitando que el distribuidor comparta información estratégica con el fabricante y comprenda la necesidad de colaborar para generar innovaciones.

Nuestros resultados indican que una elevada dependencia mutua, actúa como un mecanismo de gobierno que favorece la propensión del distribuidor a compartir información estratégica y la creatividad en las relaciones fabricante-distribuidor. La dependencia mutua es un indicador del nivel de comparación relativa de la dependencia de una empresa con respecto a otra. En la medida en que dicha dependencia relativa es simétrica, se puede afirmar que existe equilibrio en la relación. En definitiva, la

dependencia mutua actúa como un mecanismo de gobierno que reduce los efectos potenciales no deseados por el distribuidor, derivados del desarrollo de un poder jerárquico y de una plataforma de control, mediante los que el fabricante exige determinadas actividades al distribuidor en beneficio exclusivamente de sus intereses.

El estudio empírico, también demuestra que las inversiones recíprocas en activos especializados en la transacción potencian la colaboración entre fabricante y distribuidor. El distribuidor espera inversiones recíprocas del fabricante como un indicador que favorece el mantenimiento de la relación a largo plazo. Cuando la estructura de gobierno implica la presencia de inversiones recíprocas, los desequilibrios a corto plazo son ignorados, ya que se espera una relación a largo plazo fundamentada en comportamientos de justicia. Así pues, el distribuidor está motivado para colaborar con el fabricante intercambiando información estratégica y participando en la ejecución de las tareas necesarias para generar innovaciones, principalmente como consecuencia de la percepción de trato justo y equitativo en las relaciones futuras.

Nuestras conclusiones también confirman que las expectativas del distribuidor derivadas de vínculos sociales con el fabricante, tales como normas relacionales y confianza, son mecanismos de gobierno fundamentales que facilitan la colaboración del distribuidor. Ello sugiere que el intercambio de información estratégica y la creatividad, requieren la presencia de una plataforma social, lo que implica que las partes de una relación consideran el desarrollo de diversas normas relacionales endógenas vinculadas con la flexibilidad, solidaridad, mutualidad y confianza para plantear y alcanzar objetivos compartidos. En términos de confianza en la competitividad de la otra parte, el mantenimiento de promesas y la honestidad, constituyen mecanismos de refuerzo bilateral para asegurar que mediante el intercambio de información estratégica y la creatividad derivada de las relaciones fabricante-distribuidor, se pueden obtener soluciones mutuamente beneficiosas.

Además, esta investigación obtiene efectos directos del oportunismo. En un canal de distribución, el oportunismo del fabricante reduce la propensión del distribuidor a compartir información estratégica, así como la creatividad derivada de las relaciones fabricante-distribuidor. Este estudio también matiza los efectos moderadores del oportunismo con respecto a la relación entre mecanismos de gobierno y propensión del

distribuidor a colaborar con el fabricante. En los canales de distribución, el oportunismo del fabricante incrementa el impacto negativo de la dependencia unilateral del distribuidor sobre su propensión a colaborar con el fabricante. El oportunismo del fabricante también puede originar problemas de salvaguarda de las inversiones unilaterales en activos especializados del distribuidor, disminuyendo su motivación a colaborar con el fabricante. Por tanto, nuestros resultados sugieren que cuando el fabricante lleva a cabo un comportamiento oportunista derivado de la simetría de información y de su poder unilateral, ello puede perjudicar al distribuidor, imponiendo el desarrollo de actuaciones que este no desea y originando una divergencia de intereses. La percepción por el distribuidor de comportamientos del fabricante que son incompatibles con sus objetivos, incrementa el riesgo de compartir información estratégica externa e interna y de participar en programas que fomentan la creatividad entre los miembros del canal de distribución.

5.1. Implicaciones empresariales

Esta investigación indica como las empresas pueden influir de manera efectiva sobre el intercambio de información estratégica y la creatividad utilizando diversos mecanismos de gobierno.

Si el fabricante desea obtener el apoyo del distribuidor con respecto al intercambio de información estratégica externa e interna, debe evitar estructuras de gobierno de la relación fundamentadas en la dependencia unilateral del distribuidor (por ejemplo, ejercer poder y control sobre el comportamiento del distribuidor con una finalidad de corto plazo). Un fabricante con una ventaja e imposición de poder unilateral (versus dependencia del distribuidor), no es un punto de partida idóneo para incrementar la cantidad de información estratégica y creatividad obtenida de los distribuidores. La información estratégica y la colaboración para generar innovaciones son recursos que no pueden ser obtenidos de otros miembros del canal de distribución mediante el uso de poder. Además, el fabricante necesita reducir los costes de coordinación vinculados con el gobierno de mercado y no incurrir en una conducta oportunista para poder obtener la colaboración del distribuidor.

La habilidad de las empresas del canal de distribución para emplear *self-enforcing governance mechanisms*, facilita la creatividad y la generación de innovaciones. El

desarrollo de normas relacionales (salvaguardas informales), las inversiones recíprocas en activos especializados de la transacción (salvaguardas formales), y la dependencia mutua (salvaguardas formales) son, por este orden de importancia, los mecanismos de gobierno que más afectan a los niveles de creatividad y generación de innovaciones. Estos tres tipos de modos de gobierno de la relación (informal y formal) deben, por tanto, ser potenciados por las empresas del canal de distribución, ya que motivan al distribuidor a: (1) diseñar prácticas directivas vinculadas con mentalidad abierta y apoyo de la dirección a la relación de colaboración, (2) desarrollar una orientación al aprendizaje inter-organizativo, y (3) reconocer la importancia de las inversiones en rutinas de conocimiento para compartir información inter-organizativa.

El fabricante puede animar al distribuidor para que comparta información estratégica si este último percibe que los beneficios derivados de dicha conducta superan los riesgos que ello comporta. Los resultados obtenidos en nuestro estudio, sugieren que la percepción favorable del distribuidor puede ser obtenida utilizando diversos mecanismos de gobierno. En particular, se recomienda una estructura de gobierno donde predominen las inversiones recíprocas en activos especializados de la transacción, la dependencia mutua, y un clima inter-organizativo centrado en normas relacionales. Por supuesto, el fabricante debe analizar previamente si puede obtener dicha información estratégica utilizando otros recursos alternativos y a que coste. No obstante, el fabricante debe comprender que la información recibida del distribuidor es muy necesaria para desarrollar una ventaja competitiva. Por tanto, el fabricante debe decidir qué tipo de información estratégica es necesaria y cuáles son los distribuidores que le facilitarán dicha información estratégica, para poder establecer con los mismos acuerdos de colaboración e implantar mecanismos de gobierno centrados en inversiones recíprocas en activos especializados de la transacción, en dependencia y en normas relacionales.

Nuestra conclusión es que la utilización de mecanismos de gobierno mixtos (por ejemplo, contratos legales combinados con inversiones recíprocas, con dependencia mutua y con normas relacionales) facilitará la colaboración entre los integrantes del canal de distribución. Cuanto mayor sea la habilidad de fabricantes y distribuidores para desarrollar *self-enforcing governance mechanisms* (por ejemplo, salvaguardas formales bilaterales y salvaguardas informales bilaterales) que complementan *third-party*

enforcement of agreements (por ejemplo, contratos legales), mayor será su propensión a compartir información estratégica y generar innovaciones (creatividad).

5.2. Limitaciones y propuestas para futuras investigaciones

La propuesta para futuras investigaciones está implícita en las limitaciones de este estudio. Los resultados obtenidos deben ser analizados a la luz de algunas limitaciones. En primer lugar, utilizamos un diseño cross-sectional con un solo informante clave. Un diseño donde la información sea proporcionada por diversos directivos de cada empresa, permitiría enriquecer las conclusiones obtenidas en la investigación. Además, se puede cuestionar la generabilidad de las conclusiones, ya que los datos están limitados a un solo tipo de distribuidores (mayoristas) de una industria específica (sector de alimentación y bebidas). Una mayor amplitud del contexto en el que los datos son recogidos (por ejemplo, detallistas, distribuidores de bienes de consumo duradero), facilitaría una comprensión más realista de la relación entre mecanismos de gobierno y colaboración entre fabricante y distribuidor.

En segundo lugar, analizamos la perspectiva de los distribuidores que manifiestan la opinión sobre la relación entre mecanismos de gobierno de la relación y su propensión a colaborar con el fabricante. Por tanto, no se conoce la percepción de los fabricantes y en qué medida su opinión permite obtener conclusiones similares. Investigaciones futuras deben profundizar en datos a nivel de día para derivar reflexiones complementarias. Por otro lado, nuestro modelo teórico sugiere efectos directos de los mecanismos de gobierno sobre el intercambio de información estratégica y la creatividad derivada de las relaciones entre fabricante y distribuidor. Dada la naturaleza cross-sectional de nuestros datos, no hemos sido capaces de analizar si la causalidad puede ser en sentido contrario. Por ejemplo, factores como el intercambio de información estratégica, rutinas para compartir conocimiento y orientación al aprendizaje, pueden ayudar al desarrollo de inversiones en activos especializados de la transacción y a la generación de normas relacionales. La dirección de causalidad depende de la etapa de evolución en que se encuentren las relaciones entre fabricante y distribuidor.

En tercer lugar, también se pueden observar otra limitación centrada en la forma de medir los diferentes constructos. El concepto de autoridad (*self-enforcing governance mechanism*), detallado mediante la percepción de dependencia y estrechamente

vinculado con la percepción de poder, también se puede medir utilizando atributos de control. Así pues, para futuras investigaciones se recomienda analizar quien ejerce el control (fabricante *versus* distribuidor) sobre determinadas actividades de gran relevancia en la gestión de los canales de distribución: política de inventarios, desarrollo de nuevos clientes para las líneas de productos del fabricante, promoción de ventas, políticas de acuerdos de exclusividad territorial y de surtido, estrategias de marketing y ventas, servicios de valor añadido para el cliente. También sería interesante investigar los efectos de distintos tipos de dependencia: dependencia basada en beneficios y dependencia basada en costes.

En cuarto lugar, comentar que no hemos incluido en nuestro estudio los efectos directos de la dependencia del fabricante y sus las inversiones en activos especializados de la transacción, ya que planteamos el modelo teórico y el diseño de la investigación empírica desde el punto de vista del distribuidor. Las dos dimensiones mencionadas se investigan implícitamente estimando los efectos de la dependencia mutua y de las inversiones recíprocas. Además, nuestro modelo teórico se centra en el oportunismo del fabricante como el único moderador de la relación entre mecanismos de gobierno y colaboración de fabricante y distribuidor. Aunque la teoría reconoce el oportunismo como un comportamiento muy importante en las relaciones de empresas en el canal de distribución, la amplia literatura existente sobre el tema está repleta de factores adicionales que deben ser objeto de un examen detallado. Entre dichos factores cabe mencionar la incertidumbre del entorno, la heterogeneidad de los clientes del distribuidor, el nivel de conflicto en la relación, las capacidades y recursos del fabricante y del distribuidor, así como el deseo del fabricante de adquirir información estratégica.

Finalmente, no han sido examinados los efectos del intercambio de información estratégica y de la creatividad sobre los resultados no económicos e intenciones futuras del distribuidor en su relación con el fabricante (ventajas derivadas de la relación con el fabricante que le permiten competir más eficientemente en el mercado, satisfacción con sus productos y servicios, intención de continuar vendiendo los productos del fabricante, lealtad relacional, intención de ampliar la relación con el proveedor, insensibilidad a las ofertas de otros fabricantes) y sobre los resultados económicos del distribuidor (mayor número de clientes, volumen de ventas e ingresos, beneficios). Este

conocimiento facilitaría la adopción de actividades y comportamientos más eficaces y eficientes.

6. Referencias bibliográficas

- Amabile, T.M. (1997), "Motivating creativity in organizations. On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40 No 1, pp. 39-58.
- Ambrose, E., Marshall, D. and Lynch, D. (2010), "Buyer supplier perspectives on supply chain relationships", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 12, pp. 1269-90.
- Antia, K.D. and Frazier, G.L. (2001), "The severity of contract enforcement in inter-firm channel relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 65 (october), pp. 67-81.
- Antia, K.D., Bergen, M.E. and Dutta, S. (2004), "Competing with gray markets", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No 1, pp. 62-71.
- Antia, K.D., Bergen, M.E., Dutta, S. and Fisher, R.J. (2006), "How does enforcement deter gray market incidence?", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 92-106.
- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977), "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 No 3, pp. 396-402.
- Ayers, D., Dahlstrom, R. and Skinner, S.J. (1997), "An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No1 (february), pp. 107-16.
- Cai, S., Yang, Z. and Hu, Z. (2009), "Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No 6, pp. 660-66.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S. and Gundlach, G.T. (2000), "Contracts, norms and plural form governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No 2, pp. 180-94.
- Chelariu, C. and Sangtani, V. (2009), "Relational governance in B2B electronic marketplaces: an updated typology", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24 No 2, pp. 108-18.
- Clark, W.R., Scholder, P. and Boles, J.S. (2010), "An examination of trust dimensions across high and low dependence situations", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 No 3, pp. 215-48.
- Coughlam, A., Anderson, E., Stern, L. and El-Ansary, A. (2006), *Marketing channels*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Crosno, J. and Dahlstrom, R. (2008), "A meta-analysis review of opportunism in exchange relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No 2, pp. 191-201.
- Crosno, J. and Dahlstrom, R. (2010), "Examining the nomological network of opportunism: a meta-analysis", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, pp. 177-90.
- Doney, P.M. and Cannon, J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51.
- Dyer, J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18, 553-56.
- Dyer, J.H. and Hatch, N. (2006), "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships", *Strategic Management Journal*, Vol. 27 (august), pp. 701-19.

- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No 4, pp. 660-79.
- Fearne, A., Barrow, S. and Schulenberg, D. (2006), "Implanting the benefits of buyer-supplier collaboration in the soft fruit sector", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No 1, pp. 3-5
- Ferguson, R.J., Paulin, M. and Bergeron, J. (2005), "Contractual governance, relational governance and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 No 2, pp. 217-34.
- Frazier, G.L. (1999), "Organizing and managing channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (spring), pp. 226-40.
- Frazier, G.L. (2002a), *Organizing and managing channels of distribution*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Frazier, G.L. (2002b), *Strategies of distribution*, New York: Oxford University Press.
- Frazier, G.L., Maltz, E., Antia, K.D. and Rindfleisch, A. (2009), "Distributor sharing of strategic information with suppliers", *Journal of Marketing*, 7 Vol. 3 (july), pp. 31-43.
- Geyskens, I. and Steenkamp, J.B. (2000), "Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No 1, pp. 11-32.
- Ghosh, M. and John, G. (2005), "Strategic fit in industrial alliances: and empirical test of governance value analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42 (august), pp. 346-57.
- Grandori, A. ((2006), "Innovation, uncertainty and relational governance", *Industry and Innovation*, Vol. 13 No 2 (june), pp. 127-33.
- Griffiths-Hermans, J. and Grover, R. (2006), "Setting the stage for creative new products: investigating the idea fruition process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No 1, pp. 27-39.
- Gu, F.F., Kim, N., Tse, D.K. and Wang, D.T. (2010), "Managing distributors' changing motivations over the course of a sales program", *Journal of Marketing*, Vol. 74 (september), pp. 32-47.
- Hawkins, T.G., Knipper, M.G. and Strutton, D. (2009), "Opportunism in buyer-supplier relationships: new insights from quantitative synthesis", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 16 No 1, pp. 43-75.
- Hawkins, T.G., Wittmann, C.M. and Beyerleine, M.M. (2008), "Antecedents and consequences of opportunism in buyer-seller relations: research synthesis and new frontiers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 No 8, pp. 895-909.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A. and Sánchez-Pérez, M. (2010), "Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 No 2, pp. 101-14.
- Heide, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No 1, pp. 71-85.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. and Slater, S.F. (2004), "Information processing, knowledge development and strategic supply chain performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No 2, pp. 241-253.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E. and Mumford, M.D. (2007), "Climate for creativity: a quantitative review", *Creativity Research Journal*, Vol. 19 No 1, pp. 69-90.

- Im, S. and Workman, J.P. (2004), "Market orientation, creativity and new product performance in high-technology firms", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No 3, pp. 42-54.
- Jap, S. D. (2001), "Perspectives on joint competitive advantages in buyer-seller relationships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18 No1/2, pp. 19-35.
- Jap, S. D. and Anderson, E. (2003), "Safeguarding interorganization performance and continuity under ex post opportunism", *Management Science*, Vol. 49 No 12, pp. 1684-701.
- Jap, S.D. and Ganesan, S. (2000), "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 No 2, pp. 227-45.
- Joshi, A.W. and Campbell, A.J. (2003), "Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: a contingency framework and empirical test", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No 2, pp. 176-88.
- Joshi, A.W. and Stump, R.L. (1999), "The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: an empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty and trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No 3, pp. 291-305.
- Khoja, F., Adams, J. and Kauffman, R. (2010), "A temporal model of vertical relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 No 3, pp. 279-307.
- Kim, S.K. and Hsieh, P.H. (2006), "Connecting power with locus of control in marketing channel relationships: a response surface approach", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 13-29.
- Kim, S.K., Stump, R.L. and Oh, C. (2009), "Driving forces of coordination costs in distributor-supplier relationships: toward a middle-range theory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 384-99.
- Kumar, N., Scheer, L.K. and Steenkamp, J.E.M. (1998), "Interdependence, punitive capability and the reciprocation of punitive actions in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (may), pp. 225-235.
- Lusch, R. and Brown, J. (1996), "Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No 4 (october), pp. 19-38.
- MacNeil, I.R. (1980), *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*, New Haven: Yale University Press.
- Malshe, A., Al-Khatib, J.A. and Sailors, J.J. (2010), "Business-to-business negotiations: the role of relativism, deceit and opportunism", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 No 2, pp. 173-207.
- Mathisen, G.E. and Einarsen, S. (2004), "A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations", *Creativity Research Journal*, Vol. 16 No 1, pp. 119-40.
- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V. and Manos, B. (2007), "A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No 3, pp. 177-86.
- Min, S. and Mentzer, J. (2004), "Developing and measuring supply chain management concepts", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No 1, pp. 63-99.

- Mohr, J.J. and Sengupta, S. (2002), "Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 17 No 4, pp. 282-301.
- Mooi, E.A. and Ghosh, M. (2010), "Contract specificity and its performance implications", *Journal of Marketing*, Vol. 74 (march), pp. 105-20.
- Nunlee, M. P. (2005), "The Control of Intra-Channel Opportunism Through the Use of Inter-Channel Communication", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 515-25.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. and Grewal, D. (2007), "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71 No 4, pp. 172-94.
- Payan, J.M. and McFarland, R.G. (2005), "Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (july), pp. 66-79.
- Pimentel, D., Oliveira, P. and Hagelaar, G. (2006), "Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction-specific investment and information network in the Dutch flower industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, No 3, pp. 216-24.
- Pimentel Claro, D. and Oliveira Claro, P.B. (2010), "Collaborative buyer-seller relationships and downstream information in marketing channels", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, pp. 221-28.
- Podsakoff, P.M., McKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No 5 (october), pp. 879-903.
- Rindfleisch, A., Antia, K., Berkovitz, J., Brown, R., Cannon, J., Carson, S.J., Ghosh, M., Helper, S., Roberston, D. and Wathne, K. (2010), "Transaction costs, opportunism and governance: contextual considerations and future research opportunities", *Marketing Letters*, Vol. 21, pp. 211-22.
- Ritter, T. (2007), "A framework for analyzing relationship governance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22 No 3, pp. 196-201.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. and Wathne, K.H. (2003), "Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40 No 2, pp. 210-24.
- Roy, S., Sivakumar, K. and Wilkinson, I.F. (2004), "Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No 1, pp. 61-79.
- Scheer, L.K., Miao, C.F. and Garrett, J. (2010), "The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, pp. 90-104.
- Selnes, F. (1998), "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No 3/4, pp. 305-22.
- Sheng, S., Brown, J.R., Nicholson, C.Y. and Poppo, L. (2006), "Do exchange hazards always foster relational governance? An empirical test of the role of communication", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, pp. 63-77.
- Shervani, T., Frazier, G.L. and Challagalla, G. (2007), "The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a

- forward channel integration context”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (june), pp. 635-52.
- Sislain, E. and Satir, A. (2000), “Strategic sourcing: a framework and a case study”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 (summer), pp. 4-11.
- Troy, L.C., Szymanski, D.M. and Varadarajan, P.R. (2001), “Generating new product ideas: an initial investigation of the role of market information and organizational characteristics”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No 1, pp. 89-101.
- Vázquez, R., Iglesias, V. and Álvarez-González, L.I. (2005), “Distribution channel relationships: the conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15 No 2 (april), pp. 125-50.
- Vázquez, R., Iglesias, V. and Rodríguez-del-Bosque, I. (2007), “The efficacy of alternative mechanisms in safeguarding specific investments from opportunism”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22 No 7, pp. 498-507.
- Wang, Q., Bradford, K., Xu, J. and Weitz, B. (2008), “Creativity in buyer-seller relationships: the role of governance”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, pp. 109-18.
- Wathne, K. and Heide, J. (2000), “Opportunism in interfirm relationships: firms, outcomes and solutions”, *Journal of Marketing*, Vol. 64 No 4 (october), pp. 36-51.
- Wathne, K.H. and Heide, J.B. (2004), “Relationships governance in a supply chain network”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No 1, pp. 73-89.
- Weitz, B.A. and Jap, S.D. (1995), “Relationship marketing and distribution channels”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No 4, pp. 305-20.
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B. and McKittrick, A. (2010), “Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15 No 6, pp. 463-73
- Williamson, O.E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Wu, C. (2008), “Knowledge creation in a supply chain”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No 3, pp. 241-250

ANEXO

Escala de Medida y Resultados del Análisis Factorial Confirmatorio

CONSTRUCTOS Y ESCALAS DE MEDIDA		SFL
Costes de coordinación ($\alpha = 0,948$; CR = 0,948; AVE = 0,821)		
1	Modificar y revisar los términos relativos a acuerdos previos entre ambas empresas	,93
2	Resolver diferencias entre lo que plantea el fabricante y lo que desea mi empresa	,94
3	Ampliar o extender acuerdos con el fabricante sobre resultados y cuestiones específicas de nuestros negocios	,91
4	Comunicarse con el fabricante para resolver asuntos importantes vinculados con nuestros negocios (reuniones, llamadas telefónicas, e-mail, etc.)	,84
Oportunismo del fabricante ($\alpha = 0,946$; CR = 0,945 ; AVE = 0,812)		
1	El fabricante oculta en ocasiones información para conseguir lo que quiere	,92
2	El fabricante no siempre es sincero	,95
3	La buena fe no es una característica del estilo negociador del fabricante	,83
4	El fabricante intenta romper acuerdos establecidos (formales o informales) en su propio beneficio	,90
Contrato legal ($\alpha = 0,945$; CR = 0,948; AVE = 0,859)		
1	Tenemos contratos detallados sobre las actividades a desarrollar por el fabricante y el distribuidor	,91
2	Ambas empresas solucionan desacuerdos puntuales recurriendo a cláusulas de contratos firmados	,93
3	Ambas empresas definimos por escrito las obligaciones a nivel de fabricante y distribuidor	,94
Dependencia del distribuidor ($\alpha = 0,947$; CR = 0,947; AVE = 0,816)		
1	Para nuestra empresa el coste total de cambiar a los productos de otros fabricantes sería prohibitivo	,89
2	No disponemos de otras alternativas adecuadas para sustituir a este fabricante	,85
3	Sería muy difícil reemplazar las ventas y beneficios generados por los productos de este fabricante	,96
4	Mi empresa experimentaría graves problemas si no disponemos de los productos de este fabricante	,91
Dependencia del fabricante ($\alpha = 0,950$; CR = 0,952 ; AVE = 0,833)		
1	Sería muy difícil para este fabricante reemplazar las ventas y beneficios generados mediante la venta de sus productos a través de nuestra empresa de distribución	,89
2	En nuestra área comercial no hay otros distribuidores que puedan proporcionar a este fabricante un sistema de distribución comparable al nuestro	,91
3	El fabricante experimentaría graves problemas de venta en nuestra área comercial si no utiliza los servicios de nuestra empresa de distribución	,94
4	En nuestra área comercial el distribuidor incurriría en costes elevados si decide reemplazar mi empresa por otro distribuidor alternativo	,91
Normas relacionales ($\alpha = 0,965$; CR = 0,946; AVE = 0,779)		
1	Cuando una parte desea cambios en los acuerdos establecidos la otra parte siempre es muy receptiva	,89
2	Ambas partes tratamos de ajustar nuestros objetivos y actividades compartidas a los cambios en el entorno	,93
3	Ambas partes tratamos de llegar a un acuerdo, sin necesidad de ajustarnos a contratos previos, cuando surgen situaciones inesperadas	,90
4	Ambas empresas mantienen las promesas que se realizan mutuamente	,86
5	Ambas empresas realizan esfuerzos extraordinarios para ayudarse mutuamente	,83
Inversiones en activos especializados realizada por el distribuidor ($\alpha = 0,948$; CR = 0,935; AVE = 0,743)		
1	Hemos realizado inversiones importantes para comercializar los productos del fabricante	,84
2	Hemos realizado inversiones importantes para mantener o mejorar la imagen de marca del fabricante	,86
3	Hemos realizado inversiones importantes en adaptar nuestras formas de actuación (sistemas de ventas, gestión de inventarios, sistema de pedidos) a los requerimientos del fabricante	,89
4	Si decidimos dejar de trabajar con este fabricante habremos desperdiciado importantes inversiones destinadas a adaptarnos a su forma de operar	,88
5	Para nosotros sería muy difícil recuperar la inversión vinculada con las líneas de producto de este fabricante si decidimos cambiar a un competidor alternativo	,84
Inversiones en activos especializados realizada por el fabricante ($\alpha = 0,918$; CR = 0,918; AVE = 0,740)		
1	El fabricante ha realizado inversiones importantes para adaptar su sistema de producción a nuestras necesidades	,67
2	El fabricante ha realizado inversiones importantes en campañas promocionales para mejorar su imagen de marca en el área comercial donde nosotros trabajamos	,95
3	El fabricante ha realizado inversiones importantes en dar a conocer sus nuevos productos entre nuestros clientes	,95
4	El fabricante ha realizado inversiones relevantes en conseguir que nuestra empresa tenga una buena imagen en el mercado	,84

Compartir información estratégica externa ($\alpha = 0,955$; CR = 0,980; AVE = 0,877)

1	Información proporcionada por mis clientes sobre innovaciones vinculadas con los productos adquiridos	,96
2	Información proporcionada por mis clientes sobre cambios deseados en los sistemas de venta	,98
3	Información proporcionada por mis clientes sobre necesidades de mejora en la calidad de los productos	,87
4	Información disponible en mi empresa sobre innovaciones de producto por competidores del fabricante	,89
5	Información disponible en mi empresa sobre estrategias de precio de los competidores del fabricante	,96
6	Información disponible en mi empresa sobre mejoras del servicio de los competidores del fabricante	,97
7	Información disponible en mi empresa sobre potenciales competidores del fabricante en nuestra área comercial	,92

Compartir información estratégica interna ($\alpha = 0,965$; CR = 0,973; AVE = 0,856)

1	Planificación de mi empresa relativa a los niveles de inventario	,91
2	Planificación de mi empresa relativa a las estrategias de precio	,96
3	Planificación de mi empresa relativa a los márgenes de beneficio	,93
4	Información interna de los segmentos de mercado clave para mi empresa de distribución	,90
5	Información interna de mi empresa sobre nuevos servicios que proporcionamos a los clientes	,95
6	Información interna de mi empresa sobre los clientes más importantes	,90

Rutinas para compartir conocimiento ($\alpha = 0,908$; CR = 0,916; AVE = 0,785)

1	Entre nuestras dos empresas se producen intercambios regulares de información a múltiples niveles	,84
2	Ambas empresas han establecido normas y procedimientos de actuación para compartir información	,98
3	Ambas empresas asignan presupuestos de forma regular para fomentar compartir conocimientos e información	,83

Mentalidad abierta ($\alpha = 0,943$; CR = 0,956; AVE = 0,879)

1	Ambas empresas no tienen miedo de reconocer aspectos críticos relativos a los supuestos que subyacen al desarrollo de su relación	,88
2	Las ideas originales son muy valoradas por ambas empresas como precursores para mantener la relación	,96
3	Ambas empresas fomentan analizar las cuestiones clave de su relación para obtener mejores resultados	,97

Apoyo de la dirección ($\alpha = 0,917$; CR = 0,925; AVE = 0,806)

1	La dirección de ambas empresas favorece la generación de ideas para mejorar el desarrollo de la relación	,77
2	Se establecen recompensas y sistemas de incentivos por ambas empresas para animar a los empleados a ser creativos en el desarrollo conjunto de los negocios	,94
3	Ambas empresas fomentan el desarrollo de equipos multifuncionales para generar ideas sobre alternativas de colaboración (relativas a nuevos productos, mejoras en la distribución física y otras actividades similares)	,97

Orientación al aprendizaje ($\alpha = 0,956$; CR = 0,958; AVE = 0,884)

1	Crear, adquirir y transferir conocimiento son actividades muy importantes en nuestra relación	,94
2	Ambas empresa están de acuerdo en que las capacidades y habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos entre ellas son valores clave para mejorar la relación	,95
3	Ambas empresas están de acuerdo en invertir para crear, adquirir y transferir conocimientos entre las mismas	,93

* $p < .01$ (two-tailed t-test)Notas: SFL = standardized factor loading; α = Cronbach's alpha coefficient; CR = Composite Reliability, y AVE = Average Variance Extracted