

Las relaciones fabricante distribuidor como elementos básicos de competitividad: Evaluación de tres factores moderadores. Análisis empírico en el caso del cluster cerámico español.

José Albors Garrigós, Patricia Márquez

Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n. 46022 Valencia.
jalbors@omp.upv.es, patmarro@doctor.upv.es

Resumen

La industria, a todos los niveles, se encuentra hoy en día inmersa en un período de constante renovación marcado por una mayor y mejor competencia a nivel mundial, la función distribución no es la excepción y viene cobrando un rol cada vez más relevante en la economía globalizada. Por otra parte, la proliferación de información de fácil acceso sobre productos y servicios esta obligando a distribuidores e intermediarios tradicionales a buscar nuevas formas de relacionar compradores y vendedores a través de mecanismos que garanticen la completa satisfacción del usuario final. Por esta razón, el presente artículo tiene como objeto explorar la influencia y el rol de los canales de distribución en la creación de valor en el sector cerámico español. En esta dirección se analizan tres factores moderadores en el modelo: Actividades de orientación al mercado; intercambio de información estratégica con fabricantes; y servicios complementarios ofrecidos al cliente final.

Palabras clave: cadena de valor, relaciones fabricante-distribuidor, sector cerámico español, marketing relacional.

1. Introducción

La literatura académica tradicional ha analizado, casi exclusivamente, las relaciones fabricante distribuidor desde la perspectiva del fabricante y de forma puntual sin analizar el impacto que las mismas pueden tener en los clientes finales. Por esta razón, el presente trabajo plantea una nueva visión identificando aportaciones surgidas a partir de estas relaciones, así como en el valor originado por las mismas que pueda ser transmitido y percibido por el cliente final.

En este sentido, se pretende que la distribución no se siga analizando como una actividad periférica a la estrategia competitiva de los productores, sino que pueda ser considerada un canal adaptativo, flexible y enfocado a la prestación de servicios, lo cual no es posible sin una estrecha colaboración con los productores y con el resto de los componentes de la cadena.

Por esta razón, el presente trabajo se ha desarrollado bajo la perspectiva del distribuidor haciendo especial énfasis en los efectos predecesores de creación de valor para el cliente final y que puedan ser motivados a través de la influencia de las relaciones fabricante-distribuidor.

2. Objetivos

El presente artículo se enfoca principalmente en la relación que se establece entre los fabricantes y distribuidores de azulejos españoles, una relación de tipo proveedor-distribuidor. Así mismo su principal objetivo es analizar el vínculo existente entre el nivel de relación observado entre estos dos elementos y tres factores que consideramos como predecesores del valor ofrecido al cliente final: orientación al mercado por parte de los distribuidores, intercambio de información estratégica con fabricantes y servicios complementarios ofrecidos al cliente.

El presente trabajo se ha organizado del siguiente modo. Primero, se analiza el estado de arte relativo a relaciones entre fabricantes y distribuidores y la creación de valor en distribución. En segundo lugar se plantean las hipótesis relativas a los factores que influyen en esta prestación de valor. Posteriormente, se describe someramente el sector de estudio, la metodología seguida y el estudio realizado. Finalmente se discuten los resultados y se finaliza planteando las conclusiones del trabajo.

3. Relaciones entre fabricantes y distribuidores

Para autores como Vázquez et al. (2002), la competitividad de la empresa no depende únicamente de sus activos estratégicos internos, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de éstas mismas, por lo que cada vez es más difícil defender una posición competitiva en los negocios basada en una capacidad individual dominante.

Las relaciones establecidas entre empresas en un canal de distribución, han sido estudiadas desde diferentes paradigmas y corrientes, lo que generado no sólo una diversidad conceptual sino terminológica al objeto de estudio (García y Medina, 1998). Una de éstas corrientes es el enfoque relacional, que ha integrado elementos del concepto tradicional del marketing (Gronroos, 1994), del marketing de servicios y del marketing de redes (Gummenson, 1998).

Dicho enfoque utiliza el concepto de relacionalismo que desde el punto de vista estratégico, considera más importante el mantenimiento de la relación como relación en sí misma y no como una serie de intercambios aislados (Kaufmann y Dant, 1992). De tal forma, que una relación se torna importante hasta el punto de ser estratégica (Johnson, 1999) y ser percibida como un activo, que por su carácter forma parte de la planificación estratégica de la empresa (González, 2001).

Adicionalmente, Rowe y Barnes (1998) reconocen la importancia de establecer intercambios relacionales ya que su resultado es “creador de valor” a través de un fenómeno social complejo muy costoso y difícil de imitar.

No obstante, los beneficios que pueden ser obtenidos a través del nivel de relacionalismo mantenido entre dos o más organizaciones deben ser traducidos a valor generado y entregado al cliente, lo cual es muy difícil de cuantificar dado en gran parte a la dimensión subjetiva e intrínseca que subyace al concepto de valor en sí mismo.

En este sentido, y dado que el presente trabajo ha sido desarrollado bajo la perspectiva del distribuidor no es nuestro objetivo inmediato medir la percepción del cliente, necesario para determinar el valor final generado, sino que pretendemos concentrarnos en los efectos positivos predecesores de la creación de valor para el usuario final que pueden ser obtenidos a través de la influencia del relacionalismo.

3.1. El rol de los canales de distribución en la creación de valor

Anderson (1995) describe el crear y compartir valor como la razón que da lugar a las relaciones de colaboración entre proveedores y clientes. No obstante, el estudio de éste tipo de relaciones entre los actores mencionados aún se encuentra en su etapa formativa y algunos autores (Sharma et al, 1999; Weitz y Jap, 1995), consideran que existe una falta de conocimiento en este campo, especialmente en las áreas relacionadas directamente con el desarrollo, gestión y efectividad de las relaciones al interior de dichos canales, así como la medición del valor generado.

Teniendo en cuenta dichos antecedentes, Simpson, Siguaw y Baker (2001) desarrollan un marco conceptual para examinar el valor que los distribuidores obtienen derivado de sus relaciones con proveedores, específicamente proponen los determinantes y resultados de la creación de valor percibida.

El punto de partida de este modelo es la orientación al mercado como fuerza conductora que da origen a cierto tipo de comportamientos y actividades creadoras de valor, así las actividades de este tipo emprendidas por los proveedores tendrán una significativa influencia en los costos, valor percibido, desempeño financiero de los distribuidores y a su vez, al interior de la relación tiene lugar en el canal.

3.1.1 Orientación al Mercado

El modelo considera la orientación al mercado como un importante precursor de la creación de valor en el contexto de un canal, definida como “la cultura que en primer lugar, otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de un valor superior para el cliente, considerando igualmente los intereses de otros actores claves y, por otra parte, provee las normas de comportamiento teniendo en cuenta el desarrollo organizacional y responsabilidad de la información de mercado” (Slater y Narver, 1994).

Esto último es congruente con otras definiciones más amplias de orientación al mercado como la propuesta por Deng y Dart (1994) que formulan la definición de orientación al mercado como la generación de una inteligencia de mercado apropiada sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes y las habilidades relativas de las entidades competidoras para satisfacer estas necesidades; la integración y diseminación de dicha inteligencia a lo largo de los departamentos; y el diseño y ejecución coordinados de la respuesta estratégica a las oportunidades de mercado.

Es bajo esta perspectiva sobre la que establecemos que la orientación al mercado es un elemento decisivo para la creación de mayor valor agregado a los clientes, ya que son precisamente las actividades de orientación al mercado el insumo que proporcionará a los distribuidores el conocimiento necesario para establecer con relativa exactitud las características de la demanda de un mercado determinado.

Por otra parte, vinculamos este concepto igualmente con el marketing relacional porque en el contexto específico de este estudio, el sector cerámico español, es igualmente necesario un proceso de intercambio de información entre fabricantes y distribuidores ya que los primeros se dedican al desarrollo del producto mientras que los segundos son los que mayoritariamente tienen contacto con el usuario final, de esta forma, las perspectivas que planteamos son complementarias si se tiene en cuenta que las dos son necesarias para la creación de valor por lo menos en este contexto.

Esto último nos lleva a considerar otro factor predecesor a la creación de valor como es el intercambio de información estratégica con los fabricantes, ya que teniendo en cuenta la configuración del sector azulejero español, es la única forma de transmitir los resultados de las acciones de orientación al mercado de los distribuidores y materializarlas en las mejoras y cambios pertinentes que el fabricante introduzca en los productos.

3.1.2 El componente de servicios en la creación de valor

Tal como lo apuntaban Simpson, Siguaw y Baker (2001) la prestación de servicios constituye otro factor a tener en cuenta en los modelos que intentan explicar la creación de valor en el

contexto de los canales de comercialización.

Lusch y Leczniaik (1987) argumentan que para el caso de los distribuidores es especialmente importante estar atentos a las necesidades cambiantes del cliente. De tal forma que contar con una fuerte orientación de servicios en este tipo de ambientes altamente competitivos no solamente mejora la evaluación de los clientes con respecto a las ofertas de productos (Grönroos, 1997) sino que también facilitan medios para construir fuertes relaciones con el cliente e incrementar la lealtad de los mismos (Homburg y Garbe, 1999).

Para el caso de los distribuidores consideramos dentro del estudio la exploración de los servicios complementarios prestados a los clientes desde las propias tiendas tales como: adecuación de azulejo al uso, consejos, colocación, selección entre otros, así mismo, hemos examinado con especial énfasis la prestación de servicios a través de la creación de páginas webs por parte de los distribuidores, las cuales hemos comparado finalmente con la oferta de los fabricantes.

4. Factores Analizados

Con base en la revisión teórica, se pretende evaluar los siguientes factores: Actividades de Orientación al Mercado/Clientes de los Distribuidores, Intercambio de Información Estratégica con Fabricantes y Servicios Complementarios y relación con el cliente.

La orientación al mercado requiere que el distribuidor desarrolle una comprensión exhaustiva del cliente con el objetivo de crear un valor superior continuamente (Narver y Slater, 1990). Esto implica conocer con la mayor exactitud posible las necesidades y expectativas del mismo, generando productos y servicios que surjan como respuesta a dichas necesidades y que se presenten como soluciones a problemas e inquietudes existentes.

Adicionalmente, una relación entre fabricantes y distribuidores que trate aspectos relacionados con el negocio más allá del proceso de compra venta como la evaluación y percepción de los clientes, ejerce una influencia positiva en la motivación de los distribuidores para estudiar exhaustivamente el comportamiento de los usuarios que diariamente se dirigen a sus tiendas y adquieren determinados productos de acuerdo a ciertos parámetros y preferencias.

Por esta razón la primera hipótesis de partida es: *El nivel de Relación entre fabricantes y distribuidores tiene un efecto positivo sobre la realización de actividades orientadas al mercado/ cliente por parte de los distribuidores*

El segundo elemento precursor de la creación de valor para el usuario final está determinado por los servicios complementarios ofertados al cliente. Algunos autores como Sigaw, Simpson y Baker (2001) identificaban, dentro de su modelo de creación de valor, un factor específico de servicio y apoyo como una de las actividades y servicios orientados al valor.

Así, se considera que los servicios complementarios representan la materialización de las decisiones adoptadas a partir de la información y conocimiento obtenido de los usuarios finales y que debe incluir también cuales son los servicios e intangibles que ejercen una influencia importante sobre el poder de compra o adquisición, y sobre la decisión de comprar en una tienda determinada, aún cuando la oferta de productos sea bastante similar entre ellas.

Una relación provechosa entre fabricantes y distribuidores creemos puede convertirse en un factor positivo para que el distribuidor amplíe, con base en el conocimiento del producto y las posibilidades del fabricante, la gama de servicios complementarios ofrecidos al cliente, no sólo

con productos de calidad sino con una serie de intangibles que a larga aumentarían la confianza de los usuarios en el producto final.

Por esto, la segunda hipótesis propuesta es: *El nivel de Relación entre fabricantes y distribuidores tiene un efecto positivo sobre la intensidad de la gama de los servicios complementarios ofrecidos al cliente.*

El tercer factor evaluado es el intercambio de información estratégica entre fabricantes y distribuidores. Dado que en el caso que nos ocupa los distribuidores de material cerámico adquieren los productos de los fabricantes sin efectuar ningún tipo de transformación en los mismos, es necesario recoger información a través de las actividades o mediciones dirigidas al usuario final para que posteriormente éstas sean realimentadas al fabricante quien se encarga en su totalidad del diseño y procesos relacionados con el producto.

Bajo nuestra perspectiva, estos procesos se ven influenciados positivamente por un intercambio de tipo relacional, donde tanto fabricantes como distribuidores otorguen un cierto grado de formalización a los mismos de cara a la implantación de soluciones que acerquen la demanda del cliente a la oferta de la industria y como efecto predecesor para la creación de valor evaluaremos.

Es así como intentamos corroborar la relación causal entre el mayor nivel de relación entre fabricantes y distribuidores y la medición de las expectativas y necesidades del cliente por parte del distribuidor., como un elemento influyente en el valor finalmente entregado a dicho usuario.

Por esto, consideramos que otro elemento precursor del valor agregado al cliente final es el intercambio de información estratégica entre fabricantes y distribuidores y la tercera hipótesis estaría formulada así: *El nivel de Relación entre fabricantes y distribuidores tiene un efecto positivo sobre la utilización de herramientas de medición de las percepciones del cliente por parte del distribuidor.*

5. Sector de Estudio

Hasta el momento, la cadena de valor de la fabricación de azulejos cerámicos se ha analizado desde una perspectiva limitada que incluye únicamente una estructura como la que se presenta en la figura 1.

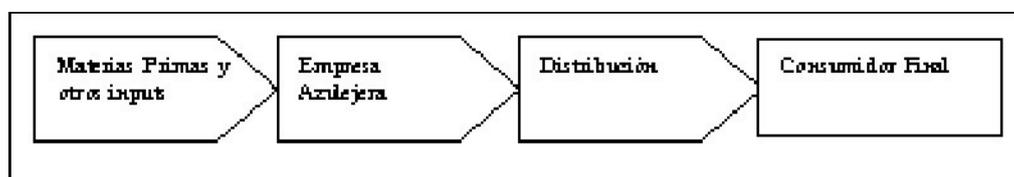


Figura 1. Cadena de valor de las azulejos cerámicos. Tomada de Dalmau y De Miguel, 1991

De esta forma, se han configurado en cada componente varias tipologías de actores presentes en esta cadena, dificultando la determinación del valor agregado en cada fase desde la fabricación del producto al consumidor final.

En el cluster azulejero de Castellón se han identificado una multiplicidad de actores, los cuales sin duda alguna, ejercen actividades que se ven reflejadas en el desempeño de la industria como un todo. Sin embargo, la gran cantidad de actores que se ven representados necesitan un análisis

por separado que realice aportes para cada tipo de actor y relación por individual, un objetivo demasiado ambicioso para un trabajo de este tipo.

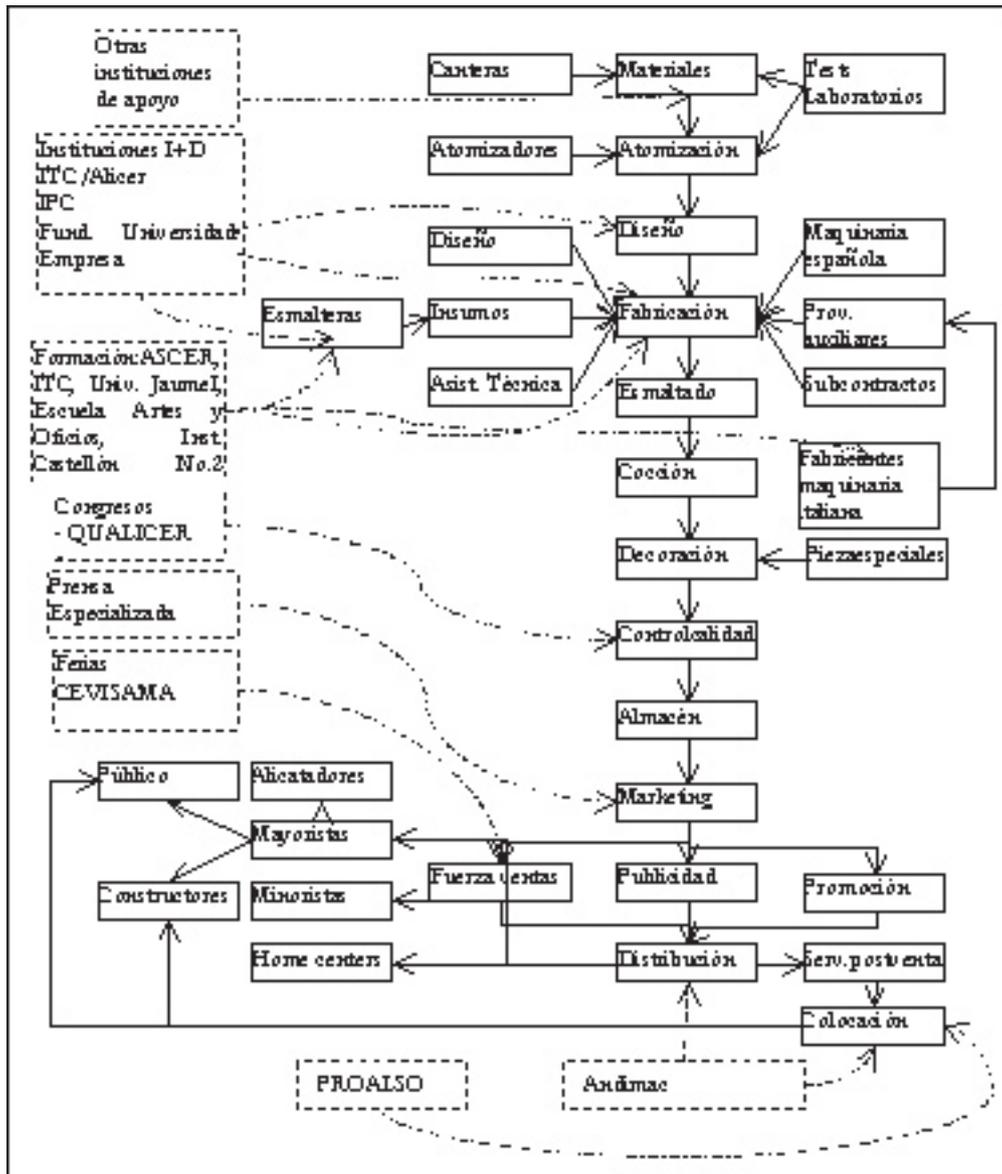


Figura 2. Relaciones presentes en la Cadena de Valor de la industria cerámica. Tomada de: Hervás, 2004

Una aproximación más cercana a la realidad de la cadena de valor que estamos analizando fue elaborada por Hervás (2004), que representa gráficamente las interrelaciones que se llevan a cabo entre los diferentes elementos que conforman la industria, no sólo aquellos que interactúan durante el proceso de fabricación sino los que hacen parte de las fases finales de comercialización e instituciones de soporte dentro del cluster.

Por esta razón si se analiza la representación gráfica de las relaciones presentes en la cadena vemos como existe una mayor densidad de relaciones en la parte inicial de la cadena, que se llevan a cabo entre fabricantes y proveedores de materias primas, maquinarias, esmalteras e instituciones de apoyo (Albors y, Hervas, 2006; Albors, Marquez, Hervas, 2006)

No obstante, después de los procesos de comercialización llevados a cabo por las empresas fabricantes, vemos como las relaciones que se establecen disminuyen sensiblemente su intensidad. Esto es, se presentan principalmente relaciones de tipo comercial, de allí la importancia de

profundizar en la caracterización y mejoramiento de las mismas.

5.1. Metodología

La metodología se ha basado en una encuesta entre una muestra representativa de 75 empresas distribuidoras de azulejos, la realización de entrevistas entre empresas distribuidoras y fabricantes líderes así como el análisis de información macroeconómica del sector.

Otra parte importante de la investigación cualitativa estuvo apoyada en la asistencia a diversos eventos organizados por organismos del sector donde se exponía gran parte de la problemática del sector distribución y de los propios fabricantes, lo cual fue un elemento importante para conocer por parte de los propios actores de la industria sus necesidades y retos en el mercado actual. Posteriormente, se analizó la información recogida en las encuestas llevando a cabo la aplicación de métodos estadísticos, tanto de carácter descriptivo como multivariante.

5.2. Tratamiento de datos y resultados

Para la medición del nivel de relación entre fabricantes y distribuidores se utilizó el concepto de relacionamiento, utilizando como base los ítems que hacen parte de la escala definida por González (2001), validada precisamente en el entorno de la distribución española.

No obstante, antes de proceder a efectuar la recopilación de datos se realizó un estudio de tipo cualitativo que pretendía evaluar los ítems que conformarían posteriormente la encuesta estructurada con el objetivo de conseguir una escala basada no únicamente en los fundamentos teóricos sino en la realidad del sector analizado.

A partir de los resultados del nivel de relacionamiento se identificó la muestra en tres grupos: el primero de ellos con una alta valoración de la relación con fabricantes, el segundo con una valoración media y el tercero con una valoración superficial de dicha relación. Posteriormente, con base en estos tres grupos se procedió al contraste de las hipótesis planteadas. La primera hipótesis que planteamos tiene que ver con la influencia del nivel de relación existente entre fabricantes y distribuidores sobre la realización de actividades claramente orientadas al mercado y que hemos reseñado en apartados anteriores.

Dado que tanto la variable dependiente: actividades de orientación al mercado, como la independiente: nivel de relacionamiento, son de tipo cualitativo y se evaluaron haciendo uso de variables de tipo nominal, se utilizaron tablas de contingencia y pruebas de chi-cuadrado para contrastar las categorías y frecuencias de ambas variables y posteriormente validar si existían diferencias significativas que nos permitan argumentar que cada grupo se caracteriza por un grado de orientación al mercado causado al menos parcialmente por su forma de considerar las relaciones con los proveedores.

Los resultados nos indican tal como lo hemos propuesto que el grupo que se identifica con una valoración de la relación es igualmente el que manifiesta llevar a cabo una mayor cantidad de actividades de orientación al mercado. En concreto, más de la mitad de los pertenecientes a este conglomerado se clasifican dentro de la categoría 3, es decir, de aquellos que valoraron la intensidad de estas actividades entre 21 y 30

Por su parte, los grupos 2 y 3 cuyos desempeños en la relación con los fabricantes son inferiores, presentan al mismo tiempo una distribución diferente en el que predominan valoraciones menores de las actividades de orientación al mercado. La significatividad de estas diferencias

es corroborada con la aplicación de la prueba de chi-cuadrado cuyos resultados nos muestran que dicha significatividad corresponde al nivel $p < 0,1$.

Todo lo anterior nos impide rechazar nuestra hipótesis de partida y podemos afirmar que en general el nivel de relacionamiento, entre fabricantes y distribuidores, sí ejerce influencia sobre la cantidad de actividades de orientación al mercado realizadas por la empresa, lo cual se corrobora por las características y resultados observados en los conglomerados identificados. Esto es, a mayor nivel de relacionamiento por parte de los distribuidores, mayor es la disposición y realización de actividades de orientación al mercado.

Las diferencias de la intensidad de servicios complementarios ofrecidos entre los diferentes conglomerados de relacionamiento se ven corroborados por las pruebas de chi-cuadrado que presentan una significatividad al nivel $p < 0,05$.

Adicionalmente, las tablas de contingencia nos permiten concluir que no existe una cultura de servicios extendida en el entorno de la distribución cerámica, ya que más del 40% de los encuestados cuenta con una gama de servicios complementarios compuesta por 2 o menos de estos. Esta conclusión fue corroborada durante la investigación cualitativa ya que los distribuidores nos manifestaron durante las entrevistas realizadas que no consideran al cliente final como un actor decisivo para la toma de decisiones de compra o incluso para propiciar adaptaciones al mercado.

No obstante, teniendo en cuenta los resultados esbozados no podemos rechazar la segunda hipótesis y encontramos una relación positiva entre el mayor nivel de relación entre fabricantes y distribuidores y la prestación de una gama de servicios complementarios más intensa a los clientes finales por parte de estos últimos.

Seguidamente, la cuarta hipótesis propuesta relacionada con la aplicación de herramientas de medición de las percepciones del cliente fue igualmente sometida a tablas de contingencia para verificar si existe relación de causalidad alguna entre el nivel de valoración del intercambio entre fabricantes y distribuidores y la aplicación de las mismas.

En primer lugar, verificamos esta hipótesis teniendo en cuenta la aplicación de encuestas a los clientes, análisis que nos arroja en primer lugar la casi ausencia total de este tipo de herramientas para los encuestados. Sin embargo, los mejores resultados se producen nuevamente en el grupo que mejor valora a los proveedores, lo que nos permite basarnos en el resultado de la prueba chi-cuadrado $p < 0,05$, corroborar nuestra tercera hipótesis.

Para el caso de la realización de entrevistas con los clientes, los resultados son completamente opuestos, ya que aunque los porcentajes muestran que se realizan con mayor frecuencia que la aplicación de encuestas, los grupos de menor valoración de la relación son los que presentan mejores resultados. Estas diferencias son catalogadas como significativas por las pruebas de chi-cuadrado que muestran resultados al nivel $p < 0,1$.

Sin embargo, si comparamos esta información con la obtenida en la investigación cualitativa que realizamos paralelamente a la aplicación de las encuestas, estos resultados no nos sorprenden ya que para los distribuidores la realización de entrevistas obedece más a un intercambio de tipo informal llevado a cabo prácticamente con el día a día de las ventas que aun instrumento formalizado y sistematizado, lo que bajo nuestra perspectiva limita sensiblemente los resultados obtenidos.

A la luz de estos resultados, no es posible aceptar totalmente la tercera hipótesis propuesta y sería necesaria la obtención de más datos que nos permitan corroborar lo obtenido hasta el momento en este apartado que relaciona la aplicación de herramientas más formales de medición de las percepciones del cliente con los grupos que presentan una mejor relación con sus proveedores.

6. Conclusiones

El presente trabajo aporta, por una parte un análisis del perfil de un sub sector, el de distribución de material cerámico, hasta ahora muy poco estudiado. Por otra, introduce una visión nueva que enlaza el distribuidor, tanto con fabricantes como con clientes finales, identificando los factores que inciden en el impacto que las relaciones mencionadas pueden tener en la creación de valor en la cadena.

Del análisis de los resultados del estudio estadístico se deduce que los tres factores mencionados conducen a la identificación y clasificación de las empresas analizadas en tres grupos con determinadas características de desempeño e impacto económico confirmando por lo tanto las hipótesis de partida.

Referencias

- Albors, J.; Hervás, J.L. (2006). La industria cerámica europea en el siglo XXI : Retos tecnológicos y desafíos de la próxima década, *Boletín Sociedad Española de Cerámica y Vidrio*, 45, pp. 13-21
- Albors, J.; Hervás, J.L.; Marquez, P. (2006). Adopción contingente de tecnología de producción en el sector cerámico español. Un estudio empírico. *Boletín Sociedad Española de Cerámica y Vidrio*, 45, 4, pp. 24-36.
- Anderson, J. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation and Their Empirical Assessment. *Journal of the Acad of Marketing Science* 23 (4), 346-350
- Dalmau, J.I.; De Miguel, E. (1991). El azulejo. Universidad Politécnica de Valencia.
- Deng, S.; Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, vol 10 (8): pp. 725-742.
- García, J.; Medina, D. (1998). Enfoques Teóricos sobre las Relaciones Interorganizativas: Una Revisión Comparativa. *Rev. Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 7 No. 3, pp. 9-30.
- González, S. (2001). Marketing de Relaciones y Restricciones Verticales en el Canal de Distribución. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Oviedo.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, 13(5), pp. 407-419.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2, 1, pp. 9-29.
- Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 26 No. 3, pp. 242-249.
- Hervás, J.L. (2004). Heterogeneidad Estratégica en un cluster. Evidencia empírica de la

identificación de grupos estratégicos a través de la cadena de valor y su impacto en la performance en el sector industrial cerámico. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.

Homburg, C.; Garbe, B. (1999). Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 6 (2), pp. 39-71

Johnsson, J.L. (1999). Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 27 No. 1 (Invierno), pp. 4-18.

Kaufmann, P.J.; Dant, R.P. (1992). The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters* Vol. 3 No. 2, pp. 171-185.

Lusch, R.F.; Laczniak, G.R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity, and organizational performance. *Journal of the Acad of Marketing Science* 15 (3), pp.1-11.

Narver, C.; Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(October), pp. 20-35.

Rowe, W.G; Barnes, J.G. (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Marketing Focused Management* (2): pp. 281- 97.

Sharma, A.; Tzokas, N.; Saren, M.; Kyziridis, P. (1999). Antecedents and Consequences of Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management* 28 (November), pp. 601-611.

Simpson, P.; Siguaw, J.; Backer, T. (2001). A model of value creation. Suppliers behaviours and their impact on reseller-perceived value. *Ind. Marketing Management* 30, 119-134.

Slater, S.F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp. 162-167.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 37(2), pp. 22-28.

Vázquez, R.; Alvarez, L.; Santos, M.; Sanzo, M. (2002). Relaciones Fabricante-Distribuidor: Condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y Resultados Estratégicos. XVI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing. Granada, pp.77-87.

Weitz, B.; Jap, S.D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4), pp. 305-320.